

Betydelsen av digitala verktyg i kompetensförsörjning

En kvalitativ studie om implementering och effekter av digitala verktyg i kompetensförsörjning inom offentlig verksamhet

Lisa Alfredsson & Louise Westlund

Handledare

Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art: Kandidatprogram i Human Resources
Sidantal: 52 sidor
Titel: Betydelsen av digitala verktyg i kompetensförsörjning: En kvalitativ studie om implementering och effekter av digitala verktyg i kompetensförsörjning i offentlig verksamhet
Författare: Lisa Alfredsson & Louise Westlund
Handledare: Maria Löfgren Martinsson
Datum: 2024-01-08

Sammanfattning Digitaliseringen är ett aktuellt fenomen i dagens samhälle samtidigt som det råder kompetensbrist inom välfärden. För att lösa kompetensutmaningen har SKR tagit fram kompetensförsörjningsstrategier, där en av lösningarna är digitala verktyg. Utifrån frågeställningarna *“Hur och varför implementeras digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?”* Och *“Vad blir effekterna av digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?”* undersöker uppsatsen digitala verktyg i kompetensförsörjning på Personalenheten i Ronneby kommun, som arbetar utifrån SKRs strategier.. Det teoretiska avsnittet grundas på samhällsvetenskaplig forskning och litteratur rörande organisationsförändring och kompetensförsörjning samt digitalisering och digitala verktyg inom HR-verksamhet. För att undersöka ämnet har en hermeneutisk metodansats använts och data har samlats in genom fyra kvalitativa intervjuer med medarbetare på Personalenheten och en kvalitativ intervju med digitaliseringsstrategen.

I resultatet presenteras Ronneby kommuns digitaliseringsstrategi och kompetensförsörjningsstrategi samt de olika digitala verktyg som används och utvecklats inom organisationen. Här redovisas även en nyttokalkyl av hur, vad och var dessa verktyg har haft inverkan. Vidare presenteras de empiriska fynden från intervjuerna med strategin bakom implementeringsprocessen och effekterna av de digitala verktyg som medarbetarna upplevt. Analysen presenterar olika faktorer för en framgångsrik implementeringsprocess, som medarbetarnas deltagande, både i planering och genomförande av implementeringen. Effekterna av implementeringen av digitala verktyg visade sig vara övervägande positiva med minskad arbetsbelastning, stress och en ökad kvalitetssäkring av arbetsuppgifter samt att Ronneby kommun kan ses som en mer attraktiv arbetsplats. Även om effekterna i majoritet varit positiva, fanns negativa effekter som ny stress kopplat till nya digitala verktyg med svårigheter att samla in information.

Nyckelord Kompetensförsörjning, digitalisering, digital kompetens, digitala verktyg, organisationsförändring, digital kompetensförsörjning, offentlig verksamhet

Innehållsförteckning

Abstract	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	1
1.1 Syfte & frågeställning	2
1.1.1 Syfte	2
1.1.2 Frågeställningar	2
1.2 Avgränsning	2
1.3 Bakgrund	3
2. Teori	4
2.1 Sökning, urval och kritik	4
2.3 Organisationsförändring	5
2.3.1 Organisationsförändring som fenomen	5
2.3.2 Påverkansfaktorer för organisationsförändring	6
2.3.3 Genomförande av organisationsförändring	7
2.3.4 Tillvägagångssätt för att få med sig medarbetare i organisationsförändring	8
2.2 Kompetensförsörjning	10
2.2.1 Kompetensförsörjning som fenomen	10
2.2.2 Digitala verktyg i kompetensförsörjning	10
2.2.3 E-HRM i kompetensförsörjning	11
Operationell, relationell och transformativ E-HRM	11
Effekter av E-HRM	12
Utmaningar med E-HRM	13
3. Metod	15
3.1 Utgångspunkter	15
3.1.1 Kvalitativ metod	15
3.1.2 Hermeneutik	15
3.1.3 Abduktion	17
3.2 Genomförande	18
3.2.1 Dokumentanalys	18
3.2.2 Urval	18
3.2.3 Intervjuer	19
3.2.4 Bearbetning av data	20
3.3 Kvalitet	21
3.3.1 Validitet	21
3.3.2 Reliabilitet	22
3.3.3 Generaliserbarhet	22

3.4 Etiska överväganden	23
3.5 Metoddiskussion	24
4. Resultat	26
4.1 Dokumentanalys	26
4.1.1 Digitalisering i Ronneby kommun	26
4.1.2 Kompetensförsörjning i Ronneby kommun	27
4.1.3 Personalenhetens digitala verktyg på Ronneby Kommun	28
4.1.4 Nyttokalkyl över RPA:n HaRry och schemaformuläret Barium	29
4.2 Implementeringsprocessen	31
4.2.1 Digitaliseringens framväxt i Ronneby kommun	31
4.2.2 Behovsanalys av digitalisering	31
4.2.3 Genomförande av digitalisering	32
4.2.5 Framgångsfaktorer för att lyckas med digitalisering	33
4.2.6 Tillvägagångssätt för att få med sig medarbetare i organisationsförändring	33
Delaktighet	34
Kommunikation	34
Nytt arbetssätt	34
Förändringsprocessen	34
Framgångsfaktorer för att få med sig medarbetarna i förändringsprocessen	35
4.3 Effekter av digitaliseringen	36
4.3.1 Positiva effekter	37
Minskad stress och arbetsbörda	37
Frigöra tid och möjliggöra utveckling	37
Minskad personalstyrka	38
Kvalitetssäkring	38
Ökad tillgänglighet	38
En attraktiv arbetsplats	39
4.3.2 Negativa effekter	39
Utmaningar	39
Rädsla för digitalisering	40
5. Diskussion & analys	41
5.1 Implementeringsprocessen på personalenheten	41
Digitaliseringens början	41
Trender	42
Interna och externa drivkrafter	42
Evolutionär och revolutionär förändring	43
Gruppdynamik	46
5.2 Effekter av digitala verktyg på personalenheten	46

5.2.1 Positiva effekter	47
Minskad stress & arbetsbörda	47
Frigjord tid & möjlighet till utveckling	47
Nya arbetsuppgifter & minskad personalstyrka	47
Kvalitetssäkring	49
En attraktiv arbetsplats	49
5.2.2 Negativa effekter	49
5.3 Avslutande reflektioner om implementeringsprocessen & effekter av de digitala verktygen på personalenheten	50
6. Bidrag till fortsatt forskning	52
Referenslista	53
Bilagor	56
Bilaga 1: Intervjuguide - lönekonsult	56
Bilaga 2: Intervjuguide - HR-strateg	57
Bilaga 3: Intervjuguide - Digitaliseringsstrateg	58
Bilaga 4: Intervjuguide - Lönesamordnare	59

Förord:

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Maria Löfgren, Universitetslektor, vid Lunds Universitet för stöd och handledning genom uppsatsskrivandet. Vi vill även rikta ett tack till de HR-praktiker och digitaliseringsstrategen på Ronneby kommun som ställt upp för intervjuer och som delat med sig av sina erfarenheter och kunskaper som bidragit till att denna studie blev möjlig.

1. Inledning

Den största utmaningen för välfärden är i dagsläget att hitta rätt kompetens. Utmaningen kan dock inte lösas endast med att rekrytera fler medarbetare, utan det krävs förändrat arbetssätt och fokus på att utveckla och utnyttja befintliga medarbetares kompetens. Som befolkningsprognosen ser ut i dagsläget behöver 410 000 nya medarbetare anställas i kommuner och regioner under de kommande tio åren. Konkurrensen om arbetskraften är hård på arbetsmarknaden och att öka arbetskraften kommer inte att täcka hela behovet. Istället behöver fokus läggas på den potential som redan finns inom kommuner och regioner, vilket kan minska behovet av att anställa fler medarbetare.¹

För att möta kompetensutmaningen har Sveriges kommuner och regioner, SKR, tagit fram nio strategier. Strategierna som tagits fram är till för att stödja kommuner och regioner i arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare, hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv. En av de nio strategierna är att använda tekniken smart.² Enligt SKR kan en ökad digitalisering av de tjänster som välfärden erbjuder minska behovet av mer arbetskraft men även skapa högre kvalitet och en effektivare verksamhet. När en verksamhet digitaliseras kommer en del arbetsuppgifter att utföras annorlunda, automatiseras eller försvinna.³ I boken “ett digitalt arbetssätt; organisationers väg till det livslånga lärandet” framhäver författarna Jedel och Palmqvist samma sak, att arbetsuppgifter och arbetsmarknaden förändras i och med digitalisering och automatisering.⁴ När arbetsuppgifter digitaliseras möjliggör det att verksamheten kan ta tillvara på medarbetarnas kompetens på ett annat sätt, vilket kan leda till att tjänsterna anses vara mer attraktiva. Andra nyttor som kan framkomma med digitalisering är en större tillgänglighet och att det kan möjliggöra självständighet för invånarna i större utsträckning. Något som också påpekas är att digitalisering kan bidra till hållbarhet och att nå klimatmålen.⁵

Med tanke på dagens kompetensutmaning inom välfärden och den föreslagna lösningen, digitalisering, känns digitala verktyg i kompetensförsörjning inom offentlig sektor som ett högst aktuellt ämne att undersöka. Ronneby kommun finns på SKRs hemsida som ett gott exempel på hur digitaliseringen kan användas för att möta framtidens kompetensutmaning genom förändrat arbetssätt som kan avlasta medarbetarna från administrativa, monotona och tidskrävande arbetsuppgifter,⁶ vilket gjorde att vi fick intresse för att undersöka digitaliseringen på Ronneby kommun. Vi funderade över frågor som “Hur genomförs digitala implementationer inom offentlig HR-verksamhet?”, “Vad får digitaliseringen för effekter, både för organisation och

¹Sveriges kommuner och regioner. *Personal- och kompetensförsörjning*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning.170.html> (hämtad 1/12-23)

²Sveriges kommuner och regioner. *Strategier för att möta kompetensutmaningen*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html> (hämtad 1/12-23)

³Sveriges kommuner och regioner. *Utnyttja tekniken smart*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier/utnyttjateknikensmart.13462.html> (hämtad 1/12-23)

⁴Izabella Jedel & Adam Palmquist. *Ett digitalt arbetssätt*. Organisationens väg till det livslånga lärandet. (Lund: Studentlitteratur, 2023). S.17

⁵Sveriges kommuner och regioner. *Strategier för att möta kompetensutmaningen*.

⁶Sveriges kommuner och regioner. *Digitala medarbetare i Ronneby kommun*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier/utnyttjateknikensmart/digitalamedarbetareironnebykommun.71763.html> (hämtad 1/12-23)

medarbetare?” och “Fungerar det i praktiken?”.

Begreppet digital transformation fängade också vårt intresse under de initiala stadierna av arbetet. Jansson & Andervin använder definierar begreppet digital transformation som “de anpassningar ett företag gör för att vara konkurrenskraftigt i en digitaliserad värld”.⁷ Digitalisering syftar till att implementera enstaka system som skapar mindre förändringar i en organisation, medan begreppet digital transformation syftar till större förändringar i en organisation och inte digitalisering av enstaka isolerade system. På grund av den digitala transformation som har skett på både organisations-, industri- och samhällsnivå ställs det ett krav på organisationer att följa digitaliseringstrenden och anpassa samt förbättra organisationen med digitala implementering för att bibehålla ett starkt varumärke.⁸ Det innebär att många organisationer genomgår en digital organisationsförändring. Enligt vår egen uppfattning ses ofta offentlig sektor som omodernt och något som släpar efter i utvecklingen, därav ser vi det av än mer intresse att undersöka hur digitaliseringen påverkar offentlig verksamhet och hur det har ett samband med kompetensförsörjning. Digitaliseringen anser vi vara framtiden och därav är det ett intressant ämne att se hur den används i alla delar av samhället, även i den offentliga sektorn.

1.1 Syfte & frågeställning

1.1.1 Syfte

Digitaliseringen är i konstant utveckling. Företag och organisationer har inte varit sena att delta i den framväxande digitaliseringen och allt fler arbetsuppgifter som tidigare utfördes av människor görs nu av olika digitala program. Digitaliseringen som fenomen är något som, med födseln av Chat GPT och Open AI, kan anses vara mer aktuellt nu än någonsin sedan den industriella revolutionen.

Det diskuteras flitigt om arbetstillfällen som i framtiden kan komma att försvinna då det snart inte längre finns uppgifter som en dator inte kan utföra, samt att yrken förändras. Det finns även en kompetensbrist i samhället vilket gör att digitala lösningar ses av allt mer vikt. Det gjorde oss nyfikna på att undersöka hur digitaliseringen påverkar yrkesverksamma inom HR.

Syftet med vår studie är att beskriva och tolka vilken betydelse digitala verktyg i kompetensförsörjning kan ha för offentlig HR-verksamhet.

1.1.2 Frågeställningar

- Hur och varför implementeras digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?
- Vad blir effekterna av digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?

1.2 Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till offentlig verksamhet och utgår ifrån Ronneby kommuns verksamhet. Uppsatsen kommer fokusera på personaladministrativa arbetsuppgifter som utförs av Ronneby

⁷ Joakim Jansson & Marie Andervin. *Att leda digital transformation*. (Stockholm: HOI, 2016). S. 37, 39

⁸ Jedel & Palmquist. *Ett digitalt arbetssätt*. S.20

kommuns personalenhet, som består av HR och lön.

1.3 Bakgrund

Ronneby kommun är en medelstor kommun i södra Sverige, Blekinge. I dagsläget har kommunen cirka 29 000 invånare.⁹ Kommunen har cirka 2300 medarbetare¹⁰ och består av sju nämnder och sex förvaltningar.¹¹ De har även fyra kommunalägda bolag.¹²

⁹ Ronneby kommun. *Kommunfakta*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/kommunfakta.html> (Hämtad 3/12-23)

¹⁰ Ronneby kommun. *Vår organisation*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/var-organisation.html> (Hämtad 3/12-23)

¹¹ Ronneby kommun. *Förvaltningar & nämnder*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/var-organisation/forvaltningar--namnder.html> (Hämtad 3/12-23)

¹² Ronneby kommun. *Kommunägda bolag & stiftelse*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/var-organisation/kommunagda-bolag--stiftelse.html> (Hämtad 3/12-23)

2. Teori

Det teoretiska avsnittet syftar till att skapa förståelse och presentera teorier som kan bidra med kunskap om hur digitaliseringen kan påverka offentlig HR-verksamhet. De ämnen som berörs är främst organisationsförändring och kompetensförsörjning, som kan anses ha ett samband med digitalisering eftersom att digitalisering som fenomen i många fall kan skapa organisationsförändring. Organisationsförändring syftar också ofta till att förbättra någon aspekt av organisationens verksamhet, i detta fall ligger fokus på kompetensförsörjning. Då uppsatsen behandlar användningen av digitala verktyg presenteras även digitala verktyg i kompetensförsörjning, där E-HRM kan anses vara en potentiell förklaring till de fynd som presenteras i resultaten. E-HRM står för electronic human resource management och kan definieras som appliceringen av IT på HR-arbetet för minst två individuella eller kollektiva aktörer.¹³

2.1 Sökning, urval och kritik

Den teori som applicerats i uppsatsen innefattar i stor mån vetenskaplig litteratur, främst i avsnittet 2.3 Organisationsförändring. Utöver vetenskaplig litteratur har presenteras även vetenskapliga artiklar, särskilt i teorin rörande fenomenet E-HRM. Sökning av artiklar har uteslutande skett via Lubsearchs hemsida. Vi har strävat efter att använda oss av källor som vi bedömt uppnå en hög tillförlitlighet och sannolikhet genom att applicera nedan diskuterade källkritiska principer.

Det första kriteriet som tagits hänsyn till vid sökning och urval av källor är äkthet. Med äkthet innebär att en källa inte ska vara förfalskad och bör vara vad den utger sig för att vara.¹⁴ För att säkerställa att de källor som använts uppnår kriteriet, är samtliga artiklar peer reviewed. Det andra kriteriet som applicerats på sökning och urval är tidssamband. Det innebär att om det har gått lång tid mellan en händelse och berättelsen, finns det större skäl att ifrågasätta källan.¹⁵ I arbetat har vi strävat efter att använda oss av källor som publicerats i närtid, mycket på grund av att digitalisering är ett föränderligt fenomen. Den äldsta källan som använts är en artikel om E-HRM som publicerats år 2007. Anledningen till att artikeln använt är då den, till skillnad från andra källor, tydligt definierar begreppet E-HRM. Resterande artiklar som presenteras i uppsatsen som är kopplade till E-HRM har publicerats de senaste fyra åren. Det tredje kriteriet är oberoende, och syftar till att de källor som presenteras inte ska vara en avskrift eller ett referat av en annan källa.¹⁶ För att uppnå kriteriet har vi strävat efter att utgå från originalkällan som angetts i den litteratur och artiklar som presenterats. I sökandet och urvalet av källor har fokus varit att försöka använda artiklar och litteratur som inte har ett politiskt, ekonomiskt eller personligt intresse av att ge en falsk bild av verkligheten- även kallat tendensfrihet.¹⁷ För att uppnå kriteriet, har artiklar som haft tendenser att framställa sina forskningsfynd av införandet av E-HRM i en för positiv dager valts bort.

¹³ Stefan Strohmeier. "Research in e-HRM: Review and implications", *Human Resource Management Review*. Vol 17, nr 1. (2007). 20 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>

¹⁴ Thuren, Torsten & Werner, Jack. "De källkritiska principerna" i *Källkritik*. 4e uppl. (Stockholm: Liber, 2019) s.12

¹⁵ Thuren & Werner. *De källkritiska principerna*. S. 12

¹⁶ Ibid. S. 12

¹⁷ Ibid. S. 12

För att säkerställa att de källor som använts har en hög tillförlitlighet och sannolikhet, har de presenterade källorna i så stor mån som möjligt jämförts med varandra. I avsnitt 2.3 Organisationsförändring främst två böcker använts, som diskuterar välkända teorier som Lewin fältteori, den gruppdynamiska skolan och strategi E och O. En svårighet i sökningen av litteratur, har varit att hitta samstämmig forskning gällande E-HRM. De olikheter som framkommit i forskningen framhävs i teoriavsnittet, men det är av vikt att ha i åtanke att den forskning som presenteras kring ämnet kan vara något svår att applicera på fynden i Ronneby kommun. Majoriteten av forskningen på E-HRM är utförda i länder utanför Europa och ofta i privat verksamhet.

I sökning av litteratur och artiklar har en mängd olika sökord använts, likaså en kombination av dessa. Inledningsvis utfördes breda sökningar med fokus på *förändring*, *organisationsförändring* och *kompetensförsörjning*, på engelska *change*, *organizational change* och *competence supply*, där vi i stor grad begränsat oss till litteratur som gått att finna via Lunds universitets sökfunktion, LubSearch. Begreppen har även kombinerats med orden *digitalisering* eller *digitalization*, som *digitalt förändringsarbete*. Under uppsatsskrivandets gång har sökorden avancerats och specificerats med inriktning mot HR-arbete samt offentlig verksamhet. Exempelvis, *digitala verktyg i HR-arbete*, *implementering av digitala verktyg* och *digitala verktyg i kommuner* eller *digital tools in HR*, *implementation of digital tools* och *digital tools in public sector*. Efter dessa sökningar framkom även fenomenet E-HRM, vilket använts som sökord i kombination med kompetens och digitalisering.

2.3 Organisationsförändring

Med tanke på digitaliseringen av olika arbetsuppgifter och verksamheter kan det antas att förändringar sker i form av exempelvis förändrat arbetssätt, vilket gör organisationsförändring aktuellt. Med tanke på vår frågeställning "Hur och varför implementeras digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?" kan organisationsförändring ses som ett centralt tema.

