

SOCK20: Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 2024-01-12

Arbetslivets persona non grata?

En fallstudie av offentligt anställdas tillit till HR

Klara Järås & Lovisa Fridqvist

Handledare
Bertil Rolandsson



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för Sociologi

Abstract

Arbetets art	Kandidatuppsats, 15 HP
Sidantal	36 sidor
Titel	Arbetslivets persona non grata? - En fallstudie av offentligt anställdas tillit till HR
Författare	Klara Järås och Lovisa Fridqvist
Handledare	Bertil Rolandsson
Datum	8 Januari 2024
Sammanfattning	<p>This study aims to explore the conditions and challenges faced by centralized HR departments in the public sector in establishing trust among employees within their organizations. Employing a qualitative methodology, the research takes the form of a case study utilizing a semi-structured interview approach. The study adopts an abductive approach with a hermeneutic perspective. Five employees from a municipal administration within the public sector were interviewed, including three employees at different hierarchical levels and two from the HR department. The results of the interview study reveal variations in employees' trust toward HR and their tasks based on their level of presence within the organization. Overall, trust in the HR department among the interviewed employees is either positive or neutral. A common theme among all interviewees emphasizes the significance of HR presence for trust-building. The lack of HR department presence contributes to negative stereotypes, impacting trust adversely.</p>

Nyckelord: Offentlig sektor, Centralisering, Tillit, Organisatorisk tillit, Strategisk HR

Innehållsförteckning

Abstract.....	1
Innehållsförteckning.....	2
Förord.....	4
1. Inledning.....	5
1.1 Syfte och frågeställning.....	6
1.2 Avgränsning.....	6
1.3 Disposition.....	6
2. Tidigare forskning.....	7
2.1 David Ulrichs HR-modell.....	7
2.2 Strategisk och operativ HR.....	9
2.3 Organisationens tillit till HR.....	10
2.4 HR-avdelningens rykte och effektivitet på arbetsplatsen.....	11
2.5 HR-avdelningens inverkan på medarbetarnas tillit.....	12
3. Teorier.....	14
3.1 Definition av tillit.....	14
3.2 Organisatorisk tillit.....	15
3.3 Kramers former av organisatorisk tillit.....	16
4. Metod.....	18
4.1 Forskningsdesign och metod för inhämtning av data.....	18
4.2 Studiens genomförande.....	19
4.3 Urval.....	19
4.4 Dataanalys.....	20
4.5 Kvalité på data.....	21
4.5.1 Insamling av data.....	21
4.5.2 Källor.....	22
4.6 Etik.....	22
5. Resultat.....	24
5.1 HR-avdelningen.....	24
5.1.1 HR-avdelningens arbetsuppgifter.....	24
5.1.2 Vikten av synlighet.....	24
5.1.3 Motstånd från medarbetarna.....	25
5.2 Medarbetare.....	26
5.2.1 HR-avdelningen som chefens resurs.....	26
5.2.2 HR-avdelningens distansering.....	26
5.2.3 Vikten av sociala egenskaper hos HR-avdelningen.....	27
5.2.4 Medarbetarnas hierarkiska position i relation med tillit till HR-avdelningen.....	27

6. Analys.....	29
6.1 Konsekvenser av bristande synlighet.....	29
6.1.1 Tredje part som orsak till tillit.....	29
6.1.2 Hinder för ökad synlighet av HR-avdelningen.....	30
6.2 Medarbetarnas hierarkiska nivå påverkan på tillit.....	32
6.3 Vikten av en heterogen HR-avdelning för tillit.....	34
7. Diskussion & slutsats.....	35
7.1 Förutsättningar för HR-avdelningen att skapa tillit.....	35
7.2 Utmaningar för HR-avdelningen att skapa tillit.....	36
7.3 Slutsats.....	37
7.4 Förslag till framtida studier.....	37
8. Avslutande reflektioner av studiens resultat & metod.....	38
8.1 Resultatets relevans i praktiken.....	38
8.2 Metoddiskussion.....	39
8.2.1 Kvalitativ metod.....	39
8.2.2 Urval.....	39
8.2.3 Analys.....	40
9. Referenslista.....	41
10. Bilagor.....	43
10.1 Bilaga 1 - Intervjuguide medarbetare.....	43
10.2 Bilaga 2 - Intervjuguide HR.....	45
10.3 Bilaga 3 - Samtyckesblankett.....	47

Förord

Att skriva denna uppsats har varit en lång process som stundvis varit utmanande, men framförallt lärorik. Vi vill därför börja med att tacka några av de personer som gjort denna uppsats möjlig. Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla de anställda inom organisationen som ställt upp i vår intervjustudie, som har varit villiga att dela med sig av sina erfarenheter och tankar. Vi vill även tacka vår handledare Bertil Rolandsson som under hela uppsatsskrivandet varit till stor hjälp och stöd. Till sist vill vi även rikta ett tack till våra klasskamrater som varit till stor inspiration och motivation under genomförandet av denna uppsats.

1. Inledning

De senaste årtiondena har HR-avdelningen genomgått en ökad centralisering inom den offentliga sektorn, vilket har påverkat HR-avdelningens position såväl som relationer inom organisationen. I takt med att besluts- och handlingsbefogenheter flyttar till högre nivåer i en organisation, syftar denna centralisering ofta till att stärka betoningen på HRs strategiska arbete (Lundin & Thelander, 2012). Begreppet strategisk HR myntades och fick sitt genombrott genom artikeln "*Human Resource Management: A Strategic Perspective*" av Devanna, Fombrun och Ticky (1981), och det här var första gången som man beskrev HR-yrket ur ett strategiskt perspektiv. Till skillnad mot klassiska arbetsuppgifter inom operativ HR, som exempelvis rekrytering, löner och tidrapportering, innebär strategisk HR att man arbetar högre upp verksamheten utifrån ett mer långvarigt och framtidsorienterat perspektiv. Man planerar strategiskt och långsiktigt hur man ska arbeta i organisationen för att uppnå den arbetskultur man eftersträvar (Devanna et al, 1981) I den offentliga sektor och i HR inom offentlig sektor finns det en centraliseringsvåg som periodvis går upp och ner. Centralisering i organisationer innebär att man samlar ledningen på en arbetsplats, istället för att de befinner sig utspritt ute i verksamheten och arbetar operativt. Centralisering i offentlig sektor har debatterats till och från sedan 1950, då man började med en centralisering av statsförvaltningar i Sverige. Under 1970 började man dock istället en decentralisering då man ville att ledningen skulle befinna sig lokalt i verksamheterna. I modern tid har man återigen återgått till att centralisera förvaltningar i offentlig sektor och arbeta utifrån ett mer strategiskt perspektiv (Statskontoret, 2010).

Medarbetarnas tillit till HR-avdelningen är grundläggande för organisationens välmående. Genom att skapa tillit till medarbetare kan HR-avdelningen tidigt identifiera arbetsmiljöproblem som exempelvis hög stressnivå, psykisk ohälsa och konflikter, då medarbetarna känner sig trygga att rapportera sina upplevelser. En nyckelaspekt är HR-avdelningens förmåga att kontinuerligt vara insatt i medarbetarnas behov och förväntningar under hela anställningsperioden. Detta möjliggör tidiga interventioner, vilket i sin tur minimerar påverkan på organisationens övergripande verksamhet (Bringselius, 2019). För att ta reda på hur den offentliga sektorns HR-avdelning har påverkats av centralisering kommer denna studie undersöka vilka förutsättningar och utmaningar det finns för den centraliserade HR-avdelningen i offentlig sektor att skapa tillit till medarbetarna.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka vilka förutsättningar och utmaningar det finns för den centraliserade HR-avdelningen i offentlig sektor att skapa tillit till medarbetarna i sin organisation. Utifrån studiens syfte har följande huvudfrågeställning formulerats:

- Vilka förutsättningar och utmaningar finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare?

Vi har valt att bryta upp denna frågeställningen till två delfrågor:

- Vilka förutsättningar finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare?
- Vilka utmaningar finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare?

1.2 Avgränsning

Uppsatsen är en fallstudie som är utförd på en mellanstor kommunal verksamhet i södra Sverige. Urvalet baserades på att vi var intresserade av en kommunal centraliserad verksamhet. Beslutet att göra en fallstudie gjordes då vi ville djupdyka i en organisation för att samla in en större mängd data från medarbetare inom samma organisation för att på så vis kunna jämföra de svaren vi fått in. På så vis kan mönster och skillnader urskiljas och validiteten öka. Inom denna verksamhet har vi avgränsat oss till sammanlagt fem anställda, varav två stycken arbetar inom HR-avdelningen. Avgränsningen av fem intervjupersoner gjordes på grund av tidsaspekten, vi hade helt enkelt en begränsad tidsram att förhålla oss till samtidigt som vi ville ta del av både HR-avdelningen och medarbetarnas perspektiv och erfarenhet av tillit. I uppsatsens avsnitt "urval" kommer vi att fördjupa oss i vårt urval av studiens deltagare.

Tillit är ett brett ämne som man kan forska på utifrån olika perspektiv. Man kan forska inom tillit genom att genomföra både kvalitativa och kvantitativa studier. Vi har valt att göra en kvalitativ studie då vi inte är intresserade av att mäta styrkan av tilliten, utan hur den tar sig uttryck och vilka hinder och förutsättningar det finns för den att skapas.

1.3 Disposition

I uppsatsens första kapitel presenterar vi syfte, avgränsning, och dispositionen. Vidare till det andra kapitlet presenterar vi tidigare forskning som gjorts på ämnet. I uppsatsens tredje kapitel presenterar vi teorier som vi senare i texten kopplar till vårt resultat. I fjärde kapitlet presenterar vi vårt val av metod. Resultat från forskningens intervjustudie presenteras i uppsatsens femte kapitel och leder oss sedan vidare till det sjätte kapitlet där resultatet analyseras med hjälp av teorier och tidigare forskning. I uppsatsens sjunde kapitel diskuterar vi resultatet i relation till studiens forskningsfråga och avslutar med en slutsats. I kapitel åtta reflekterar vi över det resultat som tagits fram, samt det metodval vi gjort. I det nionde kapitlet presenterar vi våra källor i en referenslista. I uppsatsens tionde kapitel finns bilagor som används under studien att tillgå.

2. Tidigare forskning

Om vi tittar närmare på forskning om centralisering och som mer specifikt undersökt de tillitsfrågor som HR ställs inför, så finns ett antal tidigare studier vi kan hänvisa till. Kapitlet om tidigare forskning är till för att stärka studiens syfte, validitet och reliabilitet.

2.1 David Ulrichs HR-modell

När det gäller forskning om den centralisering som HR har genomgått de senaste årtiondena spelar de studier som Dave Ulrich gjorde under 1990-talet och framåt en central roll. Inte minst viktig är hans bok "Human Resource Champions" från 1997 där Ulrich tog fram en egen framtagen modell, även kallad The David Ulrich HR Model. Modellen beskriver hur det tidigare operativa HR arbetet går mot ett strategiskt arbete.

“HR Roles in Building a Competitive Organization”



David Ulrich beskriver i litteraturens andra kapitel “The changing nature of Human Resources: a model for multiple roles” hur HRs arbete har fått en rejäl förändring under 90-talet. Ulrich menar på att många av de professioner som tidigare setts som HR-typiska har förändrats och fått nya uppgifter. Exempelvis gick man från ett operativt arbete till ett strategiskt, man gick från att arbeta kvalitativt till att arbeta kvantitativt, och man gick från att arbeta administrativt till att arbeta med konsulter. HR-yrket innebär i och med denna förändring att arbetsuppgifterna bli fler och yrket mer komplext. Modellen “*HR Roles in Building a Competitive Organization*” tar upp de fyra kärnverksamheterna som är Management of Strategic Human Resources, Management of Firm Infrastructure, Management of Employee Contribution samt Management of Transformation and Change. Management of Strategic Human Resources och Management of

Transformation and Change har ett långsiktigt och strategiskt fokus, medan Management of Firm Infrastructure och Management of Employee Contribution har ett kortsiktigt och operativt fokus.

Tabell 1.

Role	Outcome	Metaphor	Activity
Management of Strategic Human Resources	Executing Strategy	Strategic Partner	Aligning HR and business strategy: "organizational diagnosis"
Management of Firm Infrastructure	Building an efficient infrastructure	Administrative expert	Reengineering organization processes: "Shared services"
Management of Employee Contribution	Increasing employee commitment and capability	Employee champion	Listening and responding to employees: "Providing resources to employees"
Management of Transformation and Change	Creating a renewed organization	Change agent	Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"

"Definition of HR roles"

Ulrich har även tagit fram en tabell för sin modell som definierar HR-rollens profession samt en metafor för hur dennes arbete vardagligt kan beskrivas. Den strategiska partnerns arbetsuppgifter (Management of Strategic Human Resources) är att fokusera på att sammanlänka HR-strategier tillsammans med affärsstrategier, och att vara en strategisk partner för att säkerställa att organisationens affärsstrategier är framgångsrika. Genom att anamma yrkesrollen som den strategiska partnern kan HR-specialister öka kapaciteten att genomföra sina strategier. Genom att omvandla affärsstrategier hjälper det organisationens framgång genom att 1) Organisationen kan anpassa sig till förändringar eftersom tiden från att idén grundades till utförande av strategien dras ner, 2) Organisationen kan lättare möta kundernas krav eftersom strategier för kundbemötande har blivit standardiserade i specifika policys och utförande, och avslutningsvis, 3) Organisationen kan uppnå finansiella mål genom att mer effektivt utföra sina affärsstrategier.

Den administrativa specialistens (Management of Firm Infrastructure) arbetsuppgift är att skapa en organisatorisk infrastruktur, något som sedan länge varit en traditionell yrkesroll inom HR. Det innebär att HR-specialiser designar och levererar effektiva HR-processer för anställning, utbildning, värdeskapande, belönande, främjande, och på andra vis hantera personalomsättningen i organisationen. Personalhanteringspecialistens (Management of Employee Contribution) arbetsuppgift innebär att HR-specialistens jobb ska innefatta att de är delaktiga i dag-till-dagsproblem som finns i organisationen. Det involverar personalens behov och bekymmer i sitt vardagliga arbete. HR ska i organisationer som värderar intellektuellt kapital vara aktiva och drivande i utvecklingen av det intellektuella kapitalet, vilket är personalen. Personal-

hanteringspecialistens uppgift är att länka samman personalens insatser med organisationens framgång. Det är viktigt att man i den här HR-professionen har en förståelse för personalens behov och att man ser till att dessa möts, för då bidrar det till ett högre deltagande och starkare insatser från personalen. Den fjärde och sista nyckelpersonen är förändringsagenten (Management of Transformation and Change). Förändringsagenternas arbetsuppgift är värdeskapande till organisationen genom omvandling och förändring. Begreppet *omvandling* kan innefatta exempelvis fundamentala kulturella förändringar i organisationen. HR-specialister som hanterar förändringar blir både kulturella väktare, samt kulturella katalysatorer. Begreppet *förändring* hänvisar till organisationens möjlighet att förbättra sin modell och implementering av initiativtagande och att effektivisera för olika förändringsprocesser i organisationen (Ulrich, 1997).

