



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

”Vi har alltid utmaningar på HR”

- nuvarande upplevelser och framtida behov vid användandet
av IT-personalsystem

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap, 15 hp

Angelica Abrahamsson

Christine Dahlström

Handledare: Oksana Shmulyar Gréen

VT 2014

Abstract

Examination paper, bachelor:	15 hp
Semester:	Spring 2014
Supervisor:	Oksana Shmulyar Gréen
Examiner:	Elena Bogdanova

The aim of this thesis was to investigate how the use of the IT-personnellsystem influences human resources and the new challenges and future requirements that may occur, while IT-personnellsystem is used more extensively in the HR-function.

Previous research referred to in this study, has focused on how the HR-transformation has contributed to the development of an IT-personnellsystem, which has been used with increasing frequency. This use has created a significant change in the HR-function. This thesis focuses on investigating, describing and analyzing how the practice and development of the IT-personnellsystem meets the needs of the HR-transformation.

This study uses qualitative research methods to investigate sixteen users' experiences and our understanding and conclusion is based on both semi-structured interviews and webb surveys. Initially deductive, later on our study took a more abductive approach.

The result indicated a variety of uses for a specific IT-personnellsystem dependent on the users' function and positions and also how HR-activity was organized within the business. These same aspects similarly influenced the sense of how the system operates. The study shows that requests within the new system highlighted simplifications, increased flexibility and efficiency. The result presented that the system can also monitor some value-related questions, though users' implied a desire for development in this subjects.

Key words: HR-transformation, IT-personnellsystem, HR value proposition, efficiency and institutional theory.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 UPPSATSENS DISPOSITION.....	2
1.2 DEFINITIONER.....	3
1.2 BAKGRUND.....	4
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	5
2. TEORETISKA PERSPEKTIV OCH TIDIGARE FORSKNING	6
2.1 TEORETISKA PERSPEKTIV	6
2.2 TIDIGARE FORSKNING	8
3. METOD, DATAKÄLLOR OCH ANALYTISKA RAMAR.....	11
3.1 ANVÄND METOD	11
3.1.1 Ansats.....	11
3.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt.....	12
3.2 URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR	13
3.2.1 Respondenterna.....	14
3.3 DATAINSAMLING	14
3.3.1 Intervjuer och Enkäter.....	14
3.3.2 Jämförande telefonintervju.....	15
3.4 ANALYSMETOD.....	16
3.5 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	16
3.6 METODDISKUSSION	17
4. RESULTAT OCH ANALYS	19
4.1 PERSONALSYSTEMET OCH DET DAGLIGA ARBETET	19
4.1.1 Hur personalsystemet används	19
4.1.2 Hur personalsystemet upplevs.....	20
4.2 NYA BEHOV OCH EFTERFRÅGADE FÖRÄNDRINGAR	22
4.3 PERSONALSYSTEMETS NYTTA OCH MERVÄRDE FÖR HR.....	25
4.3.1 Hur nyttan med personalsystemet formar HR-arbetet	25
4.3.2 Hur ett mervärde kan kopplas till personalsystemet.....	27
4.4 JÄMFÖRANDE TELEFONINTERVJU	28
5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	31
5.1 SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	31
5.2 SLUTSATSER	33
6. KÄLLFÖRTECKNING.....	36
6.1 TRYCKTA KÄLLOR	36
6.2 INTERNETBASERADE KÄLLOR.....	36

Förord

Denna studie är en kandidatuppsats, skriven vid Göteborgs Universitet under våren 2014. Det har varit ett intensivt, intressant och givande arbete och under dess genomförande har vi varit beroende av flera personer vilka vi står i tacksamhet till.

Vi vill först rikta ett stort tack till alla de HR-medarbetare på företagen som tog sig tid att besvara våra frågor och visade stor generositet genom att dela med sig av sina upplevelser.

Ett tack också till Per Thilander, som kom med konstruktiva råd i arbetets inledande skede och som var avgörande för inriktningen av studien och dess innehåll.

Vi vill även varmt tacka Oksana Shmulyar Greén, som löpande under arbetets gång gett värdefull kritik och handledning.

Till sist vill vi tacka IT-företaget och våra kontaktpersoner där. De visade både öppenhet och intresse för ett samarbete och för personalvetenskapliga perspektiv på deras verktyg och funktioner. De gav oss ett stort förtroende genom att ge oss access till deras kunder, och en akademisk frihet för studiens genomförande.

Tjörn 2014-06-03

Angelica & Christine

1. Inledning

HR-transformationen är även IT-driven. Nya stora system har gjort det möjligt att standardisera och effektivisera. Självbetjäning är vanligt på många områden idag. Personalen kan göra en stor del av rapporteringen själva, vilket gör att administrationen minskar för HR-funktionen. Resurser frigörs både för att sänka kostnader och för att utveckla det strategiska HR-arbetet, åtminstone ”på pappret”.

(Hällstén, citerad i Bergstedt 2012)

Human Resources och dess verktyg är under transformation och behöver omformas och anpassas efter nya behov och utmaningar som organisationer ställs inför. Boglind, Hällstén och Thilander (2013) menar att begreppet HR-transformation innebär en omvandling av HR-arbetet och HR-funktionens roll i organisationer. Motivet till att omorganisera HR-arbetet innefattar avsikten att göra personalarbetet mer kostnadseffektivt, värdeskapande och strategiskt, vilket är sprunget ur en allt hårdnande affärsmässig konkurrens (Thilander 2013, Beer 1997). HR omfattar ett brett spektra av aktiviteter och manifesteras i mångfald av organisatoriska strukturer. Personalarbetet som utvecklats mot en alltmer strategisk roll har också inneburit mer kontaktytor där relationsskapande är av betydelse för HR-rollen. Human Resources Management (HRM) har på det sättet fått en alltmer komplex och socialt dynamisk roll och yrkesprofessionen är snarare att betrakta som en process än en yrkestitel (Pritchard 2010).

IT-verktyg är en stor del i det dagliga HR-arbetet och Strohmeier (2009) menar att dessa verktyg behöver modifieras, utvecklas och sättas i sitt sammanhang i samma takt som organisationen och det strategiska personalarbetet. Även om inte tekniken i sig modifieras under en viss tid, kan användningsområdet under samma period ändå förändras beroende på kontexten, vilket skapar konsekvenser i praktiken.

While the technological contribution to consequences remains constant over a period of time, i.e. as long as the corresponding information system is not modified, the organizational contribution of occurring consequences, i.e. the kind of usage, of course can change.

(Strohmeier 2009:538)

Trots att HRM är en föregångare när det gäller användandet av informationsteknik, har dess konsekvenser ännu inte varit fokus för forskning (Strohmeier 2009). Individer och organisationer använder IT som ett försök att nå några av sina mål. Därför ses informationssystemen snarare som ett medel utformat mot vissa slutresultat, än som konsekvenser av tidigare förändringar och beslut. Dessutom har individer och organisationer begränsade val, både när det gäller typen av IT-system och därefter vilka funktioner i dessa som används. Strohmeier (2009) menar att konsekvenserna av användandet av IT-verktyg på detta sätt inte är kausalt framkallade utan snarare "produceras". Detta tyder på att teknikens konsekvenser och förklaringen av dessa är mer teleologisk än kausal, det vill säga har sin förklaring i det syfte tekniken upprättades.

Det är mot bakgrund av detta studien ämnar belysa vilka framtida behov och utmaningar som HR i större företag nu står inför, kopplat till användandet av införda IT-verktyg i form av personalsystem. HR-transformationen ställer nya krav på IT-verktyg för att dessa ska kunna användas även i det strategiska HR-arbetet. Vi tänker oss att uttalade behov och utmaningar vid användandet av dessa system är ett värdefullt bidrag för att återspegla effekter av HR-transformationen vilket ger oss en bild av det dagliga strategiska HR-arbetets nuvarande utformning. För att undersöka detta har vi vänt oss till en leverantör av ett omfattande IT-personalsystem som är väl etablerat i branschen, och via dem fått viss insyn i olika verktyg. Dessutom har vi genom leverantören fått tillgång till kontakter med HR på större företag som i enlighet med tidsandan genomgått omfattande omorganiseringar i HR:s struktur. Att belysa frågeställningar och reflektioner runt IT-verktyg är därför intressant ur en akademisk synvinkel, såväl som ur ett HR-praktiskt perspektiv.

De nya behov som uppstår kring IT-verktyg kan betraktas som effekter av den omfattande omorganisering som HR genomgår. Via studien har vi förhoppningar om att bidra med reflektioner kring HR-transformationens konsekvenser kopplat till de nya behov som uppstår vid det ökande användandet av IT-verktyg.

1.1 Uppsatsens disposition

I det inledande kapitlet ges en introduktion som ämnar sätta studiens syfte i ett sammanhang, definitioner och en bakgrundsbeskrivning presenteras härfter följer syfte och frågeställningar. I det andra kapitlet redovisas teoretiska perspektiv och tidigare forskning

som är av relevans för studien. Det tredje avsnittet beskriver den metod som använts vid insamlandet av material och analys samt inkluderar etiska överväganden och metoddiskussion. Efter detta följer det femte kapitlet som består av resultat med integrerad analys i löpande text. Det sjätte och nästsista kapitlet består av diskussion och slutsatser som sammanfattar resultat och för resonemang runt dessa kopplat till ett personalvetenskapligt perspektiv. Det sjunde och avslutande kapitlet består av den källförteckning innehållande den litteratur som studien genomgående refererar till.

1.2 Definitioner

HR-transformation är ett mångtydigt begrepp och har i den mån det är möjligt översatts till omvandling, omorganisering eller nya strukturer i arbetssättet för att inte riskera en alltför markant upprepning av begreppet i kommande text (Boglund et al. 2013). Den modell vi använder kopplat till begreppet HR-transformation, är Ulrichs (1995) *shared service modell* som visar på hur HR:s strukturella organisatoriska aspekter är uppdelade. HR-funktionen är enligt modellen uppdelad i två centrala enheter, en expertenhet och ett servicecenter samt en lokalt placerad HR-businesspartner. Ordet effektivisering förekommer regelbundet i samband med HR-transformation och den uppdelning som görs enligt modellen för att skapa förbättringar och värde (Thilander 2013, Ulrich & Brockbank 2007). Effektivisering hänger även samman med kostnader, konkurrens och utveckling av arbetssätt. Vid användandet av begreppet värdeskapande HR inkluderas det värde som HR-funktionen och dess HR-processer skapar i och gentemot organisationen och dess medlemmar (Ulrich & Brockbank 2007). Detta ska dock inte förväxlas med att vi också pratar om det mervärde som verktyget i sig kan skapa i det dagliga arbetet. Med mervärde menas i detta sammanhang, hur respondenterna uppfattar att systemets funktioner bidrar till ytterligare användningsområden av betydelse för HR-rollen. När det gäller det IT-företag som studien tar sitt avstamp utifrån, och som producerat det aktuella IT-personalsystemet studien belyser, använder vi två benämningar i texten; IT-företaget eller leverantören. Vi vill göra läsaren uppmärksam på detta för att lättare följa med i texten. IT-personalsystemet kommer vanligen att benämnas som personalsystemet, systemet eller verktyget i löpande text, detta för att inte skapa förvirring mellan olika former av andra IT-system.

Institutionell teori ger enligt Eriksson-Zetterquist (2009) förståelse för hur samhällsutvecklingen påverkar organisationer genom framväxande krav och trender som i

stort ger effekter även gällande IT-verktyg. Det kan också ge insikt i hur företagen genom detta strävar efter att bibehålla legitimitet samtidigt som det är problematiskt att agera rationellt utifrån moden och svängningar i omgivande samhälle och omvärld.