2.3.1 Organisationsförändring som fenomen

Dagens samhälle är ständigt föränderligt med oavbrutet ny teknik, förändrade konsumtions- och arbetsmarknader, press från finansmarknaden, ökad globalisering och nya värderingar hos arbetstagare.¹⁸ Organisationsförändring ses som oundvikligt i en organisation och ses idag som centralt element hos de allra flesta organisationsledningarna.¹⁹ För att överleva måste organisationer lära sig att anpassa sig och förändras. Begreppet organisationsförändring kan inkludera många olika sorters förändringar. Det kan både handla om förändringar på grund av industriella/professionella trender, organisationsspecifika förändringar, tekniska förändringar, fusioner av organisationer eller nedskärningar.²⁰

Andersson och Svenningsson talar om två typer av förändringar, revolutionerande och evolutionära. Den revolutionerande förändringen sker ofta under en kort period och definieras

¹⁸ Mats Alvesson & Stefan Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskultur*. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2014) S. 8-10

¹⁹ Stefan Svenningsson & Nadja Sörgärde. *Organisationsförändring - Hur, var och varför?* (Lund: Studentlitteratur, 2015). S.11

²⁰ Alvesson & Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 8-10

som en betydande förändring som påverkar flera organisatoriska delar på samma gång. Det är en strategisk förändring och har en stark påverkan på organisationens kultur och struktur, kontrollsystem, belöningssystem och ledarskap. Eftersom det är en strategisk förändring uppstår de av resultat som exempelvis fusioner och företagsförvärv, som i sin tur framkallats av externa drivkrafter som ny teknik. Evolutionära förändringar sker däremot successivt under en längre period och påverkar endast vissa delar av en organisation. Förändringarna sker inom ramen för organisationens nuvarande strategi och kultur, exempel på de förändringarna som kan ske är nyrekrytering av personal eller förbättrad service.²¹

Organisationsförändringar kan också delas upp i planerad förändring och framväxande förändringar. En planerad förändring kännetecknas av att innan implementation genomförs noggranna analyser och planer utformas. Den framväxande förändringen är motsatsen, den är evolutionär och växer under en längre tidsperiod fram genom anpassningar till omgivningens utveckling och sker oftast genom små och lokala initiativ samt engagemang.²² Det kan även beskrivas som planerad och spontan förändring, där planerad förändring sker av en aktörs medvetna påverkan medan spontan förändring uppstår osystematiskt, godtyckligt och slumpmässigt.²³

2.3.2 Påverkansfaktorer för organisationsförändring

Organisationsförändringar uppstår till följd av olika faktorer. Uppsatsen utgår från *Organisationsförändring - Hur, var och varför?* och *Förändringsarbete i organisationer* som säger att organisationsförändring ses som en konsekvens av både extern och intern påverkan.²⁴ För att förstå vad en organisationsförändring grundar sig i är det viktigt att rikta fokus mot vilka drivkrafter som initierar och ger förändringen energi.²⁵ De externa drivkrafterna kan komma från politik, teknik, kultur, demografi, ekonomi och marknadskrafter.²⁶ De externa faktorerna som tagits upp framhävs också av Svenningsson & Sörgärde, som även tillägger att både de interna och externa drivkrafterna har blivit starkare under de senaste tio, femton åren och att förstå drivkrafterna är avgörande för en organisations konkurrenskraft och överlevnad.²⁷ De interna drivkrafterna kan komma ifrån ny teknik, arbetsuppgifter som förändras på grund av nya produkter eller tjänster, utbyte av anställda i centrala positioner i organisationen, anställda med nya idéer och tankar om organisationens framtid eller en press på att ändra de administrativa strukturerna. Ett exempel på något som ofta leder till förändring av en organisation är snabb tillväxt.²⁸ Det kan också handla om en enskild aktörs intresse.²⁹ Värt att påpeka är att det ofta är svårt att skilja på vad som är externa och interna drivkrafter i organisationsförändringar³⁰ och de har en mer eller mindre komplex påverkan på varandra. Vad som anses vara externa och interna

²¹Alvesson & Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 27

²²Svenningsson & Sörgärde. *Organisationsförändring*. S.38-39

²³ Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson. *Human Resource Development*. S.183

²⁴ Svenningsson & Sörgärde. *Organisationsförändring*. S.11; Alvesson & Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 23-24

²⁵ Svenningsson & Sörgärde. *Organisationsförändring*. S.68

²⁶Alvesson & Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 23-24

²⁷Svenningsson & Sörgärde. *Organisationsförändring*. S.11, 50

²⁸Alvesson & Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 24

²⁹Svenningsson & Sörgärde. *Organisationsförändring*. S.53

³⁰Alvesson & Svenningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 24

drivkrafter kan också skilja sig mellan organisationer.³¹

Organisationer tar också hänsyn till vad som är trendigt och förändras utefter trenderna.³² Vad som anses vara gångbart för organisationen bestäms ofta utifrån vad som uppfattas ge ett gott resultat i andra organisationer.³³ När organisationer följer trender kan det leda till att organisationsförändringar inte baseras på en stadig grund. Istället för att med hjälp av analys av objektiva interna och externa förhållanden framkomma till en väl genomtänkt organisationsförändring, blir det snarare ett försök att vara en modern organisation.³⁴

2.3.3 Genomförande av organisationsförändring

Som tidigare nämnt uppstår en framväxande förändring osystematiskt och växer under en längre tidsperiod.³⁵ Det är därför av vikt för uppsatsen att istället fokusera på tillvägagångssätt för att genomföra en planerad förändring. Planerad organisationsförändring kan ses på olika sätt, det ena skapat av den gruppdynamiska skolan.³⁶ Den gruppdynamiska skolan fokuserar främst på arbetsgruppen och dess påverkan på organisationens utveckling. Ett återkommande problem vid planerade organisationsförändringar är att det är svårt att förankra förändringarna i praktiken. Även om nya arbetssätt och metoder antogs under förändringsprocessen finns det en risk att det går tillbaka till hur det var innan när de anställda kommer tillbaka till de "vanliga" arbetsdagarna och förändringsarbetet är över. De anställdas beteenden påverkas av de normer, roller och värderingar som finns inom arbetsgruppen och därav lägger den gruppdynamiska skolan fokus på förändring på den nivån.³⁷

Förändringsprocesser kan gestalta sig på olika sätt, och det är svårt att kategorisera dem. Jacobsen utgår i sin bok "Organisationsförändring och förändringsledarskap" efter att det i grunden finns två olika förändringsstrategier. Den första strategin, Strategi E, står för ekonomisk. Denna typ av strategi har som mål att skapa ekonomiskt värde för organisationen. Strategin drivs av ledningen och fokuset ligger på formella system och strukturer.³⁸ Den andra strategin, strategi O, står för organisation och har som mål att utveckla organisationens mänskliga resurser. Fokuset är att utveckla kulturen för att skapa ett högt engagemang. Här går det att utläsa likheter med den gruppdynamiska skolan, som likt strategi O lägger vikt vid att skapa engagemang hos de anställda för att främja förändring.³⁹ I strategi O, till skillnad från strategi E, tillåts de anställda själva delta i så stor grad som möjligt.

Strategi E har en "top-down" approach där den formella ledningen har den centrala rollen, vilket skiljer sig från den gruppdynamiska skolan där fokus främst är på arbetsgruppen. I strategi E

³¹Sveningsson & Sörgårde. *Organisationsförändring*. S.53

³²Ibid. S.66; Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 24

³³Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 24

³⁴Sveningsson & Sörgårde. *Organisationsförändring*. S.66-69

³⁵Ibid. S.38-39; Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson. *Human Resource Development*. S.183

³⁶Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S.32

³⁷Ibid. S.33

³⁸Dag Ingvar Jacobsen. *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. (Lund: Studentlitteratur, 2019). S.158-159

³⁹Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S. 35

anses den person som är högst upp i organisationen, VDN i de flesta fall, ofta har bäst översikt av organisationen och ser vart och varför förändringen bör ske. Strategi E utgår från att personer längre ner i organisationen inte har samma helhetsbild. Här ses ledningen som den instans som bättre kan leda förändring trots eventuellt motstånd. De har större möjlighet genom sin formella makt att belöna de personer som bidrar till resultatet, övertyga andra om förändring och isolera de grupper som gör motstånd.⁴⁰ Det är centralt att förändringen har stöd hos ledningen, och ledningen bör även vara drivkraften bakom förändringen. Strategi E ser att en organisation består av två huvudelement. De formella elementen som berör teknologi, struktur och strategi samt de informella elementen som berör organisationskultur och interna maktförhållanden. Strategi E betonar främst de formella elementen som viktiga för att uppnå önskade resultat. Det är också dessa formella element som ledningen ofta har lättast att påverka, som att ta beslut om strategier, omorganisera enheter och köpa in ny teknologi eller organisera utbildningar för att öka kompetens.⁴¹ Både strategi E och den gruppdynamiska skolan ser förändring som en linjär process som gör det möjligt att hela tiden granska utvecklingen.⁴²

I strategi O talas mer om utveckling istället för förändring och har en "bottom up approach", vilket innebär att förändringsarbetet decentraliseras och drivs mer på medarbetarnivå. Likt strategi E görs en riskanalys och ledningen sätter upp mål och genomför förändringsarbete- men metoderna skiljer sig markant. Förändringen ses inte som en linjär process, utan mer som cirkulär. Målet med förändringen är lärande, och fokuset på ekonomiska och kvantitativa resultat är inte av samma vikt som i strategi E. Fokuset i förändringsprocessen är istället på de mänskliga aspekterna i organisationen, som de sociala processerna.⁴³ För att uppnå lärandet är det viktigt att medarbetarna får experimentera och kommunicera med varandra i förändringsprocessen. Det som är mest framträdande i Strategi O, är att det är medarbetarna som bör ha den centrala rollen i förändringsarbetet. Ledningens roll är att skapa engagemang bland de anställda och formulera förändringens vision. Medarbetarna är alltså de som utvecklar lösningarna för att känna att de äger förändringen, vilket resulterar i att förändringen inte känns påtvingad av högre instanser.⁴⁴ För att lyckas med en organisationsförändring är det även enligt Lewin och den gruppdynamiska skolan viktigt att organisationens ledning arbetar tillsammans med medarbetarna när en förändring genomförs. De värderingar som teorin grundas på är att ge medarbetarna befogenhet att handla, skapa en öppen kommunikation, ge möjlighet att äga förändringsprocessen och resultatet och främja samarbetskultur samt kontinuerligt lärande.⁴⁵ Utifrån vår uppfattning är den gruppdynamiska skolan och strategi O eniga om att medarbetarna är de som bör driva förändringsarbetet och stor vikt ligger vid engagemang, kommunikation och lärande.

2.3.4 Tillvägagångssätt för att få med sig medarbetare i organisationsförändring

Medarbetare är en central del av en organisation och är viktiga i förändringsprocessen. Enligt Kurt Lewin tenderar sociala system och individer att söka sig mot förutsägbarhet och stabilitet, vilket kan påverka förändringsprocessen i en organisation. Han menar på att det finns drivkrafter och motkrafter i en förändringsprocess som ses som sociala kraftfält, och förändringsaktörerna

⁴⁰ Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S.161-162

⁴¹ Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S.163

⁴² Ibid. S.36

⁴³ Ibid. S.171-172

⁴⁴ Ibid. S.175

⁴⁵ Ibid. S.33-34, 36

antingen måste förstärka drivkrafterna eller dämpa motkrafterna.⁴⁶

För att lyckas med organisationsförändring har Lewin skapat trestegsmodell där han beskriver hur ledningen kan arbeta stegvis för att få igenom förändring.⁴⁷ För att åstadkomma ökad effektivitet och organisatoriskt välmående enligt trestegsmodellen måste behovet av att förändra attityder och beteenden i organisationer först identifieras.⁴⁸

Det första steget i trestegsmodellen kallas upptining och innebär att övertyga de som är berörda av förändringen att den är nödvändig. För att minska motståndet från de anställda kan de bjudas in till ett förberedande planeringsstadium. Det är också av vikt att skilja gruppen från dess normer och värderingar vilket kan ske genom att påbörja projekt, arrangera kurser eller låta betydelsefulla personer hålla i inspirerande föreläsningar.⁴⁹

Det andra steget är genomförandet av förändringen, och här finns det två skilda sätt att få igenom förändringsprocessen. Antingen fokuserar ledningen på att medarbetarna i organisationen får resurser och tid att genomföra förändring, eller så tvingas förändring igenom trots att det möts med motstånd.⁵⁰ Den första metoden, att ge medarbetare tid och resurser, kan liknas med strategi O där det anses att motstånd förebyggs på bästa sätt med ett motiverande ledarskap där medarbetare ges rätt förutsättningar för att hantera förändring.⁵¹ Den andra metoden, att tvinga fram förändring, går i hand med strategi E som har en mer auktoritär syn på att få igenom förändring. Strategi E grundar sig i instruerande ledarskapsstil där order, instruktioner och kommandon är centrala. För att få igenom en förändring, bör ledningen därför inte vara rädd att använda sig av påtryckningar och hot.⁵²

Det tredje steget kallas återfrysning och handlar om att förankra det nya tillståndet för att säkerställa att organisationen fortsätter att applicera de nya beteendena, och inte faller tillbaka i tidigare mönster.⁵³

Något som den gruppdynamiska skolan lägger vikt vid är att kunskap, engagemang och lärande kan minska förändringsmotståndet hos de anställda. De anser att det till och med kan skapa en vilja till förändring med kunskap, lärande och engagemang.⁵⁴ Enligt strategi O anses människor ha samma intressen och mål i grunden och att människor faktiskt vill förändras. Det är också viktigt att organisationen ser den enskilda medarbetaren i förändringsprocessen för att minska motståndet. Genom att fysiskt vara ute i organisationen, lära känna medarbetaren och prata om

⁴⁶ Jacobsen. *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. S.190-191

⁴⁷ Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, *Organization Development & Change*, 8 uppl. (Mason: South-Western, 2008) s.200
<https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf> s.200

⁴⁸ Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S.33

⁴⁹ Ibid. S.33-34

⁵⁰ Jacobsen. *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. S.209

⁵¹ Ibid. S.218

⁵² Ibid. S.216

⁵³ Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, *Organization Development & Change*. s.24

⁵⁴ Alvesson & Sveningsson. *Förändringsarbete i organisationer*. S.33-34

dennes arbetsuppgifter skapas ett lugn och medarbetaren känner sig sedd.⁵⁵

Organisationsförändring innebär ofta en typ av transformation som syftar till att förbättra något. I uppsatsen är det mest centrala syftet att öka möjligheten att uppnå kompetensförsörjning. Därav presenteras i avsnittet nedan teoretiska fynd kopplat till kompetensförsörjning och digitala verktyg i kompetensförsörjning.

2.2 Kompetensförsörjning

2.2.1 Kompetensförsörjning som fenomen

Kompetensförsörjning kan enligt Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson definieras som de aktiviteter som ser till att organisationen har den kompetens som behövs. Ett större intresse för systematisk kompetensförsörjning har växt fram hos organisationer till följd av globaliseringen, som har lett till att konkurrensen kring kompetens blivit hårdare. Den kompetensförsörjningsmodell som presenteras av författarna består av fasen in, som handlar om att attrahera medarbetare med rätt kompetens och rekrytera rätt personer. För att behålla kompetensen i organisationen fokuserar den andra fasen på att introducera, utveckla, utvärdera och belöna medarbetarna. Fas tre handlar om organisationens förmåga att avveckla och omställa, exempelvis då en medarbetare lämnar organisationen.⁵⁶

2.2.2 Digitala verktyg i kompetensförsörjning

Med kunskap om vad kompetensförsörjning är antar vi utgångspunkten att digitala verktyg i kompetensförsörjning är de digitala verktyg som underlättar eller hjälper till att skapa kompetensförsörjning, att organisationen har rätt och tillräckligt med kompetens. Enligt studien *The impacting factors of digitalization of HR, scope for digital skills and retention* är digitala verktyg revolutionerande för HR-yrket och har en positiv effekt för både organisationen och medarbetaren, exempelvis förbättrat arbetssätt för medarbetare, högre produktivitet och att medarbetare i större grad vill stanna på arbetsplatsen. Digitala verktyg anses också vara en viktig del av att minska det kompetensglapp som finns idag.⁵⁷ Enligt Hylén är de arbeten och arbetsuppgifter som robotar och datorer i dagsläget kan ersätta oftast förutsägbara och rutinmässiga arbetsuppgifter. Det kan även utläsas en trend av att i samband med att ny teknik introduceras försvinner arbeten, dock uppstår nya arbeten till följd av digitaliseringen.⁵⁸

Digitala verktyg i kompetensförsörjning behöver dock inte endast ses som arbetsuppgifter som ersätts av en robot. Enligt boken *Ett digitalt arbetssätt* kan ett exempel på ett digitalt verktyg vara ett digitaliserat lönesystem. Effekterna av det digitaliserade lönesystemet kan bli att arbetsuppgifterna förändras för de anställda som arbetar med lönesystemet, eftersom uppgifterna lagras digitalt istället för på papper. Ett annat exempel på en större, mer komplicerad digitalisering kan vara implementeringen av ett digitalt ordersystem i en hel koncern. Följderna

⁵⁵ Jacobsen. *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. S.218

⁵⁶ Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson. *Human Resource Development*. S.9

⁵⁷ Ebnezer & Dr. V. Krishna Priya. "The impacting factors of digitalization on HR, scope for digital skills and retention", *Journal of Pharmaceutical Negative Results* Vol 13, nr 6. (2022). S.2523, 2526. DOI: 10.47750/pnr.2022.13.S06.326

⁵⁸ Jan Hylén. "Framtidens arbetsmarknad - framtidens skola". (Lund: Studentlitteratur, 2019). S.16-17

av en sådan implementering kan bli stora, exempelvis kan både arbetssätt och uppkoppling av maskiner förändras. Den gemensamma faktorn för de digitala verktygen, oavsett omfattning, är att de kan öka effektivitet vilket minskar tidsåtgång, vilket i sin tur ökar lönsamheten. Det är dock viktigt att understryka att en komplicerad övergripande digitalisering som exempelvis digitalisering av ordersystem är en stor kostnad vilket måste jämföras mot den framtida lönsamhet som digitaliseringen kan innebära.⁵⁹

2.2.3 E-HRM i kompetensförsörjning

Som tidigare nämnt står E-HRM för electronic human resource management och kan definieras som appliceringen av IT på HR-arbetet för minst två individuella eller kollektiva aktörer.⁶⁰ Vi anser att E-HRM kan ses som digitala verktyg som möjliggör kompetensförsörjning. Enligt Strohmeier kan E-HRM ses som de aktiviteter som omfattar de enskilda HR-funktionerna, exempelvis lön, kompetensutveckling, rekrytering, pension med mera. E-HRM har egentligen inte en definition, och är ett begrepp som innefattar mycket men kan ses som implementationen av tekniska system som appliceras och används i HR-arbetet.⁶¹ Ett välkänt exempel på hur E-HRM används i verksamheter är genom affärssystem (ERP-System). ERP-system är IT-system som fungerar som en central databas för transaktioner av information i organisationer, sådan information kan inkludera finansiella tjänster, försäljning, produktion och även information relaterad till HR som nämnts ovan.⁶²

Operationell, relationell och transformativ E-HRM

Det finns tre olika sorters E-HRM, operationell, relationell och transformativ E-HRM. Operationell E-HRM, vilket även kan kallas transaktionell eller administrativ E-HRM, syftar till att öka effektiviteten för administrativa HR-uppgifter och sänka kostnader genom att automatisera administrativa arbetsuppgifter som HR har. Det kan röra sig om administrativa uppgifter om lön, förmåner, närvaro, personakter och ledighet. Operationell E-HRM är ofta grundläggande arbetsuppgifter som HR arbetar med.⁶³

Relationell E-HRM, eller stödjande E-HRM som det också kallas, berör de metoder som används för att hantera relationen mellan organisationen och dess anställda. För att kunna implementera och hantera dessa processer krävs det att organisationen har de mänskliga resurser som behövs, vilket skapas genom att HR anställer personer som kan uppnå organisationens mål. Relationell E-HRM kan definieras som de metoderna som stödjer organisationens processer, exempelvis digitala kanaler. Det kan öka kvaliteten på tjänster rörande personalfrågor och ökar tillgängligheten till information om personalfrågor. Exempel på relationella E-HRM metoder är

⁵⁹ Jedel & Palmquist. *Ett digitalt arbetssätt: Organisationens väg till det livslånga lärandet*. S.19-20

⁶⁰ Strohmeier. "Research in e-HRM: Review and implications". S.20

⁶¹ Strohmeier. "Research in e-HRM: Review and implications". S.32

⁶² Augusto Alberto Pacheco-Comer, Juan C González-Castolo & Noe Garcia Sanchez. "Methodological proposal to implement enterprise resource planning systems". 17th Americas Conference on Information Systems. 2011. S.2. DOI:10.13140/RG.2.1.1935.0162

⁶³ Fatima Lahcen & Yachou Aityassinea "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training", *International Journal of Data and Network Science*, Vol 6 nr 4. (2022). S.1109 DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.7.009>

e-rekrytering och urval, e-utbildning, e-kommunikation och e-lärande.⁶⁴

Transformativ E-HRM, även kallat strategisk E-HRM, fokuserar till skillnad från operationell och relationell E-HRM på de tekniska hjälpmedel som hjälper företag att uppnå sina strategiska mål. Det strategiska arbetet syftar till strategisk förändring, planering och utveckling. Transformativa E-HRM metoder kan innefatta insatser kopplat till exempelvis kompetensutveckling, chefsstöd och talent management.⁶⁵

Effekter av E-HRM

Användningen av E-HRM har i Lahcen & Aityassineas studie visat på positiva effekter gällande personalomsättning och arbetsprestation. Det har även påvisat ett ökat medarbetarengagemang, ökad produktivitet samt ökat förtroende för organisationen.⁶⁶ En annan studie vars fokus ligger på organisationens prestation och sambandet med E-HRM framhäver dock att det inte finns en betydande direkt koppling mellan organisationens prestation och E-HRM. Däremot upptäckte författarna ett betydande positivt samband mellan E-HRM och medarbetarengagemang och medarbetarengagemang har en positiv korrelation med organisationens prestation. I motsats till det visar resultatet av en annan studie att E-HRM har en direkt positiv påverkan på organisationens prestation och effektivitet.⁶⁷

De tre olika typerna av E-HRM har enligt Lahcen & Aityassineas studie påvisat mer eller mindre effekter. Exempelvis framkom det ett positivt samband mellan operationell E-HRM och arbetsprestation, kvaliteten på arbetet som HR utför och den anställdes produktivitet.⁶⁸ Ur genomgång av fyra decenniers forskning på E-HRM framkom även att det är både kostnads- och tidsbesparande samt att operationell E-HRM är den inriktning som i största mån påverkar effektiviteten på HR-tjänster.⁶⁹ Studien visar också på betydande resultat av transformativ E-HRM där det kan utläsas en ökad kvalitet på organisationens tjänster som rör HR-tjänster och medarbetares prestation, och generellt sett ökad organisatorisk prestation.⁷⁰

Lahcen & Aityassinea har också funnit att relationell E-HRM inte visar på samma positiva effekt när det gäller medarbetarprestation som operationell och transformationell E-HRM gjort. Däremot har det visat sig att relationell E-HRM i form av exempelvis e-rekrytering och e-annonsering har en betydande påverkan på organisationens finansiella resultat och e-rekrytering, e-performance management och e-lärande har en betydande effekt på

⁶⁴Lahcen & Aityassinea "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training. S.1109

⁶⁵ Lahcen & Aityassinea "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training. S.1109

⁶⁶Ibid. S.1107

⁶⁷ Asamoah-Appiah William & Kesari, Singh. "The assessment of e-HRM tools and its impact on HRM system effectiveness and organizational effectiveness: An empirical study of selected multinational companies in Ghana", *The electronic journal of information systems in developing countries*. Vol 89, nr 5. (2023). S.15 DOI: <https://doi.org/10.1002/isd2.12267>

⁶⁸ Lahcen & Aityassinea "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training. S.1109

⁶⁹ Ibid. S.1109, 1112

⁷⁰ Ibid. S.1109

organisationens hållbarhet.⁷¹ De resultat som framkommer av Lahcen & Aityassineas studie styrks av Williams studie som kommer till slutsatsen att E-HRM har en viktig roll inom många olika aspekter i organisationer. E-HRM kan minska kostnader, öka kvaliteten på HR-tjänster, och möjliggör att anställda inom HR kan bli en del av att uppnå organisatorisk effektivitet samt transparens i arbetet.⁷² I Alomaris studie framhävs dock en annan synvinkel. Det är att E-HRM bör användas för att skapa medarbetarengagemang, vilket i sin tur skapar ökad organisatorisk prestation.⁷³

Utmaningar med E-HRM

En studie av införandet av E-HRM på Indiens banker har gjorts, där implementationen inte blivit lyckad. De indiska bankerna har arbetat med en top-down approach för att implementera E-HRM och författarna anser att det tagit fram de värsta sidorna ur E-HRM. Bankerna antas ha implementerat E-HRM på grund av press från regeringen, utan att anpassa implementationen till varje enskild banks behov. Det saknades både introduktion och onboarding av anställda inför den nya digitaliseringen och många anställda kände sig lämnade utanför.⁷⁴ I kontrast till hur Indiens banker arbetat med implementationen av E-HRM framhäver en annan studie att den viktigaste faktorn för en lyckad implementation av E-HRM är att utbilda de som kommer använda sig av E-HRM.⁷⁵ Med avsaknad av utbildning, onboarding och introduktion samt med en top-down approach på implementationen av E-HRM skapades stratifikation på Indiens banker i form av två grupper, så kallade teknikinfödda och teknikmigranter.⁷⁶

Teknikinfödda är oftast relativt unga personer som har använt teknik under uppväxten och förstår hur det fungerar. Dessa personer är ofta öppna för förändring och håller sig uppdaterade om teknikens utveckling. Generellt sett har de även en transaktionell relation med sitt arbete, vilket innebär att de inte blandar in personliga känslor i sitt arbete. I studien framkom det även att teknikinfödda ofta känner sig överlägsna teknikmigranter.⁷⁷ Teknikmigranter å andra sidan är personer som inte använt teknik i stor utsträckning innan. Oftast på grund av okunskap om hur det fungerar. Teknikmigranter anser ofta att det var bättre innan digitaliseringen och generellt sett har de även en mer relationell inställning till arbetet. Precis som teknikinfödda anser sig teknikmigranter också vara överlägsna, då de besitter tyst kunskap vilket de anser vara fördelaktigt.⁷⁸

⁷¹ Ibid. S.1109

⁷² William & Singh. "The assessment of e-HRM tools and its impact on HRM system effectiveness and organizational effectiveness: An empirical study of selected multinational companies in Ghana". S.15

⁷³ Ahmed Mohammed Alomaria. "Exploring the impact of e-HRM on organizational performance: A mediated model", *International Journal of Data and Network Science*. Vol 7, nr 4. (2023). S.1919. DOI: 10.5267/j.ijdns.2023.7.002

⁷⁴ Manish Gupta, Yusuf Hassan, Jatin Pandey & Ankur Kushwaha. "Decoding the dark shades of electronic human resource management", *Emerald Publishing Limited*. Vol 42, nr 1. (2022) S.19 DOI: 10.1108/IJM-11-2020-0512

⁷⁵ Lahcen & Aityassinea "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training. S.1112

⁷⁶ Gupta et al. "Decoding the dark shades of electronic human resource management". S.19

⁷⁷ Ibid. S.19

⁷⁸ Ibid. S.19-20

Genom implementationen av E-HRM på indiska banker framkom det att det skapades en elitgrupp av dem teknikinförda, eftersom att de hade möjligheten att använda den nya tekniken och med lätthet anpassade sig till digitaliseringen. Medan de äldre anställda, teknikmigranterna, inte anpassade sig lika väl och hamnade utanför.⁷⁹ Något som framhävs i studien *The effects of operational, relational, and transformational E-HRM practices on HR service effectiveness* är att utan rätt kunskap kommer de anställda som arbetar i de nya E-HRM-systemen inte uppnå högre effektivitet av HR-tjänster. Då motsägs istället syftet med de digitala implementationerna, att effektivisera och förbättra om de anställda inte kan anpassa sig till digitaliseringen.⁸⁰ Utifrån stratifieringen mellan de teknik infödda och teknikmigranterna har sedan en brist på förtroende på arbetsplatsen skadats och de två grupperna upplever att de är i en konflikt med varandra. Brist på förtroende kan ses som en negativ effekt, eftersom förtroende anses vara viktigt för en arbetsplats. Bland annat skapar förtroende på arbetsplatsen flexibilitet och möjligheten att tilldela större ansvar till lägre organisationsnivå.⁸¹

⁷⁹ Ibid. S.21

⁸⁰ Lahcen & Aityassinea "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training". S.1112

⁸¹ Gupta et al. "Decoding the dark shades of electronic human resource management". S.21

3. Metod

I kapitlet presenteras de metodologiska utgångspunkter som uppsatsen har. Den utgår ifrån en kvalitativ metod med inspiration från hermeneutiken. Uppsatsen bygger på semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys, vilket presenteras tillsammans med urval och bearbetning av data. Avsnitt 3.3 syftar till att skapa förståelse för hur uppsatsen försökt uppnå kvalitet under arbetets gång. Även etiska överväganden och metoddiskussion presenteras.