2.2 Strategisk och operativ HR

Att strategiskt arbeta inom HR är något som främst beskrivs inom Human Resource Management, alltså hur man aktivt och praktiskt arbetar med HR. Begreppet strategisk HR myntades och fick sitt genombrott genom artikeln "*Human Resource Management: A Strategic Perspective*" av Mary Anne Devanna, Charles Fombrun och Noel Tichy (1981). Det här var första gången som man beskrev HR-yrket ur ett strategiskt perspektiv, och som man såg HR som en del av den fundamentala verksamheten i organisationen, istället för ett arbete som skedde vid sidan av. När man talar om att HR-arbetet var något som skedde vid sidan av, syftar man på att det skedde operativt. Operativt HR-arbete innebär att man arbetar med exempelvis rekrytering, löner och tidrapporter. Strategisk HR innebär att man istället för att arbeta operativt, arbetar i ett mer långvarigt och framtidsorienterat perspektiv. Man planerar strategiskt och långsiktigt hur man ska arbeta i organisationen för att uppnå den arbetskultur man eftersträvar. När man talar om det svenska begreppet strategisk HR-arbete är den direkta engelska översättningen *strategic human resource management*, vilket är ett eget område inom HR där som innefattar hur HR arbetar i praktiken (Devanna, Fombrun och Ticky, 1981).

I "*Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*" av Randall S. Schuler (1992), beskriver man strategiskt HR-arbete med att man får hela organisationen, från högst till lägst i hierarki, att utföra ett arbete som gör organisationens affärer framgångsrika. Strategiskt HR-arbete främsta angelägenhet att säkerställa i en organisation är att HR-arbetet helt är integrerat med strategier och de strategiska behov som organisationen kräver, Sammanhängande policier som är genomgående i alla hierarkiska plan, och slutligen att HR-praxis anpassas, accepteras och används av både chefer och anställda som en del i det vardagliga arbetet. Dessa grundläggande ståndpunkter föreslår att strategiskt HR-arbete har många olika komponenter, vilka inkluderar Policier. Kultur, värderingar och praxis. Implicit och explicit är syftet att mer effektivt nyttja det humankapital man har i organisationen i förhållande till det strategiska behovet. Schuler har i sin artikel tagit fram en modell som kallas för "The 5-p model" där han länkar samman organisationers behov och

HR-avdelningens strategiska arbetsuppgifter. "The 5-p model" står för de fem begreppen på P som är Philosophy, Policies, Programs, Practices, and Processes. Modellen är till för att användas för integrering, och för att man ska använda som utgångspunkt för framtida forskning samt för en effektiviserad praktik (Schuler, 1992).

2.3 Organisationens tillit till HR

Organisatorisk tillit, och inte minst tillit till HR-avdelningen i en organisation, är en fundamental stödpelare för en välmående och välfungerande organisation. Vi fördjupar oss i tilliten mellan medarbetarna och HR-avdelningen, men det är viktigt för alla avdelningar i en organisation att man känner tillit till HR-avdelningen, oavsett hierarkisk nivå.

I boken "*The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*" introducerar forskarna Brian E. Becker, Mark A. Huselid och David Ulrich ett system där man kan mäta hur HRs involverande påverkar organisationens prestationer. Författaren beskriver att HR-avdelningen har en god insyn i organisationens strategiska värde, men att företagets ledning är skeptiska till HRs roll och arbete i organisationen. I många organisationer menar författaren att ledningen anser att den viktigaste resursen är medarbetarna, men de drar inte parallellen att utan HR-avdelningen hade inte organisationen haft den resursen, och att det är HR-avdelningens uppgift att omvandla den möjligheten till en verklighet. Becker, Huselid & Ulrich (2001) anser att roten till problemet är att HRs arbete är svårt att mäta, både kvalitativt och kvantitativt. Även fast det är svårt för organisationen att se hur HR-avdelningen har en viktig del av företagets framväxt, är det viktigt att man som HR-anställd skapar god insyn i företagets marknadsstrategi. Att ha en HR som har god insyn i företagets marknadsstrategi är en fördel på marknaden. Forskningen är relevant då det visar på bristande tilliten i organisationer. Genom att mäta hur relevanta HRs arbete är i organisationens framgång, kan det leda till ökad tillit från både medarbetarna och cheferna (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

I tidigare forskningen "*Establishing HR professionals' influence and credibility: Lessons from the capital markets and investment banking sector*" av Aldrich et al (2015) i Human Resource Management har undersökt olika bakomliggande faktorer som bidrar tilliten till HR-avdelningen. I studien har man undersökt seniora affärschefers tillit till HR-partners i organisationer. Aldrich et al (2015) har tagit fram attribut som seniora affärspartner värderar för att ge HRs arbete legitimitet och känna tillit till dem:

1. Chefer känner tillit och empati till deras HR
2. HR känner sig familjär med den externa miljön
3. Meritlista på hur HR-avdelningen levererar, individuellt och funktionsmässigt
4. HR har tekniska kunskaper
5. HR känner sig familjär med den interna miljön
6. Att man som HR har standards
7. Professionella och akademiska meriter

Forskningen är relevant för tillit till HR-avdelningen då det visar vilka attribut chefer anser är viktiga för att de ska känna tillit till HR-avdelningen. Om chefer känner tillit till HR-avdelningen tenderar även medarbetarna att känna tillit. Informationen om vilka attribut ens anställda värderar hos HR-avdelningen, skapar förutsättningar för HR-avdelningen att veta hur de ska gå tillväga för att främja tillit till organisationen (Aldrich et al, 2015).

I tidigare forskningen *“Understanding employees perceptions of human resource practices: effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers”* av Kaifeng Jiang, Jia Hu, Songbo Liu och David P. Lepak i *Human Resource Management* (2017), undersöker hur medarbetarnas bild av Human Resources arbete påverkas av chefer och kollegors attityder. Jiang, Hu, Liu & Lepak (2017) poängterar att relationen medarbetarna emellan, eller mellan medarbetare och chef påverkar hur starkt man som anställd blir påverkas av attityder och bilden som personen har av HR. Det finns tre anledningar till varför relationen medarbetare och chefer emellan kan bidra till att man relaterar till varandras upplevelser av HR-avdelningens arbete.

1. Medarbetare har oftare en närmre relation till medarbetare och chefer än till HR-avdelningen. Medarbetare har en position på arbetsplatsen där man är omgiven av kollegor och chefer som bidrar till en kontext som lätt kan bilda uppfattningar. Det är inte ovanligt att man som medarbetare diskuterar HR-avdelningens arbete med sina kollegor eller chefer, och att man då påverkas av andras attityder. Dessa interaktioner kan även leda till groupthink, vilket innebär att medarbetare och chefer generellt sett har en liknande bild av HR-avdelningen.
2. Även om man som medarbetare inte har en direkt erfarenhet av HR-avdelningen och deras arbete, kan de se vilka HR-praxis som implementeras på arbetsplatsen och hur chefer och kollegor agerar på dessa implementeringar.
3. Kollegor och chefer kan forma medarbetares uppfattning av HR-avdelningen genom att fokusera på en viss HR-praxis. Om kollegor eller chefer exempelvis frekvent diskuterar en viss HR-praxis inspirerar de medarbetare att rikta mer uppmärksamhet mot information om dessa HR-praxis, än de som inte diskuteras i samma utsträckning.

(Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2017)

2.4 HR-avdelningens rykte och effektivitet på arbetsplatsen

I Artikeln *“Human Resources reputation and effectiveness”* framför Ferris et al (2007) att HR-avdelningens arbete i organisationer sedan länge har dokumenterats noggrant, och att det på så sätt framkommit hur man gått från att arbeta operativt till strategiskt. Ferris et al (2007) syfte med artikeln är att recensera de teorier och forskning som finns att tillgå som berör HRs rykte och effektivitet i sitt vardagliga arbete, för att på så sätt kunna ta fram idéer till vidare forskning inom ämnet.

Ferris et al (2007) beskriver i texten att organisationsteoretiker anser att en organisations rykte är en av få fundamentala källor som kan ge en organisation en hållbar konkurrensmässig fördel.

Gott rykte ses som en källa som inte är utbytbar, det finns inga substitut som kan ersätta den. Ett gott rykte ger en makt, oavsett om det är på makro-, meso-, eller mikronivå. Ett rykte är inget som en annan organisation kan kopiera, eftersom det framkommer genom sociala interaktioner. Personligt rykte i en organisation baseras på hur man sköter sociala interaktioner och det intryck man gör på andra. Personligt rykte baseras på sociala normer, hur man ska bete sig på arbetsplatsen och agera i särskilda situationer. Teoretiker inom ämnet har kommit fram till att ens personliga rykte baseras på att man som individ måste stå ut jämfört med andra i sitt område. Vidare till avdelningens rykte är det precis som organisationsrykte och personligt rykte, något som man baserar på andras bedömning. I avdelningen är rykte en viktig faktor hur de anställda själva ser på sig själva och sin avdelning. Så som man själv ser på sin avdelning, behöver inte nödvändigtvis vara så som andra avdelningar eller individer ser den. Det är viktigt att man som en del av avdelningen är varse om hur man sköter sociala interaktioner, och vilka signaler avdelningen sänder ut till verksamheten. En avdelnings rykte i en organisation, kan utåt sett påverka hela organisationens rykte.

Att bedöma hur implementering av HR-policies och olika HR-praxis har varit ett viktigt ämne inom Human Resource Management och Strategic Management. Syftet med att bedöma hur implementeringar har fungerat har varit för att få en överblick hur HR kan ha en viktig del i organisationens framgång. HR-avdelningens effektivitet när det kommer till implementeringar av HR-praxis, samt deras rykte beror på hur de i sitt arbete möter förväntningarna och kraven de har på sig från organisationen. Anser organisationen att HR-avdelningens arbete möter de krav och förväntningar man har, ökar alltså sannolikheten att implementeringen av HR-praxis blir mer framgångsrik, samt att deras rykte är gott (Ferris et al, 2007).

2.5 HR-avdelningens inverkan på medarbetarnas tillit

HR ställs vardagligen i sitt arbete inför utmaningar för att organisationen ska känna tillit till HR. Vilka utmaningar möter HR-avdelningen och hur bör HR-avdelningen arbeta för att organisationen ska känna tillit till dem? Finns det förutsättningar för HR-avdelningen som de kan nyttja för att få medarbetarna att lita på dem? I artikeln "*The Impact Of Human Resource Activities On Employee Trust*" av Ellen M. Whitener (1997) tar upp att mestadels av den tidigare forskningen kring HRs arbete och tillit förutsätter att medarbetarnas tillit påverkar hur effektiv implementering av HR-praxis är. Whitener pekar på att den sociala utbytesteorin föreslår en alternativ idé, att HR-praxis har en effekt på utvecklingen av medarbetarnas tillit.

Tidigare studier föreslår att hypoteser som kräver utredning för att förstå sig på sambandet mellan HR-praxis och tillit för att kunna skapa HR-praxis för att bygga tillit och förbättra organisationens effektivitet. Tillit kopplade till olika HR-praxis har en stark relation till framgång, och misstro har en stark relation till misslyckande. Tillitsforskare har inte kommit fram till en bestämd definition för begreppet *tillit*, men de har tagit fram ett flertal aspekter av tillit som tillsammans skapar en definition. Whitener hänvisar till Mayer et al (1995) som

någorlunda har definierat begreppet tillit, och föreslår att medarbetare kan lita på en annan part, men att de då ska ha optimistiska förväntningar, samt vara villiga att ta risken att den andra parten inte lever upp till förväntningarna. Man kan inte heller kontrollera eller påverka den andra parten att nå upp till ens förväntningar som man har på dem. Whiteners slutsats är att relationen mellan HR-praxis och tillit behöver utredas genom att överväga en alternativ och komplementärt närmande till rådande uppfattning, att HR-praxis även påverkar medarbetarnas tillit (Whitener, 1997).

3. Teorier

I detta teoriavsnitt kommer vi att utforska centrala begrepp och teorier inom tillit och organisatorisk tillit som är relevanta för studien. Först kommer vi presentera vår definition av begreppet tillit i denna uppsats, för att vidare definiera organisatorisk tillit. Till sist kommer vi fördjupa oss ytterligare och presentera Kramers sex former av organisatorisk tillit.

3.1 Definition av tillit

I modern tid har det skett ett ökat intresse för att undersöka och forska inom tillit i organisationen. Detta grundar sig i att styrning gått från att betona hierarkisk styrning till styrning som förutsätter samarbete i nätverk och med strategiska allianser, vilket förutsätter en stark tillit för att lyckas. En sådan förskjutning medför att det blir tydligt att positioner högre upp i organisationen inte längre bara kan förvänta sig tillit från övrig verksamhet, utan måste inse att tillit är något som man måste arbeta för och bli förtjänt av. För att ledningen ska kunna skapa tillit i organisationen måste de börja med att själva visa tillit, inte bara i ord, utan även i handlingar. På så vis kan tilliten växa och bli ömsesidig (Bringselius, 2019). Behovet och fördelen med tillit när det kommer till HR-avdelningen är deras uppgift att genom medarbetarna få emot larm om stress, dålig arbetsmiljö och psykisk ohälsa på arbetsplatsen. På så vis blir tillit även viktigt för HR-avdelningen för att kunna genomföra sitt arbete, såväl som främja organisationens framgång.

