Analysera mera!
Hur fyra offentliga organisationer arbetar med analytisk HR

Författare
Joacim Karlsson och Viktor Nilsson

---

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
År: 2017
Handledare: Petra Adolfsson
Examinator: Wajda Wikhamn
Abstract

BA-thesis: 15 hp
Subject: Human Resources and Industrial Relations
Level: Bachelor
Year: 2017
Supervisor: Petra Adolfsson
Examiner: Wajda Wikhamn
Keywords: Human Resources, HR Analytics, HR metrics, GDPR

Regarding the new management tool HR Analytics and the aim for HR to create value for organizations, our paper focuses on how to depict four government controlled organizations presumed work with HR Analytics. The study will also depict how the same four government controlled organizations are preparing for the new general data protection regulation (GDPR), which will replace the current law, PUL, in May 2018. The study was conducted by using semi-structured interviews to map out the four government controlled organizations work with HR data, strategic work and their preparation for the arrival of the new general data protection regulation. The result was conducted by using thematic analysis to organize the data from the interviews. Regarding the research about HR Analytics our study first describes HR metrics, Human Resource Information System, Human Capital Management and strategic work before describing HR Analytics itself. The reason for this is that to explain HR Analytics, it’s crucial to describe its components first. Described research was then applied to the data from the interviews to examine if the four government controlled organizations was using HR Analytics. Theories about the role of HR and institutional theory is also processed in the study to add a framework that was applied to our analysis and discussion. In short summary, the study implies that all four government controlled organizations HR-departments work strategically but they experience obstacles in their HRIS (Human Resource Information System). Therefore, the HR-departments in this study lack the proper tools to utilize HR-analytics. The result of the study also establish that HR is ambivalent regarding strategic work and traditional HR-work. Finally, our study also establishes that the four govern controlled organizations and their preparations regarding the arrival of the new general data protection regulation is only in the start-up phase. Suggestions for future research is to follow the implementation of HR Analytics in other organizations and highlight depiction of its effect on HR. Also, future research may focus on the effects GDPR have on HR use of data.
Förord

Innehållsförteckning

1. Inledning .................................................................................................................. 6
2. Bakgrund ................................................................................................................. 7
3. Syfte och frågeställningar ...................................................................................... 8
   3.1 Syfte ................................................................................................................... 8
   3.2 Frågeställningar ................................................................................................. 8
4. Tidigare forskning ...................................................................................................... 8
   4.1 Introduktion till tidigare forskning .................................................................. 8
   4.2 Metrisk HR data .............................................................................................. 9
   4.1.2 HRIS - Human resource information systems .............................................. 9
   4.1.3 HCM - Human capital management ............................................................. 10
   4.1.4 Strategiskt arbete ....................................................................................... 10
   4.1.5 Analytisk HR ............................................................................................. 11
5. Teoretiskt ramverk .................................................................................................... 12
   5.1 Introduktion till teoretiskt ramverk ................................................................. 12
   5.2 HRs roll i organisationen ............................................................................... 12
   5.3 Institutionell teori ............................................................................................. 13
6. Metod .......................................................................................................................... 14
   6.1 Metodval ............................................................................................................ 14
   6.2 Organisationer och Urval ............................................................................... 14
   6.3 Intervjumall och Intervjutillfälle ..................................................................... 15
   6.4 Analys och Databearbetning ........................................................................... 16
   6.6 Etiska aspekter ............................................................................................... 16
   6.7 Begränsningar och kritik ............................................................................... 17
7. Resultat ....................................................................................................................... 18
   7.1 Metrisk HR data .............................................................................................. 18
   7.2 Strategiskt arbete ........................................................................................... 20
   7.3 Juridiska ramverk ............................................................................................ 22
8. Analys ........................................................................................................................ 24
   8.1 Analytisk HR ................................................................................................... 25
   8.2 HR-funktionens roll i kommunerna ................................................................. 26
   8.3 Databeakksförordningens inverkan ................................................................. 27
9. Diskussion

10. Slutsatser och vidare forskning

   10.1 Slutsatser
   10.2 Vidare forskning

11. Referenslista

   11.1 Litteraturförteckning
   11.2 Internetkällor

12. Bilagor

   12.1 Intervjumall
   12.2 Samtyckesblankett

28
30
30
30
32
32
33
33
36
1. Inledning


2. Bakgrund

Dataskyddsförordningen är en ny förordning som kommer att ersätta Personuppgiftslagen, förkortat PUL, den 25e maj 2018 (Datainspektion, u.å.). Den nya förordningen innebär en hårdare reglering av företags och organisationers persondatahantering och är ett gemensamt regelverk för alla Europeiska Unionens medlemsländer vars syfte är att stärka den personliga integriteten för personuppgiftsägare.

För ett företag eller organisation som på något sätt behandlar personuppgifter i sin data innebär den nya lagstiftningen att de måste granska sina datasystem ordentligt, för att inte riskera att bryta mot den nya förordningen. För HR-funktionen innebär den nya förordningen att all insamlad och lagrad information om anställda, kandidater samt tidigare anställda måste dokumenteras för att påvisa att personuppgiftshanteringen följer den nya lagstiftningen. Tidigare har detta skett genom hänvisning till PUL, men i framtiden tillkommer det ett ökat krav för företag och organisationer att bevisa att de följer lagstiftningen (Datainspektion, u.å.). Samtidigt medför även dataskyddsförordningen stärkta rättigheter för personuppgiftsägare, bland annat genom att personuppgiftsägare kan kräva att få all lagrad information raderad, eller begära att persondata flyttas mellan olika tjänster eller arbetsgivare (Datainspektion, u.å.).