1.2 Bakgrund

Effekterna av den utbredda HR-transformationen har påverkat IT-personalsystem som fungerar som stöd i olika HR-processer. Det har både lett till en ökad användning av heltäckande system runt personalfrågor men även till ett förändrat synsätt i hur dessa används i det dagliga HR-arbetet. Transformationens bakomliggande syfte är kostnadseffektivisering, ett mer strategiskt och värdeskapande HR (Thilander 2013). I det praktiska arbetet i och med den dynamiska och socialt komplexa roll som HR idag innebär finns det skäl att tro att det dagligen uppstår vägskalet där beslut, val och problemlösning måste göras. Systemen man använder sig av som verktyg kan både underlätta och effektivisera men även försvåra eller förleda i dessa situationer. Med detta som bakomliggande ram har vi valt att kontakta en etablerad leverantör av personal- och lönesystem som en stor mängd företag idag använder sig av. För att sätta studien i sitt sammanhang redogör vi kort för detta företag och dess produkt i detta avsnitt. Det aktuella företaget är ett utav de största IT-företagen i Göteborgsregionen som producerar och erbjuder webbaserade IT-lösningar, såsom ekonomi- och lönesystem. IT-företaget har drygt 500 anställda i Norden och Storbritannien.

Programmen är uppbyggda på moduler, vilket gör att de är flexibla att modifiera utifrån förutsättningarna, om programmet riktar sig till småföretagare eller större företag och koncerner. Förutom löne- och ekonomiprogram finns även ett rent personalsystem med HR-lösningar som är tänkt att underlätta för samtliga HR-processer. Det kan gälla alltifrån att ta fram kravprofil inför rekrytering, rekryteringsprocessen, anställning och lönebeslut, kartläggning, utvecklingsplan, hälsa och rehabilitering, personalstatistik, nyckeltal, bevakning av LAS, uppsägning och avslut av anställning. Det är cirka 40 större företag med över 200 anställda och/eller en omsättning över 1 miljard, som använder systemstöd från leverantören varav drygt hälften är föremål för denna studie. Det bör nämnas att det är flera användare av de olika delarna i personalsystemet, såsom lön- & HR-experten, chefer, medarbetare och arbetssökande. Dessa har olika behörighet och kan endast se givna delar av systemet. En chef kan exempelvis i personalsystemet se personalakter för sina medarbetare såsom

anställningsavtal, lönebeslut, lönerevision, utvecklingssamtal och annat som förenklar det löpande arbetet. HR å andra sidan har ofta överblick över samtliga delar, och benämns som ”superuser” i det avseendet. Här täcks fullständig LAS-hantering in, kompetensplanering, GAP-analyser, simulering av lönerevision, grafiska presentationer av personalnyckeltal men även underlag för rekryteringsprocessen. Företaget som skapat programmet har en strävan att anpassa och förbättra sina system genom att lyssna in de framtida behov och utmaningar som HR på de olika företagen står inför. Vi ges därför möjlighet att kontakta deras större kunder som använder personalsystemet och som finner intresse att delta i studien. Anledningen till att företaget i detta fall uppmärksammar sina större kunder beror på deras ambition att lyssna in specifika reflektioner hos de kunder som hanterar större volymer och som ställer högre krav på system och support. Parallellt med detta är det ur ett personalvetenskapligt perspektiv intressant att ta del av hur det dagliga HR-arbetet yttrar sig i dilemman, frågeställningar, motstånd och önskade förbättringar kopplat till dessa system som ska ge stöd och överblick i HR-processer. De material som tas fram via systemet är en del av det strategiska HR-arbetets beslutsunderlag och otillräcklig teknologi kan vara en vanlig svårighet i att utveckla strategiskt HR-arbete.

1.4 Syfte och frågeställningar

Den transformation som HR genomgått har skapat nya behov och dessa kan även spåras i de kontinuerliga krav på förändringar som ställs på IT-system. Syftet med denna studie är att undersöka hur det dagliga HR-arbetet på större företag, påverkas av det införda IT-personalsystemet som till viss del ligger till grund för det strategiska arbetet.

Studiens övergripande frågeställningar:

- På vilket sätt används personalsystemet i det dagliga arbetet och vilka dilemman kan uppstå vid användandet?
- Vilka nya behov har uppstått vid användande av personalsystemet och vilka förändringar eftersöks?
- Vilken nytta och vilket mervärde kan HR-medarbetare koppla till personalsystemet?

2. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

Detta avsnitt beskriver de teorier som tillsammans kan kopplas till den ökade användningen av IT-verktyg. Här är institutionell teori en teoribildning som lyfts upp för att sätta det i sitt sammanhang. Avslutningsvis beskrivs tidigare forskning runt HR-arbetet som genomgått stora förändringar som ett resultat av samhällsutvecklingen.

2.1 Teoretiska perspektiv

Då vår studie utgår från att organisationer genomgår förändringar är institutionell teori en teoribildning som ger vårt arbete stöd och teoretisk inramning. Bland annat ger den förståelse till varför organisationer inte fungerar som de rationella verktyg de är tänkta att vara, enligt Eriksson-Zetterqvist (2009). I Skandinavien har den vidareutvecklats under rubriken skandinavisk institutionalism, vilken ser organisationer som stabila och samtidigt föränderliga. Teoribildningen sätter fokus på hur organisationer styrs av omgivande faktorer, invanda mönster och tillfälliga moden snarare än av rationalitet (Eriksson-Zetterqvist 2009). Då normer och värderingar kontinuerligt förändras krävs det att organisationen följer det sociala systemets utveckling och ständigt strävar efter att etablera aktiviteter som möter de föränderliga kraven. På så vis behåller eller återskapar organisationen sin legitimitet (Eriksson-Zetterqvist 2009). Denna teoribildning kan ge förståelse för hur HR-transformation hänger samman med framväxande krav och trender som påverkar organisationer att förvandla strukturer och processer för anpassning till samhällsutvecklingen.

Det är inom ramen av organisationsförändring som studien betraktar det dagliga användandet av IT-system där Boglind et al. (2013) menar att HR-transformation omvandlar arbetet och HR-funktionens roll i organisationen. Den förvandling som personalarbete har genomgått har bidragit till ett allt mer frekvent användande av IT-system. Med ett omvänt perspektiv kan det ökade användandet av IT-system ses som en effekt av HR-transformationen. Målet med omvandlingen innefattar att HR-arbete ska bli mer effektivt, strategiskt samt värdeskapande (Thilander 2013). För att kunna uppnå detta menar Granberg (2003) att HR-funktionen måste börja mäta resultat i sitt arbete utifrån organisationens strategier för att där skapa en konkurrensfördel som stödfunktion samt kostnadseffektivisera sina processer.

En modell som haft stor genomslagskraft när det gäller HR-transformation är Dave Ulrichs (1995) *shared service modell* som innebär att HR-arbetet organiseras på ett visst sätt. *Shared service modellen* innefattar en fördelning av HR-funktionen i två centrala enheter, ett servicecenter och en expertenhet, samt HR-businesspartners. De senare är lokalt placerade personalspecialister som arbetar som strategiskt stöd till linjecheferna i deras verksamhet. Sammantaget brukar dessa tre komponenter i konceptet kallas för ”the three legged stool” (Boglund et al. 2013). Shared service organisationer är enligt Ulrich (1995) inte en ny centraliseringstrend, snarare tvärtom då man i en *shared service modell* delar på resurser samtidigt som kontrollen ligger hos användarna.

[...] the user is the chooser. The field (user) controls the activities (chooser).

(Ulrich 1995:14)

Ulrichs (1995) *shared service modell* delar upp HR i olika funktioner beroende på arbetsuppgifternas karaktär. Förändrade förmåner, pension, lön, utbildning och reseersättning är transaktioner som är oerhört viktiga i en organisation. För att effektivisera HR-arbetet hamnar dessa administrativa uppgifter i ett servicecenter. Expertenheten har enligt Ulrich (1995) istället ansvar för de transformativa HR-uppgifter som inte är rutinarbete eller administrativt arbete. Dessa uppgifter kan innebära att HR är ett stöd vid implementerandet av en ny strategi eller hjälper till att utforma en företagskultur. Expertresurserna används som hjälp vid behov, för att lösa olika affärsproblem som kan uppstå i en organisation på samma sätt som servicecenter finns tillhands när stöd och råd behövs vad gäller administrativa uppgifter (Ulrich 1995). Rollen som HR-businesspartners, som är den tredje funktionen i Ulrichs (1995) modell innefattar mer generell kunskap då HR-businesspartners blir innehavare av HR-arbetet i organisationen samtidigt som dem bildar länken mellan shared services och organisationskraven/behoven. Ulrichs (1995) *shared service modell* är kostnadseffektiv, vilket är en av anledningarna till dess popularitet. För att modellen ska bli långsiktigt hållbar och användas av fler behöver den skapa ett värde i organisationen. För att skapa värde i organisationen menar Ulrich och Brockbank (2007) att HR-funktionen behöver förändra synsättet hos övriga organisationsaktörer. Att HR genomgår en omvandling är inte tillräckligt om inte HR-processer integreras med övriga utvecklingar i organisationen för att på så sätt skapa ett ökat värde. Även tillgången på enhällig information ökar enligt Ulrich och Brockbank (2007) värdet i organisationen.

Användande av IT-system påverkar HR på olika sätt, Boglind et al. (2013) menar att en effektivitetsåtgärd kan vara att flytta administrativt HR-arbete som inte ger något värdetillskott till IT-system. Dessa kan sedan hanteras av linjechefer och medarbetare, vilket gör att HR kan fokusera på annat. Synsättet stämmer överens med delar av Ulrichs (1995) *shared service modell*. Detta tas även upp i en artikel skriven av Gardner, Lepak och Bartol (2003) som menar att användandet av IT leder till att HR får tillgång till mer information vilket också innebär ett ansvar för HR-funktionen. Som ovan nämnts visar även Gardner et al. (2003) att användandet av IT-system möjliggör att HR i större utsträckning kan koncentrera sig på strategiska aktiviteter. Samtidigt visar författarna att HR i och med det ökande användandet av IT-system måste lägga delar av sin tid på IT-support. Trots att IT-support blir en del av HR:s vardag leder en minskning av rutinarbete till att IT-verktygen ändå bidrar till ett värdeskapande HR-arbete i organisationer (Gardner et al. 2003). I likhet med Strohmeiers (2009) tankar skapar den omfattande omorganiseringen av HR-arbete andra detaljkrav på IT-verktyg och den information som HR hämtar från dessa system. På detta sätt kan vi se att HR-transformationer får betydande konsekvenser för utformandet av nya IT-system, vilket är av intresse för denna studie.

2.2 Tidigare forskning

Flera tidigare studier visar på att den föränderliga tid vi lever i och dess samhällsförändringar såsom globalisering, marknadsförändringar och teknologins utveckling, framkallar faktorer som påverkar omvandlingen av HR (Beer 1997, Boglind et al. 2013). Globaliseringen som en bidragande faktor till HR:s omvandling innefattar möjligheten att investera över nationsgränserna. Dessa gränsöverskridande investeringar menar Boglind et al. (2013) kan bestå av ekonomiskt kapital men också mänskliga kompetenser samt informationsutbyte. Ett globalt perspektiv innebär att HR-funktionen måste skapa värde i organisationen för att kunna stötta organisationsförändringar. Författarna menar också att marknadsförändringar kopplat till HR-transformationen innebär en affärsutveckling där förändring numera ingår i organisationsstrukturen beroende på konkurrensen på den globala marknaden. Teknologins utveckling har möjliggjort standardisering av information vilket inneburit att HR-funktionen organiseras utifrån införandet av IT-stöd och självservice som leder till sänkta kostnader och en effektivisering av enklare administrativt personalarbete (Boglind et al. 2013).