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod kan ses som ett samlingsbegrepp av observationer, textanalyser och intervjuer som inte analyseras kvantitativt med till exempel statistiska metoder och verktyg. Metoden växte på 1900-talet fram som en motsats till den kvantitativa metoden som i större utsträckning behandlar "hård data", det vill säga det som kan mätas konkret som antal, ålder eller summa. Den kvalitativa datan mäter istället det som rör förnimmelse, som tankar, känslor eller upplevelser. Kvalitativ metod används främst inom den samhällsvetenskapliga forskningen där det finns intresse för att undersöka samhällsfenomen som relationer, samhällsvillkor. Till skillnad från naturvetenskapen är människan i ett större fokus, och den empiriska datan samlas som nämnt in på ett annat sätt. Det finns olika metoder för att samla in data, men i stora drag sker det oftast genom samtal, observationer eller att granska material som skrivits av människor.⁸² Anledningen till att vi valt att använda oss av en kvalitativ metod är då vi har medarbetarna på kommunens upplevelser av organisationsförändring och digitala verktyg i fokus. Mer om de kvalitativa metoder som används i uppsatsen finns i Kapitel 3.2.2 Intervjuer

3.1.2 Hermeneutik

Uppsatsens metodansats är inspirerad av Hermeneutiken. Hermeneutiken handlar om att förstå, tolka och förmedla. Metodansatsen används till fördel när syftet är att ta del av informanternas upplevelser av fenomen.⁸³ Istället för att fokusera på beskrivningar och kausala förklaringar som den traditionella empiriska forskningen oftast gör, rör sig hermeneutiken oftast med funktionella och ändamålsförklaringar. Inom hermeneutiken ligger inte fokus på generaliserbarhet i större utsträckning, utan anser att mening endast är mening i relation till en kontext.⁸⁴ Eftersom uppsatsen endast behandlar en kommun, ses det som en passande metodansats då det inte kommer göras anspråk på generaliserbarhet i samma utsträckning. Även om generaliserbarheten inte är i fokus, kan generaliserbarhet ändå anses finnas i kontexten, då det kan anses finnas möjlighet att generalisera till andra HR-verksamheter och andra delar av Ronneby kommuns verksamhet.

⁸²Göran Ahrne & Peter Svensson. "Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen" i *Handbok i kvalitativa metoder*, red. Göran Ahrne & Peter Svensson. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2022). S.9-11

⁸³Ingrid Westlund. "Hermeneutik" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017). S.71

⁸⁴Carl Martin Allwood & Martin G. Eriksson. *Grundläggande vetenskapsteori*. 2a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2017). S.120

Inom de flesta inriktning av hermeneutik anses förförståelse skapa de ramar som kunskapsobjektet kommer att gestaltas inom.⁸⁵ Gadamer menar att det aldrig finns en fast punkt att utgå ifrån i förståelseprocessen eftersom att utgångspunkten för förståelse är lokal, ständigt förändras och påverkas av historiskt sammanhang. Gadamer menar att för att förstå någonting måste människan ha en förförståelse. Med förförståelse syftar Gadamer på individens fördomar, vilket kan förklaras som de slutledningar individen gjort i förväg som sedan appliceras på kunskapsobjektet vilket möjliggör tolkning. Ny förståelse kan endast skapas inom ramarna för förförståelsen. Eftersom forskaren endast kan besitta en viss förkunskap, skapar det en begränsning för ny förståelse.⁸⁶ Uppsatsen berör digitalisering och kompetensförsörjning inom HR, något vi har förförståelse genom kurser om organisation, kompetensförsörjning, HR och digitalisering. Eftersom uppsatsen berör ett ämne som vi har förförståelse för är hermeneutiken en passande metod som tillåter oss att utnyttja vår förförståelse, snarare än att försöka undvika den.

Det empiriska material som kommer att analyseras och tolkas med hjälp av inspiration från Hermeneutiken är texter. Det är transkriberat intervjumaterial och litteratur samt artiklar. Det insamlade empiriska materialet är insamlat med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är användbara för att inte intervjupersonernas svar utan istället skapa möjlighet för informanterna att bidra med egna erfarenheter och upplevelser.⁸⁷ I vilken kontext, när, var och hur, som texterna skrevs är viktigt eftersom att kontexten när texten skrevs måste sättas i relation till textens innehåll. En text är fristående från författaren i de flesta fall, i intervju- och samtalssituation har författaren däremot möjlighet att svara och be om förtydligande.⁸⁸ Den litterära text vi analyserar och tolkar är självständig från författaren medan det transkriberade intervjumaterialet är vi själva författare till. Den kontext som behandlas i det transkriberade intervjumaterialet har vi själva vistats i under intervjutillfällena. De bilagor och nyttokalkyler vi fått tillgång till skapar också sammanhanget. Vi har även försökt anta en nyfiken hållning till det empiriska materialet. Enligt författaren Westlund innebär en nyfiken hållning till det empiriska materialet att försöka låta texten styra läsarens intresse, snarare än att läsaren styr texten själv. Läsaren måste även vara medveten om sin egen förförståelse i processen.⁸⁹ Med medvetenhet om vår förförståelse har vi försökt anta en nyfiken hållning till det empiriska materialet för att försöka låta texten styra vårt intresse.

Del- och helhetsprincipen är också centralt i arbetet. Enligt författaren Westlund kan texter skrivna av samma person vid olika tidpunkter ses som olika parter som hänvisar både till helheten och till varandra. När helhet och delar överensstämmer med varandra kan det ses som en riktning för hur rimlig en tolkning är. En tolknings rimlighet avgörs utifrån hur väl texter och textdelar överensstämmer med den.⁹⁰ Uppsatsarbetet växlar ständigt mellan delar och helheten, både i litteraturen och det transkriberade materialet. Det kan utläsas en samstämmighet mellan samtliga delar och de skapar en gemensam helheten. För att förstå både delar och helhet och

⁸⁵ Allwood & Eriksson. *Grundläggande vetenskapsteori*. S.52

⁸⁶ Ibid. S.115

⁸⁷ Westlund. *Hermeneutik*. S.82

⁸⁸ Ibid. S.74-75

⁸⁹ Ibid. S.81

⁹⁰ Ibid. S.77-78

förstå om tolkningen är rimlig fokuserar uppsatsen både på organisationens viljor och mål, men även intervjupersonernas upplevelser samt vad som framkommit i litteratur. Ett exempel på hur vi skiftat mellan delar och helhet är att de texter vi studerat med hjälp av dokumentanalys. Enligt författarna Bergström & Boreus kan det ses som att delar i texterna har tolkats med hjälp av texten som helhet, men helheten har också tolkats utifrån delarna.⁹¹ För att förstå vad Ronneby kommun syftar på med ordet digitalisering, som förklaras i delar, har vi behövt se begreppet till textens helhet för att förstå innebörden. Med förståelse för vad Ronneby kommun anser att digitalisering är, ökar förståelsen för textens helhet i de dokument som vi studerat.

Den hermeneutiska spiralen innebär att det går att djupdyka ner i förståelse samtidigt som nya delar och information presenteras under ett arbete.⁹² Spiralen innebär ständigt ny förståelse, vilket i sin tur kan generera nya frågor som vid ytterligare analys och vidare läsning skapar nya idéer och tankar, vilket i sin tur skapar ny förståelse⁹³. Den hermeneutiska spiralen har applicerats på uppsatsen. Under arbetets gång har vi arbetat parallellt med den teoretiska delen och det empiriska materialet. Exempelvis, efter intervjuerna fick vi ny förståelse för digitalisering, vilket gjorde att vi kunde läsa litteraturen och få ny förståelse. Tillsammans med del- och helhetsprincipen har vi rört oss i en spiral av kunskap, där ny förståelse ständigt framkommer.

3.1.3 Abduktion

Uppsatsen utgår från en abduktiv ansats. Enligt Thornberg & Forslund Frykedal kan en abduktiv ansats ses som en kombination av induktion och deduktion, två ansatser för resonemang och slutledning. Vid arbete med en abduktiv ansats skapas eller väljs en hypotes för ett enskilt empiriskt fall eller en uppsättning data. Hypotesen som väljs bör vara den som verkar mest trolig jämfört med andra hypoteser. De abduktiva slutsatserna är inte fastställda, utan kan ändras om ny data eller annan information framkommit som tyder på en annan slutsats. Med hjälp av förförståelse, kunskap eller teorier och ny data som framkommer går det med hjälp av en abduktiv ansats att leta efter mönster och svar på en forskningsfråga eller ett fenomen.⁹⁴ Vi har med hjälp av vår abduktiva ansats sökt efter mönster och svar på hur digitaliseringen påverkar den offentliga sektorn med hjälp av vår förförståelse, kunskap och teorier vi redan vetat om samt datan som framkommit.

Med abduktiv ansats öppnas möjligheten upp för att de slutsatser som en undersökning genererar, kan motbevisas genom bättre förklaringar och hypoteser.⁹⁵ Den abduktiva ansatsen kan tillsammans med den hermeneutiska spiralen visa på ett arbetssätt som rör sig mellan förförståelse, ny förståelse som skapar nya frågor och idéer. Det skapar ett arbetssätt som tillåter oss att anta nya aspekter och tankar under hela arbetets gång, med önskan om att skapa ett nyanserat resultat. Med vårt syfte om att beskriva och tolka betydelsen som digitala vekttyg i

⁹¹Göran Bergström & Kristina Boréus. *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. (Lund: Studentlitteratur, 2000). 1a uppl. S.27

⁹² Westlund. *Hermeneutik*. S.78

⁹³ Christina Back & Carina Berterö. "Interpretativ fenomenologisk analys" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017) S.153

⁹⁴ Andreas Fejes & Robert Thornberg. "Kvalitativ forskning och kvalitativ analys" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017) S.23-27

⁹⁵ Fejes & Thornberg. "Kvalitativ forskning och kvalitativ analys" S.27

kompetensförsörjning kan ha för offentlig HR-verksamhet har det varit av vikt för oss att ha möjligheten att röra oss mellan tidigare forskning och befintliga förklaring samt ny kunskap genom de insamlade empiriska materialet. Exempelvis har arbetet haft en öppen inställning till data men även använt teorier, som organisationsförändringsteorier, för att ge möjlighet att se mönster i det empiriska materialet.

3.2 Genomförande

3.2.1 Dokumentanalys

De dokument som studerats har analyserats med en uttolkande strategi. Enligt Bergström & Boreus innebär en uttolkande strategi att texten betyder det som uttolkaren anser att det betyder. Något av det viktigaste i analysen är att vara medveten om sin egen förförståelse. Ur ett hermeneutiskt perspektiv är en text föränderlig beroende på vem som läser den och det går inte att förstå exakt vad författaren vill berätta med texten. Med hjälp av den hermeneutiska spiralen vid dokumentanalys bör den som analyserar arbeta med både delar och helheten för att skapa förståelse för texten.⁹⁶ Vi tar oss an texterna med vår förförståelse som HR-studenter med kunskap om både organisationsförändringar, HR, digitalisering och kompetensförsörjning. Med hjälp av den uttolkande strategin har vi försökt se mönster i de texter vi tolkat och vi applicerar även den hermeneutiska spiralen på dokumentanalyserna och arbetar med både delar och helheten för att skapa förståelse för texten.

Med en uttolkande strategi har vi utläst koder i det empiriska materialet. De koder vi sett är definition av digitalisering, målet med digitalisering, utveckling mot ökad digitalisering, effektivare arbetsmetoder och en stabil IT-miljö. Dessa koder har utläst från de dokument gällande Ronneby kommuns digitalisering- och kompetensförsörjningsstrategi. Dessa koder förklaras ytterligare i kapitel 4 Resultat.

3.2.2 Urval

En av uppsatsskribenterna, Louise, har en kontakt inom Ronneby kommun vilket gör att det delvis var ett bekvämlighetsurval. Vi gjorde ett tvåstegs-urval. Enligt Eriksson Zetterquist & Ahrne innebär ett tvåstegs-urval att först välja en organisation som passar forskningsfrågan, för att därefter välja ut passande intervjupersoner inom organisationen.⁹⁷ I första hand valdes Ronneby kommun som organisation och därefter valdes fem passande intervjupersoner ut. För att kunna djupdyka i digitala verktyg i kompetensförsörjning och implementationen av verktygen samt fånga ett brett spektrum av erfarenheter och effekter samlas det empiriska materialet in från endast en kommun, men från intervjupersoner med olika kunskap och erfarenhet av digitaliseringen. I början av uppsatsskrivandet utförde Lisa en informantintervju med Louise kontakt på Ronneby kommun för att få en större förståelse för digitaliseringsarbetet. Urvalet av intervjupersonerna baserades sedan på informantintervjun.

För att uppnå en bredd i materialet intervjuades fem personer, varav två lönekonsulter, en lönesamordnare, en digitaliseringsstrateg och en HR-strateg med fokus på digitalisering. För att kunna fånga både medarbetarnas och organisationens upplevelse av digitaliseringen behövdes

⁹⁶ Bergström & Boréus. *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. S.26-27

⁹⁷ Eriksson Zetterquist & Ahrne. "Intervjuer" S.40

olika kunskap och kompetens av intervjupersonerna. Ronneby kommun har en digitaliseringsstrategi, som arbetar övergripande över hela kommunen, som valdes ut som intervjuperson eftersom hon kan skapa förståelse för digitaliseringen i helhet, förklara hur Ronneby kommun gått tillväga med digitaliseringen och vad för effekterna som framkommit. För att fånga vilket stöd som getts till medarbetare i och med de förändringar som digitaliseringen skapar intervjuades HR-strategen, som arbetat främst med processer och förändringar samt hur de ska förändra sitt arbetssätt. Då fokus i uppsatsen är digitala verktyg i kompetensförsörjning inom personaladministrativa uppgifter intervjuades även ansvarig lönesamordnare och två lönekonsulter eftersom att löneavdelningen på personalenheten är den avdelning som påverkats mest av digitaliseringen. Med hänsyn till informanternas olika arbetsuppgifter och ansvarsområden utgick intervjuerna från fyra olika intervjuguidar för att kunna fånga erfarenheter från olika personer, intervjuguiderna går att hitta i bilaga 1-4, s.58-60.

3.2.3 Intervjuer

Intervjuer är en kvalitativ metod och kan användas för att få en insikt i en social miljö, exempelvis en organisation. Det är en metod som med fördel kan användas för att samla in kunskap om individers upplevelser och känslor.⁹⁸ Eftersom en del av uppsatsens syfte är att se hur digitala verktyg påverkar organisationen och dess medarbetare, ser vi att intervjuer är en passande metod för att uppnå det. Vi vill undersöka effekterna de digitala verktyg resulterat i för medarbetare och chefer, det vill säga upplevelser, men även hur digitala verktyg i kompetensförsörjning implementeras i offentlig HR-verksamhet. Genom att använda oss av intervjuer ökar möjligheten att få en mer ingående bild av intervjupersonernas egna upplevelser än vad vi hade fått genom att exempelvis använda oss av formulär. Urvalet av intervjupersoner berörs i kapitel 3.2.3 Urval.

Den strukturerade intervjun sker med bestämda frågor i en viss ordning, vilket ger forskaren kontroll över intervjun, medan en ostrukturerad intervju skapar möjlighet för informanten att utifrån eget perspektiv besvara frågor. En semistrukturerad intervju innebär att intervjufrågorna är utvalda i förväg, men att det finns frihet att djupdyka i informantens svar. Enligt May kan en semistrukturerad intervju skapa "förståelse av hur intervjupersonen skapar och använder innebörden i det sociala livet..." De som intervjuar kan även vara mer flexibla och välja vilket område som de vill beröra utifrån vilket håll som informanten dras åt. Informanten kan också med egna ord berätta om sin upplevelse med hjälp av en semistrukturerad metod.⁹⁹ För att hitta ett mellanting, med delvis kontroll och delvis öppenhet och flexibilitet, har vi valt att de fem intervjuerna ska följa en semistrukturerad intervjumetod då vi vill förstå informanternas upplevelse av digitalisering i Ronneby kommun.

Det finns olika aspekter att ta hänsyn till för att en intervju ska bli lyckad. En av dem är intervjuarens roll i frågor som vilken position intervjuaren tar under intervjun, exempelvis opartisk eller vän. Hänsyn till intervjuarens egenskaper som ålder, kön, etnisk tillhörighet och

⁹⁸ Ulla Eriksson Zetterquist & Göran Ahrne. "Intervjuer" i *Handbok i kvalitativa metoder*, red. Göran Ahrne & Peter Svensson. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2016). S.36

⁹⁹ Back & Berterö. "Interpretativ fenomenologisk analys" S.152; Tim May. *Samhällsvetenskaplig forskning*. 2a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2013). S.162-163

flera andra faktorer måste också tas. De två aspekterna kommer att påverka intervjun vilket det är viktigt att reflektera kring.¹⁰⁰ En aspekt som kan påverka intervjupersonen är även i vilken miljö intervjun utförs. En intervjuperson kan tendera att presentera sig själv på ett annat sätt i en familjemiljö, och ett annat i en arbetsmiljö. Har intervjun inte naturlig anknytning till en viss arbetsplats eller organisation, kan det falla sig mer naturligt att utföra intervjun i hemmiljön.¹⁰¹ I vårt fall är intervjun anknuten till den specifika arbetsplatsen, Ronneby kommun, vilket gör att vi anser det mest lämpligt att utföra intervjuerna i den specifika miljön. Samtliga intervjuer har utförts i ett rum vi blev tilldelade under de två dagar vi spenderade på kommunen där de spelats in för att sedan transkriberas och kodas.

Enligt Moser & Kalton finns det tre villkor som är viktiga att ta hänsyn till för en lyckad intervju. Det första är att informanten har tillgång till den informationen som efterfrågas.¹⁰² Då vi intervjuat den tidigare HR-strategen, digitaliseringsstrategen, lönesamordnare och två lönekonsulter som har relevanta roller och arbetar med digitaliseringen eller påverkas direkt av de införda digitala systemen och förändringar ser vi att de besitter den kunskap och information som efterfrågas. Det andra villkoret enligt Moser & Kalton, kognition, innebär att informanten måste förstå vad som förväntas av dem som intervjuperson.¹⁰³ Före intervjuerna har samtliga intervjupersoner fått information om vad uppsatsen behandlar för att förstå vad för sorts information vi eftersöker. Det tredje villkoret är motivation enligt Moser & Kalton. Det innebär att intervjuaren måste skapa intresse hos intervjupersonen för att de ska uppleva att deras svar och deltagande skapar betydelse¹⁰⁴. I detta fall kan intresset tänkas finnas i att Ronneby kommun får synas som en framåtsträvande kommun som kommit långt i sitt digitaliseringsarbete.

Enligt Eriksson Zetterquist & Ahrne är det en fördel att läsa in sig på olika dokument som finns tillgängliga, för att visa intervjupersonen att intervjuaren har baskunskaper om det ämne som undersöks. Särskilt är det en fördel om intervjuerna utförs på en arbetsplats eller myndighet, vilket är fallet i vår studie. Genom att göra det ökar möjligheterna att få ut mer unik information genom intervjun.¹⁰⁵ Som tidigare nämnt fick vi innan intervjuerna tillgång till en nyttokalkyl och Ronnebys digitaliseringsstrategi, vilket gav oss insikt i arbetet innan vi utformade intervjumallen. Vår första intervju med digitaliseringsstrategen resulterade i nya frågor som vi i viss mån inkluderade i resterande intervjuer.

Det är viktigt att beakta de svagheter med intervju som metod. En problematik är att tolka intervjupersonernas utsagor på ett korrekt sätt, och risken finns att forskaren tillskriver utsagorna en mening som inte stämmer överens med intervjun. Det går heller inte att på samma sätt tolka utsagor som direkt sanning, genom att endast använda sig av intervjuer eftersom forskaren inte kan bekräfta att det stämmer överens med personens faktiska känslor eller handlingar. En annan risk med att använda intervjuer är att forskaren får en ensidig bild av ett fenomen, vilket med

¹⁰⁰ May. *Samhällsvetenskaplig forskning*. S.169

¹⁰¹ Eriksson Zetterquist & Ahrne. "Intervjuer" S.45

¹⁰² May. *Samhällsvetenskaplig forskning*. S.169

¹⁰³ Ibid. S.170

¹⁰⁴ Ibid. S.1170-171

¹⁰⁵ Eriksson Zetterquist & Ahrne. "Intervjuer" S.44

fördel kan kompletteras med exempelvis observationer.¹⁰⁶

3.2.4 Bearbetning av data

Intervjuerna, med undantag för informantintervjun, utfördes utspritt på två dagar. Informantintervjun bearbetades inte, utan utfördes endast för att samla information inför urvalet. Intervjun med HR-strategen utfördes över Microsoft Teams medan resterande intervjuer utfördes på plats på Ronneby kommun och spelades in med röstmemo på telefon. Intervjuerna tog mellan 30-65 minuter. Något som enligt författarna Eriksson-Zetterquist och Ahrne kan underlätta transkriberingen är att en person ställer frågor till intervjupersonen, medan den andra personen antecknar.¹⁰⁷ Det var ett arbetssätt vi tog oss an under intervjuerna.