Idag finns det en stor mängd paragrafer och bestämmelser för hur kommuner och offentlig sektor skall behandla persondata. Dessa paragrafer och bestämmelser behandlar bland annat hur kommunerna får lagra, radera eller tillhandahålla offentliga handlingar där olika personuppgifter ingår samt vilka olika register som får slås samman och vilka som måste hållas isär. Till skillnad från privat sektor har offentliga verksamheter diverse olika direktiv och krav, bland annat skyldighet att lämna ut viss information på begäran exempelvis genom offentlighets- och sekretesslagen (OSL) (Datainspektion, u.å.).
Huruvida de regler som finns idag för behandling och lagring av persondata hos kommunerna kan komma att behöva anpassas för att möta dataskyddsförordningen återstår att se. I skrivande stund pågår det utredningar som hanterar dessa frågor. En av dessa utredningar är Dataskyddsutredningen som utreder vilka kompletterande bestämmelser och ändringar som behöver tillföras de lagar som finns idag för att kommuner och offentlig verksamhet inte skall bryta mot den nya förordningen (Datainspektion, u.â.).

3. Syfte och frågeställningar

3.1 Syfte
Syftet med studien är att beskriva hur fyra kommuners HR-funktioner arbetar med analytisk HR. Studien undersöker också vilken inverkan dataskyddsförordningen kan ha på HR-funktionernas arbete med analytisk HR. Vidare undersöker studien kommunernas arbete med olika nivåer av data, vilken data som samlas in, var data lagras, vem som har tillgång till den insamlade data samt hur kommunerna använder den insamlade data. Studien undersöker också vilken inverkan dataskyddsförordningen har på för kommunernas arbeta med analytisk HR.

Studien beskriver och förklarar närliggande områden som är nödvändiga att ha vetskap om för att förstå hur analytisk HR används. Tidigare studier om Human resource information systems (HRIS), Human Capital Management (HCM), metrisk HR data, strategiskt arbete, samt forskning om HR:s roll inom organisationer presenteras. Studien undersöker vilka förutsättningar de olika kommunerna har för att ta fram HR-strategier utifrån dataanalyser och hur detta påverkar deras arbete. Studiens material samlas in genom semistrukturerade intervjuer och bearbetas genom tematisk analys. Studien lyfter även in institutionell teori som ramverk för analysen om hur kommunerna förbereder sig inför den nya lagstiftningen.

3.2 Frågeställningar

_Hur arbetar kommunernas HR-funktioner med analytisk HR?_

_Vilken inverkan kan ny lagstiftning ha på HR-funktionens arbete med analytisk HR?_

4. Tidigare forskning

4.1 Introduktion till tidigare forskning
Nedanför följer tidigare forskning om metrisk HR data, HRIS, HCM och strategiskt arbete. Tillsammans utgör dessa områden grunden för att förstå arbetet med analytisk HR.
4.2 Metrisk HR data


4.1.2 HRIS - Human resource information systems

HRIS står för Human Resource Information Systems och är ett samlingsnamn för olika typer av system för datahantering som HR-funktionen använder sig av i sitt arbete med metrisk HR data (Chugh, 2014). Exempel på metrisk HR data om anställda som kan föras in HRIS är; ålder, namn, kön, adress, anställningsnummer, befattning, lön m.m. (Chugh, 2014). Syftet med HRIS är att HR-funktionen på ett enkelt sätt ska kunna sortera, lagra och använda stora mängder data (Chugh, 2014; Kovach & Cathcart 1999).


(1999) menar att brister i HRIS främst beror på att; systemen inte tillgodoser HR-funktionens behov, att det är för kostsamt att köpa in ett komplett HRIS eller att många HRIS endast fokuserar på att behandla administrativa uppgifter.

Sammanfattningsvis är HRIS ett samlingsnamn för de system som bistår både HR-funktioners och organisationers hantering, sammanställning och användande av matrisk HR data. HRIS möjliggör också framtagandet av beslutsunderlag för det strategiska personalarbetet genom de analyser och rapporter som HRIS kan sammanställa utifrån insamlade data.

4.1.3 HCM - Human capital management


4.1.4 Strategiskt arbete


4.1.5 Analytisk HR


“A HR practice enabled by information technology that uses descriptive, visual, and statistical analyses of data related to HR processes, human capital, organizational performance, and external economic benchmarks to establish business impact and enable data-driven decision-making.” (Boudreau & Marler, 2016:15)


Angrave et al. (2016) finner i sin studie kritiska brister för att analytisk HR skall vara av värde för både HR och organisationen. Författarna menar att de analytiska system som finns idag, är skapade av ingenjörer som inte förstår sig på HR. Samtidigt som HR inte förstår sig på de analytiska verktygen. Angrave et al. (2016) argumenterar vidare att analytiska HR-verktyg i framtiden måste utgå från HR-funktionens behov samtidigt som HR-funktionen måste bli bättre på att kunna utnyttja sådana verktyg, annars kommer analytisk HR aldrig kunna skapa värde.

5. Teoretiskt ramverk

5.1 Introduktion till teoretiskt ramverk

Detta stycke presenterar studiens teoretiska ramverk som kommer att användas i studiens analys och diskussion för att besvara studiens frågeställningar ur ett vidare perspektiv.

5.2 HRs roll i organisationen


arbetet är nytt och främmande, vilket leder till att HR-personal omedvetet faller in i det gamla och trygga operativa HR-arbetet. Boglind et al. (2013:76f,152) menar att det kan finnas en ambivalens inom HR, då HR vill arbeta strategiskt samtidigt som HR kan sakna tillräcklig kompetens inom området, exempelvis i att ta fram kompetens- och riskanalyser. Fortsättningsvis menar Boglind et al. (2013:76f,152) att detta leder till att HR-funktionen fortsätter utöva traditionellt personalarbete trots önskan om att anta en strategisk roll.