Att tillit är något som alltså inte kan tas för givet, utan måste förtjänas, är också något som återspeglas i olika vetenskapliga definitioner av vad tillit innebär. Anthony Giddens definierar till exempel tillit som något som är starkt kopplat till olika former av risk och risktagande. Giddens anser att det finns ett starkt samband mellan tillit och risk och att de två olika begreppen har en stark relation. För att tillit ska finnas mellan individer i organisationer kräver det att man tar risker. I en organisation där man vill främja tillitsskapande, exempelvis mellan en chef och medarbetare, krävs det att man som chef tar risker och ger den anställda ansvar. Tar man som chef risker ger det medarbetaren utrymme att visa sin chef att man kan få arbetet utfört så att chefen kan lita på en (Giddens, 1996). Tillit kan, enligt Bringselius, beskrivas som viljan att göra sig sårbar för en annan parts handlingar, detta baserat på en förväntan om att den andre ska utföra vissa handlingar som denne anser vara viktiga (Bringselius, 2019). Även Roderick M. Kramer definierar tillit i "*Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions*" som en produkt av socialt lärande och ett bekräftande av de förväntningar vi människor har av varandra. Kramer anser att de sociala förväntningarna av tillit i organisationen grundar sig i de moraliska och sociala ordningar som finns i människans naturliga instinkter. Vi människor värdesätter tillit, och det är en fundamental funktion i oss. Även Kramer pekar precis som Giddens på att tillit innebär risker (Kramer, 1999). Kramer presenterar sex olika former av tillit i organisationer som i avsnitt 3.3 "*Kramers former av organisatorisk tillit*" presenteras mer djupgående.

3.2 Organisatorisk tillit

Behovet av tillit i organisationer är som sagt väsentligt när man arbetar mot ett gemensamt mål där man ömsesidigt är beroende av varandra. Det är avgörande att de anställda känner ömsesidig tillit för att framgångsrikt uppnå både individuella och kollektiva mål inom gruppen eller organisationen. Ett flertal teorier beskriver hur man kan minimera risktänkande kollegor emellan. Teorierna är framtagna för att minska riskerna att tillit hävs, då det framkallar osämja i organisationen. Teorierna är framtagna och designade att främja medgörlighet inom organisationen för att undvika situationer där man misstror varandra. Ett flertal teoretiker anser att tillit utvecklas över tid, dessa slutsatser har man baserat på observationer och interaktioner. När man vid flera tillfällen har studerat organisationer har man sett att tillit spelar en fundamental roll, trots varierande branscher (R. C. Davis., H. James., D. F. Schoorman., 1995).

Tillit i organisationer kan etableras i relationen kollegor emellan (mikronivå), grupper/teams emellan (mesonivå), eller på organisationsnivå (makronivå). Tillit kan beskrivas som både horisontellt och vertikalt, det beror främst på organisationsstrukturen. I en hierarkisk organisation beskrivs tilliten främst som vertikal, och i en platt organisation beskrivs tilliten främst som horisontell. Det är vanligt att organisationer i den offentliga sektorn är hierarkiska, vilket är fallet med vår utvalda organisation. I artikeln *“Intra-organizational trust in public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective”* beskriver Hasche et al (2020) intraorganisatorisk tillit som enbart avgränsats till privata organisationer samt vertikal tillit. Hasche et al (2020) har valt att lägga fokus på den offentliga sektorn där det oftare förekommer en hierarkisk organisationsstruktur och horisontell tillit. När man talar om tillit beskrivs den ena personen som den förtroende och den andra personen som den förtroendevalda. Inom organisationen kan olika aktörer, det vill säga arbetstagare (underordnad) och arbetsgivare (överordnad), anses som både förtroende och förtroendevalda, beroende på sambandet (Hasche, Höglund & Mårtensson, 2020).

I vertikala samband mellan den underordnade och den överordnade, litar chefen på sina anställda att de ska göra sitt arbete i tid, och att den anställda har tillräckligt med kompetens för att kunna utföra sitt arbete, och där man mäter arbetstagarens utförande av sina arbetsuppgifter i kompetensen. Andra teoretiker har visat bland annat på hur omfattande det är att chefer delegerar ansvarsområden till sina anställda baserat på deras kompetens, snarare än arbetstagarens välvilja och integritetsbaserad tillit. Andra teoretiker har även sett att arbetstagare som behandlas rättvist med respekt och värdighet av sina chefer, uppfattar sina chefer som välvilliga och pålitliga. I horisontella samband medarbetare emellan har forskare visat på att uppfattning av välvilja och integritetsbaserad tillit har varit positivt relaterade till horisontell tillit kollegor emellan. Uppfattningen av sina kollegors kompetens och förmågor var däremot inte det. Forskare har även sett att integritetsbaserad tillit är den mest väsentliga dimensioner av tillit i relationer medarbetare emellan. Horisontella relationer och tillit medarbetare emellan gör antaganden att man vill stödja sina kollegor när de är svåra, och att man inte kommer att utnyttja dem för att

exempelvis få ta del av känslig information. Medarbetares tillit leder även till att arbetsgivare agerar efter tron på sina kollegors uttalanden och handlingar (Hasche, Höglund & Mårtensson, 2020). Då HR är en organisatorisk funktion som kan förväntas förtjäna och hantera krav på tillit. Vidare kommer teoretiska ansatser av hur tillit skapas inom organisationen att diskuteras, vikten av den, samt vilka former den kan ta.

3.3 Kramers former av organisatorisk tillit.

Kramers (1999) sex former av tillit i organisationer är centrala för vår analys. Han pratar om dispositionell tillit, historiskbaserad tillit, tredje part som orsak till tillit, kategoribaserad tillit, rollbaserad tillit, regelbaserad tillit.

Dispositionell tillit är ett sätt för individer att generalisera från sina tidigare erfarenheter när de litar på andra. På grund av dessa tidigare utfall blir det svårt för individen att ändra dessa förväntningar. *Historiskbaserad tillit* är liknande men skiljer sig då det syftar på två eller fler enskilda aktörer vars tillit ökar eller minskar i takt med att deras interaktion pågår. Detta innebär att individens uppfattning av andras tillförlitlighet och deras villighet att engagera sig i ett tillitsbaserat beteende med andra är till stor del en historiskt beroende process. Interaktiv historia ger beslutsfattare information som är viktig när det kommer till betraktandet av andras intentioner och motiv. Ett exempel på detta är studier som visar att ömsesidighet i utbytesrelationer stärker tilliten medan en avsaknad av ömsesidighet från en av parterna hämmar tilliten. *Tredje part som orsak till tillit* kan förstås som ett sätt att sprida tillit, eller hämma tillit, gentemot exempelvis HR, att spridas via skvaller. Genom att denna information sprids skapas en möjlighet att samla information. Nackdelen är att det även kan innebära att denna information skadar tilliten till en viss grupp mer än nödvändigt (Kramer, 1999).

Kategoribaserad tillit är kopplat till en persons medlemskap i en social eller organisatorisk kategori. Exempel på sociala kategorier kan vara kön, ålder och härkomst. När den sociala kategorin är framträdande influerar den ofta andras bedömning av deras trovärdighet. Det finns flera anledningar till varför medlemskap i en viss kategori kan agera som bas för tillit att skapas. En delad medlemskap i en viss kategori skapar en trygg känsla av låg risk. Det skapas på så vis en förväntan inom gruppen när det kommer av tillit. Konsekvenserna av denna förväntan och kategoriseringar av personer medlemmar är att individer tenderar att tillskriva positiva egenskaper som ärlighet, samarbetsvilliga och förtroendeingivande till dem i samma grupp. Det sker på så vis en avpersonalisering av gruppmedlemmar som skapas på grund av att de delar medlemskap inom samma kategori (Kramer, 1999). *Rollbaserad tillit* är, likt kategoribaserad tillit, baserad på kategorier inom organisationen. Även rollbaserad tillit består av en form av avpersonalisering tillit eftersom den är förutsatt av kunskap om att en person besitter en viss roll inom organisationen, detta istället för specifik kunskap om personens motiv, kapabilitet och avsikter. Dessa roller kan fungera som ett ombud för personlig vetskap om andra organisatoriska medlemmar på flera sätt. Om människor inom organisationen har tillit till att besittandet av en

viss roll signalerar både en avsikt att fullfölja sina förpliktelser samt kompetensen att klara av dessa, kan individen skapa en slags förutsättande tillit till samtliga som besitter denna roll. Detta gäller även vid avsaknaden av personlig information och historik av tidigare interaktioner. Den sista formen av tillit som Kramer tar upp är *regelbaserad tillit* som innefattar en delad förståelse för att inom organisationen kommer samtliga agera liknande när det kommer till regler och lämpligt beteende. Detta innefattar även normer, rutiner och praxis, vilket alla skapar en grund för tillitsfullt beteende gentemot varandra även om alla i organisationen inte är bekanta med varandra (Kramer 1999).

4. Metod

I metodavsnittet har vi tagit upp och presenterat de metodval vi har gjort i studien. Vi har även valt att framföra vilken forskningsdesign vi har valt och hur vi har kommit fram till det. Vidare presenterar vi vilket urval vi har gjort när vi har valt studiedeltagare, samt hur intervjuerna har genomförts. Vi tar upp hur bearbetningen av data och material, samt vilka etiska aspekter som har tagits med under arbetet samt så tar vi upp studien validitet och reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign och metod för inhämtning av data

Till denna studie har en kvalitativ metod valts ut i form av semistrukturerade intervjuer vid inhämtning av data. Intervjuguiderna är uppdelade i olika teman baserade på teori, men där deltagarna själva kan styra intervjuerna utifrån deras upplevelser och erfarenheter. På så vis kompletterar vi teorin med intervjupersonernas egna upplevelser för att öka vår förståelse av fenomenet. Vi anser att en kvalitativ metod är lämplig då syftet inte är att varken mäta styrkan i tilliten eller att kunna dra empiriskt generella slutsatser. Istället är syftet att vara explorativa samt identifiera centrala teman som intervjupersonerna värdesätter. En kvalitativ metod lämpar sig för en sådan explorativ ansats då man kan låta intervjupersonerna komma till tals och utveckla sina resonemang om vad som är meningsfullt för dem (Ahrne & Svensson, 2015). Det blir möjligt att fördjupa förståelsen för vad respondenterna anser vara betydelsefullt för att kunna bygga förtroende. Den kvalitativa metoden möjliggjorde även en större mängd data från ett mindre antal personer, som sedan kan analyseras för att finna mönster och skillnader mellan de olika intervjupersonerna (Fejes & Thornberg, 2019). Inför de semistrukturerade intervjuerna skapades två olika intervjuguides, en riktad till HR-avdelningen och en riktad till medarbetarna (se bilaga 1 och 2). Intervjuguiderna består av sex stycken huvudteman kopplade till tillit. Syftet med de semistrukturerade intervjuerna är att intervjupersonerna ska kunna tala fritt utifrån våra utvalda teman, men att det samtidigt ska finnas en röd tråd mellan samtliga som kan främja att mönster och skillnader kan urskiljas (Kvale, 2014). På så vis kan en diskussion växa fram.

Vidare har även en abduktiv ansats valts. Abduktion handlar om att konstruera en hypotes som förklarar ett enskild fall bättre än andra möjliga hypoteser. Syftet med denna hypotes är att framställa en provisorisk förklaring eller ett stöd till fortsatt forskning inom ämnet. De slutsatser man når med abduktiv ansats är alltid provisoriska och öppna för revidering genom nya resultat. Abduktiv ansats innebär således att man är öppen för ny data som man samlar in, men att man samtidigt inte avvisar befintliga teorier eller resultat inom ämnet. Andra ansatser som en studie kan ha är deduktiv och induktiv ansats. En induktiv ansats innebär att man utifrån empiri gör ett antagande som man anser alltid gäller. En deduktiv ansats innebär att man utgår från ett redan bestämt antagande som man kan konstatera är sant, och utifrån det dra en slutsats (Fejes & Thornberg, 2019). Abduktiv metod har applicerats i denna studie då vi genom att använda befintliga resultat och teorier inom ämnet bygger vidare på forskningen med hjälp av insamlad data. Tillvägagångssättet byggde på att vi först läser in oss på teorier och befintlig forskning inom ämnet innan den empiriska datan samlas, för att därefter vara öppna för ny information om

fenomenet från våra intervjupersoner. Den empiriska datan som samlas kommer användas för att revidera resultat från tidigare forskning, samtidigt som teori och tidigare resultat kommer att användas för att tolka vårt empiriska material.

4.2 Studiens genomförande

Vi beslöt oss tillsammans med våra intervjupersoner att genomföra samtliga intervjuer digitalt. Genom att genomföra intervjuerna digitalt kunde deltagarna själva välja en tyst och trygg miljö för dem där de kunde tala fritt utan att andra inom organisationen kunde höra dem, detta för att få intervjupersonerna och kunna tala så fritt om deras upplevelser inom organisationen som möjligt. Innan intervjuerna påbörjades avsatte vi en tid för att småprata med intervjupersonerna för att göra situationen mer avslappnad.

Beslutet att utföra intervjuerna digitalt togs även utifrån en tidsaspekt och utifrån intervjupersonernas egna önskemål då de hade begränsat med tid att under deras arbetsdag att delta i studien. Att utföra intervjuerna digitalt blev således mer tidseffektivt för båda parter. Innan intervjun påbörjades blev intervjupersonerna informerade om att de skulle anonymiseras i studien, både dem som individer såväl som deras organisation, samt att de när som helst kunde välja att avbryta intervjun på grund av etiska risker. Vi bad sedan om skriftligt samtycke till deltagandet i studien samt till att spela in intervjuerna. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades intervjuerna för att sedan radera ljudfilerna för att sedan anonymisera namn och organisation. Sedan påbörjades kodningen av samtliga intervjuer.

4.3 Urval

Vi har angripit vår forskningsfråga för att både få medarbetarens perspektiv av HRs roll på arbetsplatsen samt HR-avdelningens upplevelser kring hur de anställda i organisationen har för uppfattning kring deras arbete. I urvalet av organisationen var vi intresserade av en offentlig organisation, med fördel inom vårt närområde om fysiska intervjuer skulle bli aktuella. För att få tag på en organisation som var villig att delta i studien som fyllde våra kriterier valde vi först att kontakta ett flertal olika offentliga organisationer i vårt närområde. Syftet med att kontakta flera var att öka våra chanser att någon organisation skulle tacka ja samt ha möjlighet att ställa upp på intervjuer inom vår tidsram. När det kommer till valet av organisation valde vi en organisation där intervjuer kunde genomföras inom en rimlig tidsram för vårt arbete och som intresserade oss mest. Denna organisation är en förvaltning i en svensk kommun i södra Sverige med cirka 400 anställda.

Urvalet av studiedeltagare inom denna organisation består av fem medarbetare inom offentlig sektor, varav två stycken arbetar inom HR-avdelningen. Genom att få kontakt med en HR-anställd fick vi kontaktuppgifter till ytterligare fyra stycken anställda inom förvaltningen som han på eget initiativ hade frågat om de var intresserade av att delta. De fem intervjupersonerna besitter alla olika positioner inom organisationen, vilket möjliggör en

ytterligare inblick i hur olika medarbetare uppfattar tilliten till HR inom organisationen. Vi som har genomfört studien hade varken koppling till organisationen eller intervjupersonerna.