Omvandlingen av HR är inte något nytt fenomen utan har pågått sedan början av 90-talet. Beer (1997) beskriver förändringen av HR, från en administrativ till en mer strategisk roll och vilka faktorer som är bidragande i en sådan förändring, samt de svårigheter som kan uppstå vid en genomgående förändring av en profession. Författaren menar att HR behöver värdera nya faktorer som kan bidra till värdeskapande vad gäller ledningens vilja att mäta resultat och bidrag till organisationens tillväxt. Detta för att företagsledningen ska förstå innebörden av en mer strategisk HR-funktion för att denna strategiska utveckling inom personalarbete ska anses positiv i praktiken. För att HR ska uppfattas som en viktig stödfunktion i organisationen krävs det enligt Beer (1997) att HR-professionen implementerar strategiska perspektiv som innefattar synsätt vad gäller organisationsstruktur, samt strategier kring organisationsförändring som är en del i vardagen. För studien blir detta bakgrundsförståelsen till varför strategiska tankar även krävs runt användningen av IT-system, och vilka arbetsmetoder HR bygger upp kring dessa system.

För att företagsledningen ska uppfatta HR som en strategisk partner krävs fokus på rätt saker som bidrar till upprättandet av denna strategiska aspekt. Detta speglar den dynamiska och socialt komplexa roll som HR idag befinner sig i enligt Pritchard (2010). Lawler och Mohrman (2003) har genomfört en studie hos HR-funktionen bland mellanstora och stora företag i USA genom att skicka ut en enkät till företagen år 2001, liknande enkätstudier genomfördes av författarna år 1995 och år 1998. 2001 års studie var en utökad version av de tidigare studierna och studiens syfte var att undersöka om HR-rollen blir mer strategisk samt vad det innebär att arbeta mer strategiskt och att bli en strategisk partner. Författarna undersöker samtidigt om det finns ett samband mellan förändringen av HR mot en mer strategisk roll och en mer effektiviserad HR-funktion. Lawler och Mohrman (2003) visar i sin studie att för att HR ska uppfattas som en strategisk partner krävs det att man lägger tid på att vara en del av organisationsplaneringen vad gäller struktur, utveckling och förändring. Lawler och Mohrman (2003) indikerar också en positiv koppling mellan HR:s användande av IT-system och möjligheten att uppfattas som en strategisk partner. Genom användandet av IT-system frigörs värdefull tid som HR kan spendera på strategiska uppgifter istället för att fokusera på administrativ service som linjechefer själva kan utföra med hjälp av IT-systemen. Thilanders (2013) avhandling om samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare speglar hur förväntningar på ny struktur inte bara når HR. Författaren beskriver hur linjecheferna själva har blivit ett medel för HR-transformationens genomförande. Dessa effektiviseringar i administrationen med hjälp av teknologiska lösningar via utvecklandet av IT-system, är en bidragande faktor till att HR numera oftast ses som en strategisk partner och en viktig del i

organisationen. Personalsystem bidrar även enligt Lawler och Mohrman (2003) till att HR har potential att samla in och analysera viktig information som kan bidra vid utvecklandet av organisationsstrategier.

Hällstén (citerad i Bergstedt 2012) menar att moden och trender kommer och går vad gäller förändringar, inte minst inom HR som länge sökt ett professionellt erkännande. HR vill inte längre förknippas med administration utan ha en mer aktiv och strategisk roll. Decentraliseringen av HR-arbetet på 90-talet skapade ett behov av centralisering igen, av standardisering och gemensamma rutiner, både för att effektivisera och för att ”skapa värde” i organisationen. Indikationer på centralisering påvisas även i Lindeberg och Månssons (2010) CRANET-undersökning (The Cranfield Network on International Human Resource Management) angående HR-trender i Sverige. Med ökade krav på kostnadseffektivisering i kombination med ett tryck på en förändrad HR-roll, har alltfler personaladministrativa IT-verktyg växt fram, och även mer heltäckande personalsystem. Lindeberg och Månsson (2010) konstaterar utifrån CRANET-undersökningen, HR-trender i Sverige, att vid kvantifierbara och administrativa delar av HR-arbetet som lönesättning, schemaläggning och tidsregistrering används IT-verktyg flitigt. Detta medan IT-verktygen inte utnyttjas i lika stor utsträckning vad gäller mer komplexa frågor som innefattar exempelvis hälsa och karriärsplanering. För att IT-verktygen ska kunna användas som underlag vid beslutsfattande behöver verktygen utvecklas för att tillhandahålla och fungera som effektiva hjälpmedel vid strategiskt HR-arbete. Parallellt med HR:s föränderliga utmaningar skapas nya krav, behov och förväntningar på IT-verktyg samt den support gällande systemen som används. En bristande förståelse för IT-verktygens utformning, eller brist i support leder inte bara till ett oönskat effektivitetsslapp i administration och rapportering. Det ger även låg kvalitet på information och dåliga beslutsunderlag. Det är just denna form av upplevelser och dilemman som studien vill undersöka närmare för att tolka och beskriva situationen för HR-medarbetare som använder IT-personalsystem. Detta intresserar både leverantörer av systemen såväl som företagens HR-avdelningar för att optimera nyttan av verktygen. Användarnas uttryck om behov runt systemen är alltså även uttryck för den transformation som HR genomgått.

3. Metod, datakällor och analytiska ramar

I följande avsnitt redovisas tillvägagångssätt för studiens genomförande. Inledningsvis presenteras använd metod, urval och avgränsning, datainsamling och analysmetod. Därefter presenteras etiska överväganden och slutligen följer en metoddiskussion.

3.1 Använd metod

Med utgångspunkt i problemformuleringen valde vi en kvalitativ forskningsprocess i linje med studiens syfte att upptäcka och identifiera uttryck, reflektioner och upplevelser av personalsystemet. En kvalitativ metod innebär att den genomsyrar hela forskningsprocessen (Patel & Davidsson 2003). Detta ställer därför krav på både tillämpning, förförståelse och fordrar tillräckliga underlag för att kunna tolka våra respondenters dagliga arbete och verktygets användningsområden. De kvalitativa intervjuer av olika art som genomförts har strävat efter den flexibilitet och följsamhet som Bryman (2011) menar karakteriserar den kvalitativa intervjun, där riktningen som intervjupersonens svar ger, möjliggör uppmärksamhet runt viktiga ämnen som i sin tur leder till ytterligare följdfrågor. En kvalitativ metod ställer höga krav på genomgående reflektion under studiens arbete, gällande val i hanteringen av informationen och hur detta i sin tur påverkar analysen (Patel & Davidsson 2003). Vår målsättning har därför varit öppenhet och transparens genom hela studiens process och väl underbyggda tolkningar som erbjuder läsaren att bilda sig en egen uppfattning om trovärdigheten.

3.1.1 Ansats

Det inledande arbetet inför studiens genomförande har haft en deduktiv ansats, då den bakomliggande teorin utgjort grunden för vår problemställning och arbetets inriktning, vilket är en process som präglar deduktion (Bryman 2011). Men det empiriska materialet har utgjort grunden för vår analys och lett till den växelverkan mellan empiri och teori som präglar en abduktiv ansats (Patel & Davidsson 2003). Här har resonemang och förståelse växt fram, och i den meningen har förhållningssättet genom denna växelverkan format studien som helhet.

3.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Som vetenskapligt förhållningssätt för vår studie och som "glasögon" för analys av insamlad empiri tog vi tidigt en utgångspunkt sprungen ur epistemologin, nämligen hermeneutiken som också kallas tolkningsläran. I denna växer tolkningar fram via inlevelse och förståelse i "den hermeneutiska spiralen" vilket innebär en cirkulär rörelse mellan individens förförståelse och möten med nya erfarenheter och idéer, vilket leder till ny förståelse inför kommande tolkningsansatser (Patel & Davidsson 2003, Bryman 2011). Hermeneutiken innebär också enligt författarna en betoning på sensitivitet för kontexten och att söka det perspektiv som intervjupersonen förmedlar utifrån denna kontext. Detta förhållningssätt hjälpte oss att förstå, förklara och värdera det som framkom under insamling och bearbetning av data samt lyfte det till en mer generell nivå. Vi inser att relationen mellan verklighet, sinnesintryck och erfarenhet inte är oproblematisk eller enkelriktad utan att vår kunskap även färgats av tidigare erfarenheter. Detta gör att vi också ser oss själva som en del av forskningsprocessen, vilket Patel och Davidsson (2003) benämner som en tillgång då forskarens förförståelse, tankar och känslor används som ett verktyg i hermeneutiskt avseende.

Studien kommer med detta förhållningssätt att undersöka aspekter och beskrivningar av HR-medarbetares utmaningar med betoning på sambandet mellan dessa och personalsystemet. Det mynnar ut i en beskrivande studie som förhoppningsvis bidrar till fortsatt kunskapsproduktion angående HR-arbetets utmaningar. Vi har velat undvika en ren kartläggning och snarare velat ge fler nyanser och perspektiv på de förväntningar som ställs på HR i föränderliga organisationer, där arbetet ställs inför både interna och externa påfrestningar och utmaningar.

Vårt förhållningssätt till studien och dess insamlade material har aldrig varit att nå ett generaliserbart resultat i positivismens mening, då de samhällsfenomen vi betraktar är föränderliga och oregelbundna. Snarare har vi med hermeneutikens hjälp ämnat förstå och tolka respondenternas beskrivningar av arbetet, dess utmaningar och upplevelser kopplat till personalsystemet. Studien strävade även efter att genom detta belysa hur arbetet med IT-system kan strukturera, underlätta och omforma HR-arbetet.

3.2 Urval och avgränsningar

Det övergripande urvalet växte succesivt fram efter att vi kontaktat IT-företaget som skapat personalsystemet för att föra dialog om ett eventuellt samarbete. Inledningsvis träffades vi utan att ha en tydlig inriktning eller frågeställning, snarare fanns ämnesområden inom ett personalvetenskapligt perspektiv. Tre inledande möten och jämsides maildialog ledde fram till att vi såg ett potentiellt värde i samarbetet ur både ett vetenskapligt och ett kundnyttaperspektiv. Vi enades om att fokusera på IT-personalsystem och dess användning av företagets större kunder. Genom en öppen och förtrolig dialog kunde vi klargöra vilka delar som var rimliga att ha med i studien och vilka som behövde läggas åt sidan. Ett exempel på detta är att ekonomi- och lönesystemet skalades bort, till fördel för att kunna rikta frågeställningar runt personalsystemet kopplat till strategiskt HR-arbete, snarare än IT-system generellt. Detta var en viktig avgränsning och ett målinriktat urval av informanter för att kunna fånga relevanta upplevelser (Bryman 2011). Nämnas bör dock att de flesta av de företag som medverkar i studien även har lönesystemet kopplat till personalsystemet.

Det fjärde mötet hos IT-företaget innebar en överblick över personalsystemets olika delar, information om vad delarna innebar och insikt i vissa begrepp och företeelser som krävde förförståelse inför intervjuerna. En vecka efter detta möte gavs access och kontaktuppgifter till relevanta respondenter. Det urval av respondenter som kunde vara aktuella för vår studie gällde de HR-medarbetare i större företag, där större företag definieras som företag med över 200 anställda och/eller en omsättning över en miljard, som använder det aktuella personalsystemet från leverantören. Detta skapade ett första urval på 42 stycken företag. Av dessa använde sig 25 stycken av det aktuella personalsystemet. Fram till detta urval var IT-företaget delaktiga, vi förde en öppen dialog om vikten av att skydda den enskildes medverkan och därför står leverantören utanför urvalet av vilka som härafter skulle kontaktas.