Avslutningsvis menar Boglind et al. (2013:47) att HR-funktionen måste bli mer värdeskapande för att berättiga sin roll inom organisationen. Författarna menar att HR-funktionen inte endast kan arbeta som stödfunktion utan måste också vara delaktiga i ledningsarbetet. HR-funktionen måste således fokusera och rätta sig efter organisationens strategiska mål. Detta genom att HR-funktionen hittar balansen mellan att agera stödfunktion och utöva strategiskt personalarbete (Boglind et al. 2013:47).

5.3 Institutionell teori


"Institutionell teori beskriver hur handlande i organisationer följer det som tas för givet, hur organisationer påverkas av sin omgivning som består av andra organisationer, och hur organisationer kommer att följa regler, såväl formella som informella, snarare än att välja rationella sätt att handla" (Eriksson-Zetterquist, 2009:4).

legitimitet inom organisationen? Är den nya processen vedertagen bland personal i det dagliga arbetet?

6. Metod

6.1 Metodval


6.2 Organisationer och Urval


6.3 Intervjumall och Intervjutillfälle


6.4 Transkribering

6.5 Analys och Databearbetning


“Alltså dels så behöver vi ju ha in uppgifter som är kopplat till anställningarna, alltså så ...anställningsdata eller den typen av uppgifter... äh... och det får vi genom anställningsavtalet där man säger sen så alltifrån personrelaterade till personnummer och adress, telefonnummer till att anställningsform, ja, lön villkor för anställning och så vidare”.

Utifrån svaret fördes ord som “uppgifter”, “anställningarna” och “anställningsdata” över till organisationen och frågan i matrisen. I matrisen fanns sedan följande ord:

“uppgifter anställningarna anställningsdata uppgifter anställningsavtalet personrelaterade personnummer adress telefonnummer anställningsform lön villkor anställning”


6.6 Etiska aspekter

Studien genomfördes utefter de etiska aspekter Bryman (2009;131f) nämner som; informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Studiens respondent fick innan intervjuutfallen ta del om studiens syfte, vilka frågor som skulle ställas, att deras svar skulle anonymiseras och hur intervjun var planerad att genomföras. Vidare informerades respondenterna om att deras deltagande var helt frivilligt och att de hade möjlighet att utan vidare förklaring avbryta intervjuerna. I samband med varje intervjuutfälle
fick respondenterna skiva under en samtyckesblankett (bilaga 2), som innebar att respondenterna uppgav att deras deltagande skedde i samförstånd med studiens syfte. Respondenternas namn och svar anonymiserades och kommunernas namn kodades utifrån bokstäverna A till D innan empirin lyftes in i studiens resultatdel för att bevara deltagarnas anonyemitet. Studiens insamlade rådata behandlades endast för att svara till studiens syfte och förvarades lokalt, utan möjlighet till insyn för andra än studiens författare.

6.7 Begränsningar och kritik


Ytterligare en begränsning finns i den nävda tidsramen för studien, vilken medförde att antal intervjutillfällen, respondenters och deltagande organisationer var tvunget att begränsas för att studien skulle hinna färdigställas i tid. En viss begränsning finnes i att en organisation inte gav samtycke till inspelning under ett intervjutillfälle. Detta medförde att empirin från en intervju saknade samma detaljerinkedom som de andra tre intervjutillfällena. Efter att intervjumaterialet från samtliga intervjutillfällen sammanställdes visade det sig dock att de vitala delarna av empirin inte skiljde sig åt mellan intervjutillfällena som skett med eller utan inspelning.
7. Resultat


7.1 Metrisk HR data

I detta avsnitt presenteras resultatet från de intervjufrågor som berör arbete med datainsamling, vem som samlar in data och hur den insamlade data används. Detta avsnitt syftar till att redogöra för kommunernas grundförutsättningar att vidare arbeta med dataanalyser, rapporter och prognoser.


Största delen av all data de fyra kommunerna använder, samlas in digitalt genom att medarbetare, chefer eller HR själva lägger in uppgifterna i olika personalsystem, även kallade HRIS. De HRIS som används inom kommunerna är skapade för att hantera en viss typ av information och kan i många fall kopplas till flera olika HRIS inom kommunerna såsom rehabiliteringsfunktioner och kompetensregister. Själva hjärtat i kommunernas HRIS utgörs av lönesystemen. Lönesystemen sammankopplar medarbetarnas uppgifter med kommunernas andra HRIS och gör det möjligt för kommunerna att koppla flera olika systemfunktioner till exempelvis ett personnummer eller id-tagg. På så vis kan HR-funktionen och chefer lägga in uppgifter om lön, rehab och kompetens i olika system, men ändå få all data sammanställd genom att data kopplas mot ett gemensamt register.

Inom kommunerna kan alla medarbetare rapportera in data i HRIS utefter deras behörighet och befattning. Medarbetarna kan rapportera in arbetad tid, semester och sjukfrånvaro. Chefer däremot kan komma åt uppgifter som ingår i deras personalansvar exempelvis lön- och sjukfrånvarouppgifter, rehabärenden samt övrig dokumentation om sina medarbetare.

Likaså styrs också behörighet att ändra information utefter befattning. Främst är det chefer som ansvarar för att lägga in och justera uppgifter och dokumentation om de anställda, till exempel vid rehab ärenden. Det är bara i kommun A som HR-funktionen har skrivrätt för sådan data, det vill säga, att HR-funktionen själva kan ändra uppgifterna som cheferna lägger in i HRIS. Gemensamt för HR-funktionerna i alla fyra kommunerna är att de till skillnad från cheferna, kan komma åt all anställningsdata inom kommunerna, medan chefer bara kan komma åt data om sina medarbetare, enhet eller förvaltning. Således har HR-funktionen
tillgång till all nödvändig information de behöver för att bedriva personalarbete, uppföljningar och chefsstötning.