Tabell 2.

Intervjudeltagare	Funktion/yrkesroll	Ålder	Kön
HR 1	HR	34	Man
HR 2	HR	51	Kvinna
Medarbetare 1	X	28	Kvinna
Medarbetare 2	Kommunikatör	47	Man
Medarbetare 2	Lärare	40	Kvinna

Tabell över studiedeltagare

Medarbetarna som vi har intervjuat i studien befinner sig på olika hierarkiska nivåer inom samma förvaltning. Medarbetare 2, som befinner sig högst i den hierarkiska ordningen, arbetar som kommunikationssamordnare och sitter på samma kontor som HR-avdelningen. Medarbetare 1 befinner sig näst högst i den hierarkiska ordningen, hon arbetar inte precis intill HR-avdelningen, men hon befinner sig på samma kontor och möter dem sporadiskt på arbetsplatsen. Medarbetare 1 har bett oss att hålla hennes funktion och yrkesroll anonym i denna uppsats. Sist har vi medarbetare 3 som arbetar ute i verksamheten, men som i sin position som facklig representant och skyddsombud kommer i kontakt med HR-avdelningen, men det sker inte på daglig basis eller regelbundet.

4.4 Dataanalys

Mönster och skillnader som framkommit från intervjuerna kommer att tydliggöras genom en färgkodning av samtliga intervjuer. Kodning används för att reducera användbar information från intervjuerna till olika teman för att skapa en djupare förståelse till det insamlade materialet. Kodningen består av liknande ord eller upplevelser som respondenterna uttrycker för att sedan kunna analyseras av utvalda teorier (Fejes & Thornberg, 2019). Genom färgkodning kan vi på så vis urskilja delar av intervjuerna som kan kopplas till varandra och göra att vi både förstår delar av det som sägs bättre, såväl som helheten, detta kopplat till den hermeneutiska ansatsen. Vi strävar även efter att finna generella drag mellan de olika intervjuerna som kan hjälpa oss att besvara studiens syfte, det vill säga vilka förutsättningar och utmaningar det finns för HR att skapa tillit till medarbetare (Fejes & Thornberg, 2019). Intervjuerna har kodats enligt följande färger: relation till medarbetare/HR har markerats med röd färg, exempel på interaktion med medarbetare/HR har markerats med blå färg, bild av HR-rollen har markerats med gul färg, hinder av tillit har markerats med grön färg och främjande av tillit har markerats med rosa färg.

Som metodologisk utgångspunkt har hermeneutik valts för studien. Hermeneutik handlar om att tolka och förstå och kan användas för att förmedla upplevelser av olika fenomen, som i detta fall medarbetarnas tillit till HR-avdelningen (Allwood & Erikson, 2021). En central del av hermeneutiken är del- och helhetsprincipen. Uttalanden av personer från olika tillfällen kan jämföras med varandra för att på så vis betrakta dessa både som referenser till varandra, såväl som till helheten. Det går att betrakta dessa olika uttalanden som pusselbitar som tillsammans skapar en helhet. Ju fler bitar som stödjer forskarens tolkning, desto sannolikare blir denna (Fejes & Thornberg, 2019). Det gäller således för oss som analyserar svaren att pussla ihop intervjuerna för att komma närmare intervjupersonernas upplevelser av fenomenet. Genom användandet av hermeneutisk ansats vill vi närma oss den framställning av HR som framträder utifrån den empiriska datan. Det vill säga gemensamma generella drag som kommer fram från intervjupersonerna.

4.5 Kvalité på data

4.5.1 Insamling av data

För att förbättra kvaliteten på studien har vi valt att använda begreppet kognitiv empati som utgör ett centralt kriterium för högkvalitativ forskning. Kognitiv empati kan beskrivas som forskarnas förmåga att förstå de studiedeltagarnas perspektiv på världen omkring dem. Med andra ord bör forskaren försöka sätta sig in i deltagarnas situation (Small & Calcaro, 2022). Vår strategi för att uppnå detta har varit att vi först läst in oss på organisationen innan intervjuerna genomfördes för att få en grundläggande insikt i bland annat förvaltningens hierarkiska nivåer och storlek. Under intervjuerna har vi strävat efter att i högsta mån undvika att dra egna slutsatser som forskare och istället visat stor nyfikenhet gentemot deltagarna genom att aktivt ställa följdfrågor som främjar en djupare förståelse för deras verklighet. Ju bättre forskaren kan uttrycka kognitiv empati, desto mer korrekt kan denne beskriva en persons åsikter och tankar samt förstå bakgrunden till dessa. Genom detta tillvägagångssätt kan man närma sig så nära som möjligt det man undersöker. Målet med att aktivt använda sig av kognitiv empati är att presentera en helhetsbild som är så verklighetstrogen som möjligt för de personer som studeras, vilket i sin tur bidrar till en högre kvalitet på studien (Small & Calcaro, 2022).

Denna studie utgår från fem anställda inom den offentliga sektorns upplevelse av utmaningar och möjligheter att skapa tillit mellan medarbetare och HR. Det går inte att säga att studiens resultat är generaliserbart för alla organisationer inom den offentliga sektorn, studien hade då krävt ytterligare intervjuer. Däremot går det att finna mönster och skillnader från vår data som kan visa tendenser och vara till stöd för framtida studier inom ämnet. Anledningen till vårt beslut av färre intervjuer var då vi föredrog högre kvalitet av varje intervju som vi utförde för att på så vis höja studiens kvalitet, bland annat genom den kognitiva empatin. Risken med att utföra flera intervjuer är att dessa skulle bli kortare och ej lika djupgående, vi hade inte kunnat gräva djupare i anledningar och orsaker till deras upplevelser vilket ökar risken för att egna slutsatser skulle dragits från dessa uttalanden. Studiens kvalité hade på så vis sänkts. Istället valde vi att fokusera

på en hög kvalitet i de intervjuer vi utförde för att på så vis kunna samla in en stor mängd data från dessa personer som vi sedan kunde analysera (Ahrne & Svensson, 2015). Genom att analysera den data vi samlat in kunde vi finna mönster och skillnader mellan de olika intervjupersonernas upplevelser som tyder på resultat som möjligtvis hade gått att generalisera till medarbetare inom den offentliga sektorn i helhet.

För att öka kvaliteten på studien valde vi även att ej intervju individer som hade någon direkt anknytning till oss då vi inte ville påverka deras svar på något vis. Istället tog vi direkt kontakt med organisationer där vi saknade anknytning och frågade om dessa hade möjlighet att delta. De som valde att ställa upp gjorde detta av egen vilja och informerades om deras anonymitet i studien från start, detta för att minska risken för att ändra svaren för att skydda sig själv och sin organisation. På så vis blir svaren mer verklighetstroga och kvaliteten på studien ökar.

4.5.2 Källor

Denna studien har använts sig av framförallt förstahandskällor som kommer direkt från forskare. När det kommer till ny forskning inom ämnen som tillit har vi även varit noggranna med vilket år det är publicerat, detta då forskningen hela tiden går framåt och förändras. När det istället kommer till teorier har vi i första hand fokuserat på att gå tillbaka till förstahandskällor av teorin för att denna ska vara så korrekt och trovärdig som möjligt. Däremot har vi först kontrollerat så att teorin fortfarande är aktuell och ej har falsifierats.

4.6 Etik

I denna studie har de forskningsetiska huvudprinciperna tagits i beaktning. Det finns fyra stycke principer som samhällsforskare förväntas följa i sin forskning: Skydda deltagarnas intresse, garantera att deltagandet är frivilligt och baserat på informerat samtycke, undvika falska förespeglningar såväl som bedriva forskningen med vetenskaplig integritet och följa den nationella lagstiftningen (Denscombe, 2018).

Den första principen *skydda deltagarnas intressen* innebär att människor inte ska lida skada genom sin medverkan i ett forskningsprojekt. Detta innefattar fysisk-, psykologisk- och personlig skada. För att förhindra detta ska vi vidta åtgärder i form av anonymisering av namn och organisation av deltagarna i studien så att vår data inte går att koppla till deltagarna. All data kommer även att vara konfidentiell och inte spridas vidare från utförare av studien, efter att intervjuerna blivit transkriberade kommer även ljudfilerna att raderas. Vi kommer även undvika olämpliga intrång av deltagarnas personliga integritet och således inte ställa alltför personliga och känsliga frågor, såväl som att vara aktsamma över signaler från deltagarna som kan tyda på detta. Den andra principen *garantera att deltagandet är frivilligt och baserat på informerat samtycke* kommer vi att applicera genom att tydligt informera deltagarna om studiens syfte och innebörden av att delta. Vi kommer även tydligt informera att deltagandet är frivilligt och att de närsomhelst i processen kan välja att avsluta sitt deltagande. De kommer sedan skriva under sitt

godkännande av deltagandet. Den tredje principen är *att forskaren ska arbeta på ett öppet och ärligt sätt med hänsyn till att undersökningen* kommer att användas för att inte ge falska förespeglningar eller framställning av deltagarna. Detta kommer genomföras genom att berätta en sammanfattning av studiens syfte till deltagarna innan de ger samtycke till att delta och sedan ställa oss objektiva till vår data och inte spegla dessa felaktigt för egenintresse (Denscombe, 2018).

Den fjärde och sista principen som samhällsvetenskapliga forskare ska följa är att följa den nationella lagstiftningen (Denscombe, 2018). I Sverige har vi Lag (2019:504) om ansvar för god forskningssed och prövning av oredlighet i forskning. (Sveriges Rikes Lag, 2023) Utöver regleringen i Sveriges Rikes Lag finns även en myndighet under utbildningsdepartementet som heter Vetenskapsrådet. Vetenskapsrådets uppgifter är att finansiera forskning och forskningsinfrastruktur inom alla vetenskapliga områden. Vetenskapsrådet fungerar även som rådgivare till regeringen i forskningspolitiska frågor och arbetar för att öka förståelsen för forskningens långsiktiga samhällsnytta. Vetenskapsrådet ger var fjärde år ut en rapport om god forskningssed, den senaste rapporten gavs ut 2017 och en ny utgåva väntas komma i slutet av 2023 (Vetenskapsrådet, 2017).

5. Resultat

I resultatavsnittet har vi redovisat de resultat som tagits fram genom en semistrukturerad intervjustudie. Vi har intervjuat både HR-anställda och medarbetare i en semistrukturerad intervju, vars svar har kodats och kopplats till olika teman. Vi presenterar HR-anställdas och medarbetarnas separat. De teman vi har tagit fram som vi sedan har kopplat respondenternas svar till är HRs arbetsuppgifter (5.1.1 *HR-avdelningens arbetsuppgifter*), synlighet (5.1.2 *Vikten av synlighet*), motstånd (5.1.3 *Motstånd från medarbetarna*), tillgänglighet (5.2.1 *HR-avdelningen som chefs resurs*), distansering (5.2.2 *HR-avdelningens distansering*), egenskaper (5.2.3 *Vikten av sociala egenskaper hos HR-avdelningen*) och avslutningsvis tillit (5.2.4 *Medarbetarnas hierarkisk nivå i relation med tillit till HR-avdelningen*). Vi kommer att presentera dessa teman i den ovan redogjorda följdordningen.

5.1 HR-avdelningen

5.1.1 HR-avdelningens arbetsuppgifter

Centralt för de båda HR-anställda i deras yrkesroll var samarbetet med cheferna. HR-rollen beskrivs som arbetsgivarens representant som finns till för att stötta cheferna i specialistkunskap inom arbetsrätt. Som HR-anställda hade de sällan direktkontakt med medarbetarna i organisationen som inte är chefer. Man bygger förtroendet för den egna yrkesrollen i relation till chefen snarare än de anställda. I de flesta fall uppger båda intervjupersonerna att medarbetarna vänder sig till sin chef som i sin tur vänder sig till HR. Undantag till detta är om medarbetarna upplever att de inte når fram till sina chefer, då kan de vända sig direkt till HR berättar HR 2. Mycket av HR-avdelningens arbete går till att stötta cheferna samt att ta tag i flera saker som egentligen skulle gjorts tidigare, på grund av att HR-avdelningen under en längre tid varit underbemannad. En känsla av underbemanning och hög arbetsbelastning upplevdes fortfarande från de HR-anställda vi intervjuade.

HR-avdelningen har även utmanade ärenden och arbetsuppgifter som involverar medarbetarna, som stundvis svårare personalärenden. I sådana fall kan HR-avdelningen behöva dela ut varningar som kan riskera att medarbetaren förlorar sin anställning. I sådana fall spelar tilliten en stor del för att medarbetarna ska samarbeta. Citat från intervjun med HR 1: *“Om jag kan förklara det här för medarbetarna eller hjälpa chefen förklara det för medarbetaren så så kommer det öka chansen att det blir bra i slutet och och det måste ju handla om den tilliten som de känner både till till mig eller den tilliten som man har kunnat bygga upp liksom både till mig och till chefen som byggts upp på min arbetsplats.”*

5.1.2 Vikten av synlighet

Även om relationen till cheferna ses som centrala, lyfter de båda respondenterna som jobbar med HR vikten av ökad synlighet i verksamheterna för att möjliggöra starkare relationer med medarbetarna. De berättar att cheferna inom organisationen har en vilja att HR ska vara närmare verksamheten än vad de tidigare varit. Detta har resulterat i att han ambulerar runt bland de olika

verksamheterna och möter och pratar med medarbetare med olika arbetsuppgifter och roller i deras arbetsmiljöer. HR i organisationen ställer sig positiva till att komma ut i verksamheterna. De berättar att de upplever distansen mellan HR-avdelningen och medarbetare som anledningen till att medarbetare inte tar kontakt med HR-avdelningen när de borde. HR-anställda som vi intervjuar berättar att genom att komma ut i verksamheten får medarbetarna ett ansikte på HR-avdelningen och kan på så vis påminna dem om att HR-avdelningen finns om det skulle vara någonting. På så vis kan de framställa HR som en slags trygghet. Även om HR-rollen i första hand handlar om samarbetet med chefen och inte att svara på medarbetarnas frågor menar de alltså att detta inte innebär att man inte vill träffa medarbetarna. HR berättar att de strävar efter att vara mer närvarande i verksamheterna då de ser en stor vikt i att visa sitt intresse för vad de gör i verksamheterna. Båda berättar att ökad synlighet för HR-avdelningen främjar ett minskat avstånd och förbättrad relation mellan HR-avdelningen och medarbetarna, vilket de anser är positivt för organisationen.