Vi valde att kontakta samtliga 25 företag per e-mail med presentation av studien (se bilaga 1) jämsides med möjlighet att bidra med synpunkter och reflektioner i en enkel bifogad kvalitativ enkät (se bilaga 2). Därefter gjordes ett målinriktat bekvämlighetsurval i enlighet med Brymans (2011) betydelse, där vi valde ut de respondenter som gav respons utifrån den information som skickats ut och som visade tillgänglighet för kvalitativ intervju. I första hand kontaktades dem inom rimligt geografiskt område som möjliggjorde ett personligt möte. Detta

ledde till att åtta personer kontaktades, varav fem av dem hade möjlighet att boka in tid för ytterligare fördjupade frågeställningar via intervju.

Tilläggas bör att det fanns en strävan under studiens inledning, att även få med synpunkter och upplevelser från de linjechefer som använder sig av personalsystemet. Tillgång till detta nekades dock på grund av linjechefernas arbetsbelastning, vilket därmed begränsade urvalet.

3.2.1 Respondenterna

De aktuella respondenterna innehar skiftande positioner på de olika företagen och deras yrkesbenämningar beskriver ett brett spektra av HR-arbete. Som exempel kan nämnas HR-konsult, löneadministratör, rekryteringsansvarig, HR and facility assistant, löneansvarig, HR-generalist, HR-coordinator, HR-chef och HR-specialist. Företagen som respondenterna verkar inom är till sin verksamhet, utformning och branschtillhörighet mycket olika och verkar inom alltifrån detaljhandel till tjänstemannasektorn. Det respondenterna har gemensamt är att de använder sig av det aktuella personalsystemet i sitt dagliga arbete.

Vi har valt att inte presentera respondenterna närmare, då vi inte vill riskera att röja deras position eller koppling till företagen, utan har istället numrerat intervjuer i den ordning de genomförts nr 1-6, och enkätsvar efter den ordning de inkommit nr 1-10 (se bilaga 3). Den absoluta majoriteten av respondenterna är kvinnor i varierade åldrar.

3.3 Datainsamling

Vi har kombinerat en strukturerad intervju via webbenkät med semistrukturerade intervjuer på de aktuella företagen och slutligen gjort en jämförande telefonintervju med ett företag som använder ett för studien avvikande IT-personalsystem. Detta är sammantaget studiens insamlade data vilket utgör den empiri som studien baserar resultat och analys på.

3.3.1 Intervjuer och Enkäter

Det inledande e-målet med information och presentation av studien till respondenterna innebar även en bifogad kvalitativ enkät bestående av sju frågor kopplat till studiens

frågeställningar. Enkäten resulterade i tio strukturerade kvalitativa intervjuer runt HR-arbete kopplat till personalsystemet.

De fem personliga intervjuerna som genomfördes utgick från en intervjuguide (se bilaga 4) framtagen för att skapa en sammanhängande struktur under intervjuerna, där öppenhet gavs att ställa frågorna i den följd det befanns mest lämpligt under samtalet. Intervjuguiden skapades efter de övergripande frågeställningarna i studiens syfte, men omformulerades och sorterades i tre teman som berörde de områden vi ville undersöka. Detta tillvägagångssätt betraktas som semistrukturerad intervju, då möjlighet till uppföljningsfrågor ges och frågornas ordningsföljd varierar (Patel & Davidsson 2003, Bryman 2011). Tre av fem intervjuer spelades in och transkriberades. Under övriga två intervjuer fördes endast noggranna anteckningar, på respondenternas önskan. Under intervjutillfällena var vi två, varav en intervjuade och en höll sig i bakgrunden och förde anteckningar. Samtligt material har avidentifierats. Av de fem semistrukturerade intervjuerna, genomfördes två telefonintervjuer av praktiska och tidsmässiga skäl. Vi är medvetna om att detta tillvägagångssätt medför att nyanser, mimik och andra reaktioner kan ha missats vid intervjutillfället och därför inte ledde till följdfrågor i samma utsträckning. Dessutom blev dessa intervjuer betydligt kortare, cirka 15-20 minuter, vilket enligt Bryman (2011) är vanligt då en telefonintervju annars riskerar tappa i effektivitet.

Sammantaget innebär det att studien har 15 underlag från 14 olika medarbetare med det aktuella personalsystemet, då en utav personerna både svarat på enkät och deltagit i personlig intervju.

3.3.2 Jämförande telefonintervju

Av nyfikenhet tog vi även mailkontakt (se bilaga 5) med sex företag i samma storleksordning, som inte använder sig av det aktuella personalsystemet. Med samma storleksordning avses då företag med över 200 anställda och/eller en omsättning över en miljard. Detta gjordes i syfte att undersöka upplevelser runt liknande personalsystem och om dessa upplevelser beskrev likheter eller skillnader runt framtida behov och utmaningar kopplat till IT-personalverktyg, jämfört med det personalsystem som studien fokuserar på. Utifrån denna mailkontakt fick vi möjlighet att genomföra en telefonintervju med en HR-medarbetare från ett av företagen. Intervjun var semistrukturerad, och rörde sig runt fyra övergripande frågeställningar med

följdfrågor (se bilaga 5). Denna spelades in och transkriberades på samma sätt som övriga intervjuer. Detta underlag blev då slutligen det 16:e i studiens empiri.

3.4 Analyismetod

För att analysera vårt empiriska material har vi använt oss av kvalitativ bearbetning, med en växelvis samverkan med teori där stöd hämtats i aktuell litteratur och forskning. Ur insamlad data spårade vi de mönster som framstod genom svaren på frågeställningarna under intervjuer och enkäter, vilket kännetecknas som empiristyrd tematisk analys (Widerberg 2002). Konkret gick analysprocessen till så att vi utifrån frågeställning, intervjuguide och enkätformulär granskade transkriberingar och enkätsvar, strukturerade materialet under olika teman och sammanfattade resultatet utifrån detta. Teman och mönster uppstod under upprepade genomgångar av materialet då vi gjorde understrykningar och markeringar i texten där relevanta upplevelser beskrevs särskilt. Ord som kopplades samman med teman härledda från frågeställningarna rörde områden som användning, upplevelser, behov, förändring, värde och nytta. Dessa fungerade som analysstrådar (Widerberg 2002), vilket i ett senare skede ledde till rubriceringar av resultat och analys.

Analysprocessen var cirkulär i sin rörelse på det sätt att vi rörde oss mellan problemställning, frågeguide och empiri, men det var utifrån det empiriska materialet som de teman framstod som sedan används i analysen. Vi inser dock att empirin är resultatet av valda frågeställningar utifrån frågeguide och enkätformulering och att utvalda teman därför i hög grad härstammar från dessa.

3.5 Etiska överväganden

I ett tidigt skede reflekterade vi över det komplexa i att förena både ett vetenskapligt perspektiv med de förväntningar som leverantören av personalsystemet uppvisade. Detta skulle kunna beskrivas som en upplevelse av dubbla lojaliteter. Genom en öppen och förtrolig dialog från början kunde vi klargöra vilka delar som var rimliga att ha med i studien och vilka som behövde läggas åt sidan. Vi talade även inledningsvis under våra möten på IT-företaget om vikten av ett självständigt urval och anonymisering, samt betydelsen för att processen längs studiens gång får behålla sin akademiska frihet och koppling till det

personalvetenskapliga området. Vi har även av samma anledning valt en avidentifiering av IT-företaget, som själva uppvisade öppenhet för transparens. Vi fick skriva under sekretesspapper på det aktuella företaget som är skapare av personalsystemet, där allt material som tillhandahölls endast fick användas i studiens syfte. En del av materialet var rent arbetsmaterial som inte redovisas i denna text, utan låg som bakgrundsförståelse för skrivande och insikt om relevanta frågeställningar.

Det fanns givetvis risker med att vi som författare präglades av begrepp och system redan från början, och att detta inte endast var till fördel för våra frågeställningar utan även begränsat dem. Samtidigt insåg vi att viss information och insikt var helt nödvändig för att kunna genomföra och förstå resonemang under intervjuerna. Inför intervjuerna med respondenterna diskuterade vi vår roll under samtalet och kom fram till att vi är medskapare i samtalet och behöver vara medvetna om detta i våra formuleringar under dialogen så vi inte styr svarsalternativ åt någon särskild riktning.

I övrigt har grundläggande etiska frågor som rör frivillighet att delta, integritet, konfidentialitet och anonymitet beaktats genomgående under studiens genomförande. Vid all insamling av data har hänsyn tagits till personernas samtycke att delta och informationskravet uppfyllts gentemot respondenterna om studiens syfte och användningsområde (Bryman 2011). Förvarandet av personuppgifter har förvarats på ett säkert sätt som motsvarar konfidentialitetskravet. Enligt etiska vetenskapsrådets riktlinjer (2011) innebär konfidentialitet skydd mot att obehöriga tar del av uppgifterna men att författarna via koder kan hänföra uppgifter till enskilda individer. Slutligen har vi även informerat respondenterna om användningsområde och uppmärksammat nyttjandekravet, där medvetenhet funnits om att insamlade uppgifter endast får användas till forskningsändamålet (Bryman 2011). Vid de aktuella intervjutillfällena gavs även tydlig information om rätten att avböja medverkan under pågående eller avslutad intervju.

3.6 Metoddiskussion

Valet av kvalitativ metod medför risker om subjektiva bedömningar och att kvalitativa resultat alltför ofta bygger på osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt (Bryman 2011). Vi har haft avsikten att i den mån det är möjligt förebygga detta genom att tydliggöra hur processen växt fram och inbjuda till transparens rörande det

växelvisa samspelet mellan teori och empiri. Validiteten i kvalitativa studier är inte enbart relaterad till själva datainsamlingen, utan strävan efter god validitet genomsyrar forskningsprocessens samtliga delar (Patel & Davidsson 2003). Reliabiliteten bör ses mot bakgrund av den unika situationen som råder vid undersökningstillfället, snarare än att söka lika svar på samma fråga. Om våra frågor lyckas fånga det unika i svaret hos respondenterna är detta en slags trovärdighet i sig. Därför menar författarna att reliabiliteten närmar sig själva validitetsbegreppet i kvalitativa studier.

Intervjutekniken utvecklades efter varje intervjutillfälle, vilket innebar mer följdfrågor och förförståelse i de senare intervjuerna. Detta speglar det hermeneutiska förhållningssättet och samspelet mellan forskaren och respondenterna. Det fick oss också att reflektera över att en inledande pilotintervju kunde ha gett oss ännu bättre förståelse och teknik, vilket vi tar med oss som insikt i framtida undersökningar. Valet av metodteknik har vidare med begränsad tidsomfattning att göra, ett större antal personliga intervjuer vore att föredra men ansågs därmed inte rimligt. Vi valde därför att kombinera kvalitativa intervjuer med en enkel kvalitativ mailenkät som tidigt i processen skickades ut till samtliga aktuella större företag som använder sig av personalsystemet. Vi erkänner dock begränsningar i denna enkäts utformande, där några frågeställningar kunde ha förenklats ytterligare och undvikit misstolkningar som då inbjudit till mer fylliga svar. Vi anser dock att den fyllde ett värde då flera av respondenterna gav värdefulla synpunkter på de sju frågorna, då dessa synpunkter hade direkt koppling till vår problemställning.