All den data kommunerna samlar in i sin HRIS kan sammanställas i rapporter och analyser. Dessa rapporter kan tas fram av cheferna och HR-funktionerna i alla kommuner utom kommun C, där det främst är en person som ansvarar framtagandet av analyser och rapporter. Vilka rapporter som kan tas ut styrs utifrån behörighetsgrad och befogenhet. Chefer kan exempelvis plocka ut rapporter om sina enheter eller förvaltningar, medan kommunernas HR kan plocka ut rapporter för alla verksamheter. Kommun D sammanfattar det följande:


Rapporterna som kommunerna kan ta ut bygger på olika personalnyckeltal. Dessa nyckeltal kan bland annat användas för att visa hur personalomsättningen och sjukfrånvaron ser ut inom kommunernas verksamheter. Andra nyckeltal som också används flitigt är nyckeltal om hel- och deltidsstjänster och antal anställda per chef. Alla fyra kommunerna var överens om att majoriteten av de nyckeltal och rapporter de väljer att titta närmare på berör sjukfrånvaro och antal hel- och deltidsstjänster. Även om sjukfrånvaro skiljer sig åt mellan kommunerna, verkar insamling och rapportering av sjukfrånvarodata vara lika betydande för alla fyra kommuner. En utav anledningarna till att kommunerna väljer att lägga stort fokus på just sjukfrånvaro och hel- och deltidsdata menar kommunerna beror på att det för tillfället är av intresse för politikerna. Kommun C förklarar det följande:

" Utifrån politiken just nu så är det sjukfrånvaro, arbetad timme och timvikarier för det har de satt high-lights på.". Strateg, Kommun C

Ett exempel på hur rapporterna kan komma till nytta för HR finner vi i när kommun B berättar hur de sammanställda data från vård och omsorgssektorn för att undersöka om hel- och deltidsstjänster kunde påverka sjukfrånvaron, vilket man kom fram till att det gjorde. Tidigare antog kommunen att sjukfrånvaron skulle vara högre bland de som arbetar heltid, men det visade sig inte stämma. Detta medförde att kommunen ändrade syn på användandet av hel- och deltidsstjänster. Kommun B menar att de nu kanske skulle kunna göra om fler deltidsstjänster till heltidstjänster och på så vis tackla personalbehoven och sjukfrånvaron på samma gång.

Vilka rapporter som kommunerna kan ta fram och hur de går tillväga för att sammanställa all data från system skiljer sig åt mellan kommunerna. Trots att kommunernas system ofta innehåller den data de vill åt, finns det hinder som gör att vissa rapporter blir omständliga att ta fram eller inte kan tas fram överhuvudtaget. Framförallt upplever kommunerna att det finns systembaserade hinder som påverkar deras arbete med metriska data och rapporter. Kommun C saknar rapportmallar för sina system, all data som tas ut måste sammanställas manuellt, exempelvis i en Excelmall. Kommun B upplever att det kan vara krångligt att ta fram rapporter eftersom att systemen inte alltid är användarvänliga. Ibland saknar de kunskaper i hur de skall gå tillväga för att plocka fram vissa analyser utifrån den insamlade data som finns tillgänglig. Kommun A upplever att de ibland har svårt att samköra data från olika system, något de sammanfattar så här:
Kommunernas HR-funktioner upplever överlag en stor efterfrågan på rapporter och analyser, både från sina politiker och verksamheter. Stor del av de rapporter HR-funktionerna tar fram används till olika former av regelbunda uppföljningar och nulägesanalyser inom verksamheterna och politiken. Mycket fokus ligger som tidigare nämnt på att följa upp sjukfrånvaro och här får kommunernas HR-funktioner stor användning för olika former av personalnyckeltal och rapporter. Framförallt tar de regelbundet fram rapporter om personalomsättning, antal hel- och deltidsanställningar samt personalens arbetade tid. HR-funktionerna menar att dataanalyser och rapporter skapar större förtroende för olika personalens uppföljning och behov. Dessutom är politikerna intresserade av underlag för att kunna se konkret hur nyskettalen påverkar, eller påverkas av olika politiska beslut. Samtidigt berättar HR-funktionerna att analyserna skapar legitimitet och trovärdighet för deras personalarbete.

Kommunernas arbete med data utvecklas ständig. Nya system köps in, gamla byts ut, nya funktioner tillkommer och arbetet med anställningsdata tycks bli allt mer digitaliserat. Inför frågan hur HR-funktionerna kan utveckla sitt arbete med metriska data svarade samtliga HR-funktioner att de gärna hade haft system som möjliggör att de kan arbeta ännu mer strategiskt. Bland annat vill kommunernas HR-funktioner kunna ta fram ännu bättre och mer relevanta rapporter. Dessutom lämnades det önskemål att chefer i större grad på egen hand skulle kunna komma åt rapporter eller ta fram dessa själva. Kommunernas HR-funktioner önskar också att rapporterna skall vara enklare att ta fram, utan att de behöver formatera data mellan olika system eller manuellt ta fram rapporter. Viktigt att påpeka är att kommunerna och deras HR-funktioner tidigare uppgott att de till stor del varit nöjda med sina system och hur de arbetar med data. Däremot framkom det senare under intervjuutbildning att det finns utrymme för förbättring i kommunernas HRIS och hur HR-funktionerna arbetar med data.