Genom att transkribera intervjuer är det enklare att utläsa mönster och göra jämförelser mellan materialet.¹⁰⁸ Intervjuer bör också transkriberas för hand i sin helhet för att fånga sammanhanget.¹⁰⁹ För att kunna se mönster och kunna göra jämförelser transkriberades därför ljudinspelningarna med hjälp av de anteckningar som togs under intervjutillfället. Vi kodade därefter materialet. Enligt Rennstam & Wästerfors bör den som analyserar materialet först analysera texten med en öppen och nyfiken inställning, så kallad öppen kodning. Därefter bör analytikern utföra selektiv kodning och välja vad personen vill betona i materialet.¹¹⁰ Vi tog oss först an materialet med en öppen hållning i enlighet med vad Rennstam & Wästerfors förespråkar, och gick därefter över till selektiv kodning och fick fram mer specifika koder. Vi började den öppna kodningen och såg med en öppen inställning olika områden som intervjupersonerna la fokus vid. Det resulterade initialt i större grupperingar av koder som kompetensförsörjning, förändrat arbetssätt och effekter av digitaliseringen. För att kunna analysera mer djupgående och se teman i det transkriberade materialet övergick vi sedan till selektiv kodning. Vi valde då ut elva olika koder, positiva effekter-individnivå, positiva effekter-organisationsnivå, negativa effekter-individnivå, negativa effekter-organisationsnivå, framgångsfaktorer, utmaningar, tillvägagångssätt, hur uppkom behovet, förändrat arbetssätt, digitala verktyg samt varför digitalisera?. De koder som valts ut är de områden som är mest förekommande i det transkriberade materialet och bildade därefter de teman som presenteras i resultaten, Implementeringsprocessen: Förarbete och behovsanalys, genomförande, framgångsfaktorer och tillvägagångssätt samt effekter av digitala verktyg: Positiva och negativa effekter.

3.3 Kvalitet

3.3.1 Validitet

Validitet betyder "giltig" och kan sägas vara ett mått på hur bra eller dålig forskning är. Det ställer i princip frågan hur trovärdiga forskningsresultaten är¹¹¹ och är ett mått på huruvida

¹⁰⁶ Ibid. S.53

¹⁰⁷ Eriksson Zetterquist & Ahrne. "Intervjuer" S.49

¹⁰⁸ Martyn Denscombe. *Forskningshandboken*. 4e uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2018). S.395

¹⁰⁹ Eriksson Zetterquist & Ahrne. "Intervjuer" S.51

¹¹⁰ Jens Rennstam & David Wästerfors. "Att analysera kvalitativt material" i *Handbok i kvalitativa metoder*, red. Göran Ahrne & Peter Svensson. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2016). S.224-225

¹¹¹ Allwood & Eriksson. *Grundläggande vetenskapsteori*. S.159

forskningen faktiskt undersöker det som avses att undersökas.¹¹² Ronneby kommun framhävs exempelvis på SKR som ett lyckat exempel på hur tekniken utnyttjas rätt¹¹³ och därför anser vi att Ronneby kommun kan vara en väl passande offentlig verksamhet för att undersöka digitalisering då de har kommit långt i digitaliseringsarbetet.

Inom kvalitativ forskning framhävs olika aspekter som är viktiga för att uppnå validitet. Tre aspekter som framhävs är att resultatet är trovärdigt, att resultaten går att lita på samt att det går att bekräfta resultaten, alltså att andra forskare också kan komma fram till samma resultat. Andra validitetskriterier som tagits fram är hantverksvaliditet, vilket innebär att studien ska vara noga genomförd och att studiens resultat, utifrån sunt förnuft, ska verka troliga. Validitetskriteriet är dock omstritt, eftersom att det skulle kunna hindra nya upptäckter inom forskningen.¹¹⁴

Det är nästan omöjligt att komma ifrån värderingar i forskningssammanhang. Forskarens egna värderingar präglar val av forskningsfråga, metoder och de slutsatser som forskaren kommer fram till. Värderingar styr ofta vad individer tycker är viktigt att forska på. Samma sak gäller när det kommer till förutsättningslöshet i form av förförståelse. Forskare har ofta en viss typ av förförståelse gällande det som undersöks. Med mångsidighet menas att beskriva ett fenomen ur olika perspektiv. Genom att sträva efter en mångsidighet, ges möjlighet att fördjupa analysen. För att uppnå god forskning är opartiskhet en central aspekt, det är dock svårt att uppnå det till fullo. Om forskning som verkar till en svag parts fördel bedrivs, exempelvis studier om kvinnors utsatthet, kan det ses som partiskt- men är acceptabelt om det sker på ett sakligt sätt.¹¹⁵ Inom samhällsvetenskaplig forskning har Bergström även identifierat betydelsen av sanning, fullständighet samt att forskning bör ha en öppenhet som tillåter andra forskare att bedöma det rimliga i slutsatserna när det gäller objektivitet. För att säkerställa sanning i forskning finns det processer som strävar efter att uppnå det, exempelvis peer review. Sanningssökandet ses ofta som kärnan i vetenskap. När det gäller fullständighet, är det troligtvis omöjligt att uppnå till fullo, men strävan bör vara att få så pass fullständiga resultat som möjligt. Genom att forskare ges möjlighet att bedöma rimligheten i slutsatserna, även kallat intersubjektiv prövbarhet, ökar möjligheten att felaktiga resultat kan korrigeras.¹¹⁶

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär forskningens tillförlitlighet. För att uppnå tillförlitlighet i forskning krävs en transparens för att processen ska vara möjlig att granska. Här bör forskaren ställa sig frågan "Om någon annan utför forskningen, skulle denne få samma resultat och komma fram till samma slutsatser?". För att uppnå reliabilitet behövs det en tydlig redovisning för de metoder som använts, hur analysen och beslutsfattandet gått till. Det måste alltså vara möjligt för andra forskare att granska forskningsprocessen och hur genomförandet har gått till, för att sedan kunna återskapa forskningen.¹¹⁷ För att uppnå reliabilitet i studien har vi bifogat de intervju guider vi

¹¹² Robert Thornberg & Andreas Fejes. "Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017) S.258

¹¹³ Sveriges kommuner och regioner. *Digitala medarbetare i Ronneby kommun*.

¹¹⁴ Allwood & Eriksson. *Grundläggande vetenskapsteori*. S.161

¹¹⁵ Ibid. S.61

¹¹⁶ Ibid. S.62

¹¹⁷ Martyn Denscombe. *Forskningshandboken*. S.421

använt oss av. Eftersom vi använt oss av semistrukturerade intervjuer, kan det förekomma material i resultatet från frågor som inte kan granskas på samma sätt. I metodkapitlet har vi strävat efter att redovisa vårt tillvägagångssätt på ett så transparent sätt som möjligt.

3.3.3 Generaliserbarhet

Generalisering handlar om hur forskningsresultat kan vara användbara och appliceras på andra situationer, grupper eller fall. Sociala fenomen är svåra att generalisera eftersom de ständigt föränderliga, varierande och bundna till kontext. Det gör att i en viss kontext, vid en viss tidpunkt kan ett resultat generaliseras, medan i en annan kontext kan resultatet inte över huvud taget appliceras på situationen eller fallet.¹¹⁸

Inom kvalitativ forskning har bland annat analytisk generalisering vuxit fram. Med analytisk generalisering framkommer snarare ett perspektiv än sanning. Istället för sanning, ses den tidigare kvalitativa forskningen som en möjlig vägledning för utfallet i en annan situation.

Resultatet ses då som en arbetshypotes, med hänsyn till lokala betingelser som kontext, som skulle kunna appliceras på en liknande situation.¹¹⁹ Ronneby kommun har i dagsläget cirka 29 000 invånare¹²⁰ och cirka 2300 anställda¹²¹ och resultatet kan tänkas vara generaliserbart till kommuner i liknande storlek. Vid generalisering till andra kommuner behöver hänsyn tas till faktorer som ekonomi, då digitalisering kostar pengar och kräver resurser och kontext, i form av exempelvis avdelning. Uppsatsens resultat fokuserar på digitalisering inom personaladministrativt arbete, vilket antagligen gör att resultatet inte går att applicera på exempelvis avdelningen som sköter bistånd.

Det finns även situerad generalisering som genom gestaltningar, exempelvis tolkning eller begrepp, påvisar en process eller kännetecken hos ett fenomen som forskaren tidigare inte varit medveten om. Generaliseringen kan inte förutses, då den är situerad. Generalisering i i denna situation är att den tolkning som framkommit av resultatet kan kännas igen i andra situationer, vilket kan skapa möjlighet för forskaren att se processer och mönster som annars inte är märkbart tydliga.¹²² I en kommun i liknande i storlek som Ronneby kommun kan det tänkas att resultatet skulle kunna vara generaliserbart till deras personalenhet. Det kan också tänkas att tolkningen av resultatet skulle kunna kännas igen i en medelstor kommun som genomgått en digitaliseringsprocess.

3.4 Etiska överväganden

Etiskt värde krävs för att kvalitativ forskning ska upprätthålla kvalitet. God forskningsetik innebär informerat samtycke, konfidentialitet och att resultatet inte utnyttjas felaktigt samt att den insamlade datan inte förvanskas eller fabriceras.¹²³

¹¹⁸ Thornberg & Fejes. "Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier" S.271

¹¹⁹ Thornberg & Fejes. "Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier" S.272

¹²⁰ Ronneby kommun. *Kommunfakta*.

¹²¹ Ronneby kommun. *Vår organisation*.

¹²² Thornberg & Fejes. "Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier". S.271

¹²³ Ibid. S.268

Det finns fyra grundläggande huvudkrav i för att uppnå individskyddskravet i forskning. Dessa är informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet.¹²⁴ Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagaren om villkoren för deltagandet och deras uppgift i projektet. Deltagaren ska även upplysas om att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan. Det är viktigt att meddela deltagaren om de aspekter i undersökningen som kan tänkas påverka deras vilja att medverka.¹²⁵ I vårt fall inkluderar dessa aspekter bland annat hur deras identitet kommer användas i studien, att intervjun spelas in samt att uppsatsen kommer att publiceras. Konfidentialitetskravet innebär att deltagarnas personuppgifter ska förvaras på ett säkert sätt där obehöriga ej kan ta del av dess uppgifter, samt att deltagarna ska ges största möjliga konfidentialitet. Eftersom uppsatsen behandlar en enskild kommun, med ett begränsat antal anställda, finns en risk att information som deltagare utlämnar går att kopplas till en specifik individ trots att anonymisering tillämpas. Den risk för enskilda individer som det innebär är viktig att väga mot värdet av kunskapsstillskottet som informationen genererar i linje med konfidentialitetskravet.¹²⁶

Samtyckeskravet innebär att forskaren skall inhämta undersökningsdeltagares samtycke.¹²⁷ Regeln är beroende på forskningens karaktär, men i forskning där detalager med aktiv insats deltar i forskningen skall samtycke alltid inhämtas, vilket är fallet i denna studie.¹²⁸ För att uppnå samtyckeskravet har vi i samband med intervjuerna bistått med ett samtyckesformulär där vi skriftligen har informerat syftet med studien och deltagarens rätt att när som helst avbryta sitt deltagande i linje med konfidentialitetskravet. I formuläret har vi informerat om hur vi kommer behandla intervjumaterialet, att den spelas in och att den senare transkriberas. Även information om att uppsatsen publiceras samt rätten att pseudonymiseras. Samtyckesformuläret har i samtliga intervjuer tilldelats deltagaren innan intervjuens start, där vi utöver att de själva fått läsa informationen i lugn och ro även upprepat deras rätt att när som helst avbryta sitt deltagande.

Nyttjandekravet innebär att uppgifter som insamlas om enskilda individer endast får användas för forskningsändamål och därav inte får användas för andra icke-vetenskapliga syften. I planeringen av forskning bör forskaren överväga och analysera riskerna för att de resultat som framkommet utnyttjas felaktigt.¹²⁹ De uppgifter vi insamlat i studien kommer endast användas för i syfte av studien, att undersöka digitala verktyg i HR-verksamheten på Ronneby Kommun, och kommer inte delas med externa aktörer mer än i den mån uppsatsen publiceras för allmänheten att ta del av.

3.5 Metoddiskussion

I teorin presenteras tidigare forskning och vetenskapliga artiklar, främst om E-HRM. Artiklarna

¹²⁴ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. Forskningsetiska rådet, 2002.

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html> (hämtad 2023-12-18) s.5

¹²⁵ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. S. 7

¹²⁶ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. S. 12,13

¹²⁷ Ibid. S.9

¹²⁸ Ibid. S.9

¹²⁹ Ibid. S.14

utgår inte från Sverige eller Europa vilket kan kritiseras då det kan tänkas att de inte är applicerbara i svensk välfärd. Merparten av artiklarna utgår också från privata verksamheter och inte offentlig verksamhet, vilket också bör lyftas. Det kan tänkas att generaliserbarheten brister när sektorn och det geografiska sammanhanget är så annorlunda. Vi har dock valt att använda dessa källor ändå, då forskningen inom området E-HRM inte är stor. Det finns stor utvecklingspotential inom området och mycket att forska på inför framtiden. Ämnet digitalisering upplever vi, utifrån de källor vi använt, vara omstritt. Det finns i dagsläget ingen enhetlig eller stor kunskapsbank om digitalisering, utan vi har arbetat utifrån den information som finns. En särskild brist upplever vi finns om digitalisering inom offentlig sektor, då mycket av den information som fokuserar på digitalisering syftar till privata verksamheter.

Uppsatsen utgår endast från en enhet, personalenheten, och det kan tänkas att för att skapa ett mer generaliserbart resultat behöver ytterligare enheter, kommuner och arbetsplatser inkluderas i studien. Eftersom digitalisering av arbetsuppgifter är ett ämne som inte är väl utforskat ännu, skulle ett resultat av fler verksamheter och organisationer tyda på större trovärdighet. Trots det valde vi att endast djupdyka i en organisation, dels på grund av tidsaspekten och dels på grund av att vi anser det vara av större värde att fånga en bred bild av en organisations digitala resa, än små delar av flera organisationers digitala resa.

Urvalet av intervjupersoner är inte objektivt, men då hermeneutiken inte är en objektiv vetenskapsteori har inte detta varit av större betydelse. Något som även bör diskuteras är att uppsatsen inte varit särskilt kritisk mot digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet. Den litteratur vi presenterar är i stor mån positiv. Vi har haft svårt att hitta litteratur som framhäver negativa aspekter av digitala verktyg och E-HRM, därav saknas det kritiska perspektivet. Då arbetsplatsen, Ronneby kommuns personalenhet, också var positivt inställd till användandet av digitala verktyg presenteras även det ur en positiv aspekt. I framtida studier hade det varit av värde att intervjua fler personalenheter i andra kommuner om digitala verktyg för att utvinna ett bredare spektrum av åsikter och skapa en mer generaliserbar förståelse.

4. Resultat

4.1 Dokumentanalys¹³⁰

Med grund i vår dokumentanalys kommer vi att presentera Ronneby kommuns digitaliseringsstrategi som antogs år 2021. Vi kommer även beskriva deras kompetensförsörjningsstrategi som antogs år 2022. Strategierna har fastställts av kommunfullmäktige. Kompetensförsörjning och digitalisering har ett nära samband vilket förklaras i kapitel 4.1.2 Kompetensförsörjning. Utöver det presenteras och förklaras de digitala verktyg som kommunen har infört på personalenheten samt en nyttokalkyl som redogör för effekterna av deras digitala verktyg HaRry.

4.1.1 Digitalisering i Ronneby kommun

Ronneby kommun *definierar* enligt sin digitaliseringsstrategi fenomenet digitalisering som förbättrade verksamhetsprocesser genom att skapa digitala lösningar för tidigare analoga och manuella processer. Syftet med digitaliseringen är att vidareutveckla verksamheten för att förnya, förenkla och förbättra genom att applicera ny eller nuvarande teknik på processerna.

Målet med digitaliseringen är främja innovation, delaktighet och utveckling genom att skapa en effektivare, öppen och smartare verksamhet. Genom digitalisering ser Ronneby kommun att de kan skapa mervärde av möjligheter, nytta och digitaliseringens effekter. Genom att anta digitala tjänster i de fall de är möjligt vill Ronneby kommun frigöra resurser, vilket kan skapa högre kvalitet och mer värdeskapande aktiviteter. De ser att digitaliseringen av kommunens interna administration bidrar till *effektivitet*.

“Ronneby kommun har tre övergripande *mål* med digitaliseringen:

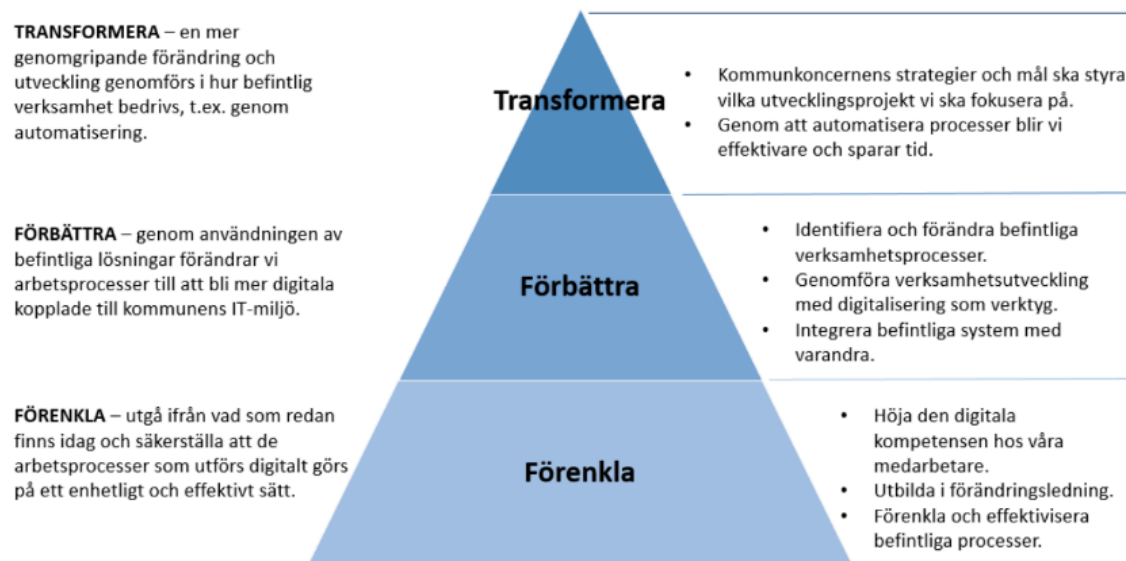
- Enklare vardag för privatpersoner och företag
- Smartare och öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktig
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten”

Ronneby kommun anser att det krävs en *utveckling mot ökad digitalisering och effektivare arbetsmetoder* för att kunna möta kommande utmaningar och förväntningar på högre tillgänglighet och service av kommunens invånare. För att uppnå en lyckad digitalisering med effektiv samverkan ser Ronneby kommun att samtliga chefer och medarbetare måste vara delaktiga i hela förändringsprocessen. För att uppnå det krävs ny kunskap samtidigt som verksamheten måste skapa tydliga mål, fatta beslut och våga ändra rådande arbetsätt. Ronneby kommun ser att det är av stor vikt att det digitala perspektivet tas hänsyn till i alla utvecklingsprocesser och vid beslutsfattande samt investeringar. Samtidigt understryker kommunen att digitaliseringsinsatserna måste vägas mot vilket värde de skapar för kommunens verksamhet, invånare och samhälle.

¹³⁰Resultatet i avsnittet grundas på Ronneby kommuns digitaliseringsstrategi och kompetensförsörjningsstrategi: Ronneby kommun. *Digitaliseringsstrategi*. 2021. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/download/18.324ca1bc1790d6528bce4ab7/1620285276454/Digitaliseringsstrategi.pdf>; Ronneby kommun. *Kompetensförsörjningsstrategi*. 2022. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/download/18.418b1d411817fe509c546d3a/1657179949798/Kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjningsstrategi%20f%C3%B6r%20Ronneby%20kommun%202022%20-2025.pdf>

Ronneby kommun utför digitaliseringsarbetet i tre steg. De anser att grunden för att lyckas med förändringsarbetet är en *stabil IT-miljö*. Enligt Ronneby kommun är det viktigt att ha utgångspunkt i digitala verktyg och implementationer som redan finns, men det är även viktigt att de besitter en öppenhet för att implementera ny teknik vars syfte är att utveckla verksamheten.

Figur 1: Ronneby kommuns styrmodell för digitalisering (Hämtad från Ronneby kommuns digitaliseringsstrategi)



4.1.2 Kompetensförsörjning i Ronneby kommun

Ronneby kommun definierar begreppet kompetens som individens förmåga att lära sig, använda och sprida kunskap samt att besitta kunskapen att lösa de uppgifter individens ställs inför eller kommer att ställas inför. I kompetensbegreppet inkluderas “ värderingar, attityder, kontakter och nätverk, erfarenheter, perspektiv men också personliga egenskaper och kvalifikationer”.

Ronneby kommun definierar begreppet kompetensutveckling som den anställdes utvecklingsmöjligheter i sin arbetsroll. De anser att kompetensutveckling uppnås genom kompetensutvecklande aktiviteter som skapar ny kunskap och förmåga för individen. De ser begreppet kompetensförsörjning som deras förmåga att utveckla och styra verksamheten samt medarbetarna så att deras kompetens överensstämmer med verksamhetens mål och strategier.

De strategier som Ronneby kommun har antagit för kompetensförsörjning är hämtade från SKR som identifierat tre huvudområden vilket är attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och ett hållbart arbetsliv. För att uppnå kompetensförsörjning framhävs även att det krävs fokus på att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare vid sidan av SKRs strategier. De tre huvudområdena som SKR tagit fram stöds av nio strategier som utformats för att uppnå de tre huvudmålen och för att möta dagens kompetensutmaning, som berördes i inledningen.

Det första huvudområdet, attraktiv arbetsgivare, arbetar Ronneby kommun mot genom att de stöttar medarbetarnas utveckling, arbeta med att stärka ledarskapet samt rekryterar bredare för att ta vara på all kompetens på arbetsmarknaden. Ronneby kommun fokuserar också på att prioritera arbetsmiljöarbete, öka heltidsarbetet och förlänga arbetslivet och anser att de genom det uppnår ett hållbar arbetsliv. Det huvudområde som mest berörs av uppsatsen är nya lösningar och Ronneby kommun arbetar aktivt med digitalisering för att utmana och förändra arbetssätt samt för att frigöra tid för att kunna använda kompetensen rätt.