4. Resultat och Analys

Nedan presenteras resultat av den insamlade empirin integrerat med analys, genom tematisk redovisning av materialet där resultat och tolkning görs fortlöpande.

4.1 Personalsystemet och det dagliga arbetet

Under följande två temarubriker presenteras resultat och tolkning av hur respondenterna beskriver att personalsystemet används och upplevs i det dagliga arbetet.

4.1.1 Hur personalsystemet används

De beskrivningar som framkommer kring hur systemet används dagligen, kretsar kring områden som att ta fram LAS-info och företrädesrätt, kontroll av personaluppgifter registrering av personaluppgifter, ta fram nyckeltal, i samband med rehabiliteringsärenden och uppsökande av information om anställningsvillkor. Systemet används också vid lönerevision och personalbokslut. En av respondenterna beskriver det som ett enda stort dokumentskåp med det arkiv som är kärnan i HR-verksamheten. Utifrån denna bas med information går sedan direktlänkar till andra moduler, såsom löne- och ekonomisystem. Empirin visar att personalsystemet används på olika sätt inom olika verksamheter, och beroende på hur HR:s omvandling har utvecklats fyller personalsystemet varierande behov. Vår uppfattning är att användandet av personalsystem har ökat och att det finns nya användningsområden. Vår tolkning av dessa skiftande beskrivningar är att de är uttryck för den omvandling av HR som pågår enligt Boglind et al. (2013), då HR numera fokuserar på att HR-processer effektiviseras och till viss del förväntas arbeta mer strategiskt och värdeskapande (Thilander 2013). HR skapar enligt Granberg (2003) konkurrensfördelar genom att kostnadseffektivisera HR-processer och mäta resultat, detta beskriver en av respondenterna som en utveckling av HR-arbetet.

[...] då var det inte lika mycket det här vad varje person kostar och hur mycket man ska prestera men alla mäts idag på ett helt annat sätt [...]

(Respondent 5, Intervju)

Några respondenter beskriver även linjechefernas administration via systemet, till dessa har HR-avdelningarna då en supportande och utbildande roll gällande systemets olika delar. Det är dock varierande hur mycket linjecheferna har tillgång till systemet. Ofta förekommande är att linjecheferna endast har en tittversion av personalsystemet tillgänglig, men i några fall har linjecheferna rättigheter att ändra information och skapa fritt i systemet. I dessa fall beskriver respondenterna HR-rollen mer som systemförvaltare, där HR tilldelar behörigheter och utbildar chefer i systemets funktioner. Ulrichs (1995) *shared service modell* som delar upp HR-funktionen utifrån förekommande arbetsuppgifter hjälper oss att till viss del förstå hur respondenterna arbetar med personalsystemet. Flera av respondenterna beskriver att linjecheferna endast har en så kallad tittbehörighet och här har HR fortfarande huvudansvaret för det administrativa arbetet. Detta medan några av respondenterna beskriver en utveckling där linjecheferna själva sköter en stor del av det administrativa arbetet, vilket leder till att HR får en roll som stödfunktion eller support till linjecheferna. Samspelet mellan HR och linjecheferna blir följaktligen annorlunda då det finns ett decentraliserat personalansvar till linjechefer, och detta påverkar inte bara rollerna utan även relationerna mellan parterna (Thilander 2013).

Under intervjuerna med HR framkommer att de anar att många linjechefer inte upplever det så enkelt med all administration, särskilt för vissa som inte är så datavana. Den uttalade arbetsbelastningen för linjecheferna och de hinder vi stötte på för möjligheter till intervju är i sig ett förklarande exempel över att det i realiteten är fler medarbetare som påverkas av HR-transformation än enbart HR. Detta bekräftar Thilander (2013) som poängterar att det i praktiken inte endast är HR-funktionen och dess medarbetare som förändras, linjecheferna har själva blivit ett medel för HR-transformation. Istället för att få det förbättrade stöd och förenklingar de hoppats på, har de istället belastats med mer administrativt arbete.

4.1.2 Hur personalsystemet upplevs

Flera respondenter upplever att personalsystemet har tydliggjort deras roll i HR-arbetet, genom att det fångar de uppgifter som behövs och kan illustreras i de rapporter som går att dra fram. Systemet beskrivs som meningsfullt och dagligen användbart då det är basen där information hämtas och registreras. Det skiljer sig hur systemet upplevs beroende på i vilket

skede HR-arbetet på företagen befinner sig. De respondenter som beskriver få förändringar av verksamheten sedan systemet implementerades beskriver det i termer som ”användarvänligt”, ”ovärderligt” och ”genomtänkt”. Där HR-arbetet sedan en längre period är fördelat mellan linjeförarens ansvar och HR-avdelningens support till dessa, beskrivs upplevelsen av systemet som ”klar och tydlig”. Några respondenter med detta arbetssätt reflekterar dock över att personalsystemet inte verkar helt anpassat till alltför många användare, vilket blir problematiskt för dem då ett stort antal linjeförare administrerar i systemet samtidigt. Boglind et al. (2013) menar att HR är under omvandling och denna omvandling har bidragit till att användandet av personalsystem har ökat. De respondenter som arbetar i verksamheter där större förändringar inte hör till det dagliga arbetet, eller de respondenter som har en mer administrativ roll utifrån Ulrichs (1995) *shared service modell*, arbetar med personalsystemet på ett visst sätt. Med detta menar vi en organiserad, något rutinbaserad arbetsform där medarbetarna överlag är nöjda med systemet utifrån sitt arbetssätt. Självklart finns områden i personalsystemet där även de ser förbättringsmöjligheter men det är inget som påverkar det dagliga arbetet med systemet särskilt negativt.

[...] utifrån det sättet vi använder systemet kan jag inte säga att vi hittat några begränsningar.

(Respondent 3, Intervju)

De företag som är mer kritiska till vissa delar av systemet är de som står inför förändringar som kräver mer av det nuvarande systemets kapacitet. Här menar respondenterna att det visserligen är ett ”gott hjälpmedel” men att systemet behöver gå att anpassa mer efter verksamhetsspecifika förändringar och olika branschers förhållanden. Flera av respondenterna uttrycker att de önskar en högre flexibilitet kopplat till deras verksamhetsspecifika behov och någon förmodar att systemet i grunden är mer anpassat efter industri- och tjänstemannasektorn. Här beskrivs delar av personalsystemet som ”fyrkantigt”, ”old fashion” och ”inte företagsanpassat”. Respondenten som upplever systemet som gammaldags refererar till att det nu inte räcker som arkiv för att samla hårdfakta, de förväntar sig idag mycket mer av verktyget och att systemets ramar sätter för stora gränser. Till följd av den föränderliga värld vi lever i där pågående samhällsutveckling är en del av vardagen, menar Boglind et al. (2013) och även Tilander (2013) att teknologins utveckling är en bidragande faktor i HR-transformationen. Respondenternas åsikter om utvecklingen av personalsystemet kan kopplas till Strohmeier (2009) som beskriver HR-omvandlingens nya krav på IT-system. Dagens affärsutveckling och konkurrensen på den globala marknaden menar Boglind et al. (2013) medverkar till att många organisationer involverar förändringsarbetet i

organisationsstrukturen. Ett personalsystem måste självklart uppdateras och utvecklas i samma takt som användarna för att vara ett värdefullt hjälpmedel och här uppvisar flertalet respondenter att så inte är fallet. Vår tolkning är att de organisationer och HR-anställda som arbetar mer strategiskt och i förändringsbenägna organisationer inte anser personalsystemet lika värdefullt som dem som har en mer administrativ roll och dagligen arbetar i systemet.

[...] HR-arbetet har ju förändrats och blivit alltmer strategiskt och verktyget kanske måste anpassas.

(Respondent 5, Intervju)

Någon respondent nämner buggar och felmeddelanden i systemet som en begränsning i dennes arbete. Samtidigt framhävs den goda supporten från leverantören, dess betydelse för arbetet och värdet i kommunikationen. Ytterligare någon beskriver supporten som ”outstanding”. En avvikande synpunkt från en av respondenterna är att kompetensen ibland upplevs som ”svajig” bland supportens medarbetare. Denne har därför vid specifika problem direkt vänt sig högre upp hos leverantören, vilket alltid medfört omedelbar respons. Respondenten menar att detta blivit en genväg för att emellanåt gå runt supporten, och att det är onödigt att det blivit så. När det gäller upplevelser av supporten i stort, framhåller majoriteten av respondenterna snabbhet, tillgänglighet och tillförlitlighet i information och stöd som de viktigaste faktorerna. I andra hand kommer den personliga kontakten som visserligen uppskattas, men så länge rätt besked ges i rätt tid signalerar respondenterna inte behovet av en specifik kontakt gällande supportfrågor. Man uttrycker också generellt en nöjdhet med den specifika kundansvarige som leverantören erbjuder, med vilken förbättringsförslag och frågeställningar runt systemet diskuteras. Vi gör tolkningen att snabbhet, tillgänglighet och tillförlitlighet som många respondenter uttrycker kring supporten också är ett uttryck för ett allt högre krav på supporten vad gäller prestation och kostnadseffektivitet. Detta återspeglar enligt Thilander (2013) de krav som ställs på andra yrkesgrupper som effekter av HR-transformationen.

4.2 Nya behov och efterfrågade förändringar

Nedan samlas de erfarenheter som respondenterna har angående verktyget samt de behov och utvecklingsområden som beskrivs hos personalsystemet. Flera HR-medarbetare beskriver att de står inför större förändringar av sin verksamhet, såsom uppköp av andra bolag,

sammanslagningar eller andra organisationsförändringar. Inför sammanslagningar med andra bolag menar respondenterna att det kommer krävas utbildningssatsningar rörande personalsystemet, men också en allt högre flexibilitet. Flera av respondenterna beskriver att deras tidigare behov och utgångspunkter vid implementering av personalsystemet har förändrats markant och ställer nya krav på flexibilitet som inte systemet motsvarar. Som exempel nämns en kraftigt ökad mängd anställda med tillfälliga och korta anställningar som fordrar att systemet kan hantera dessa volymer med andra varianter på anställningar.

Vi har numera flera bolag och avtal att hantera med betydligt fler anställda än vad vi hade från början. Ledningen för koncernen kräver också betydligt mer rapporter och statistik som vi kan hämta ur programmen.

(Respondent 4, Enkät svar)

Kraven på systemet ökar, enligt respondenterna, i samband med organisationsförändringar som exempelvis minskning eller ökning av medarbetare, då tiden är värdefull och prioriteringar behöver göras kontinuerligt. Ökade krav på effektivisering har skapat anspråk på ett mer rationellt och flexibelt system. Respondenterna uttrycker att personalsystemet motsvarade den kravspekifikation ”de hade då”, och syftar till tiden för införandet av det nya systemet för några år sedan. De menar dock att kraven nu ser helt annorlunda ut, en av respondenterna menar att systemets grundstruktur är lätt att förstå men anser att det inte är moderniserat till det nya HR-arbetet. Idag kräver man helt andra förenklingar, i princip ska det bara vara att ”trycka på en knapp” för att få ut information. Även övriga respondenterna refererar till den förvandling som HR genomgått de sista åren och de nya krav som detta medfört gällande IT-systemen. Eriksson-Zetterquist (2009) menar att organisationer strävar efter att möta de föränderliga krav som samhället ställer då normer och värderingar kontinuerligt förändras krävs det att organisationen följer dessa förändringar för att behålla sin legitimitet. Här menar Gardner et al. (2003) att IT-system kan vara ett hjälpmedel för att möjliggöra strategiskt HR-arbete. Att respondenterna uppger att behoven av personalsystemet inte längre är detsamma som vid implementeringen av systemet kan kopplas till det som Strohmeier (2009) beskriver gällande modifiering av tekniken. Författaren menar att om inte IT-verktygen utvecklas i samma takt som organisationen och personalarbetet leder detta till konsekvenser i praktiken, vilket vi kan se utifrån vår empiri.