5.1.3 Motstånd från medarbetarna

En av de anställda på HR-avdelningen berättade att det fanns situationer där medarbetarna inte hade kontakt med HR när de borde, och ger ett exempel på en situation där man först efter flera år fick reda på ett problem ute i verksamheterna. Om HR-avdelningen hade fått reda på det direkt när det började bli problem, hade HR kunnat ge stöttning i ett tidigt skede och förhindrat en eskalering av problemet. Orsaken till varför de drabbade medarbetarna inte hört av sig tidigare menar de HR-anställda grundade sig i den distans som finns mellan medarbetare och HR-avdelningen. Nackdelen med att få HR-avdelningen mer närvarande och synlig ute i verksamheten menar HR är att det är kostsamt, samt att det hämmar det strategiska arbetet som HR-avdelningen i perioder velat fokusera mer på.

Även motstånd från medarbetarna kunde de HR-anställda uppleva, och de berättade att medarbetarna i verksamheterna inte alltid höll med om en förändring eller en ny process och att HR-avdelningen ofta blev representant för förändringen. Däremot upplevde de HR-anställda att det ofta gick att jobba fram en lösning där HR-avdelningen spelade en aktiv roll i att facilitera ett gott samtal inom organisationen. När ett samtal ägde rum så upplevde HR-avdelningen att man kunde komma fram till att alla egentligen har samma mål, exempelvis vad gäller god arbetsmiljö, vilket minskar friktionen inom organisationen. Dessa samtal upplevs inte alltid som det roligaste, men ansågs av stor vikt för att det skulle bli ett bra utfall. De HR-anställda vi intervjuat har en delad uppfattning kring att medarbetarna ibland har uppfattningen av HR som kontrollanter eller avtalspoliser, i stället för ett stöd. En av de HR-anställda berättade att hon tror att de flesta medarbetare har en uppfattning att de ska få en utskällning när de blir inkallade på möte med HR, att de har gjort fel och ska straffas. Denna bild håller dock inte den andra HR-anställda vi intervjuade med om, och berättar att han hoppas och tror att bilden av HR-avdelningen förändras efter interaktionen.

5.2 Medarbetare

5.2.1 HR-avdelningen som chefens resurs

Synen på vem som HR är till för i organisationen är alla medarbetarna som vi har intervjuat eniga kring, och den är att HR är chefens resurs. En av medarbetarna beskriver HR som ”...*det är lite som vad man nu ska jämföra med, liksom mäklare. Det är ju. Den ska ju stå för båda dem eller både säljare och köpare, men det är ju säljarens resurser, främst så att ja, de är väl liknande där upplever jag som så att...*”. Medarbetarna beskriver att vissa kollegor troligtvis undviker att ta kontakt med HR-avdelningen i vissa frågor, just för att de ser HR som chefens resurs och inte som sin egen. Medarbetarna beskriver att det till och med finns situationer där kollegor borde ha tagit kontakt med HR-avdelningen, där de inte har gjort det. Medarbetarna anser att man som medarbetare kan ha till sin fördel att vända sig till HR i konflikter med sin chef, inte minst för att skapa sig en förståelse för chefs beslutsfattande och tillvägagångsätt. De anser även att chefer ibland ser vissa frågor som sitt eget ansvar, men som kanske egentligen är en fråga som HR-avdelningen borde hantera, då chefen saknar kompetens till att lösa konflikten. I dessa frågor när chefen går in och utför jobbet istället för de som sitter på kompetensen så kan det leda till att HR-avdelningen inte blir en del av konflikten förrän det är för sent och skadan redan är skedd. Istället för att ta in HR i ett tidigare skede som då hade kunnat mildra omständigheterna och effekterna från skadan, kan chefen i och med sitt medlande ha förvärrat dem.

Medarbetarnas samlade inställning till HR-rollen och HR-avdelningens arbetsuppgifter är i intervjustudien generellt positiva eller neutrala, men de upplever att kollegorna åsikter kan skilja sig från deras egna. Bakomliggande faktorer till dessa åsikter påstår medarbetarna kan grunda sig i tidigare konflikter på arbetsplatsen som HR har varit involverade i. Förståelsen hos medarbetarna för de arbetsuppgifter som HR-avdelningen har och utför är inte helt tydliga. Vissa anser att det finns uppgifter som HR-avdelningen hanterar, som de kanske inte bör göra. De anser även att det finns arbetsuppgifter som inte ingår i HR-avdelningens arbete, men som kanske borde göra det. Medarbetarna anser att HR-avdelningen hade kunnat bli bättre på att ta större ansvar kring likabehandling samt förebyggande av fördomar på arbetsplatsen. Tidigare har HR varit en del av dagordningen under APT-möten (arbetsplatsträff), men efter en omorganisering har de inte längre varit det. Medarbetarna anser att när det kommer till arbete kring jämställdhet och andra viktiga frågor, ska HR-avdelningen ta ett större ansvar och i alla fall förse cheferna med material.

5.2.2 HR-avdelningens distansering

Medarbetarna som vi har intervjuat i vår studie upplever att de kan lita på HR-avdelningen, men att deras arbete främst riktar sig mot cheferna i organisationen. Istället anser medarbetaren att det är enklare att vända sig till sin chef eller till fackförbundet. En central HR-avdelning interagerar inte i samma utsträckning med arbetstagarna. Det bidrar till utmaningar i relationen mellan HR-avdelningen och medarbetarna då man inte ses i naturliga sammanhang som i receptionen

eller fikarummet. Konsekvenserna till detta berättar medarbetarna att HR-avdelningen lätt blir osynliga och att majoriteten därför sällan tar kontakt med dem. Medarbetarens åsikt för att HR ska jobba med att främja relationen till arbetstagare är att synas mer ute i organisationerna. Medarbetarna vill att HR ska finnas tillgängliga för medarbetarna att vända sig till, istället för att kontakten sker enbart när HR vänder sig till medarbetaren. De flesta av medarbetarna saknade förståelse över HR-avdelningens arbetsuppgifter och arbetsområden och önskar ett förtydligande vad deras roll på arbetsplatsen var.

5.2.3 Vikten av sociala egenskaper hos HR-avdelningen

Alla tre medarbetare som vi har intervjuat har lagt vikt vid att man som HR har en social förmåga och att man finner en drivkraft i att arbeta med människor. Det är viktigt att man som HR har en god social förmåga för att medarbetarna ska kunna knyta an. Om man inte har möjlighet att knyta an till HR-avdelningen är det svårt att bygga något förtroende. Sociala egenskaper som medarbetarna lyfter är lyhördhet och även kreativitet för att hitta lösningar i situationer där det inte finns några självklara svar.

Medarbetarna lyfter social kompetens som den viktigaste egenskapen, och att det i de flesta fall som HR hanterar, troligtvis inte finns någon innebörd i om HR är en man eller kvinna. Däremot lyfter Medarbetare 3 att det kan vara en tillgång om det finns möjlighet att kunna prata med både en kille och en tjej. Exempelvis om situationen skulle innefatta exempelvis sexuella trakasserier anser medarbetare 3 att man som tjej hellre vänder sig till en tjej för att öppna upp sig kring problematiken, likväl som en kille troligtvis hellre hade talat med en kille än en tjej.

5.2.4 Medarbetarnas hierarkiska position i relation med tillit till HR-avdelningen

Medarbetarnas erfarenhet och upplevd tillit till HR-avdelningen varierade i viss grad utifrån deras hierarkiska nivå inom verksamheten. Det som däremot hade en större påverkan var i vilken grad de hade kontinuerlig kontakt med varandra. De medarbetarna med administrativa arbeten som befann sig högre upp inom organisationen befann sig även på samma kontor som HR-avdelningen, det. Att befinna sig på samma kontor som HR-avdelningen visade sig kunna gynna den vardagliga kontakten mellan medarbetare och HR-avdelningen då de naturligt kunde mötas i korridorerna och i fikarummet under arbetsdagen, vilket i sin tur gynnade tilliten. Medarbetarna poängterar att *“Du vill helst göra affärer med din kompis, och känner du någon är det lättare att tolka saker”*. Medarbetarna beskriver även att de sällan vänder sig till HR-avdelningen, även om de har en positiv bild av de som arbetar på HR-avdelningen. Medarbetarna menar att de inte har tillräckligt god insyn i vilket arbete HR-avdelningen gör i organisationen och att de därmed har svårt att lita på HR-avdelningen fullt ut. Även om en av medarbetarna vill utgå från att HR-avdelningen sköter sekretessen på rätt sätt upplever de en större trygghet i att använda organisationens visselblåsarfunktion om hon skulle uppleva att någon missköter sig, antingen från HR eller från annat håll.

Two of the employees described the HR department in a more positive light, even though one of the positively minded employees is hierarchically furthest from the HR department as she works outside the organization. On the other hand, the employee, like other employees who are hierarchically closest to the HR department, has a more continuous contact with the HR department due to her role as a union representative and ombudsman.

6. Analys

I analysavsnittet analyserar vi resultatet från intervjustudien och analyserar det med hjälp av tidigare forskning och de teoretiska begrepp som presenteras i uppsatsens andra avsnitt 2. *Tidigare forskning*, och tredje avsnitt 3. *Teori*. Analysen tar upp både HR-avdelningens och medarbetarnas svar tillsammans, och jämför dem med varandra. Precis som i resultatet följer vi återkommande teman i empirin, för att tydligare presentera vår analys.

6.1 Konsekvenser av bristande synlighet

6.1.1 Tredje part som orsak till tillit

Medarbetarens åsikt för att HR ska jobba med att främja relationen till arbetstagare bygger främst på att de måste synas mer ute i organisationerna. Medarbetarna vill att HR ska finnas tillgängliga för medarbetarna att vända sig till, istället för att kontakten sker enbart när HR vänder sig till medarbetaren. Exempelvis beskriver medarbetare 1 beskriver att hon inte uppfattar bilden av vad HR-avdelningen utför för arbete, och att hon inte heller har fått någon introduktion eller information kring deras arbetsområde eller vem hon är till för på arbetsplatsen. Medarbetarna upplever att HR-avdelningen främst är chefens resurs, och att HR-avdelningens arbete inte innefattar medarbetarna.

Kramers begrepp tredje part som orsak till tillit innebär att man sprider tillit mellan medarbetarna inom organisationen. I mer vardagliga termer kan det beskrivas som "skitsnack och skvaller" på arbetsplatsen. Om en medarbetare har varit i en situation med HR-avdelningen som påverkar tilliten, sprider detta sig mellan medarbetarna på arbetsplatsen, och det kan påverka att även andra kollegor känner en svagare, respektive starkare tillit till HR-avdelningen (Kramer, 1999). Alla medarbetare vi har intervjuat berättar att det pratas om HR-avdelningen kollegor emellan och att det sällan man talar om HR-avdelningen i en positiv bemärkelse. Mest aktuellt att tala illa om HR är det vid speciella tvister och konflikter på arbetsplatsen där HR-avdelningen varit inblandad. Medarbetarna upplevde även att deras bild av HR påverkades av hur deras kollegor och chefer talade om dem. Risken med distansen mellan medarbetare och HR-avdelningen är att medarbetarna samlar sin uppfattning av HR-avdelningen från sina kollegor och chefer, och baserar sin uppfattning av HR-avdelningens tillitsnivå utefter detta. Det vill säga, tredje part som orsak till tillit blir starkare. Detta verkar utifrån vår empiri stämma överens med denna organisation.

Aldrich et al (2015) undersökte i sin forskning bakomliggande faktorer som bidrar till tilliten till HR-avdelningen, och har tagit fram olika attribut som man värderar för att ge HR-avdelningens arbete legitimitet och för att känna tillit till dem. Bland annat stärktes medarbetarnas tillit till HR-avdelningen baserat på hur de levererar i sitt arbete, både individuellt och funktionsmässigt. Medarbetarna känner även tillit till HR-avdelningen när deras chefer känner tillit och empati till HR-avdelningen och deras arbete, vilket överensstämmer med det resultat vi har kommit fram till i vår intervjustudie (Aldrich et al, 2015). Även tidigare forskningen av Jiang, Hu, Liu & Lepak

(2017) undersöker de hur medarbetarnas bild av HR-avdelningen påverkas av chefer och kollegors attityder. Jiang, Hu, Liu & Lepak (2017) poängterar att relationen mellan medarbetarna, eller mellan medarbetare och chef, har en inverkan på hur påverkad man blir av varandras attityder av HR. Det handlar om att ju bättre relation man har, desto mer påverkas man. I studien tar de fram tre anledningar till varför relationen kollegor och chefer emellan kan bidra till att man relaterar till varandras upplevelser av HR-avdelningens arbete. Resultatet från Jiang, Hu, Liu & Lepaks studie stämmer till viss del överens med det resultat vi kommit fram till utifrån vår intervjustudie, då de kommit fram till att man påverkas av andras attityder, och på så sätt bildar sig en uppfattning av HR-avdelningen. Studien är dock mer fördjupad i HR-praxis påverkan på medarbetarnas tillit, vilket är något som vi inte har undersökt (Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2017).

Ett exempel på hur negativa uppfattningar från medarbetarna om HR-avdelningen ger sig uttryck i praktiken ger HR 1, han berättar att de flesta medarbetare går in med uppfattningen att de ska få en utskällning när de blir kallade till möte med HR. Båda HR-anställda beskriver även att de upplever negativa uppfattningar av HR-avdelningen bland medarbetare, att de ses som kontrollanter eller avtalspoliser. Överensstämmande med vårt resultat, presenterade Ferris et al (2007) sitt arbete med syfte att recensera de teorier och forskning som då fanns att tillgå som berörde HRs rykte och effektivitet i sitt vardagliga arbete, för att på så sätt kunna ta fram idéer till vidare forskning inom ämnet. Enligt Ferris et al (2007) är en avdelnings rykte, i detta fallet HR-avdelningen, inte bara hur andra avdelningar ser på en, utan även hur anställda själva ser på sig själv och sin avdelning. Det är viktigt är av intresse att man som anställd på HR-avdelningen är varse om hur man sköter sociala interaktioner, samt vilka signaler man själv tillsammans med sina kollegor sänder ut till verksamheten.