7.2 Strategiskt arbete

I detta stycke presenteras resultatet för hur kommunerna arbetar med strategiska personalfrågor och vad det innebär för kommunernas HR-funktioner att arbeta strategiskt i politiskt styrd verksamhet. Stycket redogör också för utvecklingen av kommunernas strategiska personalarbete.

löpande dialoger med förvaltningarna för att säkerställa att de är på rätt spår. Likaså uppges HR-funktionerna i kommun A & D att de arbetar med löpande stödning av kommunernas förvaltningar. Kommun C däremot menar att strategiska beslut inte alltid förankras ute i verksamheterna utan förklarar att politikererna ofta hoppar mellan olika politiska beslut. Om HR-funktionen fick tydligare riktlinjer om vad som faktiskt gäller skulle deras arbete med att förankra personalstrategier ute i verksamheterna bli mycket enklare.


Kommun C nämnar att de helt saknar verktyg för att ta fram verksamhetsprognoser som skulle kunna användas som underlag för olika personalstrategier och att de tidigare missat stora personalförändringar eftersom att de saknat verktyg för att uppskatta framtidiga personalbehov. De andra kommunerna nämner att de arbetar med prediktiva analyser, såsom att undersöka framtidiga personalbehov. De prediktiva analyserna innebär att kommunerna i god tid kan börja arbeta med de personalbehoven som krävs för att möta framtidiga behov. Som exempel på detta nämner kommun B att de inom vård och omsorg behöver 7000 medarbetare inom en sexårskonst. Utifrån detta underlag kan sedan kommunen börja undersöka vilka åtgärder de måste vidta, och håller just nu på att utreda om de kan erbjuda bonusprogram för att behålla personer längre i anställningarna för att på så vis minska rekryteringsbehovet.

Alla fyra kommuner upplever att deras strategiska arbete har utvecklats de senaste åren. En viktig del i kommunernas utveckling finner de i användandet av sina HRIS, som möjliggör att HR-funktionerna kan arbeta effektivare med personaldata. Kommunerna beskriver att det sker en progressiv utveckling med deras HRIS, vilket har utmynnat i att kommunerna genom åren fått allt mer avancerade och bättre funktioner för hantering av data. Utvecklingen av HRIS innebär att många manuella HR processer har kunnat digitaliseras, och i vissa fall automatiserats. Samtidigt upplever kommunerna att utvecklingen av HRIS har gjort det enklare att ta fram data både till chefer och politiker. Kommunerna upplever att deras medarbetare och chefer har blivit allt bättre på att använda digitala system och själva föra in eller hämta ut information ur HRIS. Kommunernas HR-funktioner upplever också att de har fått ett större utrymme att arbeta strategiskt och att det skett en utveckling i organisationernas efterfrågan på ett mer strategiskt personalarbete. HR-funktionen i kommun D menar dock att de önskar att det fanns en större efterfrågan på kompetensförsörjningsplaner från kommunens verksamheter. Ett område där HR-funktionen anser sig ha kunskaper som kan komma till stor nytta för det strategiska personalarbetet.

Kommunerna uppgar att de växer, både sett till antal anställda och invånare i kommunerna.
Detta medför att HR-funktionens roll inom kommunerna är i förändring. För kommun B har utvecklingen av det strategiska arbetet varit stort de senaste åren. HR-funktionen menar att de helt enkelt växte ur sin gamla organisationsform och var tvungen att byta arbetssätt för att möta de utmaningar tillväxten av kommunen förde med sig.

"… Här i kommun B här har man fram till förra året varit en köpt tjänst. Alltså, all personal och personalfrågor har varit handlad i en enhet och sen har förvaltningarna köpt tid och det innebär att man blev ju en utförrare, man blev ju inte en strateg. Man förväntas inte heller att liksom jobba strategiskt" Hr Strateg, Kommun B.

Den nya organisationsformen för HR-funktionen i kommun B resulterade i att kommunens tidigare ensamma personalchef blev ersatt utav fem HR-strateger samtidigt som personalstyrningens centralisering medförde bättre förutsättningar för HR-funktionen att arbeta strategiskt. Även kommun C uppmärksammade att deras HR-funktion blivit centraliserade de senaste åren och att hela deras HR-funktion numera sitter under samma tak. Något som kommun C:s HR-funktion menar har haft en positiv inverkan på det strategiska personalarbetet. Till skillnad från de andra kommunerna upplever inte kommun A att det skett en lika drastisk förändring för kommunens HR-funktion. Kommun A menar att det skett en mer generell utveckling utav deras strategiska personalarbete. De har exempelvis blivit bättre på omvärldsevakning och nulägesrapporter. De har sedan många år tillbaka centraliserat den strategiska personalfunktionen och har jämfört med de tre andra kommunerna, mer avancerade system som även tillåter chefen att själva ta ut många rapporter. Något som innebär att deras centrala HR funktion kan fokusera mer på det strategiska arbetet. Samtidigt ser HR i kommun A att vissa enhetschefer är missnöjda över att de fått ett ökat personalansvar. Tidigare har HR-funktionen arbetat mer operativt, men som i en del i att skapa en mer strategisk HR-funktion har delar av personalansvaret flyttats över till enhetscheferna. Exempelvis utför enhetscheferna i kommun A allt mer rapportering i systemen om sina anställda idag, ett ansvar som tidigare låg hos HR, eller personalchef som de hette förr. Även de andra kommunerna vittnar om att chefen och även medarbetare allt mer själva kan föra in och hämta ut information ur deras HRIS.

7.3 Juridiska ramverk

Nedanför presenteras hur kommunerna anpassar sitt arbete med data utefter rådande lagstiftning och den kommande dataskyddsförordningen. Vidare redogörs om de juridiska ramverken kan medföra hinder eller möjligheter i kommunernas arbete med data och analyser.