Nya lösningar har tre fokusområden, att utnyttja tekniken smart, använda kompetensen rätt och söka nya samarbeten. För att utnyttja tekniken smart fokuserar Ronneby kommun på att det digitala perspektivet finns med i all utveckling utifrån perspektivet "digitalt först" och säkerställer att specialistkompetenser inom information, kommunikation, teknologi (IKT) och digitalisering finns. Genom att utnyttja tekniken smart med ökad digitalisering och effektivare arbetsmetoder skapas möjlighet att kunna möta framtidens kompetensförsörjningsutmaningar eftersom att digitalisering kan skapa en effektivare verksamhet med högre kvalitet och minska rekryteringsbehoven. För att lyckas med digitaliseringen understryks även vikten av ett förändrat arbetssätt och beteenden samt ökad digital kompetens. För att kunna använda kompetensen rätt fokuserar Ronneby kommun på att föra en aktiv dialog om vilka arbetsuppgifter medarbetarna arbetar med, för att se till att rätt kompetens används till rätt arbetsuppgift. De säkerställer också att kommunen organiserar sig på rätt sätt för att kompetensen ska kunna användas på bästa möjliga sätt. Utöver det anpassar kommunen även arbetstidens förläggning för att säkerställa att rätt kompetens arbetar på den tid då kompetensen behövs och arbetar utifrån deras egen projektmodell för de projekt som genomförs, så att de säkerställer att rätt resurser används till rätt saker, oavsett organisatorisk tillhörighet. Genom att undersöka vilka uppgifter som utförs, vem som utför uppgifterna, varför arbetsuppgifterna ska utföras och hur arbetet utförs kan kommunen hitta nya lösningar och använda organisationens samlade kompetensen på ett bättre sätt. Det sista fokusområdet, att söka nya samarbeten, uppnås genom att Ronneby kommun fokuserar på att samarbeta och samverka både inom organisationen, kommunöverskridande och med andra aktörer, både interna och externa. Genom att söka nya samarbeten kan Ronneby kommun dela på resurser och kompetenser med andra.

4.1.3 Personalenhetens digitala verktyg på Ronneby Kommun

På personalenheten finns flertalet digitala verktyg. I avsnittet presenteras anställningsguiden, HaRry, Barium, ärendehanteringssystemet, det digitala arkivet och deras digitala medarbetar- och chefsguide, vilket har varit de digitala verktyg som varit mest framträdande under intervjuerna.

Tabell 1: Redogörelse över aktuella digitala verktygen på personalenheten på Ronneby kommun (Information hämtad från intervjuerna)

<p>Barium</p>	<p>Barium är ett digitalt schemaformulär som används av skolan och kostverksamheten på kommunen. Det är ett standardiserat formulär där medarbetaren fyller i sysselsättningsgrad och sitt schema, systemet känner då av om antalet timmar som registrerats överensstämmer med sysselsättningsgrad.</p>
----------------------	---

HaRry	<p>HaRry är en RPA, Robotic Automation Process, vilket innebär att den efterliknar mänskliga beteenden i datorn och utför samma arbete som personalen annars gör manuellt. HaRry arbetar varje natt med att kontrollera om det inkommit nya godkända scheman. När scheman har registrerats läser HaRry automatiskt över det i personal- och lönesystemet.</p> <p>HaRry är det digitala verktyget som läser över de scheman som registreras i Barium.</p>
Ärendehanteringssystemet	<p>Personalenheten har infört ett ärendehanteringssystem. Ärendehanteringssystemet var tidigare ett system som endast användes av IT. Numera används den av flertalet verksamhet och medarbetare kan lägga ärenden till personalenheten.</p>
Anställningsguiden	<p>Anställningsguiden är ett digitalt verktyg som gör att rekryteringsprocesser kan ske digitalt från ansökan till en tjänst fram till att anställningsavtalet skapas. Under processen kan olika saker, som att ta referenser, utföras digitalt. Anställningsguiden är ett exempel på ett digitalt flöde, vilket innebär att en hel process kan ske digitalt och automatiskt.</p>
Digitalt arkiv	<p>Ronneby kommuns nyaste digitala verktyg är det digitala arkivet, som innehåller digitala personakter och andra personalhandlingar som ska sparas, exempelvis övertidsjournal.</p>
Digital medarbetar- och chefsguide	<p>Avtalstext i förenklat format som finns tillgängligt för medarbetare och chefer.</p>

4.1.4 Nyttokalkyl över RPA HaRry och schemaformuläret Barium

Ronneby kommun har tagit fram en nyttokalkyl på HaRry, den RPA som används på löneenheten och det digitala formuläret Barium. Nedan presenteras tio områden där nyttan av införandet av HaRry och Barium beskrivs och hur den kan mätas. Tabellen presenterar även hur arbetet såg ut tidigare och vad resultatet blivit efter införandet av de två digitala verktygen.

Tabell 2: Nyttokalkyl över RPA HaRry (Bearbetad från Ronneby kommuns nyttokalkyl)

Nyttan med införandet av HaRry och Barium	Beskrivning av nyttan	Indikator	Hur var det innan?	Resultat efter förändring och införandet av HaRry och Barium
Tidsbesparing per varje registrering av schema	Scheman registreras och hanteras digitalt	Tid per ärende	Tog cirka 8 minuter innan införandet av HaRry.	Mindre än 1 minut efter införandet av HaRry.
Att frigöra tid från medarbetare till andra	Resurser har frigjorts för att utveckla	Tid	De arbetsuppgifter som försvunnit tog ca 160 timmar per år (inklusive	Idag tar det ca 15 arbetstimmar. Ca 145 timmar per år kan istället

arbetsuppgifter	verksamheten och nya arbetssätt.		felhantering)	användas till att utveckla enheten och säkerställa ett nytt digitalt arbetssätt.
Kompetens till mer kvalitativa arbetsuppgifter	Utbildad personal används inte till monotona och tidskrävande arbetsuppgifter.	Tid	Medarbetare lägger tid på icke värdeskapande ärenden	Medarbetare behöver inte lägga tid på tidskrävande och icke värdeskapande arbetsuppgifter. Medarbetare och chef lägger mindre tid på inrapportering samt godkännande av scheman och personalenheten behöver endast kontrollera de scheman där RPA gjort en anteckning om att något blivit fel.
Alla inrapporterade scheman registreras digitalt	Formulär i Barium gör det enklare att rapportera in justeringar i schemat	Antal schema per år	ca 900 innan införandet av HaRry.	1748 efter införandet av HaRry.
Alla scheman kommer in på ett enhetligt sätt	Alla scheman kommer in genom det standardiserade formuläret i Barium	Tid	Alla scheman inkom på olika analoga sätt	Alla scheman kommer in digitalt genom ett standardiserat formulär.
Minskade utskrifter	Samtliga scheman kommer att hanteras digitalt.	Antal utskrifter	De flesta scheman, ca 800 per år, lämnades in på papper och skickades med internposten.	Samtliga scheman registreras via digitalt formulär.
Effektivare felhantering	Fel i schema uppdateras snabbare vilket innebär färre fel	Antal fel i scheman	1 av 10 scheman var fel	1 av 100 scheman blir fel
Ökad kvalitetssäkring	Schemat kommer in i rätt tid och rättningar på löneutbetalningar minskar	Antal ärenden	"Felaktiga" scheman kunde skickas iväg till chef för godkännande. Ingen kontroll gjordes av antal registrerade timmar.	Det är inte möjligt för en medarbetare att skicka iväg ett ofullständigt schema där antalet timmar inte stämmer
Minskade justeringar och	Rätt löner betalas ut eftersom	Antal fel i löneutbetaln	Medarbetare kunde få felaktig lön då	Rätt lön betalas ut för den aktuella månaden.

löneskulder	schemalagd arbetstid är registrerad och eventuella tillägg kan registreras direkt.	ingar	inregistrerade arbetstider inte stämde och justering gjordes först på nästkommande lön.	
Ökad tillgänglighet av underlag	Tillgängligt för alla chefer och lönehandläggare i systemet.	Tid	Det var svårt att hitta registrerade scheman, eftersom de endast fanns på papper och var tillgängligt endast för den lönekonsult som hade underlaget.	Minskad sårbarhet då alla chefer och lönekonsulter har tillgång till samma information.

4.2 Implementeringsprocessen

I 4.2 och 4.3 presenteras de resultat som framkommit av samtliga intervjuer. Då uppsatsen undersöker hur digitala verktyg i kompetensförsörjning implementeras i offentlig HR-verksamhet är implementationsprocessen central. Digitaliseringsstrategen är den person som arbetat med implementationen av de digitala verktygen på personalenheten. Samtliga medarbetare har varit delaktiga i behovsanalysen, men HR-strategen och lönesamordnare har varit de personer som varit mest delaktiga i förändringsprocessen av medarbetarna på personalenheten.

4.2.1 Digitaliseringens framväxt i Ronneby kommun

Digitaliseringsstrategen berättar att för fyra år sedan när hon började arbeta på Ronneby kommun hade IT-chefen nyligen varit på studiebesök i Trelleborg som var långt fram gällande automatiserade processer och ekonomiskt bistånd. När hon började arbeta i kommunen hade dåvarande Socialförvaltningen, nuvarande arbete- och välfärdsförvaltningen, många sjukskrivningar och hög personalomsättning. Verksamheten fungerade inte och med inspiration från Trelleborg Kommun framkom idén att förändra arbetssättet på arbete- och välfärd med hjälp av digitalisering. Förändringen kom dock inte direkt efter studiebesöket i Trelleborg, då förvaltningschefen på Ronneby Kommun sa att verksamheten inte var där än, de var tvungna att förändra sitt arbetssätt, processerna och arbeta enhetligt samt se vad de kunde förbättra innan de började digitalisera verksamheten. Digitaliseringsstrategens första arbetsuppgift blev därför att förändra arbetssättet och arbetsuppgifterna på arbete- och välfärd med hjälp av automatiserade processer. Utifrån arbetet kom Ronney, den första roboten i deras digitala familj som arbetar med administrativa uppgifter kring ekonomiskt bistånd. Hon berättar att Ronney blev en slags ambassadör för tekniken och att det spred sig bland verksamheterna, allt fler ville också ha en robot. I början av digitaliseringsresan var det många medarbetare som inte ansåg sig ha tid för digitalisering, men då blev Ronneby kommuns fokus att börja med de medarbetare som ville.

4.2.2 Behovsanalys av digitalisering

Digitaliseringsstrategen är ofta ute och träffar verksamheterna och lyssnar då in vad de anställda lägger mycket tid på. Då framkommer frågan om det finns någon anledning till att de måste arbeta på visst sätt, eller om det hade kunnat göras annorlunda. På personalenheten framgick det att de la mycket tid på att registrera scheman och den tiden skulle kunna läggas på andra saker.

Hon framhäver även att en förändring innebär en puckel i början innan förändringen ger full nytta, men görs inga förändringar kommer tid aldrig att frigöras. Behovet av ett förändrat arbetssätt kan uppkomma på olika sätt, både informella och formella möten. Hon säger *“Det kan vara att någon säger till min chef att ja, men vi har ett behov av att titta på detta. Kan vi få ta hjälp av XX liksom?”* och att det brukar vara början.

Lönesamordnaren berättar om kartläggningen som skedde 2020 där personalenheten satt och diskuterade arbetsuppgifter som tog lång tid men som inte bidrog till ett värdeskapande. Innan de införde HaRry på personalenheten lämnade samtliga anställda på utbildningsförvaltningen in sina scheman till personalenheten på flertalet olika sätt som papper, post-it lappar och mail och vid terminsstart kommer det särskilt många scheman uppger lönesamordnaren och digitaliseringsstrategen. Många gånger kunde det vara ottydligt vems schema det var och vad personen hade skrivit berättar digitaliseringsstrategen. Det ledde till många konversationer mellan medarbetare, chef och lön och ofta stämde inte heller tiderna på schemat. Lönesamordnaren berättar att de år 2021 började diskutera med digitaliseringsstrategen hur de kunde förändra sitt arbetssätt. När de började prata om att automatisera schemaregistreringen frågade digitaliseringsstrategen hur många scheman det rörde sig om och de var 800-900 st. Digitaliseringsstrategen ansåg då att den tid som lönekonsulterna la på manuell registrering av scheman inte var värdeskapande, och behovet och möjligheten av att frigöra tid fanns.

4.2.3 Genomförande av digitalisering

Utifrån att lyssna på verksamheternas behov kan digitaliseringsstrategen ibland föreslå ett systemstöd som redan finns på plats och skulle passa verksamhetens behov. Ibland passar inte de systemstöd som finns på plats och då får hon fundera vidare och återkomma. Här understryker hon även vikten av att inte införa fler system än nödvändigt, om det redan finns något som funkar. En viktig del som digitaliseringsstrategen också framhäver är nyttan med digitalisering. Hon framhäver att det är verksamhetsprocesserna som ska styra hur förändringen sker eller vad som implementeras, och att digitaliseringen bara är en bidragande faktor och inte i fokus.

Tillvägagångssättet för digitalisering kan vara olika, men för ett automationsprojekt som HaRry börjar digitaliseringsstrategen tillsammans med en eller flera medarbetare med att processkartlägga, berättar digitaliseringsstrategen. De säkerhetsställer hur processen ser ut idag, exempelvis skapar en film som visar exakt hur en process går till som en robot sedan kan härma. Hon framhäver att det är viktigt att det är ett enhetligt flöde, eftersom roboten i sin tur inte kan tänka hur den borde göra, utan den gör endast det som den är programmerad att göra. När de processkartlagt en process har de Atea till hjälp. Eftersom de är en ganska liten IT-enhet utvecklar de själva inte de digitala lösningarna, utan det gör Atea som är en extern leverantör av IT infrastruktur. Utifrån det startar de ett projekt, där digitaliseringsstrategen, oftast är projektledare. De skapar en projektplan för att säkerhetsställa att de är överens om vad som ska göras och ibland gör de även en förstudie.

Ett annat exempel på hur de arbetar med implementering är det digitala arkivet. Där har personalenheten varit först ut och använts som pilotgrupp i projektet. Under implementationen arbetade de tillsammans och funderade över hur de vill att det digitala flödet ska fungera samt hur de ska förmedla information och kunskap till övriga verksamheten. Personalenheten användes som pilotgrupp för att de ska kunna lära sig av arbetet och kunna säkerhetsställa att

implementationen sker på bästa sätt i övriga verksamheter. I detta fall använde de en pilotgrupp för att inte behöva inse i efterhand att de skulle ha gjort annorlunda.

4.2.5 Framgångsfaktorer för att lyckas med digitalisering

För att lyckas med implementationen framhäver digitaliseringsstrategen vikten av att ha resurser i verksamheten. Hon startar aldrig igång ett projekt utan att ha anställda i verksamheten som besitter den kompetens hon saknar, eftersom hon själv inte kan verksamheten, men däremot kan hon leda en förändring. Framgångsfaktorn som de arbetat med här är som hon uttrycker det *“rätt resurser till rätt saker”*, utan resurser från verksamheten som får prioritera tid för förändringar hade de aldrig lyckats, säger hon. Även HR-strategen understryker vikten av att tid och resurser för implementeringen, för även om det kommer en digital lösning så skapar robotarna inte sig själva och mänsklig kraft behövs.

Något som är viktigt att ta hänsyn till vid implementation av olika digitala system och verktyg är kostnaden. HR-strategen berättar att det är viktigt att göra en uppskattning eller beräkning från början på hur mycket tid och pengar en digital lösning skulle spara verksamheten. Det är viktigt att hela tiden poängtera vinsten med en digital lösning och vad den frigjorda tiden skulle kunna läggas på istället. Digitaliseringsstrategen framhäver också att det är viktigt med finansiering. Finansiering handlar inte bara om införandekostnaden, utan verksamheten måste också ha möjlighet att finansiera nästkommande år för drift och support.

HR-strategen säger även att det inte kommer digitala lösningar som är perfekta och klara och så börjar de anställda direkt att arbeta med dem. Utan det krävs förarbete med digitaliseringsstrategens projektmodell och fokus på nyttan med förändringen för att lyckas. HR-strategen berättar även att de flesta digitala lösningar har *“barnsjukdomar”* när de är nyligen implementerade. Exempelvis hade HaRry kort efter implementeringen hakat upp sig på natten. Det ledde till att andra felsökningar behövde göras. Trots att det uppstår problem, eller barnsjukdomar som hon benämner det, framhäver hon att efter ganska kort tid insåg de ändå att det nya sättet var mycket enklare än det gamla.

Något som digitaliseringsstrategen framhäver som viktigt när en verksamhet har ett behov av förändring är måste de våga utmana dem och ifrågasätta. Det kan vara svårt, då digitaliseringsstrategen inte vet hur verksamheten är uppbyggd och att digitaliseringsstrategen inte har insyn i systemen och processerna kan ibland försvåra utvecklingen. En annan situation då det är viktigt att ifrågasätta är pensionsavgångar och nyrekryteringar. Digitaliseringsstrategen säger

“Alltså, jag brukar tjata om det vid pensionsavgångar till exempel. Är verkligen en ny XX vi ska ha? Liksom är det samma tjänst eller kan vi göra något annorlunda nu? Det skapar ju också fantastiska möjligheter, om man då har kunnat få bort med hjälp av digitaliseringen sånt som är monotont och tidskrävande och som inte fyller något värde. Då kan vi också förändra när det, när det ges möjlighet”.

4.2.6 Tillvägagångssätt för att få med sig medarbetare i organisationsförändring

En av de viktigaste faktorerna i en organisationsförändring är medarbetarna. Vi har identifierat olika viktiga aspekter för att få med sig medarbetarna i organisationsförändringar. De presenteras

under rubrikerna delaktighet, kommunikation, nytt arbetssätt, förändringsprocessen och framgångsfaktorer för att få med sig medarbetarna i förändringen.

Delaktighet

Något som HR-strategen framhäver som viktigt att de anställda får vara med under hela digitaliseringsprocessen så att de är medvetna om vad som händer. För att kunna genomföra en förändring med gott resultat måste alla känna sig som en viktig pusselbit, hon säger *“det är inte en person som inför ett system eller en digital lösning, utan alla behöver vara med och alla påverkas av det på ett eller annat sätt.”* Lönekonsult 2 berättar under intervjun att hon känt sig högst delaktig under hela digitaliseringsprocessen och att inkludera dem anställda i processerna har varit ett högst medvetet val enligt HR-strategen. Exempelvis, vid processkartläggningen innan HaRry implementerades på personalenheten var det lönesamordnaren som tillsammans med lönekonsulterna började att identifiera varje steg de gjorde, tittade på felkopplingar och hur de kan arbeta istället. De anställda har dock möjlighet att välja hur delaktiga de önskar att vara i digitaliseringsprocessen berättar Lönekonsult 1. Vissa personer har varit mer delaktiga och varit med och tagit fram nya digitala lösningar, men det har varit upp till en själv.

Kommunikation

Något annat som HR-strategen framhåller som viktigt är att ständigt kommunicera ut vad som händer i processen. Även om det inte finns något att berätta, så bör det ändå sägas för att ständigt informera och kommunicera i en förändringsresa berättar HR-strategen. HR-strategen säger också att det är viktigt att skapa förståelse för att alla medarbetare behövs, men de ska bara inte göra samma saker som innan förändringsresan började. Lönekonsult 2 tar också upp frågan om digitalisering och arbetsuppgifter som försvinner, exempelvis har HaRry tagit vissa av de arbetsuppgifter som lönekonsulterna hade innan. Hon säger att tanken har slagit henne, men *“vad blir då mitt jobb?”*, samtidigt är det inget hon är orolig för. Det kommer alltid att finnas annat arbete att göra, säger hon.

Nytt arbetssätt

För att de anställda på personalenheten skulle ta sig an det nya arbetssättet hade de först utbildning, berättar HR-strategen. Sen var det även *“learning by doing”*, med exempelvis ärendehanteringssystemet. Först hade HR-strategen en genomgång av hur det fungerade, men efter det fick alla anställda successivt börja arbeta med det. Något som HR-strategen understryker är att det är inte bara att *“ta fram”* en robot, utan att implementeringen av den digitala lösningen är bland det viktigaste i hela processen. Lönekonsult 2 berättar att hon inte har saknat något i utbildningsväg eller liknande under förändringen. De har lathundar för många av de förändrade processerna som de kan följa. Hon framhäver också att de har mycket stöd av varandra, att de vet vilka de ska kontakta vid frågor och att de ständigt håller varandra uppdaterade. Lönesamordnaren förmedlar också ny information varje måndag till lönekonsulterna, så de vet alltid vad som är på gång. Vid införandet av Barium, det standardiserade schemaformuläret utbildades först lönesamordnaren, som sedan fick föra kunskapen vidare till lönekonsulterna berättar digitaliseringsstrategen.

Förändringsprocessen

Alla medarbetare är inte lika förändringsbenägna eller uppskattar förändrat arbetssätt. HR-strategen berättar att de pratade mycket om förändring och att det är okej att tycka att

förändring är jobbigt. De fokuserade mycket på de mjuka delarna med de anställda som upplevde den digitala förändringen som jobbig. De pratade om: *“Vart befinner jag mig? Varför reagerar jag såhär? Är det så läskigt egentligen? Varför vill jag inte ge det en chans?”* HR-strategen framhäver att det i alla förändringsprocesser finns dem som *“hoppas på tåget snabbast och tycker det här är jätteroligt”*. Hon framhäver dock att alla i en grupp behövs i en förändringsprocess och ibland kan de framåtsträvande behöva hållas tillbaka lite, fastän de som är positivt inställda till förändringen kan hjälpa dem som tar lite längre tid på sig att förstå nyttan med förändringen. Något de pratade mycket om på möten är att hela gruppen behövs.

“De som är snabba med att ta sig an förändringen kan behöva stanna upp och reflektera över att de som inte hänger med, de är inte tråkiga. Istället måste deras synsätt vara, hur kan jag hjälpa dem att förstå att det är en bra förändring? De som är längst bak kan behövas för att reflektera en gång till, så att det inte går för snabbt och blir fel. Det är också okej att vara lite längre bak i ledet. Man kan behöva fundera en gång till, men när jag väl är redo, då är jag redo!”

Framgångsfaktorer för att få med sig medarbetarna i förändringsprocessen

Lönekonsult 2 talar om digitaliseringen som väldigt lyckad. Hon berättar att hon tror att anledningen till att de lyckats är att de som grupp, personalenheten, har velat utvecklas. Det är en framåt grupp som inte är rädda för att ta sig an en utmaning tillsammans. Dessutom ser vi värdet av att digitalisera, säger hon. Återkommande är också delaktigheten, som hon också ser som en faktor till att digitaliseringen blivit lyckad. Som anställd känner du ett värde när du blir tillfrågad *“du kan inte du prova och göra en e-tjänst?”*. Hon framhäver att även om det inte är självklart att hon kan från början, infinner sig en väldigt stolt känsla när hon väl lyckats. Hon sätter det i kontrast till om cheferna tagit beslut utan att inkludera dem, då hade vissa känt sig överkörda medan andra hade rättat sig i ledet. En annan viktig faktor som hon framhåller är att förändringen har fått ta tid. De har både skyndat på, men även bromsat processen för att säkerställa att det blir rätt. Den övergripande synen på förändringen beskriver hon som att de gör det för att det är bäst för alla, inte bara oss och att alla ska vara delaktiga på något sätt. Hon beskriver personalenheten som en positiv grupp, som vill göra mycket och göra bra saker, men att de är olika. Deras olikheter är också det hon tror är det som gör det så lyckat, att vissa bromsar processen och vissa påskyndar den.