6.1.2 Hinder för ökad synlighet av HR-avdelningen

Ökad synlighet och närvaro av HR-avdelningen är gemensamt för samtliga intervjupersoner när det kommer till att bygga relationer och stärka tilliten mellan medarbetare och HR-avdelningen. I centraliserade organisationer med en HR-avdelning som arbetar strategiskt finns det svårigheter att vara närvarande och synliga i organisationen. I tidigare forskning om strategiskt arbete var Devanna, Fombrun & Ticky (1981) först att beskriva HR-yrket som en del av den fundamentala verksamheten i organisationen istället för något som skedde vid sidan av, det vill säga operativt arbete. Att HR arbetar strategiskt beskriver Devanna, Fombrun & Ticky (1981) som att man arbetar i ett långvarigt och framtidsorienterat perspektiv, något som stämmer överens med hur HR-avdelningens arbete och hierarkiska position beskrivs som i organisationen vår studie baseras på (Devanna, Fombrun & Ticky, 1981). I enlighet med organisationen i vår studie som har centraliserats och vars strategiska arbete ökat, visar även Ulrich (1997) att det beror på centralisering i organisationen. Det är tydligt i organisationen att den tidigare närvarande och synliga HR-avdelningen med mestadels operativt arbete, har gått över till att utföra mer strategiskt arbete (Ulrich, 1997). För flera av medarbetarna var HR-avdelningens

ansvarsområden och arbetsuppgifter inte tydligt förmedlade ut i verksamheterna. Konsekvenserna av detta kan vara att medarbetarna inte kontaktar HR-avdelningen vid behov, antingen eftersom de ej vet att HR-avdelningen är någonting de kan vända sig till, eller för att de känner att de inte kan lita på att HR-avdelningen kommer agera. Detta kan i sin tur leda till att problemen ute i verksamheterna eskalerar. Resultatet av detta kan både skada organisationen, såväl som HR-avdelningens rykte och tillitsgrad. Båda HR-anställda som har intervjuat har uttryckt en positiv inställning till att vistas mer ute i verksamheterna, såväl som deras chefer.

Problemet med att minska centraliseringen och förflytta HR-avdelningen i en ökad utsträckning ut i verksamheterna är däremot både en kostnads- och tidsfråga för organisationen. På grund av ett ökat fokus på det strategiska arbetet kommer den ökade förflyttningen ut i verksamheterna leda till att detta arbete blir lidande. Utöver detta beskriver HR 1 även en upplevd underbemanning i HR-avdelningen som pågått under en längre tid, vilket har resulterat i att de behöver sitta med arbete som skulle blivit klart långt tidigare. Samtidigt går det att, utifrån resultatet, se att även centraliseringen hämmar HR-avdelningens arbete genom att få minskad insyn i verksamheten och därmed inte hinna agera innan vissa situationer eskalerar. Att tilliten i högre grad baseras på tredje part som orsak till tillit kan vi även se hämmar HR-avdelningens ställning och arbete i organisationen. I en studie av Schuler (1992) beskriver de hur man får hela organisationen att utföra ett gynnsamt arbete för organisationens framgångsrikhet, oavsett hierarkisk nivå. HRs främsta arbete är enligt Schuler att säkerställa gemensamma policier, samt att HR-praxis accepteras och används av chefer och anställda i det vardagliga arbetet. Schulers forskning har varit mer fördjupad i HR-praxis än den studie som vi har genomfört, och skiljer sig därför i hur man förhåller sig till strategiskt arbete (Schuler, 1992).

HR-avdelningens rykte grundar sig i hur de i sitt arbete möter övriga anställdas förväntningar och krav på dem (Ferris et al, 2007). De HR-anställda i vår studie upplevde även situationer där medarbetare inte hade kontaktat HR-avdelningen även när det fanns behov av att göra det, vilket resulterade i att situationerna riskerade att eskalera. För att minska risken att tredje part som orsak till tillit ska hämma medarbetarnas upplevda tillit till HR-avdelningen är det positivt för HR-avdelningen att synas mer ute i verksamheterna. På så vis kan medarbetarna själva bilda en uppfattning av vilka HR är och vad de jobbar med. Stereotyper och lösa rykten får på så vis mindre fäste och HR-avdelningen får själva mer utrymme att på egen hand bygga tillit till medarbetarna. I denna verksamhet finns det hinder för detta, detta då det både är kostsamt och hämmar det strategiska arbetet som HR-avdelningen uttryckligen hellre hade behövt fokusera på. Utöver detta nämns även en underbemanning i HR-avdelningen som också ökar svårigheterna med att lägga på ytterligare arbetsuppgifter, som i detta fallet mer operativa, på HR-avdelningen.

6.2 Medarbetarnas hierarkiska nivå påverkan på tillit

När det kommer av tillit blir risk ett centralt begrepp, som Anthony Giddens skriver har fenomenet tillit en stark korrelation till risk och risktagande (1996). Detta innebär att för att tillit ska kunna skapas i organisationen krävs det att man är villig att ta risker. För att tillit ska skapas krävs även, som Bringselius skriver, en vilja att göra sig sårbar för en annan parts handlingar baserat på en förväntan att den andre ska utföra handlingar som denne anser vara viktiga (2019). För att främja tillit inom förvaltningen behöver medarbetarna ha en förväntan att HR-avdelningen kommer att utföra handlingar som de anser är viktiga. Hur påverkas dessa kriterier för tillit av en ökad distansering av HR-avdelningen som följd av centraliseringen? Medarbetarna som vi har intervjuat i studien arbetar inom samma förvaltning, men befinner sig på olika hierarkiska nivåer.

Utifrån resultatet går det att se ett visst samband mellan medarbetarnas hierarkiska position och den tillit de upplever till HR-avdelningen. Det vill säga, ju högre upp de befinner sig hierarkiskt, desto mer tillit uttrycker de till HR-avdelningen. Det som däremot hade mest betydelse var kontinuerlig kontakt, exempelvis genom samarbete med HR-avdelningen, såväl som insyn i deras arbete. Att medarbetare 2, som även befann sig högst upp hierarkiskt av medarbetarna, uttryckte en ökad känsla av tillit till HR-avdelningen grundade sig i högre grad av att han hade en god relation till de anställda inom HR-avdelningen. Han har tidigare varit kontorsgranne med en av de HR anställda. Han berättar att *“Du vill helst göra affärer med din kompis, och känner du någon är det lättare att tolka saker”*. Om man har en god kontakt med HR-avdelningen är risken mindre att det sker missuppfattningar eller dispyter till följd av kommunikationen. Det är enklare att skapa tolkningar i vad den andra personen menar om man känner den baserat på tidigare kontakter. Medarbetare 2 berättar att det är enklare att ge HR-avdelningen *“..benefit of the doubt..”* om man känner personen man exempelvis mailar med. Detta går även att koppla med medarbetarnas höga värdering av sociala egenskaper hos medarbetarna. Även medarbetare 3 upplevde att hon kände tillräckligt med tillit till HR-avdelningen för att vända sig till HR-avdelningen om det skulle uppstå behov av att göra det. Detta kan grunda sig att medarbetare 3, liksom medarbetare 2, har med sina arbetsuppgifter en god insyn i HR-avdelningens arbete såväl som kontinuerlig relation till dem, även om hon rent hierarkiskt befinner sig längst ner bland medarbetarna.

Det som även talar emot att den hierarkiska positionen av medarbetarna skulle vara avgörande för upplevd tillit till HR-avdelningen ger medarbetare 1, som också befinner sig på samma kontor som HR-avdelningen. Hon upplever sig sakna en god insyn i HR-avdelningens arbete och arbetsuppgifter och hon stöter sällan på dem. Hon berättar att hon har svårt att lita på HR-avdelningen fullt ut och upplever en större trygghet i att använda sig av organisationens visselblåsarfunktion om hon hade behov av att rapportera något på arbetsplatsen. Att medarbetare 1 upplever att hon inte direkt kan vända sig till HR-avdelningen kan förklaras som

att hon upplever sig som för sårbar för att visa full tillit till HR-avdelningen på grund av de effekter som hade kunnat bli av att göra så.

Att relationer är viktigt för tillitsskapande går även att koppla ihop med historiskbaserad tillit, som syftar på flera enskilda aktörer vars tillit kan antingen öka eller minska i takt med att interaktionen pågår. Det innebär att medarbetarnas uppfattning av tillit till HR-avdelningen samt HR-avdelningens villighet att engagera sig i ett tillitsbaserat beteende är en del av en historisk process. Historiska händelser i organisationen ger medarbetaren information som är viktig när det kommer till upplevd tillit gentemot HR-avdelningen (Kramer, 1999). Flera av medarbetarna hade själva inte tagit kontakt med HR-avdelningen, men två av dem var mer öppna för att ta kontakt med HR-avdelningen, det vill säga medarbetare 2 och 3. Genom att HR-avdelningen blir mer synliga, båda i verksamheterna och vad de utför för arbete i verksamheterna, gynnas relationsskapandet på arbetsplatsen och tilliten kan främjas. För att knyta an till ett tidigare citat från medarbetare 1 när det kommer till utmanade personalärenden: *“Om jag kan förklara det här för medarbetarna eller hjälpa chefen förklara det för medarbetaren så så kommer det öka chansen att det blir bra i slutet och och det måste ju handla om den tilliten som de känner både till till mig eller den tilliten som man har kunnat bygga upp liksom både till mig och till chefen som byggts upp på min arbetsplats.”*. För att medarbetarna ska kunna ha tillit till att det kommer bli bra i slutändan behöver de ha en historisk kontext där HR-avdelningen har varit delaktig för ett gott utfall. Detta kan främjas av en ökad förståelse över HR-avdelningens arbete och en ökad möjlighet för relationsskapande mellan medarbetare och HR-avdelningen. I enlighet med vår studies resultat framförde Whitener (1997) att HR-avdelningens arbetsuppgifter påverkar tilliten till medarbetarna. Författaren föreslår att medarbetarna kan lita på en annan part, i detta fall HR-avdelningen, men att förväntningarna ska vara optimistiska, samt att medarbetarna tar risken att HR-avdelningen inte lever upp till förväntningarna. Medarbetarna kan inte påverka om HR-avdelningen når upp till deras förväntningar eller inte (Whitener, 1997).

De slutsatser om medarbetarnas hierarkiska position i relation av tillitsgrad till HR-avdelningen som kan dras utifrån intervjuerna med medarbetarna är att ökad förståelse i deras arbetsuppgifter, relation till dess anställda och ökad synlighet kan ha en positiv inverkan i vilken grad medarbetarna har tillit till dem. Detta gör att medarbetarna upplever risken som rimlig i relation till förväntan på de handlingar som HR-avdelningen kommer utföra. Även om medarbetare 2 befann sig ute i verksamheten och medarbetare 1 på samma kontor som HR-avdelningen hade detta ingen betydelse i graden av tillit. Istället var det just relationer och insyn i deras arbete som var mest avgörande för tilliten.

6.3 Vikten av en heterogen HR-avdelning för tillit

Kramer tar upp begreppet kategoribaserad tillit, vilket innebär att man enklare tillämpar tillit till en social kategori som man själv är en del av, exempelvis ett visst kön. Ett exempel på hur detta kan ta sig uttryck är att en kvinna upplever starkare tillit till en kvinna än en man samt vice versa (Kramer, 1999). För att främja tilliten till HR-avdelningen kan ett tillvägagångssätt vara att se till att HR-avdelningen är en heterogen grupp, där medarbetarna har möjlighet att vända sig till HR-anställda som ingår i samma kategorier som dem själva. Detta kan innefatta flera sociala kategorier som exempelvis kön, religion, ålder, härkomst och så vidare.

I intervjuerna med medarbetarna kan vi se en positiv inställning till en variation av HR-anställda. Den sociala kategori som utmärkte sig mest hos medarbetarna när det kom av tillit till HR-avdelningen var kön, framförallt när det kom till känsligare frågor som sexuella trakasserier där medarbetaren behöver göra sig mycket sårbar när den vänder sig till HR-avdelningen. Att tillhöra samma sociala kategori kan på så vis minska känslan av sårbarhet och tilliten till HR-avdelningen inom förvaltningen kan öka. En slutsats som går att dra från detta är att sociala kategorier inte är avgörande för den upplevda tilliten till HR-avdelningen. Att en medarbetare och HR-anställd tillhör samma sociala kategori skapar inte automatiskt tillit. Däremot kan det främja tilliten mellan HR-avdelningen och medarbetare att ha en heterogen grupp anställda inom HR-avdelningen, i kombination med arbetet med ökad synlighet och transparens för HR-avdelningen.

7. Diskussion & slutsats

I detta avsnitt diskuteras frågeställningen i relation till vår analys. Studien har gjorts i syfte att analysera och lyfta fram vilka förutsättningar och utmaningar det finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare. Resultatet från vår intervjustudie har bidragit med kunskap om hur man som HR-avdelning kan arbeta för att tilliten från medarbetarna främjas. Studien har gett en ökad förståelse för hur HRs synlighet och närvaro påverkar hur medarbetarna känner tillit till avdelningen. Eftersom studien är en fallstudie och slutsatser dras från en förvaltning inom offentlig sektor är inte resultatet generaliserbart på alla organisationer i varken offentlig eller privat sektor. Även fast resultatet inte är generaliserbart i alla fall, kan resultatet generellt användas till att arbeta mer med att främja tillit i organisationer mellan medarbetare och HR-avdelning.

7.1 Förutsättningar för HR-avdelningen att skapa tillit

Resultatet av studien visar att medarbetarnas tillit till HR-avdelningen främjades av en god relation till de anställda inom HR-avdelningen eftersom det minskar risken för att missuppfattningar skedde i kommunikationen. Genom en god relation till HR-avdelningen minskar även påverkan av hur ens kollegor talar om HR, vilket ofta skedde i en negativ bemärkelse efter konflikter på arbetsplatsen där HR varit inblandad. Genom fler interaktioner med HR-avdelningen kan medarbetaren på egen hand skapa en uppfattning av HR-avdelningen. Tredje part som orsak till tillit blir således mindre dominant i tillitsskapandet på arbetsplatsen, vilket vi kunde vi se främjade tilliten. Ytterligare en förutsättning för tillitsskapandet mellan medarbetare och HR-avdelningen är att HR uttrycker sig positivt till att arbeta mer operativt samt interagera mer med medarbetarna. Medarbetarna å sin sida skattar sociala egenskaper högt när det kommer till vad de prioriterar hos en HR-anställd. Medarbetarna i studien upplevde antingen en neutral, eller en positiv inställning till HR-avdelningen. En positiv inställning till HR-avdelningen kan främja att medarbetarna vågar lita på HR-avdelningen, då de har tillit till att utfallet av HR-avdelningens handlande kommer att bli bra.

HR-avdelningen i verksamheten uppfattades även som en heterogen grupp, framförallt i den sociala kategorin kön. Detta uppskattades av medarbetarna då det kan främja tilliten i tänkbara känsliga situationer, som sexuella trakasserier. Att tillhöra samma kategori som någon i HR-avdelningen, som exempelvis kön, upplevdes kunna främja känslan av tillit.