Alla fyra kommuner följer idag personuppgiftslagen i all sin datahantering. Personuppgiftslagen reglerar hur företag och organisationer får behandla och lagra personuppgifter. Eftersom kommunerna ingår i den offentliga sektorn har de ytterligare ramverk att förhålla sig till, bland annat OSL, offentlighets- och sekretesslag som de också följer. Eftersom kommunerna ofta blir tillfrågade att lämna ut uppgifter om sina verksamheter är de noga med att se över vilka uppgifter som finns med. Kommun C är noga med att påpeka att de alltid undersöker om vissa uppgifter kan bli direkt utpekande. Till exempel skulle uppgifter om vilka personer som har blivit utsatta för trakasserier inte få bli offentliga material, däremot kan kommunen lämna ut uppgifter om hur många personer som blivit utsatta, menar kommun C. Även kommun B är noga med att poängtera att den rådande
lagstiftningen gör att kommunen måste vara noga med vilka register de för, hur registerna kan samköras och vilka personer som har tillgång till vilka uppgifter. Kommunerna uppger att de inte upplever att PUL hindrar deras arbete med metriska data mer än att de ibland får ge avslag på förfrågningar om data som blir utpekande, eller data som inte får samköras med andra uppgifter.

Förutom att följa den rådande lagstiftningen kring data- och personuppgiftshantering håller kommunerna på att förbereda sig inför dataskyddsförordningen. Kommunernas förberedande arbete utgörs främst av att de utser datakyddssombud och tar fram arbetsgrupper som går igenom vilka åtgärder kommunerna eventuellt kan komma att behöva vidta. Kommunerna är alla överens om att den närmsta tiden kommer präglas av mycket dokumentering och inventering. Kommunerna inser att de måste se över sina system för att säkerställa att de inte bryter mot den nya förordningen. Samtidigt innebär datakyddsförordningen att kommunerna kommer behöva dokumentera all personuppgiftshandling för att visa att de följer datakyddsförordningen. Detta behöver kommunerna inte göra idag, utan från rådande lagstiftning, utan istället har sådan dokumentation först skett vid förfrågan från datainspektionen. Förutom att kommunerna ser över sina egna system för de även dialoger med sina systemleverantörer, för att säkerställa att de system som används eller köps in till kommunerna följer den kommande lagstiftningen. Kommun D menar att det är viktigt att även systemleverantörerna ändrar eller tillför funktioner så att kommunen kan följa den kommande lagstiftningen, något de motiverar på följande vis:

"Det handlar ju också om, det kommer ställa andra krav på våra leverantörer. Idag tar vi inte bort nånting om man säger så. Datakyddsförordningen innebär att någon kan komma och säga att just den uppgiften vill jag inte att ni lagrar för mig längre. Då ska ju vi kunna ta bort den uppgiften då om vi inte behöver den för någon annan lagstiftning …. det kräver att våra leverantörer har lösningar på dem delarna och det vet jag att dem håller på att jobba med nu då för att se" Systemansvarig, Kommun D

Gemensamt för alla kommuner är att det egentliga arbetet för att möta datakyddsförordningen kommer att påbörjas först efter sommaren. Fram till dess arbetar kommunerna med att skicka medarbetare på utbildningar, utse datakyddssombud och ytterligare förberedande arbete. Dessutom väntar kommunerna på besked huruvida datakyddsförordningen kommer påverka övrig lagstiftning som offentliga myndigheter måste rätta sig efter. Enligt kommunerna pågår det flera utredningar om datakyddsförordningen i olika instanser, för att se bland annat hur den rådande lagstiftningen om Offentlighets- och Sekretesshandlingar kommer att påverkas av datakyddsförordningen.

På frågan hur kommunerna tror att datakyddsförordningen kommer att påverka arbetet med metrisk HR data svarade kommunerna att de ännu inte vet vilka konsekvenser den nya lagstiftningen kan komma att få. Kommun C spekulerar om kommunerna skulle kunna börja radera anställningsdata ur registerna som inte längre är aktuell, men att det i sin tur skulle kunna bli problematiskt om exempelvis en medarbetare som avslutat sin tjänst återkommer i anställning några år senare och datan då inte finns kvar. Kommun A funderade över det faktum att intresseavvägningen kommer försvinna och om de kommer få någon form av lättnad gentemot dataskyddsförordningen för att inte bryta mot andra regelverk de måste förhålla sig till. Intresseavvägningen är ett undantag från rådande lagstiftning som innebär att organisationer kan använda personuppgifter utan uppgiftägarens samtycke, om det är
nödvändigt för ändamålet. Samtliga kommuner var överens om att det är svårt att uttala sig om vilka eventuella konsekvenser dataskyddsförordningen kan ha på deras arbete med metrisk HR data innan prövningarna kring dataskyddsförordningen är färdiga.


"Nej men det är ju också viktigt utifrån Kommun B som varumärke. Det kostar ju mycket om det visar sig att vi, alltså i förtroende, om det visar sig att vi läcker data på något sätt eller hanterat personuppgifter på ett felaktigt sätt." Strateg, Kommun B.

På frågan hur kommunerna tror att dataskyddsförordningen kan komma att påverka deras strategiska arbete svarade alla fyra kommuner att det är svårt att förutsäga. Kommun D menar att dataskyddsförordningen kan medföra att de får bättre koll på vilken data de har och hur den används. Det skulle kunna medföra att kommunen kan se vilken data de saknar, eller andra ändamål de skulle kunna medföra sin data till. Kommun B tror att dataskyddsförordningen kommer innebära att kommunen behöver ta fram strategier för att omorganisera vissa roller, ändra rutiner och fylla ut kunskapsglapp men kunde inte se några faktorer som kommer att påverka HR-funktionens strategiska arbete.