Vi har alltid utmaningar på HR. Det som behövs är att systemet klarar av det vi gör och hur samhället utvecklas, vad gäller inrapporteringar till myndigheter osv.

(Respondent 5, Enkät svar)

Respondenterna beskriver hur centraliseringen medfört ett helt nytt arbetssätt. Ett exempel som lyfts är lönehanteringen som outsourcas och när lönesystemet som är kopplat till personalsystemet lyfts ur det dagliga arbetet, finns heller inte specifika rapporter tillgängliga. Då det strategiska HR-arbetet skyndsamt söker denna typ av information som diskussionsunderlag, vid ledningsmöten och inför beslut, får nu HR i sin tur vända sig till de som administrerar i systemet, vilket innebär ett glapp i tidseffektivitet. Flera respondenter bekräftar upplevelsen att ledningens krav och strukturella förändringar i HR-arbetet har lett till behov att kunna dra ut snabba rapporter över kortare perioder ur systemet. Detta fordrar full tillit till systemet och förenklingar som sparar tid. Vi uppfattar att tillförlitligheten i systemet är en av de viktigaste faktorerna, vilket upplevs varierande av respondenterna.

Brister tilliten skapas nya dilemman vad gäller effektiviteten då informationen som hämtas ur systemet leder till merarbete, då det behöver ”dubbelkollas” och ”kontrollräknas”.

[...] jag skulle egentligen vilja kunna trycka på en knapp och få fram personalomsättning som är trovärdig men då kommer extraanställda med och dom vill jag ju inte ha med i personalomsättningen alltså där kan vi inte riktigt lita på systemet, för vissa underlag, vad är det den räknar på nu, kom styrelsen med, dom vill jag ju inte ha med i sådan statistik, så där är det jobbigt. Att bara trycka på den där knappen, så är det absolut inte.

(Respondent 5, Intervju)

Vidare beskriver studiens respondenter hur samhällsutvecklingen påverkar HR-arbetet i stort och att systemet måste hänga med i denna progress.

Vi ska uppdatera alla yrkeskoder i personalsystemet enligt Svenskt näringslivs nya koder. Jag som systemansvarig är den som kommer att lägga upp koderna, för att övriga administratörer ska komma åt dem och kunna uppdatera alla koderna för de anställda.

(Respondent 10, Enkät svar)

Vi har stora krav på att hålla koll på vår personals certifieringar och årliga uppdateringar. Där vore det bra om man kunde direktimportera uppgifter från vårt utbildningssystem.

Det fungerar inte idag.

(Respondent 10, Enkät svar)

På det hela beskriver respondenterna en nöjdhet, och upplever stor nytta med basen i personalsystemet i det dagliga arbetet med löpande registrering av information, medan man i det strategiska arbetet har högre förväntningar på utveckling av verktyget. Här nämns upprepade gånger företagsanpassningar, effektivisering och förenklingar som önskvärda förbättringsområden och här uppvisar flera respondenter företagets villighet att betala för en utveckling av produkten. Respondenter uttrycker att leverantörens utgångsläge verkar ligga på lönesystemet, och att de nu förväntar sig mer av det specifika personalsystemet runt strategiska HR-frågor. Två respondenter uttrycker att de anser att personalsystemet är anpassat för ett mindre antal användare, vilket blir tydligt för dem då det i deras fall är ett större antal linjechefer inblandade som administratörer. Vi får uppfattningen att beroende på HR-arbetets innehåll, strategiskt eller administrativt genereras olika typer av krav på systemet för att det ska betraktas som ett meningsfullt hjälpmedel.

4.3 Personalsystemets nytta och mervärde för HR

Under följande två temarubriker presenteras resultat och tolkning av hur HR-funktionen skapar eller skulle vilja skapa strategisk nytta genom personalsystemets funktioner. Dessutom beskrivs respondenternas uppfattning om vilket mervärde verktyget genererar för HR och organisationen.

4.3.1 Hur nyttan med personalsystemet formar HR-arbetet

En rad beskrivningar från respondenterna vittnar om mervärdet av att all fakta är samlad hos HR i personalsystemet. Hur systemet används är skiftande beroende på hur HR är organiserat, i de fall där linjecheferna är de som mestadels administrerar i systemet arbetar HR mindre med löpande användning och mer med stöttning och supportfrågor, som att ta fram riktlinjer, manualer och klargöra rutiner. Boglind et al. (2013) menar att användandet av IT-system påverkas av HR-funktionens uppdelning. Enligt författarna kan linjechefernas ökade administrativa användning i IT-system vara en effektivitetsåtgärd för att HR ska kunna fokusera mer på det strategiska arbetet. Detta stödjer även Gardner et al. (2003) som menar att en minskning av rutinarbete leder till möjligheten att fokusera på strategiskt HR-arbete. Samtidigt antyder författarna att denna skiftande arbetsfördelning gällande administration i IT-system leder till att HR till viss del behöver lägga sin tid på IT-support. Respondenterna i

denna studie uppfattar support av personalsystemet som en del av deras arbetsuppgifter, men att det överlag är en liten del och inte nämnvärt stör det resterande arbetet.

De skiftande förutsättningarna i arbetsfördelning skapar helt olika upplevelser hos respondenterna av personalsystemets dagliga nytta. Genomgående beskrivs dock personalsystemet som en naturlig del i arbetet och en förutsättning för att utföra de uppgifter som arbetet idag kräver. Några av respondenterna har arbetat under många år och minns när arkivet var samlat i pärmar och mappar, vilket de idag ser som en omöjlighet med all administration och nya krav runt en större mängd anställda. Idag menar de att HR handlar om så mycket mer än löne-hantering och administration, som numera är uppgifter utförda i periferin snarare än i kärnan av HR-arbetet. Respondenternas uppfattningar gällande dagens personalarbete kan liknas vid Ulrichs (1995) *shared service modell* som antyder att HR-funktionen delas upp till följd av arbetsuppgifternas karaktär för att på så sätt effektiviseras. Även Granberg (2003) belyser vikten av att kostnadseffektivisera HR-processerna för att skapa mervärde i organisationen.

Vissa respondenter vittnar om att de skulle vilja arbeta med fler av modulerna i personalsystemet, såsom kompetens- och rekryteringsmodulen, men att arbetet med detta stannat av då det inte upplevts stämma överens med företagets behov rörande korttidsanställningar. Den ständiga tidsbristen i arbetet upplevs också som en faktor som förklarar varför arbetet avstannat och man inte arbetar så strategiskt som man önskar med dessa moduler till hjälp. Vi uppfattar att tidsbristen och positionen man besitter inom HR i organisationer påverkar möjligheten att arbeta strategiskt samt fullständigt nyttja de funktioner som finns i verktyget. Nedanstående respondent menar att de knappa tidsmarginalerna skapar hinder för att utveckla HR vid sidan av det de ”måste utföra”, annars tror denne att personalsystemet har kapacitet att skapa mer nytta för att utveckla det strategiska arbetet.

Nja, när vi gick in i det här systemet då hade vi inget fungerande HR-system överhuvudtaget, då hade vi egentligen ett rent lönesystem...det var ju en jättestor grej då att få in ett personalsystem och få allt på ett ställe [...] vi hade en högre ambition att arbeta med kompetensbiten [...] kunna göra såna här lite GAP-analyser och sånt [...] men vi har inte lika stor hantering med dom frågorna här så att säga.

(Respondent 3, Intervju)

4.3.2 Hur ett mervärde kan kopplas till personalsystemet

När det gäller vilket mervärde som personalsystemet genererar kopplar flera av respondenterna detta till bevakning av företagets ledord, policys och värdegrund. Vi får in flera fylliga svar där respondenterna beskriver ett mervärde av systemets funktioner, där väsentliga frågor kan bevakas via systemet. Flera lyfter arbetsmiljö och hälsa som en del av kärnfrågorna de bevakar via statistik. Även lönekartläggningar som ger en samlad bild av hur det ser ut bland de anställda ger möjlighet att förändra om något indikerar obalans. Det beskrivs att ett fokus på medarbetaren ställer krav på att hantera uppgifter med respekt och integritet, och att systemet stöder denna hantering. Detta bekräftar Gardner et al. (2003) som betonar att med det ökade användandet av IT-system följer även ökat ansvar vad gäller att behandla information på ett korrekt sätt. Ett av företagen berättar hur de arbetar med jämställdhets- och mångfaldsfrågor och förklarar kopplingen mellan detta och de rapporter ur systemet som visar på de verkliga siffrorna.

Vi kan ju få fram statistik och siffror på hur vår verklighet faktiskt ser ut, det är ju en sak vad man säger för fina ord och en sak hur det faktiskt är i verkligheten [...] man tror kanske att man är mer jämlik och neutral än vad fakta kanske visar [...].

(Respondent 3, Intervju)

En annan respondent framhäver företagets moderna och professionella profil, både utom och inom organisationen, och menar att systemet behöver matcha deras profil i övrigt och hänga med i anpassningar och utveckling. Ytterligare en respondent beskriver tillgängligheten som ett ledord i HR-arbetet och syftar då på nära stöd och support till kärnverksamheten och hur detta medför förväntningar på systemet. Här menar man att systemet i hög grad motsvarar dessa förväntningar och skapar ett bra redskap för HR-avdelningens tillgänglighet gentemot kärnverksamheten. På detta sätt blir systemet ett hjälpmedel och skapar ett mervärde för HR-funktionen, som kan bevaka organisationens intressen.

[...] arbetsmiljön, i värdegrunden ingår att vi arbetar för att skapa en bra arbetsmiljö för alla våra anställda och där kan personalsystemet hjälpa oss att kontrollera detta vad gäller möjligheten att få fram övertid [...].

(Respondent 4, Intervju)

Vårt HR-arbete baseras bland annat på att vi ska stötta och utveckla våra chefer så att de kan skapa säkra och väl fungerande arbetsplatser. Kopplingen härifrån till personalsystemet är att det möjliggör fungerande arbetsplatser, i form av att våra chefer lätt kan komma åt viktiga personuppgifter, löneuppgifter och dokument om sina anställda.

(Respondent 7, Enkät svar)

Ulrich och Brockbank (2007) menar att omvandlingen av HR har bidragit till att stärka den strategiska HR-rollen i organisationen till följd av att processer har integrerats med övriga utvecklingar. Utifrån detta menar författarna att när fler funktioner i organisationen erhåller värde från HR bidrar det till att synsättet kring professionen förändras. Detta förändrade synsätt kan enligt Ulrich och Brockbank (2007) komma att bidra till att personalarbete blir mer integrerat i organisationsstrukturen och de affärsmässiga besluten, för att på så sätt skapa sig en mer inflytelserik roll i organisationen. Användandet av IT-system bidrar enligt Gardner et al. (2003) till att HR:s rutinarbete minskar vilket kan leda till en möjlighet att fokusera på det strategiska personalarbetet. På så sätt så möjliggör användandet av personalsystemet även ett värdeskapande HR-arbete men ökar också kraven på dess funktioner. Enligt Strohmeier (2009) får därmed HR-transformationen en väsentlig verkan på utformandet och utvecklingen av betydelsefulla IT-system.