Sammanfattningsvis kan vi i denna organisation se att det finns vissa förutsättningar för HR-avdelningen att skapa tillit. HR-avdelningens heterogenitet och sociala förmågor agerar förutsättningar för att skapa tillit. De medarbetare som arbetade närmare HR-avdelningen upplevde även mer tillit till dem, vilket hade med relationskapandet att göra. Även att de medarbetare vi intervjuade hade en neutral eller god inställning till HR-avdelningen i dagsläget är en förutsättning för att tilliten ska kunna fortsätta byggas inom organisationen.

7.2 Utmaningar för HR-avdelningen att skapa tillit

Resultatet av studien visar att närvaro av HR-avdelningen är av stor vikt för relationsskapande och främjande av tillit. I denna organisation arbetar HR-avdelningen centraliserat och främst strategiskt, vilket gör att de sällan har möjlighet att befinna sig ute bland medarbetarna i verksamheten. Ytterligare ett hinder för att arbeta mer operativt ute i verksamheterna är en underbemanning i HR-avdelningen som gör det svårt, både i ett tids- och kostnadsperspektiv, för HR-avdelningen att arbeta både operativt och strategiskt. Konsekvensen av att HR-avdelningen främst arbetar strategiskt är att flera av de anställda bildar sin uppfattning och tillit till HR-avdelningen baserat på hur deras kollegor talar om HR-avdelningen, det vill säga tredje part som orsak till tillit. En utmaning i denna organisation är att medarbetare talar om HR-avdelningen med varandra i en negativ bemärkelse, framförallt vid speciella tvister och konflikter på arbetsplatsen där HR-avdelningen varit inblandad, vilket kan hämma tilliten. Hur kollegor talade om HR-avdelningen upplevde de intervjuade medarbetarna påverkade deras bild av HR-avdelningen negativt.

Ytterligare en utmaning som HR-avdelningen står inför för att få mer tillit till medarbetarna är befintliga stereotyper av dem som finns på arbetsplatsen, de intervjuade från HR-avdelningen gav exempel som avtalspoliser och kontrollanter. Dessa stereotyper kan vara svåra att förändra och bryta, vilket hade varit främjande för medarbetarnas tillit till HR-avdelningen. Ett exempel på vad dessa stereotyper får för konsekvenser är att vissa medarbetare gått in med uppfattningen att de ska få en utskällning när de blir kallade till möte med HR-avdelningen. Detta kan i sin tur spegla ytterligare en utmaning som HR-avdelningen har i sitt arbete, att de upplever att de blir inkallade i konflikter för sent för att den ska kunna lösas smärtfritt och utan konsekvenser. Studiens resultat visar på att flera medarbetare inte har tagit kontakt med HR-avdelningen när de egentligen borde ha gjort det. Det förekommer att chefen försöker hantera konflikter, och att HR inte blir inblandade förens konflikten är infekterad. Detta kan i sin tur leda till en ond cykel där tilliten till HR-avdelningen hämmas ytterligare då de förknippas med den infekterade konflikten av medarbetarna.

Sammanfattningsvis kan vi se att de största utmaningarna för HR-avdelningen att skapa tillit i denna organisation är deras frånvaro ute i verksamheterna. Konsekvenserna för tillit detta får är att medarbetarna baserar tilliten till HR-avdelningen på hur deras kollegor talar om HR-avdelningen, vilket i de flesta fall är av negativt slag i samband med konflikter. En utmaning i att synas mer ute i verksamheten är i sin tur en underbemanning inom HR-avdelningen och samt en utmaning ur ett kostnads- och tidsperspektiv för organisationen.

7.3 Slutsats

Studiens huvudfrågeställning var enligt följande: Vilka förutsättningar och utmaningar finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare? Med följande delfrågor: Vilka förutsättningar finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare? & Vilka utmaningar finns för HR-avdelningen att skapa tillit till sina medarbetare?

De förutsättningar vi kan se i organisationen för HR-avdelningen att skapa tillit till medarbetarna är att medarbetarna upplever antingen en neutral eller en positiv inställning till HR-avdelningen. Genom en god inställning och relation till HR-avdelningen är chansen större att medarbetarna blir mer benägna att lita på HR-avdelningen då de vågar ta fler risker. Positivt för relationskapandet är även sociala egenskaper hos HR-avdelningen samt att de upplevs vara en heterogen grupp när det kommer till sociala kategorier, främst kön, vilket kan främja tilliten i även känsligare frågor för medarbetaren.

De utmaningar vi kan se i organisationen för HR-avdelningen att skapa tillit till medarbetarna är deras frånvaro ute i verksamheterna. Konsekvenserna för tillit detta får är att medarbetarna baserar tilliten till HR-avdelningen på hur deras kollegor talar om HR-avdelningen, vilket i de flesta fall är av negativt slag i samband med konflikter. En utmaning i att synas mer ute i verksamheten är i sin tur en underbemanning inom HR-avdelningen och samt en utmaning ur ett kostnads- och tidsperspektiv för organisationen. HR-avdelningen syns i dagsläget som chefs resurs inom organisationen, och medarbetarna ute i verksamheten saknar tillräckligt kunskap om avdelningen för att ta kontakt vid behov.

7.4 Förslag till framtida studier

Som förslag till framtida studier inom tillit mellan medarbetare och HR-avdelningen hade vi tyckt det var intressant att fördjupa sig inom legitimitetsskapande, och koppla det till begreppet tillit. Vi hade tyckt det var intressant att se om det finns en korrelation mellan hur medarbetarna anser att HR-avdelningens arbete är legitimt, och hur pass de medarbetarna även känner tillit till HR-avdelningen. Vidare har vi även diskuterat att det hade varit intressant att fördjupa oss ännu mer i hur HR-avdelningen kan främja relationen till medarbetarna, och vilket ansvar även medarbetarna har för att främja tilliten till HR-avdelningen. Den organisationsstruktur vi har utfört vårt intervjustudie i är en hierarkisk organisation i offentlig sektor. I fortsatta studier anser vi att man även kunnat undersöka hur tilliten ser ut på en vertikal nivå i en organisation inom offentlig organisation. Genom en sådan studie skulle man kunnat undersöka hur tilliten ser ut till andra avdelningar i organisationen utöver HR-avdelningen för att ta reda på om det kan vara den generella tilliten inom organisationen som är bristande. Avslutningsvis hade det varit intressant att djupdyka ännu mer i hur chefs syn på HR-avdelningen har en inverkan på medarbetaren.

8. Avslutande reflektioner av studiens resultat & metod

8.1 Resultatets relevans i praktiken

Syftet till att vi valde oss att fördjupa oss i just en organisation inom den offentliga sektorn, grundar sig i hur de oftare tenderar att ha en hierarkisk ordning, samt är centraliserade. I offentlig sektor är det inte ovanligt att verksamheten är utspridd på flera olika arbetsplatser. Är resultaten från vår intervjustudie relevant i praktiken, och är det enbart avgränsat till den offentliga sektorn eller kan resultatet även vara tillämpligt inom den privata sektorn? Hur stor inverkan har en centraliserad organisation för tilliten från medarbetarna till HR-avdelningen?

Vårt resultat visar på vikten av tillit mellan HR-avdelningen och medarbetare inom organisationen. Om medarbetare upplever att de kan lita på HR-avdelningen är de mer benägna att kontakta dem vid behov, vilket minskar risken för att konflikter eskalerar och att HR-avdelningen blir inkopplad försent. Konsekvensen av att konflikter på arbetsplatsen eskalerar är både att organisationens produktivitet och rykte tar skada, såväl som HR-avdelningens. Om HR-avdelningen vid ett tidigt skede får ta del av vad som sker ute i verksamheterna kan de arbeta förebyggande samt i ett tidigt skede reducera konflikter för att organisationen ska kunna fungera så smidigt som möjligt samt öka trivseln på arbetsplatsen. Att främja medarbetarnas tillit till HR-avdelningen påverkar med andra ord hela organisationen och dess produktivitet positivt.

I praktiken är det lämpligt att se över HR-avdelningens arbetsuppgifter samt belastning. Att addera mer operativt arbete utöver det befintliga strategiska kommer resultera i att arbetsbelastningen för den redan underbemannade HR-avdelningen blir för hög. Istället gäller det att de beslutfattande inom organisationen prioriterar om HR-avdelningens arbetsuppgifter, samt om det är möjligt anställer mer HR-personal för att fylla behovet inom organisationen. Ett annat alternativ som är mer tids- och kostnadseffektivt är att bli bättre på att introducera HR-avdelningen bättre. Just kunskapen om HR-avdelningen och deras arbetsuppgifter menade de intervjuade medarbetare var bristfällig. Genom att introducera HR-avdelningen och deras arbetsuppgifter samt områdena till nyanställda får alla medarbetarna en övergripande bild av vad HR-avdelningen är till för och när det är lämpligt att vända sig till dem. Målet är att fler ska ha bättre förutsättningar att kunna vända sig till HR-avdelningen genom ökad kunskap om dem. Målet är att tredje part som orsak till tillit ej ska skada tilliten till HR-avdelningen i samma grad som i nuläget. HR-avdelningar kan tillämpa och arbeta med de resultat vi har kommit fram till genom att använda sig av våra exempel till att främja tillit i organisationen genom att nyttja de förutsättningar som HR-avdelningen har för att bygga tillit till medarbetare. Det är även gynnsamt för HR-avdelningar att vara varse om de utmaningar som kan förekomma.

8.2 Metoddiskussion

8.2.1 Kvalitativ metod

Vi har utfört en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer. Ansatsen i studien har varit en abduktiv hermeneutisk ansats. Vår vision med studien var att vi ville fördjupa oss i en organisation inom den offentliga sektorn, för att se hur tilliten till HR skiljer sig mellan de anställda inom samma organisation, samt hur HRs syn på sitt eget arbete ser ut. Vi beslutade oss först och främst för att utföra en kvalitativ studie, det grundade sig i att en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer är mest lämplig för att djupdyka i ett specifikt område. En kvantitativ studie hade varit mer lämplig ifall vi hade velat undersöka exempelvis styrkan för tillit till HR-avdelningen och är fördelaktig för att få mer kvantitet i besvarandet, och då kan svaren vara mer generaliserbara för andra organisationer (Ahrne & Svensson, 2015). I detta fallet var en kvalitativ metod mer fördelaktig i relation till fallstudien då det möjliggjorde en utökad förståelse för intervjupersonernas upplevelser och historia som skapade ett större djup i analysen och gav oss en större helhetsbild inom organisationen. I denna studie var inte generaliserbarhet till andra organisationer syftet, utan att få en helhetsbild inom den valda organisationen.

I valet att utföra semistrukturerade intervjuer digitalt blev den största utmaningen som uppstod med att hålla intervjuerna tekniken. Vi upplevde under flera av intervjuerna att det var teknikstrul för någon part. Detta löste vi genom att intervjupersonerna hade varsin dator samt att båda spelade in intervjun. Om tekniken skulle strula för någon av oss så hade vi fortfarande möjligheten att slutföra intervjun. Vi noterade således att det inte var något större problem att hålla intervjuerna digitalt och att fördelarna med intervjuer på distans var att föredra. Den största fördelen vi noterade var att intervjupersonerna, som annars var mycket upptagna under arbetstid, blev mer flexibla med när de hade möjlighet att utföra intervjuerna. Vi kunde på så vis få tillräckligt med intervjuer under vår begränsade tidsplan.

8.2.2 Urval

Vi fick kontakt med alla intervjupersoner via HR 1, som på eget initiativ samlade ihop medarbetare inom samma förvaltning som var villiga att delta i studien. Av medarbetarna arbetade två stycken på samma kontor som HR-avdelningen och en ute i förvaltningen. Att vi fick tillträde till organisationen var tack vare HR 1, men samtidigt finns det risker i att en medarbetare inom organisationen väljer ut deltagare som ska vara representativa för hela organisationen. Dels för att det finns en risk i att HR 1 väljer intervjupersoner som kommer svara på ett önskvärt sätt för hans part, och dels att HR 1 har en möjlighet att identifiera intervjupersonerna när uppsatsen publiceras. Detta kan även påverka resultatet att intervjupersonerna inte är helt ärliga i deras svar då de inte vill råka illa ut. Detta har vi haft i åtanke och valde att ändå välja denna organisation. Vårt beslut grundade sig i att HR 1 uttrycket sig genuint intresserad i studien och dess resultat, han hade således inget att vinna på att försöka förvrida studien då organisationen skulle anonymiseras. Alla intervjupersoner var medvetna om att studien skulle publiceras innan deras deltagande och hade möjligheten att när som helst dra

sig ur. Frågorna var inte av känslig karaktär samt att de blev informerade om att de alltid kunde välja att inte svara på en fråga om de inte var bekväma. Vi upplevde inte att en av intervjupersonerna valde ut resterande deltagare påverkade studiens resultat, medarbetarna uttryckte sig både kritiskt och positivt till HR-avdelningen. Om vi hade haft mer tid att utföra arbetet hade vi däremot letat efter andra alternativ där vi mer fritt kunde välja intervjupersoner inom en organisation för att minimera risken att svaren är vinklade och intervjupersonerna inte vågar svara helt ärligt.

8.2.3 Analys

I vår studie valde vi en hermeneutisk utgångspunkt och en abduktiv ansats. Valet av en hermeneutisk utgångspunkt medförde en utmaning i forskningen. Vi som forskare behövde själva tolka och förstå respondenternas svar, för att med studien förmedla medarbetarnas upplevelser av HR-avdelningen. Det är viktigt att vi i studien har analyserat intervjudeltagarnas svar på ett korrekt sätt i enlighet med det respondenten vi nå fram till i sitt svar. Intervjudeltagarnas svar är en viktig pusselbit i studien. Ett feltolkat svar är inte forskningsetiskt gentemot respondenten, och påverkar studiens kvalitet negativt. Med abduktiv ansats är vår uppgift att med studien förklara tillit mellan medarbetarna och HR-avdelningen bättre än de hypoteser som tidigare framtagits inom ämnet. Vårt val av abduktiv ansats medförde inte någon större utmaning i utförandet av denna uppsats. En induktiv eller deduktiv ansats hade inte varit lämplig att använda sig av i studien, då det inte hade gett oss samma möjlighet att fördjupa oss i organisationen och ämnet.