8. Analys

Nedanför följer studiens analys där tidigare forskning och studiens teoretiska ramverk används för att undersöka hur kommunerna arbetar med analytisk HR, HR-funktionens roll och hur arbetet med analytisk HR påverkas av ny lagstiftning.
8.1 Analytisk HR


"I vissa fall där formatering av data inte går, kan man behöva inse att det kanske ändå inte var särskilt viktigt." HR-strateg, kommun A.


"Utifrån politiken just nu så är det sjukfrånvaro, arbetad timme och timvikarier för det har de satt high-lights på". HR-strateg, Kommun C

De politiska besluten inom kommunerna bryts ned till delmål som i sin tur förs ut till kommunernas olika förvaltningar. Utefter delmålen arbetar sedan kommunernas HR-funktioner med regelbundna uppföljningar, omvärldsanalyser och rapporter för att säkerställa att kommunernas verksamheter är på rätt spår, likt det Bengtsson & Kalling (2012:13ff)


8.2 HR-funktionens roll i kommunerna


"… Här i kommun B här har man fram till förra året varit en köpt tjänst. Alltså, all personal och personalfrågor har varit handlade i en enhet och sen har förvaltningarna köpt tid och det innebär att man blev ju en utförare, man blev ju inte en strateg. Man förväntas inte heller att liksom jobba strategiskt” Hr Strateg, Kommun B.

Resultatet visar på en ambivalens inom kommunernas HR-funktioner som liknar den ambivalens Boglind et al. (2013:76f,152) menar finns inom HR-funktionen. Kommunernas HR-funktioner uppgjer att de vill arbeta ännu mer strategiskt och att chefer själva skall kunna ta ut rapporter och analyser ur deras HRIS. Samtidigt tycks HR-funktionernas roller inom
8.3 Dataskyddsförordningens inverkan

Gällande dataskyddsförordningens inverkan på kommunernas HR-funktioners arbete med analytisk HR visar studiens resultat att HR-funktionerna inte använder analytisk HR enligt Boudreau & Marlers (2016) benämning. Däremot kan dataskyddsförordningen komma att påverka HR-funktionens övriga arbete med data, framförallt arbete kring metrisk HR data, enligt kommunerna.


De yttre kraven kommunerna upplever i införandet av dataskyddsförordningen faller under Zuckers (1987) huvudkategori sociala påfrestningar, eftersom det rör sig både om lagkrav och att upprätthålla allmänhetens förtroende. Som exempel på detta uppger kommun B att det skulle skada kommunens förtroende om det visade sig att de inte uppfyllde de nya lagkraven, eller om lagrade personuppgifter kom på vift.

”Nej men det är ju också viktigt utifrån Kommun B som varumärke. Det kostar ju mycket om det visar sig att vi, alltså i förtroende, om det visar sig att vi läcker data på något sätt eller hanterat personuppgifter på ett felaktigt sätt.” Strateg, Kommun B.


9. Diskussion

Följande avsnitt avser att diskutera studiens frågeställningar och syfte utifrån studiens resultat och analys. Diskussionen avser också att belysa studiens resultat och analys i ett vidare perspektiv för att visa på dess bidrag.


som förklaring till varför analytisk HR inte används inom kommunerna.

Kan det vara så att HR-funktionerna inte använder analytisk HR för att kommunerna fortfarande ser HR-funktionerna som en stöttande och operativ roll? Studiens resultat och analys indikerar att kommunernas HR-funktioner främst arbetar med operativa uppgifter trots att de beskriver sitt arbete som strategiskt. Anledningen till att HR-funktionerna arbetar mestadels operativt kan bero på att både chefer och politiker efterfrågar rapporter och uppföljningar från HR-funktionerna, något HR-funktionerna önskar att cheferna själva kan ta ut. Om kommunerna införskaftar HRIS som möjliggör att cheferna själva kan ta ut rapporter och analyser ur systemen skulle detta kunna innebära att kommunernas HR-funktioner kan frigöra den tid som de annars lägger på att stötta chefer med underlag. Boglind et al. (2013:47) menar att effektiviseringen av HR-funktionens stödfunktion är avgörande för att HR ska kunna anta en mer strategisk roll. Huruvida det är HR-funktionerna själva som upplever en efterfrågan att agera stödfunktion eller om det faktiskt är kommunernas chefer som har en förväntan om att HR-funktionerna skall anta en mer stöttande roll framgår inte av studiens empiri och blir således endast något vi kan spekulera om.


Gällande studiens andra frågeställning om vilken inverkan ny lagstiftning kan ha på arbetet med analytisk HR visar studiens resultat och analys att kommunernas HR-funktioner inte arbetar med analytisk HR, således går vår frågeställning inte att undersöka vidare i ursprunglig form. Däremot hade vi utifrån insamlad empiri kunnat uttala oss om hur dataskyddsförordningen påverkar HR-funktionernas arbete med metrisk data, om kommunerna hade befann sig längre i processen att anpassa sina rutiner efter den nya lagstiftningen. I skrivande stund har kommunerna ännu inte vidtagit några åtgärder som påverkar HR-funktionernas arbete med metrisk HR data. Den nya lagstiftningen träder i kraft om cirka ett år vilket gör det för tidigt att uttala sig om vilken inverkan den har haft på kommunernas arbete med metrisk HR data. Därför är det enligt Tolbert & Zucker (1996) för tidigt att avgöra om förändringsprocessen dataskyddsförordningens kan medföra blir...
10. Slutsatser och vidare forskning