Vi tolkar respondenternas beskrivningar som att de upplever mervärde för HR via upplägget i personalsystemet men även att de genom verktyget kan hålla väsentlig uppsikt över företagets grundläggande värdefrågor. Möjligen kan vi här läsa in förståelsen att för organisationer med ständiga förändringar blir värderingarna som håller dem samman än viktigare, vilket kan iaktas i valet kring vad som bevakas via systemen. Vi tolkar även formuleringar runt förbättringsområden och framtida förväntningar på personalsystemet som effekter och kulturella uttryck av den transformation som HR ännu befinner sig i. Här kan vi skönja det Strohmeier (2009) menar när denne beskriver att konsekvenserna av IT-system och dess användande inte är kausalt framkallade utan snarare produceras utifrån det syfte tekniken upprättades.

4.4 Jämförande telefonintervju

Den respondent som vi får möjlighet att kontakta per telefon, och som arbetar i ett för studien avvikande IT-personalsystem, beskriver att de har fyra olika HR-system från olika leverantörer. Denne uppfattar det som att inget system klarar att hantera alla delar samtidigt.

Respondenten avser då lönehantering, bemanning, schemaläggning, rekrytering och den nödvändiga basinformation som HR behöver runt företagets anställda. Systemen beskrivs som användbara, men att de skapar problem då det blir många olika plattformar att röra sig mellan, med olika inloggningsuppgifter. Den intervjuade uppfattar att de som upplever detta mest problematiskt är företagets mellanchefer, som är de verkliga brukarna av systemen. Verktögen är på det sättet med och omformar arbetet, och i det avseendet leder den bakomliggande HR-transformation till att linjecheferna fått mer uppdrag runt administration, som både Thilander (2013) och Boglind et al. (2013) uppmärksammar. I likhet med flera övriga respondenter, ser även denne informant sig själv mer som systemförvaltare, med supportande roll gentemot mellancheferna. Vi uppfattar det som att det önskade stöd och förenklingar användarna hoppas på via systemet även följs av en rad nya frågetecken.

När det gäller utmaningar och framtida behov ser respondenten, i likhet med övriga respondenter i studien, att det kommer kräva förenklingar. Systemen fordrar också löpande utbildningssatsningar för att använda dess funktioner optimalt, och det ser respondenten på detta företag som en av utmaningarna, då det tar tid i anspråk. I likhet med tidigare forskning (Lindeberg & Månsson 2010) illustrerar respondenten här att den kapacitet IT-verktygen kan erbjuda inte används i full utsträckning, och på det sättet inte leder till ett effektivt arbetssätt.

Det måste vara enkelt för brukaren. En annan stor utmaning är att det innebär; utbilda, utbilda utbilda, för om du inte har kompetensen kan du inte använda systemets olika fördelar. Du kan ju ha världens bästa system men om du inte vet hur du använder det spelar det ju ingen roll, ungefär som du bara använder en funktion på mikrovågsugnen...[...]

(Respondent 6, Telefonintervju)

Respondenten menar också att även om de fått system och webbstöd i HR-arbetet som de varit entusiastiska över från början, har de upptäckt att det inte alltid gör att arbetet går fortare, snarare får de svarstider som gör att det ibland inte blir så effektivt som de önskade. Denne menar att det under arbetets gång blir tydligt att det finns både för- och nackdelar med systemen. Detta bekräftar hur nya detaljkrav uppkommer till följd av HR:s omvandling, och som Strohmeier (2009) poängterar, ställer högre krav på IT-systemen. Denna upplevelse delas även med några av respondenterna som använder personalsystemet som studien utgått från. Det kan uppstå tidstapp när man får vänta på en rapport som tillhör en annan del, eller ett helt annat system. Vidare beskriver respondenten att deras utveckling de senaste åren gått mot allt fler IT-verktyg och att skillnaden är markant jämfört med några år sedan, vilket också framkommer genom övriga företag i studien.

Våran digitala, eller våran IT-resa, den resan har vi gjort de senaste fyra, fem åren, vi köpte ett schema- och bemanningssystem – pang! Vi köpte ett lönesystem – pang! Och vi köpte en utbildningsportal på en gång, de senaste fyra fem åren har vi gått från att skriva anställningspapper, och du vet, vi har stansat in dom här i nån gammal dator med green screen, du vet, till att vi sitter och jobbar med i princip bara webbaserade, ja allt i system via datorn.

(Respondent 6, Telefonintervju)

Angående vilket mervärde som systemet kan skapa för arbetet ger även denna respondent flera exempel på hur policys och värdefrågor kan beaktas via systemen. De använder sig av deras webbaserade HR-system för att ”rulla ut” uppförandepolicys till medarbetare, värderingar och annan nödvändig information som medarbetarna kan signera och bekräfta att de tagit del av. Ulrich och Brockbank (2007) menar att HR-processer till följd av HR-transformationen har integrerats i organisationen och på så sätt skapat ett ökat värde. Vår uppfattning är att respondenten beskriver en nytta och ett mervärde där systemet stödjer dem att bevaka intressen runt värdegrund och att de lätt når alla sina medarbetare i ett gemensamt forum.

5. Diskussion och slutsatser

I avslutande kapitel förs resonemang och diskussion av studiens resultat och kort genomgång av det som i huvuddrag har framkommit. Till sist följer de möjliga slutsatser som görs utifrån studiens syfte och utgångspunkt, med tänkbara förslag kring vidare undersökningar runt ämnet.

5.1 Sammanfattande diskussion

Även om HR-transformation får anses utgöra ramen för vår studie, finns det anledning att förtydliga att begreppet och fenomenet i sig inte avsetts granskas och undersökas, då det finns gott om tidigare forskning och studier i ämnet (Boglund et al. 2013, Thilander 2013, Ulrich 1995, Beer 1997). Det är dock nästintill omöjligt att beskriva den utveckling som skett inom HR och IT, utan att knyta an till omvandlingen som föranlett den. Med detta sagt vill vi återknyta till studiens kärna och övergripande syfte att undersöka hur det dagliga HR-arbetet påverkas av IT-personalsystem som till viss del grundar för det strategiska arbetet. De dilemman som uppstår, de förändringar som eftersöks och den nytta som beskrivs runt systemet går i allra högsta grad i HR-transformationens fotspår. Studien påvisar både likheter och skillnader i hur HR-arbetet är fördelat i de större företagen, och därmed variationer av beskrivningar runt mervärde och daglig nytta av IT-personalsystem. Det blir tydligt att det nya arbetssättet har medfört en polarisering, där administrativa uppgifter alltmer åtskiljs från vad man anser som mer strategiskt arbete. Det kan tyckas som att dessa arbetsuppgifter, åtminstone teoretiskt har separerats utan djupare problematisering och vi anser att det kan finnas viss risk med att dra en alltför klar skiljelinje mellan operativt och strategiskt arbete. Vi har reflekterat över vad detta i förlängningen betyder för HR-professionen som möjligen riskerar tappa viss kompetens och insikt i områden som idag bedöms som administration snarare än en del av det strategiska arbetet. Vi begrundar också vad detta i vidare mening innebär för yrkesidentiteten, när yrkestiteln blivit mer att betrakta som process (Pritchard 2010), vilket innebär ett än mer individberoende, snarare än avhängt en traditionell struktur eller kollektiv. Kan HR-funktionen komma till ett skede där den präglas så starkt av moden och trender att HR riskerar sin egen yrkesidentitet?

När det gäller val av framtida IT-personalsystem bidrar studien till förståelse för att de verkliga användarna bör integreras i beslutsfattandet och även inkluderas i en långsiktig, inte alltför trendkänslig analys inför investering av nytt system. När den strategiska delen av HR-arbete premieras och ses som det verkligt kreativa HR-arbetet, bidrar det förhållningssättet starkt till den ökade polariseringen, den nya ojämlikheten och heterogeniseringen som Allvin et al. (2006) beskriver och menar leder till nya påfrestningar. Interaktionen mellan parterna som använder sig av systemet förändras, och samspelet präglas nu utav nya villkor. Studien uppmärksammar något kring hur dessa förändrade samspel kommer till uttryck genom nya slags support och stöd runt personalsystemet. Även då linjechefernas inte blivit hörda i denna studie, kan den förändrade interaktionen som beskrivs bekräfta fenomenet som skildras av Thilander (2013) och speglar hur det nya arbetssättet får effekter för flertalet arbetsrelationer. Förutom de skillnader som framkommer i arbetssätt, är det gemensamma draget hos studiens respondenter att nya krav och behov som uppstått sen personalsystemet infördes, uttrycks i förväntningar på utveckling i form av flexibilitet, effektivitet och förenklingar.

Till viss del är de beskrivningar och upplevelser som studien speglar en förklaring till varför organisationer inte alltid uppnår den rationella funktion de strävar efter. Här har den institutionella teorin belyst hur organisationer kan ses både som stabila och föränderliga (Eriksson-Zetterquist 2009), vilket studien i hög grad speglar via användande av IT-personalsystem under dessa förutsättningar. HR på företagen präglas av omgivande faktorer, invanda mönster och trender, vilket leder till inköp av IT-system som visserligen matchar det aktuella behovet vid tillfället, men som sen utvecklas och förändras över tid. Det är i denna förändring som systemen inte blir de rationella verktyg de är tänkta att vara. Samtidigt inser vi att det är omöjligt för organisationer att inte följa det samhällsliga och sociala systemets utveckling och kontinuerligt göra förändringar som möter de föränderliga kraven. Vi har resonerat kring att dessa varierade förutsättningar gör att HR behöver växla mellan referensramar och kunna relatera till olika perspektiv för att upprätthålla funktionens ändamål. HR-rollen karakteriseras på detta sätt av komplexitet och ökade krav.

Vi vill tydliggöra att studien inte avsett komma fram till huruvida ett system är bra eller dåligt, snarare undersöka hur användande av IT-personalsystem upplevs av de som nyttjar det. Det hade varit mer problematiskt att få en uppfattning om dessa upplevelser ifall samtliga av våra respondenter använde sig av helt olika slags personalsystem, då det hade kunnat bli

lite som att jämföra den skilda upplevelsen av äpplen och päron. Samtidigt har det varit uppenbart för oss under studiens gång att HR-arbetet är skiftande uppdelat beroende på företag, bransch och typ av verksamhet. Detta i sin tur ställer olika krav och ger därmed varierande upplevelser av systemet och dess funktioner. Respondenternas uttryck är subjektiva upplevelser, men kan ändå i viss mån symbolisera kulturella uttryck och beskrivningar av det förändrade arbetssätt som HR i stort har genomgått. Vi inser att våra resultat inte är generaliserbara gällande användande av IT-personalsystem överlag. Det är ändå inte otänkbart att många medarbetare inom HR står inför liknande problematik, och formulerar likartade behov rörande IT-system som studiens respondenter.

En möjlighet att ta studien ytterligare ett steg hade varit att fördjupa analysen kring hur systemet används beroende på hur HR är uppdelat och klassificera insamlad data i typologier efter användningsområden och användare. På detta sätt hade studien vunnit ett tydligare mönster som visat kontextens påverkan på uppfattningen av systemet och skapat skarpare teman att visualisera resultaten utifrån. Detta kan vara värdefullt att ta med i sammanhang där man vill vidareutveckla resonemangen kring HR:s användande av IT-verktyg.

Som avrundning på denna diskussion runt studien som helhet vill vi understryka att den intervju som benämns som jämförande, inte heller den är att betrakta som att vi bedömer de skilda IT-personalsystemen. Snarare strävar denna att ge utrymme för fler perspektiv och spår av likheter eller skillnader i upplevelser runt utmaningar och behov kopplat till strategiskt HR-arbete och IT-verktyg. Som enstaka intervju är den inte att bedöma som varken motpol eller bekräftelse av övriga respondenters reflektioner. Vi värdesatte ändå att ta in ett för studien sett, avvikande perspektiv för att tillföra ytterligare material till studiens diskussion och resonemang.