9. Referenslista

- Ahrne, G., Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (Andra upplagan) Stockholm: Liber.
- Aldrich, P., Dietz, G., Clark, T., & Hamilton, P. (2015). Establishing HR Professionals' Influence and Credibility: Lessons from the Capital Markets and Investment Banking Sector. *Human Resource Management*, 54(1), 105-130.
- Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2021). *Grundläggande vetenskapsteori: för psykologi och andra beteendevetenskaper*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage* (CAHRS Working Paper #97-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bringselius, L. (2019). *Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv*. Lunds universitet.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (Fjärde upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). *Human Resources Management: A Strategic Perspective*. *Organizational Dynamics*, 9, 51-67.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). *Human Resources Reputation and effectiveness*. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117–130.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- Giddens, A., & Retzlaff, J. (1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. (2017). *Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers*. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Kramer, R. M. (1999). *Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, Enduring Questions*. *Annual Reviews*, 50, 569-598.

Lundin, G., & Thelander, M. (2012). *Ner och upp - decentralisering och centralisering inom svensk arbetsmarknadspolitik*. Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.

Luhmann, N. (2005). *Förtroende: en mekanism för reduktion av social komplexitet*. Sweden: Daidalos.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Priyadarshini, R. Rani Geetha (2009). *The importance of Role Efficacy and Self Efficacy in organizations and its relationship with HR practices*. *Management and Labour Studies*, 34(1), February 2009.

Schuler, R. S. (1989). *Strategic Human Resource Management and Industrial Relations*. *Human Relations*, 42(2), 157-184

Small, M. & Calarco, J. (2022). *Qualitative Literacy: A Guide to Evaluating Ethnographic and Interview Research*. Berkeley: University of California Press.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishing.

Svensson, G. L. (2012). *Ny professionalism, förtroende, tillit och kompetens I Björngren Cuadra, Carin & Fransson, Ola (red.) (2012). Tillit och förtroende: ständiga utmaningar för professioner*. 1. uppl. Malmö: Gleerups.

Sveriges Rikes Lag 2023; *Lag (2019:504) om ansvar för god forskningssed och prövning av oredlighet i forskning*.

Statskontoret (2010). *Om offentlig sektor; Centralisering och specialisering inom svensk statsförvaltning*. Stockholm: Statskontoret.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. United States: Harvard Business Review Press.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet

10. Bilagor

10.1 Bilaga 1 - Intervjuguide medarbetare

Inledning	<p>Vi vill börja med att tacka för att du vill delta i vår studie som berör tillit mellan medarbetare och HR-avdelningen inom organisationer som tillhör den offentliga sektorn. Syftet med studien är att undersöka vilka förutsättningar och utmaningar det finns för den centraliserade HR-avdelningen att skapa tillit till medarbetarna i sin organisation. Vi anser att det är relevant och intressant att höra från er hur man aktivt arbetar med tillit i organisationer inom den offentliga sektorn. Vi vill upplysa om att intervjun bygger på informerat samtycke, vilket innebär att du har rätt att avbryta din medverkan när du vill. Kommer det en fråga under intervjun som du inte känner dig bekväm att svara på kan du avstå. All den information som du delar med dig är av värde, och vi är mycket tacksamma att du vill delta. Framstår något som oklart eller otydligt är det bara att fråga så tydliggör vi.</p> <p>Avslutningsvis vill vi återigen fråga om det är okej att vi spelar in. Materialet som spelas in kommer att raderas när studien är klar och behandlar konfidentiellt.</p> <ul style="list-style-type: none">- Är det något du vill fråga oss innan vi drar igång med intervjun?
Bakgrundsfrågor	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Vad identifierar du dig som?<input type="checkbox"/> Hur gammal är du?<input type="checkbox"/> Vilken utbildningsbakgrund har du?<input type="checkbox"/> Vad är din yrkestitel i dagsläget?<ul style="list-style-type: none">- Vill du berätta lite om vad du har jobbat med under dina arbetsverksamma år?- Vad innebär den tjänst du har idag? Hur har vägen fram till den positionen du har idag varit?<input type="checkbox"/> Hur länge har du varit anställd av din nuvarande arbetsgivare?<input type="checkbox"/> Hur skulle du beskriva ditt vardagliga arbete, vad har du för ansvarsområden?<ul style="list-style-type: none">- Vad tycker du om ditt arbete och din anställning inom organisationen?
Uppfattningar om HR-yrket	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Hur skulle du beskriva HR i allmänhet?<ul style="list-style-type: none">- Vad jobbar de med och vilka är deras områden?<input type="checkbox"/> Hur tror du arbetstagare och chefer generellt sett är inställda till HR-avdelningar?<input type="checkbox"/> Anser du att det finns arbete som HR borde utföra, som de inte gör?<input type="checkbox"/> Anser du att det finns arbete som HR utför, som de inte bör göra i deras dagliga arbete?<input type="checkbox"/> Vad skulle du säga är den största utmaningen i relationen mellan HR och medarbetare?<ul style="list-style-type: none">- Hur skulle detta kunna lösas?

<p>Individuella attityder gentemot HR i organisationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vet du vad HR-avdelningen utför för arbete inom organisationen? <input type="checkbox"/> Vad har du för förväntningar på HR-avdelningen och deras arbete? <input type="checkbox"/> Vet du vem eller vilka som jobbar med HR i din organisation? <input type="checkbox"/> Hur skulle du beskriva din relation till HR-avdelningen och de anställda? <ul style="list-style-type: none"> - Har det skett någon förändring över tid i relationen? - Hur ofta är du i kontakt med HR-avdelningen? - I vilka aspekter har/hade du kunnat tänka dig ta kontakt med HR? Varför/varför inte? <input type="checkbox"/> På vilka sätt tror du HR har inflytande i kvaliteten av ditt vardagliga arbete? <input type="checkbox"/> Skulle du föredra HR-anställda med en bakgrund i det arbete som du utför? <input type="checkbox"/> Skulle du beskriva att HR har förståelse över dina behov och det arbete du utför? <input type="checkbox"/> Om du fick bestämma, hur skulle HR arbeta inom din organisation? <input type="checkbox"/> Skulle du påstå att HR delar samma bild av organisationen som medarbetare och chefer har? <input type="checkbox"/> Skulle du säga att du litar på HR inom din organisation, på vilka sätt? <input type="checkbox"/> Anser du att HRs arbete inom din organisation är legitimt, fyller de en viktig funktion i organisationen?
<p>Generella synen på HR bland chefer och medarbetare i organisationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hur skulle du beskriva dina kollegors relation till HR? <ul style="list-style-type: none"> - Har det skett en förändring i denna relation den senaste tiden? <input type="checkbox"/> Vad är din chefs syn på HR? <ul style="list-style-type: none"> - Hur uttrycker din chef sin åsikt och med vilken inställning? <input type="checkbox"/> Hur pratar du, dina kollegor och dina chefer om HR och deras arbete? <input type="checkbox"/> Tror du att de flesta av dina kollegor tycker att HR gör ett viktigt och bra arbete? <input type="checkbox"/> Brukar dina kollegor ta kontakt med HR? <ul style="list-style-type: none"> - I vilket sammanhang? Varför/varför inte? <input type="checkbox"/> Tror du att medarbetare och chefer anser HR som tillräckligt kompetenta att sköta sitt arbete?
<p>Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Finns det något mer du vill tillägga eller förtydliga innan vi avslutar intervjun? <p>Stort tack för din medverkan!</p>

10.2 Bilaga 2 - Intervjuguide HR

<p>Inledning</p>	<p>Vi vill börja med att tacka för att du vill delta i vår studie som berör tillit mellan medarbetare och HR-avdelningen inom organisationer som tillhör den offentliga sektorn. Syftet med studien är att undersöka vilka förutsättningar och utmaningar det finns för den centraliserade HR-avdelningen att skapa tillit till medarbetarna i sin organisation. Vi anser att det är relevant och intressant att höra från er hur man aktivt arbetar med tillit i organisationer inom den offentliga sektorn. Vi vill upplysa om att intervjun bygger på informerat samtycke, vilket innebär att du har rätt att avbryta din medverkan när du vill. Kommer det en fråga under intervjun som du inte känner dig bekväm att svara på kan du avstå. All den information som du delar med dig är av värde, och vi är mycket tacksamma att du vill delta. Framstår något som oklart eller ottydligt är det bara att fråga så tydliggör vi.</p> <p>Avslutningsvis vill vi återigen fråga om det är okej att vi spelar in. Materialet som spelas in kommer att raderas när studien är klar och behandlar konfidentiellt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Är det något du vill fråga oss innan vi drar igång med intervjun?
<p>Bakgrundsfrågor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vad identifierar du dig som? <input type="checkbox"/> Hur gammal är du? <input type="checkbox"/> Vad är din yrkestitel i dagsläget? <input type="checkbox"/> Hur länge har du arbetat inom HR? <ul style="list-style-type: none"> - Vill du berätta lite om vad du har jobbat med under dina verksamhetsår som HR? - Vad innebär den tjänst du har idag? Hur har vägen fram till den positionen du har idag varit? <input type="checkbox"/> Vilken utbildningsbakgrund har du? <input type="checkbox"/> Har du arbetat inom olika organisationer samt med olika roller inom HR-yrket? <ul style="list-style-type: none"> - Har du enbart arbetat inom den offentliga sektorn eller har du även jobbat inom privata organisationer?
<p>Uppfattningar om HR-yrket</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hur skulle du beskriva en typisk person som arbetar inom HR? <ul style="list-style-type: none"> - Vad tror du är skälet till att man börjar jobba med HR-frågor? - Är det några specifika egenskaper som krävs eller som kan vara till ens fördel om man arbetar inom HR? <input type="checkbox"/> Vad var din uppfattning om HR-yrket innan du började arbeta inom HR? <ul style="list-style-type: none"> - På vilket sätt har dessa uppfattningar ändrats i och med din yrkesroll? På vilket sätt? <input type="checkbox"/> Påverkar medarbetarnas åsikter om din HR-roll, din yrkespraktik och ditt sätt att arbeta? <ul style="list-style-type: none"> - Har medarbetarnas åsikter om ditt yrke påverkat hur du själv ser på din yrkesroll? Om ja, på vilket sätt? <input type="checkbox"/> Upplever du att synen på HR-yrket har förändrats över tid? <ul style="list-style-type: none"> - Om ja, upplever du att förändringarna medför speciella utmaningar eller möjligheter?

Yrkesidentitet	<input type="checkbox"/> Vad har andra yrkesgrupper i din organisation för uppfattning om HR-yrket? <ul style="list-style-type: none"> - Om ja, vilka? Om nej, varför inte? - Ser du några utmaningar när du tänker på vad andra yrkesgrupper förväntar sig av HR? <input type="checkbox"/> Hur diskuteras din yrkesroll och dina arbetsuppgifter på arbetsplatsen? <ul style="list-style-type: none"> - Ex hur förväntas du jobba (operativt/strategiskt) - Hur ställer du dig till detta?
Relation till medarbetare	<input type="checkbox"/> Hur sker kontakten mellan medarbetarna och dig som HR-anställd? <ul style="list-style-type: none"> - Sker kontakten fysiskt eller digitalt? Kan medarbetarna komma in och knacka på din dörr eller behöver det ske någon mötesbokning? - Önskar du att detta var annorlunda? På vilket sätt? <input type="checkbox"/> Är det oftast medarbetare eller chefer som ni har kontakt med? <ul style="list-style-type: none"> - Hur ofta har ni kontakt med medarbetare? - Av vilken anledning tar medarbetare kontakt med er inom HR? - Av vilken anledning brukar ni inom HR ta kontakt med medarbetare? <input type="checkbox"/> Upplever du att medarbetare kan vända sig till HR med sina problem, exempelvis arbetsmiljöproblem, stress på arbetsplatsen, psykisk ohälsa osv? <ul style="list-style-type: none"> - Om nej, hur fångar ni upp detta? Om ja, hur ofta sker detta? - Hur påverkar detta ert arbete inom organisationen? <input type="checkbox"/> Har din professionella roll inom din nuvarande organisation förändrats över tid? <ul style="list-style-type: none"> - Har arbetet gått från operativt till att bli mer strategisk? - Har HR-avdelningen kommit närmare/längre ifrån medarbetarna? <input type="checkbox"/> Upplever du att det finns ett motstånd från medarbetarna gentemot HRs arbete? <input type="checkbox"/> Upplever du att det finns andra utmaningar i relationen till medarbetarna? <ul style="list-style-type: none"> - Om nej, varför upplever du detta? Om ja, hur kommer det sig, hur ska detta kunna åtgärdas?
Avslutning	<input type="checkbox"/> Finns det något mer du vill tillägga eller förtydliga innan vi avslutar intervjun? <p>Stort tack för din medverkan!</p>

10.3 Bilaga 3 - Samtyckesblankett

Samtyckesblankett

Informerat samtycke - Intervjustudie November & December 2023

Syfte med intervjun

Intervjustudien ska användas för att samla in empiri till vår kandidatuppsats där syftet är att analysera organisationer inom den offentliga sektorn för att se vilka förutsättningar och utmaningar det finns för den centraliserade HR-avdelningen att skapa tillit till medarbetarna i sin organisation.

Godkännande av inspelning

JA / **NEJ**

Återkoppling om förstörelse av ljudfil av intervjun

Frivilligt deltagande

Deltagandet är helt frivilligt och det finns möjlighet att när som helst avbryta, antingen innan intervjun genom att kontakta oss, eller under / efter intervjun om deltagaren ej önskar att delta längre.

Kontaktinformation

Fredrik Sandberg, kursansvarig

fredrik.sandberg@soc.lu.se

Bertil Rolandsson, Handledare

bertil.rolandsson@soc.lu.se

Klara Järås, student på HR-programmet på Lunds universitet

kl1441ja-s@student.lu.se

Lovisa Fridqvist, student på HR-programmet vid Lunds universitet

lo7278fr-s@student.lu.se

Användande, förvaring och destruktions av material

I uppsatsen kommer namnen och organisationerna att vara helt anonyma. Däremot kommer vi fråga efter godkännande av att använda oss av pseudonymer för att skapa en mer trovärdig studie.

Studien kommer att spelas in med antingen mp3 (ljud) eller mp4 (video med ljud) med godkännande av intervjupersoner. Inspelning av ljud/video kommer att förvaras på dator. Ljudinspelning kommer endast användas av oss för att transkribera intervjun till text, och efter transkribering kommer filen att raderas. Vederbörande kommer i enlighet med GDPR att bli informerad när materialet är raderat.

Förväntat projektavslut och slutprodukt

Förväntat projektavslut är den 5/1 2024.

Slutprodukten ska vara färdig den 8/1 2024.

Möjlighet att ta del av studien

Efter den 8/1 2024 finns möjlighet att få tillgång till slutprodukten genom att kontakta studieansvariga Klara Järås eller Lovisa Fridqvist.

Namn, signatur och datum