10.1 Slutsatser

Syftet med studien var att undersöka hur fyra kommuners HR-funktioner arbetar med analytisk HR. Av studiens resultat och analys framgick det att kommunernas HR-funktioner inte har inkorporerat analytisk HR i sitt arbete. Istället kan vår studie påvisa att det finns en diskrepans mellan kommunernas HR-funktioners önskan om att anta en mer strategisk roll och vad HR-funktionerna upplever att kommunerna efterfrågar av HR-funktionerna. Vår slutsats är att analytisk HR kan vara lösningen på HR-funktionernas önskan om att anta en mer strategisk roll. Men innan HR-funktionerna kan utnyttja fördelarna med analytisk HR, måste de först ha tillgång till ett HRIS som kan frigöra den tid HR-funktionerna idag lägger på att ta fram rapporter och underlag till kommunernas chefer. Kommunernas HR-funktioner behöver också bättre analytiska verktyg och kunskaper för att kunna väva in analytisk HR i sitt strategiska arbete. Huruvida analytisk HR kan skapa förtroende för HR-funktionerna som en strategisk partner, eller om HR-funktionernas strategiska roll först måste accepteras inom kommunerna innan analytisk HR kan inkorporeras i det strategiska personalarbetet kan vi endast spekulera om. Studien bidrar således med att ur ett personalvetarperspektiv presentera olika förslag på hur analytisk HR kan användas som svar på de utmaningar HR-funktionerna står inför i önskan om att övergå från att mestadels värna om medarbetarnas anställningsresor till att anta rollen som en strategisk partner.

Studien syftade också till att undersöka vilken inverkan ny lagstiftning har på arbetet med analytisk HR. Resultatet och analysen visade på att kommunernas HR-funktioner inte använder analytisk HR eller har vidtagit några åtgärder för att möta dataskyddsförordningen. Utifrån resultat och analys kan vi däremot dra slutsatsen att kommunernas institutionaliseringsprocess för att möta dataskyddsförordningen är i sin linda och att kommunernas HR-funktioner är förväntansfulla över att anpassningen efter den nya lagstiftningen kan medföra bättre rutiner och gemensamma regelverk för datahanteringen inom kommunerna.

10.2 Vidare forskning

Utifrån våra slutsatser kan vi konstatera att det behövs fler studier inom området analytisk HR och hur det kan inkorporeras i HR-funktionens arbete. Det hade varit av intresse om vidare studier på området undersökte hur HR-funktionens roll påverkas av analytisk HR. Exempelvis hade fallstudier inom området kunnat belysa huruvida införandet av analytisk HR skapar värde för organisationer och framförallt om analytisk HR verkligen är det verktyg som kan legitimera HR-funktionen som en strategisk partner.

Dataskyddsförordningen träder i kraft den 25e maj 2018. I skrivande stund är det helt enkelt för tidigt att uttala sig om vilken inverkan den nya lagstiftningen kan ha på HR-funktionens arbete med analytisk HR, eller andra dataanalyser. Utifrån studiens resultat kan vi konstatera att det finns en förväntan att dataskyddsförordningen kan medföra att organisationer får bättre koll på sin data. Därför vore det av intresse om framtida studier undersöker huruvida
dataskyddsförordningens krav på datahantering medför bättre rutiner och förutsättningar för HR-funktionens arbete med dataanalyser.
11. Referenslista

11.1 Litteraturförteckning


11.2 Internetkällor


12. Bilagor

12.1 Intervjumall


**METRISK DATA**

1. Vilken data samlar ni in i det dagliga HR-arbetet? a. Hur gör ni detta?

b. Var finns er data?
c. Vem har möjlighet att använda den?

   b. Varför prioriteras dem så?

3. Vilka hinder har ni stött på i arbetet med metriska data? a. Ge exempel
   b. Vad innebar det för er?
   c. Hur hanterade ni detta?

4. Vad använder ni er metriska data till idag? a. Kopplar ni er metriska HR-data till strategiska beslut?
   i. Ja, Hur tar det sig till uttryck?
   ii. Nej, varför inte? Vilka hinder finns?

5. Hur kan ni utveckla ert arbete med metriska data? a. Vad tycker ni kan förbättras?
   b. Vilken potential ser ni i användandet av metriska data?

STRATEGISKT ARBETE

   b. Om nej, varför inte?

7. Vilka analyser kan ni ta fram utifrån er insamlade data?
   a. Ja, Hur används dessa analyser?
   b. Nej, varför använder ni inte analyser?

8. Hur ser er organisation på användningen av data som underlag för strategiska beslut? a. Vad för data anser ni vara av störst vikt för det strategiska arbetet?
   b. Varför är just den data av största vikt?
   c. Hur används den?

   b. Har efterfrågan inom organisationen förändrats?

DATASKYDDSFÖRORDNINGEN OCH JURIDISKA RAMVERK

10. Hur har PUL påverkat ert arbete med insamlad data idag? (juridiska hinder, läsningar på detta) a. Ge exempel

b. Nej, vilka åtgärder kommer ni vidta? (som berör HR)


b. Vilka möjligheter kan dataskyddsförordningen medföra? Varför?


b. Vilka möjligheter kan dataskyddsförordningen medföra? Varför?

14. Vad är era tankar kring dataskyddsförordningens eventuella påverkan på ert HR-arbete?
12.2 Samtyckesblankett

Examensarbete analytisk HR & datakyddsförordningen (intervjustudie)

Samtyckesformulär

----------------------------------
Ort och datum Namn

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:
Viktor Nilsson, student vid Personalvetarprogrammet, institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet viktor.nilsson@outlook.com, 076-xxx xx xx

Joacim Karlsson, student vid Personalvetarprogrammet, institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet joacim.karlsson@outlook.com, 070-xxx xx xx

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap Sprängkullsgatan 25, Box 720, 405 30 Göteborg, tel: 031 786 00 00
www.socav.gu.se, www.personalvetarprogrammet.org.gu.se