På frågan om vad HR-strategen skulle du säga är det viktigaste för att få med alla på förändringsresan svarar HR-strategen att det är och lyfta upp på vad de anställda kan tjäna på det. Dels hur den anställde som person, eller funktion, kommer att påverkas av förändringen men även se det som en resa. Det är också viktigt att framhäva att det kommer att vara tufft ibland, men samtidigt att uppmärksamma delmål, det slutgiltiga målet och vad de vill komma fram till. Exempelvis berättar HR-strategen att när de påbörjade arbetet med HaRry hösten 2020 trodde de aldrig att de skulle spara så mycket tid och pengar, 3,5 kalenderveckor, som de faktiskt gjorde. Däremot kunde de ana effekterna och tänkte att om vi sparar in tid här, då kan vi arbeta med detta som vi vill arbeta med men som åsidosatts under flera år. Det var något de framhävde som positivt med förändringen, för att få de anställda att förstå hur det kunde gynna både verksamhet och medarbetare.

Digitaliseringen på Ronneby kommuns personalenhet framstår som i helhet lyckad. Samtliga medarbetare framställer digitaliseringen som en god förändring på arbetsplatsen. Den initiala förändringsprocessen och de första digitala verktyg som införts har som vi tolkar det utgått med inspiration från Trelleborg kommun och digitaliseringsstrategen på Ronneby kommun kan anses ha varit en drivande faktor för Ronneby kommuns egna digitalisering. Under intervjuerna framkom flertalet olika faktorer som kan anses vara viktiga för att lyckas med implementeringsprocessen och att få en avdelning eller arbetsplats att aktivt delta i en förändringsprocess. Framgångsfaktorerna kan brytas upp i två delar, en som berör hur en digitalisering ska anpassas till verksamheten för att skapa värde och en del som handlar om det mänskliga, hur organisationen får medarbetarna att delta i förändringsprocessen. För att implementering ska vara av värde för en avdelning eller arbetsplats har behovsanalys framkommit som viktigt och att digitaliseringsstrategen får hjälp av resurser på personalenheten för att kunna anpassa de digitala verktygen till att fungera väl i verksamheten. Det framkommer också att tillvägagångssättet för en implementering i verksamheten kan skilja sig åt och anpassas utifrån verksamheten. De framgångsfaktorer som tolkats som mest framträdande för att få medarbetarna på personalenheten att engagera sig i förändringsprocessen är gruppen, där den kultur och stämning som finns inom gruppen är avgörande. Arbetsgruppen på personalenheten beskrivs ha en positiv inställning till förändring och att de vill utvecklas. De är heller inte rädda för utmaningar och att de är olika som personer har setts som en fördel i förändringsarbetet då vissa bromsar, medan andra skyndar på. Kommunikation och delaktighet i förändringsprocessen har också setts som avgörande faktorer. Det har varit viktigt att alla medarbetare har fått vara med i behovsanalysen i förändringsprocessen och fått vara med och implementera verktygen själva. Här har kommunikationen haft en stor roll, då det tydligt ska kommuniceras vilken vikt medarbetarna har i processen. Det har varit av stor vikt att genom förändringens gång kommunicera till medarbetarna vart de är i processen.

Som sagt framstår Ronneby kommuns digitalisering som lyckad på personalenheten. Digitaliseringen kan likställas men en organisationsförändring som förändrat arbetssättet, arbetsuppgifter och strukturer på personalenheten. En organisationsförändring som sådan skapar också effekter, vilket kommande avsnitt presenterar.

4.3 Effekter av digitaliseringen

Nedan redogörs de effekter av implementeringen av de digitala verktygen som Digitaliseringsstrategen, HR-strategen, lönesamordnaren och lönekonsulterna upplevt. I vår tolkning av respondenternas utsagor så framkom positiva effekter, det är: Minskad stress och arbetsbörda, att tid frigjorts vilket skapar möjlighet för utveckling, att personalstyrkan kunnat minskas, att arbetet blivit mer kvalitetssäkrat, tillgängligheten till information har ökat och Ronneby kommun har blivit en mer attraktiv arbetsgivare till följd av digitaliseringen. De negativa effekterna som framkom handlar om utmaningar med det nya arbetssättet, att ny stress kan uppkomma då kunskap saknas och att det kan finnas en rädsla, motstånd, bland medarbetare för den förändring som digitalisering innebär.

4.3.1 Positiva effekter

I avsnittet presenteras flertalet positiva effekter, som minskad stress och arbetsbörda, frigöra tid och möjliggöra utveckling, minskad personalstyrka, kvalitetssäkring, ökad tillgänglighet och en attraktiv arbetsplats.

Minskad stress och arbetsbörda

Minskad stress och arbetsbörda tack vare digitala verktyg var ett återkommande tema i samtliga intervjuer. Enligt digitaliseringsstrategen har de räknat nyttoeffekter på deras digitala familjemedlemmar Ronney, HaRry och Lena. HaRrys nyttokalkyl presenteras i ovanstående kapitel och har visat goda resultat. Hon berättar även att de räknat på mer mjuka värden i medarbetarundersökningar. Där framgick bland annat minskad sjukfrånvaro och stress samt en mer positiv uppfattning om arbetsplatsen. Lönesamordnare berättar att den främsta effekten som märkts av är mindre stress bland de anställda. På frågan om den digitala förändringen har skapat några positiva effekter berättar både lönekonsult 1 och 2 att deras arbetsbörda har minskat markant och att stressnivån har gått ner i samband med att de nya digitala verktygen införts. Lönekonsult 1 berättar även om avdelningens arbete med det nya digitala arkivet där de sorterar digitala akter. När detta är färdigt tror hon att de kommer få en ännu mer minskad arbetsbörda.

Kopplat till hur arbetsbördan minskat, berättar även Lönekonsult 2 om hur schemahanteringen har förändrats i och med HaRry. HaRry är den digitala lösning som har minskat arbetsbördan mest enligt henne. Tidigare fick de in alla scheman på papper två gånger per år. Det tog väldigt mycket tid, till skillnad från nu när de får in alla filer digitalt. Tidigare kunde hon känna en stor stress om hon var borta från jobbet, då det kunde komma in mycket mail under tiden. Nu finns inte den stressen längre, då hon vet att det är någon annan som hanterar scheman om hon är borta. Sedan införandet av HaRry arbetar lönekonsulterna istället med kontroller och rapporter för att se om något blivit fel. Det var tidigare lätt att knappa in en siffra för mycket i systemet vilket kunde få förödande konsekvenser. I och med HaRry har dessa fel minimerats.

Frigöra tid och möjliggöra utveckling

Något som samtliga intervjupersoner nämner är att digitaliseringen givit möjligheten att frigöra tid i arbetet. Trots att det i början kan krävas mer tid och resurser för att genomföra en förändring innan nyttan märks av så kan mer tid aldrig frigöras om inte en förändring sker säger digitaliseringsstrategen. Hon säger även att när tid frigörs kan vi arbeta mer med utveckling, vilket lönesamordnaren och lönekonsult 2 håller med om. Lönekonsult 2 säger att det ibland känns som det är mindre att göra efter att arbetsuppgifter har digitaliserats, men att det istället kanske blivit att de får lägga tiden på annat. Lönesamordnaren instämmer och säger att de har frigjort tid, så att tiden istället kan läggas på att digitalisera mer, utveckla verksamheten och att det finns mer tid för reflektion. Hon tror även att digitaliseringen har gjort att medarbetarna känner en större delaktighet överlag, och att de känner att de kan vara med och påverka sin utveckling.

Något som Lönesamordnaren tror kan bli ett resultat av det ökade digitaliseringsarbetet är att möjligheten att arbeta med mer kvalificerade uppgifter som är mer givande och lärorika. Hon berättar att många på löneavdelningen på personalenheten nu har fått andra arbetsuppgifter vid sidan om. Vissa har fått börja arbeta med pensioner, friskvårdsbidrag och LAS-frågor exempelvis. Dessa uppgifter var något som den tidigare HR & löneassistenten tidigare arbetade med, samt en systemförvaltare som gått i pension.

Minskad personalstyrka

Lönesamordnaren berättat att införandet av de digitala verktygen har också resulterat i att de drog in en assistenttjänst hösten 2023 inom HR & Lön. Hon tror att det i framtiden kanske kommer försvinna fler tjänster när digitala lösningar införs. Ett exempel som lönesamordnare ger på hur tid frigörs är att i dagsläget lägger respektive anställd inom lön en halv dag i månaden på arkivering, något som kommer försvinna med det digitala arkivet. Lönekonsult 1 nämner också i sin intervju att de digitala lösningarna förmodligen kommer att resultera i att hennes roll försvinner när hon går i pension, och delar lönesamordnarens bild av att personalstyrkan kommer minska. Lönekonsult 1 ser dock att en nedskärning av lönekonsulter kan göra det tufft under de perioder med hög belastning, exempelvis när de lägger sommarscheman.

Kvalitetssäkring

En annan effekt som samtliga intervjupersoner upplever är ökad kvalitetssäkring genom de digitala verktygen. Genom införandet av HaRry har arbetet blivit lättare eftersom scheman blir rätt på en gång, och att fel inte behöver rättas i samma utsträckning, berättar lönekonsult 2 och de underlag som kommer in via schemaformuläret innehåller inte längre felaktiga uppgifter. Lönekonsult 1 lyfter kvalitetssäkringen som en positiv effekt och att det genom anställningsguiden blir mindre fel i anställningsavtalen. Tidigare kunde det exempelvis stå fel lön i ett avtal, men dessa fel har nu minimerats. Lönekonsult 2 tycker att det känns mer tryggt att få in ärenden genom deras ärendehanteringssystem än att få in de via post. Tidigare kunde det komma in brev med ett namn som inte blivit utsuddat, och då finns en risk att brevet hamnar fel. Resultatet av att arbetsgivarintyg nu hanteras digitalt är också att det går mycket snabbare när de kommer in via e-tjänsten.

Ökad tillgänglighet

Ytterligare en positiv effekt som kommit med Ärendehanteringssystemet enligt Digitaliseringsstrategen är att ärenden inte blir lika personberoende. Dessutom, i och med digitaliseringen är det enklare att hitta information på egen hand. De som inte vill besöka löneenheten för att tala om en felaktig lönespec behöver inte göra det. Samtidigt ökar tiden för de som vill ha den personliga kontakten, så det blir positivt för båda sidor. I och med ärendehanteringssystemet blir också den som ansöker om ett ärende garanterad ett svar. Det blir även ett proffsigt bemötande. Det håller lönesamordnare med om, och säger att digitaliseringen har bidragit till en ökad tillgänglighet för medarbetare överlag. Innan var de tvungna att ringa till löneavdelningen på personalenheten för sina frågor- men att det nu finns information tillgänglig i medarbetar- och chefsguiden.

Lönekonsult 2 berättar att hon initialt var negativ inställd till ärendehanteringssystemet då hon haft dåliga erfarenheter av dessa från tidigare arbetsplatser då det var ett krångligt system som vissa struntade i att använda, vilket resulterade i att andra fick arbeta mer. Detta blev inte resultatet på Ronneby Kommun enligt henne, då alla tar sitt ansvar och hjälper till. Ärendesystemet har resulterat i minskade mail. Även medarbetarguiden och chefsguiden har resulterat i minskade samtal och mail från anställda.

En attraktiv arbetsplats

Digitaliseringsstrategen berättar att det i dagsläget är svårt att hitta duktiga medarbetare och att kommunen konkurrerar om samma personer som de privata företagen. Efter pandemin öppnade arbetsmarknaden också upp på ett helt annat sätt, med större möjlighet till hemarbete. Det har lett till att även den geografiska arbetsmarknaden blivit hårdare. Därav har digitaliseringen är en viktig faktor för att skapa en attraktiv arbetsplats och värna om personalen, men det skapar även möjlighet att ta bort de arbetsuppgifter som inte måste utföras av en människa så att de anställda kan fokusera på andra uppgifter.

Digitaliseringen skapar enligt henne en mer attraktiv arbetsplats på flera sätt. En av anledningar anser hon är att Ronneby kommun blivit kända för sina digitala lösningar och att folk ser det som en arbetsplats de vill arbeta på. Hon tror också att många anställda är stolta över att vara en framåtsträvande och digital arbetsplats och att det leder till att de blir ambassadörer för Ronneby kommun. Dessutom är det många som hör av sig till Ronneby kommun angående deras digitaliseringsarbete och det är roligt att kunna inspirera andra. Hon säger att om **man** tänker övergripande har deras första digitala familjemedlem, Ronney, verkligen satt Ronneby på kartan. Han finns bland annat på Tillväxtverkets webbplats som ett gott exempel på digitala lösningar. Den digitala familjen är ett koncept de marknadsfört och det har varit framgångsrikt.

4.3.2 Negativa effekter

När vi frågar Lönesamordnaren om hon har sett några negativa effekter av digitaliseringen så nämner hon att det hon endast kan se som något negativt är att det känns som det kan gå lite fort fram ibland. De utmaningar Lönesamordnaren har sett med digitaliseringen är inte så mycket i deras team- utan mer med externa medarbetare som kanske är äldre och har svårt att lära sig tekniken. Då får de lägga mer tid på att utbilda och lägga mer tid på de områden Digitaliseringsstrategen svarar på samma fråga att hon har hört att vissa anser att förändringarna inneburit mer jobb. Hon kan inte redogöra exakt för vad det är, men tror det i stor mån handlar om att den anställde inte är trygg med den nya digitala lösningen och förstår sin roll i det digitala flödet. Exempelvis, att den anställde inte förstår att om vi arbetar på detta sätt, då blir det enklare för den som kommer efter oss. Därav är det viktigt att förstå helheten med de digitala lösningarna. Om det skulle varit något som var negativt med digitaliseringen är det att medarbetare inte alltid förstått hur tekniken fungerar och det kan vara en utmaning. Hon understryker att det verkligen krävs att resurserna fullt ut förstår hur de digitala lösningarna fungerar.

Lönekonsult 1 berättar i sin intervju att det uppkommit en ny stress med de digitala verktygen, då det ibland kan vara svårt att veta vart man hittar viss information. Det är även svårt för vissa medarbetare och chefer att veta vart de hittar viss information, vilket gör att hon får hjälpa dem att leta. Kopplat till det förändrade arbetssättet tycker Lönekonsult 1 att det är tråkigt att hon inte sitter och registrerar lika mycket saker längre.

Utmaningar

Lönekonsult 1 har upplevt utmaningar med de digitala systemen, berättar hon. Det är mycket förändring och att det är svårt att komma ihåg hur allting ska utföras. Det är enligt henne många steg att ha i huvudet samtidigt och inte alltid lätt att komma ihåg det rätta sättet att göra på. Hon

säger även att hon tillhör de “*digitalt handikappade*” när det gäller datorer och inte alls är på samma nivå som de personer som är tio år yngre. Lönekonsult 1 berättar även i intervjuerna om Anställningsguiden där de verifierar avtal. Hon berättar att tidigare så var det möjligt att göra tillägg i avtalet, som flexkort redan innan avtalet hade blivit verifierat av ansvarig chef. Nu går det inte att göra detta längre, vilket hon tycker gör att det kan vara svårt att ha koll. Hon berättar sedan att det också var en nackdel med tidigare metod, då det kunde bli fel. Det nya systemet med anställningsguiden blir alltså mer kvalitetssäkrat. Lönekonsult 1 berättar i samband med detta att de nu har excelfiler de skapat för att komma åt varandras filer, detta för att underlätta om en lönekonsult exempelvis skulle bli sjuk. Hon säger att hon är dålig på att skriva, och lätt håller sig till sina “*papper*”.

Lönekonsult 2 anser däremot att hon inte upplevt några utmaningar. Hon anser att de som arbetar på personalenheten är en bra grupp där de lär sig av varandra. Hon har inte heller upplevt några negativa effekter med digitaliseringen, men en fundering hon har är vad som händer med hennes roll om man digitaliserar för mycket. Hon säger att hon inte är orolig för att tjänster kommer försvinna utan att det kommer att finnas arbete att göra, men tanken har ändå funnits där.

Rädsla för digitalisering

När de började digitaliseringsresan berättar digitaliseringsstrategen också att vissa kände, “*ska vi digitalisera allt? Men det här är ju min arbetsuppgift...*”. Hon tror att det beror på att medarbetare ibland kan vara rädda att släppa ifrån sig en arbetsuppgift de är duktiga på och att de kan vara osäkra kring förändringar. Särskilt om det inte framgår vad förändringen kommer innebära. Hon upplever dock att desto längre digitaliseringsresan har pågått, desto mindre osäkerhet framkommer från medarbetarna. Medarbetarna har istället blivit mer öppna för förändringar. I början kan de ha tappat folk som inte varit förändringsbenägna säger hon, å andra sidan framhäver hon även att många medarbetare har växt i och med digitaliseringen. Digitaliseringen införde kreativitet i verksamheterna och många medarbetare kommer ständigt med nya förslag på hur det går att utveckla något vidare. Även lönesamordnaren säger att utvecklingen av dessa digitala verktyg har resulterat i en större förståelse för vad som kan utvecklas. Det skapar nya idéer och de anställda inspireras av varandra i det digitala arbetet.

Merparten av de effekter som framkommit av resultatet är positiva, både för HR-verksamheten i stort och för chefen samt den enskilde medarbetaren. Stressen och arbetsbördan på personalenheten ses övergripande ha minskat, även om enskilda medarbetare kan uppleva att en ny stress uppkommit av de förändrade arbetssätten. Resultatet visar också på att personalenheten frigjort tid i sin verksamhet och skapat möjlighet till utveckling för sina anställda, något som framhävs av flertalet intervjupersoner. Det går även att utläsa att enheten har en minskad personalstyrka till följd av digitaliseringen. Personalenheten som verksamhet har även uppnått större tillgänglighet både för sina egna medarbetare och anställda i kommunen samtidigt som kvaliteten på arbetet blivit högre. Med den förändringsprocess som digitaliseringen medfört har Ronneby kommun även blivit en mer attraktiv arbetsgivare. De negativa effekter som framkommit kan inte ses övergripande applicerbart på personalenheten, utan syftar mer till enskilda medarbetare. Däremot framkommer en del utmaningar som enheten upplever till följd av digitaliseringen, vilket behöver arbetas med på både organisation-, grupp- och individnivå.

5. Diskussion & analys

Ett av de första teman som behandlas i uppsatsens inledning är kompetensbristen som finns i den svenska välfärden idag och hur SKR tagit fram olika alternativa strategier för att lösa kompetensförsörjningen. Ronneby kommun har integrerat strategierna i sin kompetensförsörjningsstrategi som fastställts av kommunfullmäktige. Den digitaliseringsstrategi som togs fram år 2021 kan anses vara kompletterande och syfta till att följa de strategierna som SKR tagit fram och de tre huvudområdena nya lösningar, ett hållbart arbetsliv och attraktiv arbetsgivare. I digitaliseringsstrategin framkommer de mål som Ronneby kommun har och därmed även varför de väljer att digitalisera delar av sin verksamhet. Syftet med digitaliseringsstrategin förklaras som att vidareutveckla verksamheten för att förnya, förenkla och förbättra genom att applicera ny eller nuvarande teknik på processerna. Målet förklaras som att främja innovation, delaktighet och utveckling för en effektiv och öppen verksamhet. Med hjälp av digitalisering kan en högre kvalitet och mer värdeskapande aktiviteter uppnås, samtidigt som digitalisering av kommunens interna administration kan bidra till en större effektivitet. Syftet med uppsatsen är att beskriva och tolka vilken betydelse digitala verktyg i kompetensförsörjning kan ha för offentlig verksamhet, vilket reds ut genom de två frågeställningarna som kommer presenteras i kapitlet.

5.1 Implementeringsprocessen på personalenheten

Avsnitt 5.1 avser att besvara frågeställningen “Vad blir effekterna av digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?”. De olika teman som presenteras är “Digitaliseringens början”, “Trender”, “Interna och externa drivkrafter”, “Evolutionär och revolutionär förändring” och “Gruppdynamik”. Utifrån den information som framkommer kan implementeringsprocessen av de digitala verktygen på personalenheten anses ha fungerat väl och varit anpassad till verksamhetens behov samt följt en fungerande strategi.

Digitaliseringens början

Ronneby kommun har i början av digitaliseringsprocessen hämtat inspiration från Trelleborg kommun, enligt intervjun med digitaliseringsstrategen. Trelleborgs kommun var vid tidpunkten en kommun som hade kommit långt i användandet av automatiserade processer och ekonomiskt bistånd. Vid studiebesök på Trelleborgs kommun uppkom idén att förändra arbetssättet med hjälp av digitalisering. Det är vanligt förekommande att organisationer hämtar inspiration från andra organisationer med goda resultat, och applicerar det i sin egen organisation,¹³¹ vilket vi ser att Ronneby kommun gjort i början av digitaliseringsresan. Den första roboten Ronney blev ett resultat av ett försök att förändra arbetssättet i arbete- och välfärds verksamhet. När Ronney kom till, blev roboten en ambassadör för användandet av ny teknik i organisationen och allt fler ville ha en robot. Det kan anses att Ronneby kommun påbörjade en organisationsförändring vid det första digitaliseringsarbetet med RPA:n Ronney och det kan tänkas att det var en förändring som berodde dels på trender, men även en organisationsspecifik förändring¹³² som krävdes för att effektivisera verksamheten. I ett samhälle som präglas av förändring till följd av ny teknik, förändrade konsumtions- och arbetsmarknader, press från finansmarknaden, ökad globalisering och nya värderingar hos arbetstagare¹³³ tillsammans med nya kompetensförsörjningsstrategier

¹³¹ Alvesson & Sveningsson.

¹³² Alvesson & Sveningsson.

¹³³ Alvesson & Sveningsson.

från SKR, som nya digitala lösningar, kan det tänkas att digitaliseringen var nödvändig för Ronneby kommun för att utvecklas som organisation. För att en organisation ska kunna överleva i dagens samhälle krävs det anpassning till omvärlden,¹³⁴ och den anpassning de gjort i detta fall är digitalisering av arbetsuppgifter som kan frigöra tid vilket gör att den kompetens som finns i verksamheten kan tas tillvara på bättre sätt.

Trender

Som nämnt kan det anses att Ronneby kommun har följt en digitaliseringstrend som fungerat väl hos Trelleborg kommun. En risk med att organisationer följer trender är att organisationsförändringar inte baseras på en analys av objektiva interna och externa förhållanden, utan bara är ett försök att vara en modern organisation.¹³⁵ Utifrån den information som framkommit av resultatet, att Ronneby kommun arbetar med behovsanalyser inför varje projekt kan det dock antas att de följer trender, men är noga med att anpassa och avgöra om de fungerar för deras verksamhet och organisation.

Interna och externa drivkrafter

Organisationsförändringen på personalenheten kan anses ha börjat år 2020. Under intervjuerna framkom det att en kartläggning gjordes år 2020 på personalenheten där de diskuterade arbetsuppgifter som tog lång tid och inte bidrog till värdeskapande. Det framgick att schemaregistrering som utfördes manuellt var tidskrävande då det fanns felaktigheter i det underlag som kommit in. Då påbörjades diskussionen om att använda automatiserade processer för att frigöra tid. För att förstå en organisationsförändring är det av vikt att förstå vad som driver förändringen,¹³⁶ men att skilja på externa och interna drivkrafter kan vara svårt.¹³⁷ Interna drivkrafterna kan komma ifrån ny teknik, arbetsuppgifter som förändras på grund av nya produkter eller tjänster, utbyte av anställda i centrala positioner i organisationen, anställda med nya idéer och tankar om organisationens framtid eller en press på att ändra de administrativa strukturerna,¹³⁸ och på Ronneby kommun har flera av de interna drivkrafterna funnits, som anställdas idéer om en önskan av ett förändrat arbetssätt, men också från den nya tekniken som redan införts på andra avdelningar. Externa drivkrafter kan komma ifrån bland annat politik, ekonomi, demografi och marknadskrafter¹³⁹, vilket också kan anses varit drivande i Ronneby kommuns organisationsförändring. Dels går det att se att kompetens- och digitaliseringsstrategierna är politiska förankrade och något som bestäms högre upp i organisationen, dels att marknadskrafterna också är styrande. Med tanke på den kompetensbrist som finns tyder det på att efterfrågan på kompetensen är högre än vad utbudet är i dagsläget. Även den ekonomiska aspekten inkluderas, då digitalisering av arbetsuppgifter leder till att personalstyrkan kan minska, som framkom i resultatet har personalenheten kunnat dra in på en assistenttjänst tack vare de digitala verktyg som införts och det förändrade arbetssättet. Digitaliseringsstrategen talar också om demografi i intervjun och säger att möjligheten till hemarbete har skapat en hårdare arbetsmarknad då möjligheten att vara anställd på en annan

¹³⁴Alvesson & Sveningsson.

¹³⁵Sveningsson & Sörgärde.

¹³⁶ Sveningsson & Sörgärde.

¹³⁷Alvesson & Sveningsson.

¹³⁸Alvesson & Sveningsson.

¹³⁹Alvesson & Sveningsson.

plats än hemorten ökat. Sammanfattningsvis går det att utläsa att organisationsförändringen som Ronneby kommun genomgår influeras starkt av både externa och interna drivkrafter. Det vi anser framkommer är att olika delar av organisationsförändring drivs av antingen interna eller externa drivkrafter. Början av organisationsförändring drevs av politiken och möjligheten att använda ny teknik, men de enskilda avdelningarnas önskan drevs av interna drivkrafter från medarbetarna.

Evolutionär och revolutionär förändring

Något som också framhävs i resultatet är att personalenhetens digitaliseringsprocess har fått ta tid. En organisationsförändring kan delas upp i planerad förändring, som utgår ifrån att innan implementation genomförs noggranna analyser och planer, medan en framväxande förändring är evolutionär och växer fram under en längre tidsperiod fram genom anpassningar till omgivningens utveckling och sker oftast genom små och lokala initiativ samt engagemang.¹⁴⁰ Utifrån den information som framkommer kan det tänkas att Ronneby kommuns digitalisering, därmed även personalenhetens, kan ses både som planerad och framväxande. De genomför enligt digitaliseringsstrategin behovsanalys och gör en projektplan innan varje digitalisering, men samtidigt är idén till förändringen ofta sprungen ur medarbetarnas önskemål om förändring, alltså lokala initiativ. Den framväxande organisationsförändringen är evolutionär och sker successivt under en längre period och påverkar endast vissa delar av en organisation, exempelvis för att uppnå bättre service,¹⁴¹ vilket kan likställas delvis med vad personalenheten genomgår samtidigt som de även kan anses genomföra en revolutionär förändring som kännetecknas av stark påverkan på organisationens kultur och struktur, kontrollsystem, belöningsystem och ledarskap.¹⁴²

Som diskuterats i teoriavsnittet finns det olika synsätt på hur en förändring bör genomföras. I Ronneby kommuns digitaliseringsstrategi från 2021 kan det utläsas att samtliga medarbetare och chefer måste vara delaktiga i förändringsprocessen för att lyckas med digitaliseringen. I intervjuerna med medarbetarna lyftes delaktigheten som en central del i hur förändringen genomförts på kommunen. Samtliga medarbetare har fått vara med redan från behovsanalysen till implementering, vilket går i linje med strategin. Ronneby kommuns inställning att medarbetarna bör vara delaktiga går i hand med Lewin och den gruppdynamiska skolans syn på förändring, som anser att det är av stor vikt att ledningen arbetar tillsammans med medarbetarna i förändring.¹⁴³ Medarbetarna på personalenheten har i stor mån fått bestämma själva hur delaktiga de vill vara i processen, och vissa har fått möjlighet att vara med och skapa E-tjänster. Delaktighet lyfts främst i en av intervjuerna med en lönekonsult som en stor fördel då man som medarbetare känner sig värdefull och inkluderad. Hon berättade även att vissa hade känt sig överkörda om cheferna tagit beslutet att inte inkludera medarbetarna. Den inkluderande och experimentella approach i implementeringsprocessen går att koppla till Strategi O som anser att det är av stor vikt att medarbetarna själva utvecklar lösningar för att känna att de äger förändringen och att den inte känns påtvingad.¹⁴⁴ Ronneby kommuns implementeringsstrategi liknas återigen med det gruppdynamiska skolan som även de ser ett stort värde i att ge

¹⁴⁰Sveningsson & Sörgärde.

¹⁴¹Alvesson & Sveningsson.

¹⁴²Alvesson & Sveningsson.

¹⁴³Alvesson & Sveningsson.

¹⁴⁴Alvesson & Sveningsson.

medarbetarna befogenhet att handla och själva äga förändringsprocessen¹⁴⁵ vilket stämmer överens med samtliga medarbetares syn på förändringsprocessen.

Ronneby kommuns initiala initiativ till digitalisering kom från högre ledning och digitaliserings- och kompetensförsörjningsstrategierna är fastställda av kommunfullmäktige och därmed även de tidigare nämnda målen med digitaliseringen. Vilka digitala verktyg som sedan har implementerats har dock centraliserats kring medarbetarnas önskemål och initiativ till förändring med hjälp av digitaliseringsstrategen. Det kan därför anses att organisationsförändringen har börjat med utgångspunkt där ledningen har den centrala rollen, top-down.¹⁴⁶ Det kan liknas vid strategi där den person som är högst upp i organisationen bestämmer vad som är bäst för organisationen. Ledningen ses enligt strategi E som de som belönar de personer som bidrar till resultatet, övertyga andra om förändring och isolera de grupper som gör motstånd.¹⁴⁷

Även om Ronneby kommuns chefer kan anses vara en del av att övertyga medarbetare om att de digitala förändringarna är bra,¹⁴⁸ isoleras inte de grupper som gör motstånd till förändringen utan de försöker istället arbeta med varje medarbetare och försöker få dem att förstå nyttan med förändringen, vilket är nödvändigt enligt det första steget i Lewins trestegsmodell.¹⁴⁹ Något som Ronneby kommun gjorde tidigt i implementeringsprocessen var att involvera medarbetarna i behovsanalysen där de själva fick vara delaktiga i att analysera hur de kan förbättra arbetssättet. Det kan ses som det förberedande planeringsstadiet och ses enligt Lewin som en bra metod för att motverka motstånd från de anställda.¹⁵⁰ HR-strategen lyfter att få med sig medarbetarna i förändringen som de viktigaste i samstämmighet med Lewin, och berättar att de arbetade mycket med det. Dels anade de effekterna som digitaliseringen skulle medföra, och lyfte dessa fördelar och vad de potentiellt kunde innebära för medarbetarna. Förändringar brukar möta motstånd,¹⁵¹ men trots det har medarbetarna i Ronneby kommun i stor mån varit mycket positivt inställda till implementeringen av de digitala verktygen. Ronneby kommuns sätt att arbeta med digitaliseringen med stor delaktighet kan tänkas vara en av de främsta anledningar till att de lyckats så väl.

Något som går att utläsa i intervjumaterialet är att medarbetarna faktiskt använder sig av de digitala verktygen. Lönekonsult 2 berättar exempelvis i hennes intervju att hon initialt var negativt inställd till det digitala ärendehanteringssystemet då hon haft dåliga erfarenheter av liknande system från tidigare arbetsplatser. Det system hon använde på den tidigare arbetsplatsen var krångligt, vilket resulterade i att vissa medarbetare struntade i att använda det, vilket skapade mer arbete för andra. Det går att utläsa att Ronneby kommun skiljer sig ifrån tidigare arbetsplats, då personalenheten kan anses ha lyckats med det sista steget i Lewins trestegsmodell för att få igenom förändring som handlar om förankra det nya tillståndet för att säkerställa att organisationen inte faller tillbaka i det tidigare arbetssättet.¹⁵² En anledning till att

¹⁴⁵ Alvesson & Sveningsson.

¹⁴⁶ Alvesson & Sveningsson.

¹⁴⁷ Alvesson & Sveningsson.

¹⁴⁸ Alvesson & Sveningsson.

¹⁴⁹ Alvesson & Sveningsson.

¹⁵⁰ Alvesson & Sveningsson.

¹⁵¹ Jacobsen.

¹⁵² Alvesson & Sveningsson.

personalenheten har lyckats med förankringen kan vara ett resultat av att medarbetarna hjälper varandra, är positiva och förändringsbenägna.

E-HRM, digitala verktyg inom HR, vilket vi fastställer som en del av digitala verktyg i kompetensförsörjning, har införts på Indiens banker med ledningen som central styrande roll. Implementationen blev inte lyckad och anpassades inte till de enskilda bankernas behov. Varken onboarding eller utbildning i de nya digitala verktygen gjordes. Med ledningen som styrande i organisationsförändringen skapades stratifikation på Indiens banker i form av två grupper, så kallade teknikinfödda och teknikmigranter.¹⁵³ Om det jämförs med Ronneby kommuns implementering av digitala verktyg, som är anpassade till den avdelning som berörs, kan det ses att resultatet blivit annorlunda. Även om de två grupperna, teknikinfödda och teknikmigranter framgår även på Ronneby kommun, har inte stratifikation bildats. Teknikmigranterna har istället inkluderats och fått lära sig att använda de nya digitala verktygen. För att lyckas med implementationen av E-HRM är den viktigaste faktorn för att lyckas att utbilda de som kommer använda sig av E-HRM.¹⁵⁴ Lönekonsult 1 kan liknas vid en teknikmigrant då hon upplevde svårigheter med att ta sig an det nya digitaliserade arbetssättet och lönekonsult 2 kan liknas vid teknikinfödd och hade inte svårigheter att ta sig an det digitaliserade arbetssättet. Istället för att isolera den grupp som gör motstånd till digitaliseringen och inte förstår hur de digitala verktygen fungerar har Ronneby kommun istället inkluderat alla och lagt fokus på att ge alla medarbetare rätt kunskap. Det kan tänkas vara en av anledningarna att Ronneby kommuns digitalisering på personalenheten varit så framgångsrik, eftersom att de två grupperna inte hamnar i konflikt med varandra¹⁵⁵ och att fokus istället läggs på att skapa samma förutsättningar för alla medarbetare på personalenheten och skapa en stor gemensam grupp för alla medarbetare.

Arbetet som förts med att skapa kunskap om de digitala verktygen och systemen med utbildning och learning by doing kan istället liknas vid den gruppdynamiska skolans arbetssätt, som anser att kunskap, engagemang och lärande kan minska förändringsmotståndet hos de anställda och istället kan skapa en vilja till förändring med kunskap, lärande och engagemang.¹⁵⁶ Som HR-strategen framhäver i sin intervju är det viktigt att framhäva vad varje medarbetare kan vinna på de digitala förändringarna och att skapa en vilja till förändring kan anses lyckats på personalenheten. Personalenheten kan anses ha lagt stort fokus på att varje medarbetare ska känna sig sedd i förändringsprocessen genom att ha talat med medarbetare om förändringen, vilket kan anses gå i linje med strategi O.¹⁵⁷ Vi likställer Personalenhetens arbetssätt till bottom up, där förändringsarbetet i stor utsträckning decentraliserats. Fokuset inom strategi O är på lärande och på de mänskliga aspekterna i organisationen,¹⁵⁸ vilket Ronneby kommun kan anses göra, då mycket fokus läggs på att frigöra tid för medarbetarna. Fokuset på att frigöra tid är för flera anledningar, dels mer jämn arbetsbörda och dels att medarbetarna ska ha tid för att utvecklas. På personalenheten framkommer det att medarbetare är de som får möjlighet att ge utvecklingsförslag och utifrån intervjuerna med lönekonsulterna upplever vi som uppsatsskribenter att medarbetarna anser sig vara en stor del av och äga förändringsprocessen,

¹⁵³ Gupta et al.

¹⁵⁴ Lahcen & Aityassinea

¹⁵⁵ Gupta et al.

¹⁵⁶ Alvesson & Sveningsson.

¹⁵⁷ Jacobsen.

¹⁵⁸ Alvesson & Sveningsson.

vilket är viktigt enligt Kurt Lewin.¹⁵⁹ Strategi O och den gruppdynamiska skolan lägger stor vikt vid engagemang, kommunikation och lärande och sätter medarbetarna i fokus för att driva förändringsarbetet, vilket är något som återkommer även i personalenhetens arbetssätt. Exempelvis lyfts kommunikation av den tidigare HR-strategen i Ronneby kommun som viktigt i förändringsprocessen. Vad som händer i processen måste ständigt kommuniceras och det är viktigt att skapa en förståelse för att alla medarbetare behövs, och göra dem medvetna om att arbetet kommer förändras. Det framkommer även under intervjuerna att Lönesamordnaren varje vecka förmedlar ny information till lönekonsulterna för att hålla dem uppdaterade, vilket går i linje med både Strategi O och den gruppdynamiska skolans syn på att kommunikationen är central i förändringsarbetet.¹⁶⁰

Gruppdynamik

Ett genomgående tema i intervjuerna är att samtliga anser att gruppen, alltså personalenheten, är en stor anledning till att de lyckats så pass bra med digitaliseringen. De beskrivs som en grupp som vill utvecklas, är positiva och inte rädda för utmaningar. Den gruppdynamiska skolan anser att engagemang kan minska motståndet hos medarbetare, och att det kan skapa en vilja till förändring.¹⁶¹ Det kan vara så att Ronneby kommun genom att aktivt inkludera medarbetarna i förändringsprocessen har skapat engagemang hos medarbetarna och att det är av den anledningen de varit positiva till förändringen. Det kan också vara så att gruppen, oberoende av den inkluderande strategin, redan varit förändringsbenägna. Det är svårt att dra slutsatser om vilka faktorer som varit avgörande då vi inte har en annan arbetsgrupp att jämföra med. Däremot kan det utläsas lite skillnader i inställning till förändring bland de intervjuade medarbetarna, där en av dem tidigare varit ganska negativ till digitaliseringen. En annan drivande faktor till att medarbetarna i arbetsgruppen varit positivt inställda till förändringen kan ha varit att digitaliseringsstrategin varit så pass närvarande i implementeringsprocessen. Enligt strategi O kan man förebygga motstånd hos medarbetare genom att vara ute fysiskt i organisationen, lära känna medarbetaren och diskutera dennes arbetsuppgifter eftersom det kan skapa ett lugn och bidrar till att medarbetaren känner sig sedd.¹⁶²

5.2 Effekter av digitala verktyg på personalenheten

För att återkoppla till frågeställningen “Vad blir effekterna av digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?” presenteras i avsnittet de effekter som framkommit på personalenheten i Ronneby kommun av de digitala verktygen. De digitala verktyg som Ronneby kommun har infört på personalenheten är tydligt en del av de aktiviteter som ser till att organisationen uppnår kompetensförsörjning¹⁶³ och kan likställas med E-HRM.¹⁶⁴ Ett av SKRs huvudområden, nya lösningar, ses genomsyra personalenhetens digitaliseringsarbete. Främst kan fokusområden “utnyttja tekniken smart” och “använda kompetensen rätt” utläsas ur intervjuerna. Det kan även anses att personalenheten på Ronneby kommun är på god väg att med de digitala verktygen minska det kompetensglapp som finns i välfärden idag utifrån SKRs strategier och huvudområden. Digitaliseringsarbetet som personalenheten utfört har i stor mån har påverkat

¹⁵⁹Alvesson & Sveningsson.

¹⁶⁰Alvesson & Sveningsson.

¹⁶¹Alvesson & Sveningsson.

¹⁶²Jacobsen.

¹⁶³Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson.

¹⁶⁴Strohmeier.

avdelningen och förändringen kan anses vara framgångsrik utifrån den information som framkommer i intervjuerna i relation till teorin.

5.2.1 Positiva effekter

Minskad stress & arbetsbörda

Ur resultatet framkommer flertalet olika effekter av de digitala verktygen. Det går exempelvis att utläsa vanliga effekter av digitalisering, som att ett digitalt lönessystem gör att alla scheman lagras digitalt istället för på papper,¹⁶⁵ på personalenheten. Det går även att utläsa mer betydande effekter från intervjuerna och nyttokalkylen som att arbetsbördan och stressen minskat markant för medarbetarna i samband med införandet av digitala verktyg. Den minskade stressen framgår även i de medarbetarundersökningar som gjorts på arbetsplatsen. Den stress som försvunnit ses ha en koppling till att arbetsuppgifter inte är personberoende. Lönekonsult 2 berättar att scheman nu är tillgängliga för samtliga lönekonsulter digitalt, vilket gör att hon vet att det är någon annan medarbetare som hanterar dessa om hon är sjuk. Innan kunde hon komma tillbaka till jobbet och veta att hon hade flertalet mail. Den tidsbesparande aspekten är ett av de mest centrala forskningsfynd kopplat till E-HRM.¹⁶⁶

Frigjord tid & möjlighet till utveckling

Ett resultat av den minskade arbetsbördan är att det både har tillkommit och försvunnit arbetsuppgifter för lönekonsulterna. Samtliga intervjupersoner instämmer i att de nu har mer tid åt att arbeta med utveckling och att digitalisera ytterligare efter införandet av de digitala verktygen. Som går att utläsa från nyttokalkylen har RPA:n HaRry frigjort ungefär 145 timmar per år hos personalenheten som istället kan användas för att utveckla enheten. Personalenhetens RPA HaRry kan likställas med operationell E-HRM, som syftar till att automatisera administrativa arbetsuppgifter för att effektivisera och sänka kostnader,¹⁶⁷ vilket är det som inträffat på enheten efter implementeringen av HaRry. Det finns ett fastställt samband mellan den minskade stressen och arbetsbördan och frigjord tid och möjlighet till utveckling. Det bör diskuteras huruvida det finns ett samband med den minskade stressen och arbetsbördan och en positiv inställning till förändring och utveckling. Exempelvis, om medarbetarna inte hinner med sina arbetsuppgifter kan det tänkas vara svårt att skapa en positiv inställning till utveckling, eftersom att digitalisering och utveckling tar tid, vilket gör att den minskade arbetsbördan och stressen är av vikt för att kunna utvinna positiva effekter av digitala verktyg.

Nya arbetsuppgifter & minskad personalstyrka

Jedel & Palmqvist diskuterar också att digitala verktyg kan öka effektiviteten och minska tidsåtgång,¹⁶⁸ vilket framgår på personalenheten då mycket tid har frigjorts för lönekonsulterna och det manuella arbetet med att lägga in scheman har i stort sett försvunnit helt. Deras arbetsbörda har därav minskat och Hylén diskuterar att det är de förutsägbara och rutinmässiga arbetsuppgifterna som ofta ersätts av robotar och datorer i dagsläget. Han nämner också att en trend kan ses i att arbeten försvinner när ny teknik introduceras.¹⁶⁹ Det kan även ses på personalenheten där en assistenttjänst försvann hösten 2023. Medarbetare lyfter i sina intervjuer

¹⁶⁵Jedel & Palmqvist

¹⁶⁶Lahcen & Aityassinea

¹⁶⁷ Lahcen & Aityassinea

¹⁶⁸Jedel & Palmqvist.

¹⁶⁹Hylén.

att de tror att fler tjänster kommer att försvinna i framtiden och vi ser ett genomgående tema i intervjuerna och nyttokalkylen att de arbetsuppgifter som försvunnit nästan uteslutande är kopplade till lön. Det kan därför tänkas att lönekonsultyrket kan försvinna i samband med digitaliseringen, alternativt att rollen utvecklas till något annat.

Hylén nämner att trots att arbeten försvinner så uppstår nya arbeten i följd av digitaliseringen,¹⁷⁰ vilket vi ser på personalenheten. Lönekonsulterna har som nämnt sedan de digitala verktyg införts fått ta sig an andra arbetsuppgifter som att arbeta med utveckling av verksamheten, arbeta med LAS-frågor och friskvårdsbidrag. Möjligheten att använda den frigjorda tiden till mer värdeskapande uppgifter är en del av att använda kompetensen rätt och det kan argumenteras för att personalenheten lyckats med det. Vi ser också att studier påvisar ökad produktivitet till följd av E-HRM och en ökad organisatorisk prestation.¹⁷¹ Det bör diskuteras huruvida den ökade produktiviteten har ett samband med att arbetsuppgifterna blir mer värdeskapande och använder kompetensen rätt. De nya arbetsuppgifterna som lönekonsulterna fått ta sig an då tidigare arbetsuppgifter försvunnit benämns som "roligare" i intervjuerna. Det tyder på att det kan finnas ett samband mellan att använda kompetensen rätt och ökad medarbetarprestation, vilket i sin tur ökar organisationsprestationen, med en av anledningarna att arbetsuppgifterna är roligare och mer värdeskapande. SKRs mål med kompetensförsörjningsstrategierna är bland annat att använda digitala verktyg för att minska den kompetensbrist som finns idag, vilket överensstämmer med en studie som presenterats.¹⁷² Genom att använda digitala verktyg, som kan likställas med E-HRM, kan personalenheten anses vara på väg att minska dagens kompetensglapp.

En annan studie framhäver dock att det inte finns ett samband mellan E-HRM och organisationens prestation. Däremot finns det ett betydande positivt samband mellan E-HRM och medarbetarengagemang. Medarbetarengagemang har i sin tur en positiv korrelation med organisationens prestation. Det går att utläsa att två av de andra studierna om E-HRM också framhäver ökat medarbetarengagemang som ett resultat.¹⁷³ Därav kan det diskuteras att E-HRM fyller en viktig funktion för en organisations kompetensförsörjning, även om det inte måste påverka organisationens prestation direkt, då E-HRM har en positiv korrelation med organisationens prestation i längden. Det ökade medarbetarengagemanget bör också ses som en positiv effekt av de digitala verktygen. Som vi diskuterar i 5.1 så har medarbetarna varit mycket positiva till förändringen och har varit högst delaktiga i förändringsprocessen. Det höga engagemanget som vi ser bland lönekonsulterna kan därför vara en effekt av införandet av de digitala verktygen, men kan också vara ett resultat av den inkluderande strategin som förespråkas av Strategi O och den gruppdynamiska skolan.¹⁷⁴

Kvalitetssäkring

Personalenheten har också uppnått högre kvalitet i sitt arbete efter införandet av digitala verktyg. Anställningsguiden och HaRry har gjort att det uppkommer färre fel i anställningsavtalen respektive scheman. I samband med införandet av HaRry har arbetet blivit lättare eftersom

¹⁷⁰Hylén.

¹⁷¹ Lahcen & Aityassinea; William & Singh.

¹⁷² Ebnezer & Dr. V. Krishna Priya.

¹⁷³ Lahcen & Aityassinea; William & Singh.

¹⁷⁴ Alvesson & Sveningsson.

scheman blir rätt på en gång, och att fel inte behöver rättas i samma utsträckning. Tidigare blev 1 av 10 scheman fel och efter införandet av HaRry kommer nu endast 1 av 100 scheman upp i en fel-lista, något som korrigeras innan schemat godkänns. Genom att få in alla scheman digitalt, säkerställer även organisationen att uppgifter om anställda inte hamnar i fel händer. Som tidigare nämnt kan HaRry likställas med operationell E-HRM, vilket även anställningsguiden kan. Det kan dock diskuteras att anställningsguiden även berör relationell E-HRM, eftersom det är en del av att anställa rätt personer i verksamheten.¹⁷⁵ Operationell E-HRM har framkommit som den inriktning som främst påverkar effektiviteten på HR-tjänster, men även arbetsprestation, produktivitet och kvaliteten på HR-arbetet.¹⁷⁶ Den ökade kvaliteten är något som tydligt framgår på personalenheten då de digitala verktygen blir en kvalitetssäkring. Det kan diskuteras som något som har ett samband med mindre arbetsbörda, som tidigare berörts i avsnittet.

En attraktiv arbetsplats

Slutligen så talar digitaliseringsstrategen om att digitaliseringen har gjort Ronneby kommun till en mer attraktiv arbetsplats och arbetsgivare. Det korrelerar med en av de huvudområden som SKR tagit fram för kompetensförsörjning, "attraktiv arbetsgivare", som Ronneby kommun följer. Digitaliseringsstrategen berättar att Ronneby kommun blivit kända för sina digitala lösningar och att folk ser det som en arbetsplats de vill arbeta på. Det kan även tänkas att de digitala verktygen gjort Ronneby kommun till en arbetsplats som medarbetare väljer att stanna kvar på. Som nämns av Lahcen & Aityassineas har E-HRM visat på positiva effekter gällande personalomsättning,¹⁷⁷ och de digitala verktyg kan därför tänkas vara en bidragande faktor till att Ronneby kommun ses som en attraktiv arbetsplats. Digitaliseringsstrategen nämner också att andra kommuner har hört av sig till Ronneby kommun och frågat om deras digitaliseringsarbete. Ytterligare en faktor som stödjer att Ronneby kommun kan ha blivit en mer attraktiv arbetsplats sedan införandet digitala verktyg är en studie som gjorts på E-HRM som lyfter att implementering av digitala verktyg kan öka förtroendet för organisationen.¹⁷⁸ Värt att understryka är att det är svårt att dra några slutsatser huruvida Ronneby blivit en mer attraktiv arbetsplats sedan de digitala verktygen införts, då vi inte har tillgång till någon typ av material som faktiskt stödjer påståendet.

5.2.2 Negativa effekter

De negativa effekter som framhävs i studien om indiens banker och dess införande av E-HRM som stratifikation på arbetsplatsen och att anställda kände sig lämnade utanför¹⁷⁹ återfinns inte i resultat av digitala verktyg på personalenheten.¹⁸⁰ De kan utläsas att det på personalenheten finns medarbetare som ingår i båda grupperna, teknimigranter och teknikinfödda,¹⁸¹ däremot upplevs dessa personer inte hamna i konflikt med varandra. Personalenhetens arbetssätt under förändringen kan tänkas vara anledningen till att ingen av de nämnda negativa effekterna uppstår. Istället kan det tänkas att implementeringarna av digitala verktyg ökat medarbetarnas förtroende för organisationen. Förtroende på arbetsplatsen skapar flexibilitet och möjlighet att tilldela större

¹⁷⁵Lahcen & Aityassinea

¹⁷⁶Lahcen & Aityassinea

¹⁷⁷Lahcen & Aityassinea

¹⁷⁸Lahcen & Aityassinea

¹⁷⁹ Gupta et al.

¹⁸⁰ Gupta et al.

¹⁸¹ Gupta et al.

ansvar till lägre organisationsnivå,¹⁸² vilket har skett på personalenheten, exempelvis när lönekonsult 2 blivit tilldelad ansvaret att skapa en ny E-tjänst. Det framkommer dock vissa negativa effekter i resultatet, som att Lönekonsult 1 berättar att det uppkommit en ny stress i samband med digitaliseringen, då det ibland kan vara svårt att veta vart man hittar viss information. Det kan tänkas att svårigheterna med att hitta information grundar sig i en avsaknad av rätt kunskap och i studien om Indiens banker framhävs det att det saknades både introduktion och onboarding av anställda inför den nya digitaliseringen vilket skapade negativa effekter,¹⁸³ avsaknad av rätt introduktion och utbildning framkommer dock inte som ett problem på personalenheten utifrån intervjuerna.

Det går också att utläsa att även om de nya arbetsuppgifter som möjliggörs till följd av frigjord tid generellt upplevs som en positiv effekt av medarbetarna, då de tycker det är kul att få arbeta med utveckling, finns det dem som saknar de tidigare arbetsuppgifterna. En av lönekonsulterna berättar i sin intervju att det är lite tråkigt att hon inte sitter och registrerar lika mycket saker längre. Det kan även tänkas finnas en problematik i att digitaliseringen förändrar så pass mycket på kort tid för medarbetarna, då olika individer har olika lätt för förändringar. För en person som Lönekonsult 1 som uppskattar de mer monotona arbetsuppgifterna kan förändringen, oavsett hur väl genomförd och förankrad den är, upplevas negativ.

5.3 Avslutande reflektioner om implementeringsprocessen & effekter av de digitala verktygen på personalenheten

De två frågeställningarna “Hur och varför implementeras digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?” och “Vad blir effekterna av digitala verktyg i offentlig HR-verksamhet?” kan till en början verka vitt skilda, men för att förstå hur en organisation lyckas med de digitala implementationerna för att kunna utvinna positiva effekter är det av vikt att hela processen inkluderas och tas hänsyn till. Det framgår att det finns en kompetensbrist idag och Ronneby kommun arbetar utifrån de kompetensförsörjningsstrategier som SKR tagit fram. Ronneby kommuns digitaliseringsarbete har resulterat i flertalet positiva effekter för personalenheten. De mest framträdande effekterna har varit minskad stress, ökad kvalitetssäkring och att arbetsbördan minskat för medarbetarna. En underliggande faktor som framkommit är att trots att positiva effekter kan framkomma av digitalisering måste en organisation ha i åtanke vilken kostnad en digitalisering medför och väga det mot lönsamheten,¹⁸⁴ något som digitaliseringsstrategen också framhäver. I detta fall, kan det anses att lönsamheten för personalenhetens digitala verktyg varit av större vikt än vad de kostat. Av den information vi fått ta del av, dels genom intervjuer men också nyttokalkyl, går det i stor mån att konstatera att effekterna har en stark koppling till de digitala verktygen. Det är däremot svårt att på något sätt påstå att resultaten som personalenheten upplevt skulle vara generaliserbara inom en annan HR-avdelning inom offentlig sektor. Något som kan ha påverkat de upplevda effekterna från medarbetarna kan som det tidigare diskuteras, vara beroende av gruppen i sig, att gruppen är så pass positiv och förändringsbenägen. Arbetsgruppen är av det mindre slaget, och som vi ser i resultatet skiljer sig upplevelser åt mellan medarbetare. Ett exempel på det är de förändrade arbetsättet som i stor mån upplevs som positivt, men även tas upp av en medarbetare som tråkigt att vissa uppgifter försvinner. Hade dessa digitala verktyg implementerats i en arbetsgrupp som inte varit förändringsbenägna på

¹⁸² Gupta et al.

¹⁸³ Gupta et al.

¹⁸⁴ Jedel & Palmquist

samma sätt, är det möjligt att vi fått ett annat resultat gällande de upplevda effekterna. Implementationsprocessen på Ronneby kommun kan tänkas vara en bidragande faktor till de upplevda effekterna i organisationen. Delaktighet och kommunikation har präglat implementationen av de digitala verktygen, och det kan tänkas att denna strategi kan ha haft en påverkan på medarbetarnas upplevelse av organisationsförändringen, vilket vi även funnit stöd för i tidigare forskning.¹⁸⁵ Med det sagt, vill vi undvika att dra konkreta slutsatser då vi inte har någon annan organisation att jämföra med som applicerat en annan implementeringsstrategi.

Sammanfattningsvis kan vi anta att Ronneby kommun är ett gott exempel på hur digitala implementationer kan genomföras i offentlig HR-verksamhet och att det går att utvinna flertalet positiva effekter av de digitala verktygen. Utifrån det resultat och analys samt diskussion som presenteras ser vi hur Personalenheten inkluderat de digitala verktygen som en del av sin kompetensförsörjning på ett framgångsrikt sätt.

Vår förhoppning är att uppsatsen har bidragit med nya perspektiv i hur digitala verktyg kan användas inom offentlig HR-verksamhet, samt vilka effekter det kan resultera i för både organisation och medarbetare. Genom att belysa de positiva effekter som digitala verktyg har resulterat i för Ronneby kommun, hoppas vi att denna uppsats kan inspirera fler organisationer att applicera liknande verktyg i sin verksamhet. Vår analys av de faktorer som påverkar implementering av digitala verktyg, ser vi som tänkvärda för organisationer likt Ronneby kommun som vill genomföra en organisationsförändring

¹⁸⁵ Alvesson & Sveningsson.

6. Bidrag till fortsatt forskning

I vår sökning av litteratur, ser vi ett antal områden som hade varit intressanta att undersöka i framtida studier. Som tidigare diskuterats är E-HRM ett ämne som inte forskats på i större utsträckning i Europa. Det är något som hade kunnat tänkas ge nya perspektiv, dels på vilka effekter som digitala verktyg kan resultera i för HR-arbete och medarbetare. Det kan tänkas att olika kulturer kan spela en roll i vilka effekter som upplevs, samt hur strukturen är uppbyggd i organisationen. E-HRM har inte heller undersökts i offentliga organisationer, vilket är ytterligare ett område som är av intresse att undersöka i framtida forskning. Visserligen är aspekter som kostnadsbesparingar och mindre upplevd stress något som gynnar både privata och offentliga organisationer, men att applicera E-HRM, digitala verktyg inom HR, på en offentlig verksamhet kan tänkas skilja sig från en privat verksamhet. Det finns andra perspektiv att ta hänsyn till i en offentlig verksamhet, exempelvis budgetår och politik. Det går inte att undgå att ledarskapet har en central del i organisationsförändring, vilket vi ser i både teorin och resultat. Det hade, enligt oss, varit relevant att i framtida forskning undersöka vad som krävs av ledare och chefer i denna typ av digitala organisationsförändring. Uppsatsen diskuterar både strategiska aspekter kopplat till organisationsförändring, och mer operativa aspekter kopplat till hur arbetsuppgifter förändras och resultatet av det. När vi undersökt vilka effekter de digitala verktygen fått, har fokuset främst varit på medarbetarna. Något som hade varit intressant att undersöka ytterligare, hade varit att se hur chefer inom HR kan påverkas av digitala verktyg, det vill säga med ett större fokus på de strategiska arbetsuppgifterna. HR som profession är mycket bred och innefattar en rad olika ansvarsområden och arbetsuppgifter beroende på roll. Ronneby kommuns personalenheten kan ses arbeta administrativt i stor utsträckning, och ett förslag på ytterligare forskning är att undersöka verksamheter som digitaliserar de mer mänskliga aspekterna av HR-arbetet. Med de framsteg inom AI som vi sett de senaste åren, är ämnet något som vi tror kommer bli mer och mer relevant för forskning inom HR.

Referenslista

- Ahrne, Göran & Svensson, Peter. "Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen" i *Handbok i kvalitativa metoder*, red. Göran Ahrne & Peter Svensson. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2022). S.8-15
- Allwood, Carl Martin & G. Eriksson, Carl Martin. *Grundläggande vetenskapsteori*. 2a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2017)
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskultur*. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2014)
- Back, Christina & Berterö, Carine. "Interpretativ fenomenologisk analys" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017). S.148-161.
- Bergström, Göran & Boréus, Kristina. *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. (Lund: Studentlitteratur, 2000). 1a uppl.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. , *Organization Development & Change*, 8 uppl. (Mason: South-Western, 2008) Tillgänglig: <https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf>
- Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*. 4e uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2018).
- Ebnezer & Dr. V. Krishna Priya. "The impacting factors of digitalization on HR, scope for digital skills and retention", *Journal of Pharmaceutical Negative Results* Vol 13, nr 6. (2022). 2523-2327. DOI: 10.47750/pnr.2022.13.S06.326
- Eriksson Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran. "Intervjuer" i *Handbok i kvalitativa metoder*, red. Göran Ahrne & Peter Svensson. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2016). S.41-53
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert. "Kvalitativ forskning och kvalitativ analys" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017) S.16-41
- Iqbal, Naveed., Ahmad, Mansoor & M.C. Allen, Matthew. .. "Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity", *Emerald Publishing Limited*. Vol. 42, nr 7. (2019). 879-899. DOI 10.1108/MRR-02-2018-0094
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. (Lund: Studentlitteratur, 2019)
- Jansson, Joakim & Andervin, Marie. *Att leda digital transformation*. (Stockholm: HOI, 2016).
- Jedel, Izabella & Palmquist, Adam. *Ett digitalt arbetsätt: Organisationens väg till det livslånga lärandet*. (Lund: Studentlitteratur, 2023).
- Gupta, Manish, Hassan, Yusuf, Pandey, Jatin & Kushwaha, Ankur. "Decoding the dark shades of electronic human resource management", *Emerald Publishing Limited*. Vol 42, nr 1. (2022). 12-31. DOI: 10.1108/IJM-11-2020-0512
- Hylén, Jan. *Framtidens arbetsmarknad - framtidens skola*. (Lund: Studentlitteratur, 2019).
- Lahcen, Fatima & Aityassinea Yachou. "The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training", *International Journal of Data and Network Science*, Vol 6 nr 4. (2022). 1107-1114. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.7.009>
- May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning*. 2a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2013).

- Mohammed Alomaria, Ahmed. "Exploring the impact of e-HRM on organizational performance: A mediated model", *International Journal of Data and Network Science*. Vol 7, nr 4. (2023). 1913–1920. DOI: 10.5267/j.ijdns.2023.7.002
- Nilsson, Peter., Wallo, Andreas., Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo. *Human Resource Development - att utveckla individer, grupper och organisationer*. (Lund: Studentlitteratur, 2018).
- Pacheco-Comer, Augusto Alberto., González-Castolo, Juan C & Garcia Sanchez, Noe. "Methodological proposal to implement enterprise resource planning systems". 17th Americas Conference on Information Systems. 2011. DOI:10.13140/RG.2.1.1935.0162
- Rennstam, Jens & Wästerfors, David. "Att analysera kvalitativt material" i *Handbok i kvalitativa metoder*, red. Göran Ahrne & Peter Svensson. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2016). S.220-234
- Ronneby kommun. *Digitaliseringsstrategi*. 2021. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/download/18.324ca1bc1790d6528bce4ab7/1620285276454/Digitaliseringsstrategi.pdf>
- Ronneby kommun. *Förvaltningar & nämnder*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/var-organisation/forvaltningar--namnder.html> (Hämtad 3/12-23)
- Ronneby kommun. *Kommunfakta*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/kommunfakta.html> (Hämtad 3/12-23)
- Ronneby kommun. *Kommunägda bolag & stiftelse*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/var-organisation/kommunagda-bolag--stiftelse.html> (Hämtad 3/12-23)
- Ronneby kommun. *Kompetensförsörjningsstrategi*. 2022. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/download/18.418b1d411817fe509c546d3a/1657179949798/Kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjningsstrategi%20f%C3%B6r%20Ronneby%20kommun%202022%20-2025.pdf>
- Ronneby kommun. *Vår organisation*. U.Å. Tillgänglig: <https://www.ronneby.se/kommun--politik/var-organisation.html> (Hämtad 3/12-23)
- Strohmeier, Stefan. "Research in e-HRM: Review and implications", *Human Resource Management Review*. Vol 17, nr 1. (2007). 19-37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Sveningsson, Stefan & Sörgärde, Nadja. *Organisationsförändring - Hur, var och varför?* (Lund: Studentlitteratur, 2015).
- Sveriges kommuner och regioner. *Digitala medarbetare i Ronneby kommun*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier/utnyttjateknikensmart/digitalamedarbetareironnebykommun.71763.html> (hämtad 1/12-23)
- Sveriges kommuner och regioner. *Personal- och kompetensförsörjning*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning.170.html> (hämtad 1/12-23)
- Sveriges kommuner och regioner. *Strategier för att möta kompetensutmaningen*. 2023. Tillgänglig:

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html> (hämtad 1/12-23)

- Sveriges kommuner och regioner. *Utnyttja tekniken smart*. 2023. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier/utnyttjateknikensmart.13462.html> (hämtad 1/12-23)
- Thornberg, Robert & Fejes, Andreas. "Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017) S.256-276
- Thuren, Torsten & Werner, Jack. "De källkritiska principerna" i *Källkritik*, red. Camilla Nevby. 4e uppl. (Stockholm: Liber, 2019) s.12
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. Forskningsetiska rådet, 2002. Tillgänglig: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html>
- Westlund, Ingrid. "Hermeneutik" i *Handbok i kvalitativ analys*, red. Andreas Fejes & Robert Thornberg. 2a uppl. (Stockholm: Liber, 2017). S.71-88.
- William, Asamoah-Appiah & Singh, Kesari. "The assessment of e-HRM tools and its impact on HRM system effectiveness and organizational effectiveness: An empirical study of selected multinational companies in Ghana", *The electronic journal of information systems in developing countries*. Vol 89, nr 5. (2023). 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1002/isd2.12267>

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide - lönekonsult

- Kan du beskriva dig själv kort?
- Vad arbetar du med?
- Vilka digitala system arbetar du med i dagsläget?
- När infördes de digitala systemen och verktygen?
- Hur kommunicerades förändringen till er medarbetare?
- Vilket stöd fanns för implementeringen av de digitala systemen?
- Vilken påverkan har de digitala systemen och verktygen på dina arbetsuppgifter?
- Upplevde du några utmaningar med de digitala systemen och verktygen? ‘
 - Vilka var utmaningarna?
 - Varför blev det en utmaning?
 - Hur hanterade du det?
 - Fanns det ett motstånd?
- Kan du ge ett exempel på hur ditt arbete förändrats sedan de digitala verktygen och systemen implementerades?
- Vad har effekterna blivit av denna implementering?
 - Vilka positiva effekter kan du se?
 - Arbetsbörda
 - Stress
 - Andra arbetsuppgifter
 - Vilka negativa effekter kan du se?
 - Avprofessionalisering
- Ser du några utvecklingsbehov framöver?
- Vill du tillägga något?

Bilaga 2: Intervjuguide - HR-strateg

- Kan du beskriva dig själv kort?
- Vad arbetar du med?
- Vilka digitala system och verktyg arbetar du med i dagsläget?
- När infördes de digitala systemen och verktygen?
- Hur identifierade ni behovet av denna implementering?
- Vilken del hade du i digitaliseringsprocessen?
- Hur kommunicerades förändringen till era medarbetare?
- Hur arbetade ni med att förändra arbetssättet hos era medarbetare?
- Vilket stöd fanns för implementeringen?
 - Utbildning? Learning by doing?
- Vilken påverkan har de digitala systemen och verktygen på dina arbetsuppgifter?
- Har du märkt något påverkan på din avdelnings arbetsuppgifter?
- Upplevde du några utmaningar med de digitala systemen och verktygen? ‘
 - Vilka var utmaningarna?
 - Varför blev det en utmaning?
 - Hur hanterade du det?
 - Fanns det ett motstånd?
- Vad har effekterna blivit av denna implementering?
 - Vilka positiva effekter kan du se?
 - Arbetsbörda
 - Stress
 - Andra arbetsuppgifter
 - Vilka negativa effekter kan du se?
 - avprofessionalisering
- Ser du några utvecklingsbehov framöver?
- Vill du tillägga något?

Bilaga 3: Intervjuguide - Digitaliseringsstrateg

- Kan du beskriva dig själv kort?
- Vad arbetar du med?
- Vilka digitala system och verktyg har ni implementerat på Personalenheten?
- Vilka digitala system och verktyg har ni implementerat på Löneenheten?
- Hur identifierade ni behovet av dessa implementationer?
- Hur gick ni tillväga med implementeringen?
- Upplevde ni några utmaningar med implementeringen?
 - Vilka var utmaningarna?
 - Varför blev det en utmaning?
 - Hur hanterade du det?
 - Fanns det ett motstånd?
- Vad har effekterna blivit av denna implementering?
 - Vilka positiva effekter kan du se?
 - Arbetsbörda
 - Stress
 - Andra arbetsuppgifter
 - Vilka negativa effekter kan du se?
 - Avprofessionalisering
- Hur ser er digitala utveckling ut framåt?
 - Vad mer önskar ni att digitalisera och varför?
 - Vilka möjligheter ser du framåt?
 - Vilka hinder ser du framöver?
- Vill du tillägga något?

Bilaga 4: Intervjuguide - Lönesamordnare

- Kan du beskriva dig själv kort?
- Vad arbetar du med?
- Vilka digitala system och verktyg arbetar du med i dagsläget?
- Vilka digitala system och verktyg arbetar lönekonsulterna med?
- När infördes de digitala systemen och verktygen?
- Hur kommunicerades förändringen till era medarbetare?
- Vilket stöd fanns för implementeringen?
- Vilken påverkan har de digitala systemen och verktygen på dina arbetsuppgifter?
- Har du märkt något påverkan på din avdelnings arbetsuppgifter?
- Vad har effekterna blivit av denna implementering?
 - Vilka positiva effekter kan du se?
 - Arbetsbörda
 - Stress
 - Andra arbetsuppgifter
 - Vilka negativa effekter kan du se?
 - avprofessionalisering
- Upplevde du några utmaningar med de digitala systemen och verktygen? ‘
- Vilka var utmaningarna?
 - Varför blev det en utmaning?
 - Hur hanterade du det?
 - Fanns det ett motstånd?
- Kan du ge ett exempel på hur ditt arbete förändrats sedan de digitala verktygen och systemen implementerades?
- Ser du några utvecklingsbehov framöver?
- Vill du tillägga något?