5.2 Slutsatser

De övergripande frågeställningar studien utgick från anser vi besvarade genom skildringar från respondenterna som även ligger i linje med studiens teoretiska ramverk. Sammantaget återger studien belysande reflektioner både ur och för ett personalvetenskapligt perspektiv, då verktygen är en ofrånkomlig del i HR-arbetet. En samstämmighet återfinns i studiens resultat i uttryck runt förenklingar, flexibilitet och effektivitet kopplat till personalsystemets funktioner. Studien påvisar också de ständiga krav på utveckling som skapar särskilda utmaningar för

personalarbetet och innebär rörliga och föränderliga villkor även för IT-verktygen. Det innebär både möjligheter och utmaningar för leverantören av IT-personalsystemet att samtidigt matcha kundens önskemål, omvärldens och globaliseringens påtryckningar kring organisationsförändringar och uppfyllelse av olika samhällsliga regelkrav. HR:s fokus på det strategiska arbetet har lett till ett ökat behov att få ut underlag över kortare tidsperioder, ett behov av en förenklad process att få ut relevanta rapporter som leder till effektivisering i arbetet. Studien fångar upplevelser av ökade krav kring prestation och kostnadseffektivitet som också fordrar mer av verktyget. Den nytta och de mervärden studien kan koppla till personalsystemet omfattar tydliggörande av rutiner, uppföljning av uppsatta värderingar, policys och mål. Här observerar studien att värderingar som håller organisationen samman blir allt viktigare i en tidsanda av förändring, och detta förefaller avspeglas i vad som bevakas via systemen. Samtidigt som dessa mervärden beskrivs, indikeras en acceleration i arbetssättet och denna tidspress medför att flera inte använder sig av systemets alla funktioner även om de önskar att de hade möjlighet. Detta hänger även samman med uppdelningen av HR-funktionen, som genererar skillnader i arbetsuppgifter och även i upplevelser av verktyget som resurs för att bidra till mening och skapa mervärde.

De dilemman och nya behov som är kopplade till personalsystemen är inte endast att betrakta som funktionella problem i de specifika systemen, utan också som biprodukter av ett förändrat arbetssätt. Här blir studiens ram ofrånkomlig, HR-transformationen har pådrivit uppdelning av personalarbetet vilket i sin tur producerar nya förväntningar på de aktuella systemen av de olika användarna. En konklusion av detta är att det har skapat förväntningar på transformation även hos skaparna av IT-systemet, som nu behöver utveckla kreativa lösningar för ett större antal användare och användningsområden. Sannolikt utgick IT-företag för några år sedan från att användaren av personalsystemen hade en central HR-funktion, medan det nu är allt vanligare med medarbetare i andra positioner som administrerar i systemen. Dessutom pekar studien på att systemen nu får allt fler användningsområden i det strategiska arbetet, vilket ökar kraven på flexibilitet och snabba rapporter. Detta verifierar alltså tidigare forskning (Boglund et al. 2013, Thilander 2013 & Gardner et al. 2003), som pekar på att HR-transformationen påverkar fler medarbetare såsom linjecheferna. Studien bidrar till att spegla hur detta även blir tydligt gällande supporten och skaparna av systemen som får ökade krav och förväntningar på sig från företagen.

Till följd av uppdelningen av operativt och strategiskt arbete bidrar studien att illustrera det nya sättet att använda IT-personalsystem kopplat till denna uppdelning. När HR-strategier

söker information som ligger till grund för beslutsfattande och argument för ledningsgrupp, är de i stor utsträckning beroende av dem som utför de mer administrativa delarna i systemet och som kan plocka ut rapporter och underlag. Den komplexa uppdelningen och ökade polariseringen mellan HR:s funktioner yttar sig i en ny slags interaktion dem emellan. Även om det kreativa arbetet premieras och anses mer värdeskapande påvisar studiens resultat att strategiskt arbete står i beroendeförhållande via systemet till exempelvis administrationsavdelning såsom lönehantering (även då den outsourcas). För att inte HR-professionen ska tappa i trovärdighet, kompetens och insikt bör valet av IT-personalsystem och utvecklandet av detta, innebära gemensamma plattformar och gemensam förståelse för såväl operativt som strategiskt arbete. Att bygga strukturer via systemet för att bevara kunskap och nå access till relevant information, skapar också ett slags ramverk för yrket. Dessa strukturer skulle kunna motverka det kravfyllda och sårbara individberoende som påtalats präglar dagens flexibla arbetsliv, och inte minst det strategiska personalarbetet. En tänkbar utmaning för HR kan därför komma att bli att minska det glapp som blivit mellan dessa uppdelade funktioner. Och som en följd av det, kommer troligen HR att ställa just detta som framtida krav på personalsystem; att länka dessa funktioner alltmer samman. Möjligen skulle det yttra sig i en bred och utökad plattform runt HR-frågor där fler parter kan plocka ut information gällande både löne-, ekonomi- och värdefrågor, minska glappet mellan HR:s uppdelning av funktioner och bibehålla bred kompetens inom yrkesområdet. Det aktuella systemet har visserligen dessa möjligheter till påbyggnad och länkar emellan, men nyttjas inte av användarna i den utsträckning det har kapacitet till. Om detta sker skulle det innebära att pendeln har börjat svänga tillbaka, men där är vi inte riktigt än.

Rekommendationer gällande framtida studier skulle kunna beröra vilka aspekter och faktorer som olika företag beaktar vid valet av IT-personalsystem och även undersökningar runt vilka effekter det får för HR-arbete i ett längre perspektiv. IT-system kräver som bekant omfattande insatser initialt, både vad gäller utbildningssatsningar och implementering samt inte minst den ekonomiska investering detta innebär. Utöver detta vore det även önskvärt med studier och fokus på mellanchefernas perspektiv rörande IT-personalsystem och i vilken mån de har möjlighet att påverka utformningen av dess funktioner som i stort påverkar deras arbete.

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

Allvin, M. Aronsson, G. Hagström, T. & Johansson, G. (2006) *Gränslöst arbete – Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Boglund, A. Hällstén, F. & Thilander, P. (2013), *HR transformation på svenska: Om omorganisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009), *Institutionell teori: Ideér, moden, förändring*. Malmö: Liber.

Granberg, O. (2003), *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007), *Värdeskapande HR*. Övers. E. Jamison Gromark. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

6.2 Internetbaserade källor

Beer, M. (1997), The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36.1, s. 49-56.

Hämtad den 28 mars 2014 från:

[http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1%3C49::AID-HRM9%3E3.0.CO;2-W/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1%3C49::AID-HRM9%3E3.0.CO;2-W/pdf)

Bergstedt, J. (2012) HR-transformation, yrke söker sin identitet. *Chefstidningen*.

Hämtad den 25 mars 2014 från:

<http://www.chefstidningen.se/text/hr-transformation>

Gardner, S.D., Lepak, D. P. & Bartol, K. M. (2003), Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2), s. 159-179.

Hämtad den 28 mars 2014 från:

http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ub.gu.se/S0001879103000393/1-s2.0-S0001879103000393-main.pdf?_tid=067f0baa-daa5-11e3-ab29-0000aab0f27&acdnat=1399988986_f401f0c6c16a180a278fe83801ecd0e8

Gustafsson, B., Hermerén, G. & Petterson, B. (2011), Vetenskapsrådets rapportserie: God forskningssed.

Hämtad den 12 maj 2014 från:

<http://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1321864357049/God+forskningssed+2011.1.pdf>

Lawler, E.E. 111 & Mohrman, S.A. (2003), HR as a Strategic Partner: What does it take to make it happen? *Human Resource *Planning*, 26 (3), s. 15-29.

Hämtad den 28 mars 2014 från:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c4f0dda2-5ad8-4e44-8f08-a6dc45f709d0%40sessionmgr112&vid=2&hid=124>

Lindeberg, T. & Månsson, B. (2010) *Trender och tendenser inom HR*. Uppsala: IPF.

Hämtad den 27 mars 2014 från:

<http://www.ipf.se/sv/rapporter-och-bocker-IPF/>

Pritchard, K. (2010), Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management*, 20 (2), s. 175-188.

Hämtad den 28 mars 2014 från:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d5c1d155-a9b5-4ae9-bb0c-2a2576f3a295%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4104>

Strohmeier, S. (2009), Concepts of e-HRM consequences: a categorisation review and suggestion. *Human Resource Management*, 20 (3), s. 528-543.

Hämtad den 31 mars 2014 från:

<http://www.tandfonline.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1080/09585190802707292>

Thilander, P. (2013), *Personalarbete och HR-transformation: Om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Doktorsavhandling. Göteborg: BAS.

Hämtad den 26 mars 2014 från:

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32725/1/gupea_2077_32725_1.pdf

Ulrich, D. (1995), Shared services: From vogue to value. *Human Resource Planning*, 18 (3), s. 12-33.

Hämtad den 7 april 2014 från:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=548e7e56-306f-4717-a5b1-164f8db4ca11%40sessionmgr111&vid=4&hid=124>

Bilaga 1

Mall för presentationsmail till företagen

Hej, Vi genomför en studie på Personalvetarprogrammet, **Göteborgs Universitet** och kontaktar Dig med förhoppningen att Du vill delta för att komma med värdefulla reflektioner kring det dagliga HR-arbetet kopplat till de Personalsystem Ni idag använder Er av.

Studien görs i ett samarbete med XX och vi har fått kontaktuppgifter till deras större företagskunder – och Ni är en av dessa som vi hoppas vill delta i studien. I första hand söker vi Dig som dagligen arbetar/kommer i kontakt med Personalsystemet och som kan bidra med värdefulla synpunkter och perspektiv på dess användningsområden och hur dessa står i relation till din roll inom HR.

I bifogad fil finner Du en mindre enkät med frågor rörande Era upplevelser av Personalsystemet. Den innehåller sju frågor och tar uppskattningsvis 15-20 minuter att besvara. Genom att delta i studien lyfts viktiga frågor, dilemman, och reflektioner upp kopplade till systemen som kan leda till förbättringar, ökad förståelse och öppen dialog runt det dagliga HR-arbetet. Vi skulle bli tacksamma om **de medarbetare som kommer i kontakt med verktyget** hos Er, ges möjlighet att fylla i enkäten och maila svaren direkt till oss.

Vi kommer även att kontakta ett urval av företag för **en kortare intervju på plats** alternativt boka in telefonintervju. Självklart besvaras alla frågor anonymt och kommer inte att kunna kopplas tillbaka till vare sig företag eller intervjuperson. Det är helt frivilligt att delta och att dra sig ur, även efter inlämnade uppgifter.

Vi är tacksamma för Era svar per mail på frågeställningar i bifogad fil snarast – **dock senast tisdag den 29/4**, och vi hoppas att Du har möjlighet att lägga några minuter på att svara och bidra till denna personalvetenskapliga studie i ett samarbete mellan Göteborgs Universitet, Personalvetarprogrammet och XX.

Tack för att Du tar Dig tid.

Vänliga hälsningar,

Angelica Abrahamsson & Christine Dahlström

Telefonnummer

E-mailadresser

Personalvetarprogrammet, sjätte terminen.

Bilaga 2

En kvalitativ enkät rörande det dagliga HR-arbetet & XX personalsystem

Min yrkesroll/titel:

Arbetat på företaget sedan:

Datum:

Företag:

Fråga 1

Kan du ge exempel på hur du använder dig av personalsystemet i ditt dagliga arbete? Vilket värde kan du se kopplat till detta utifrån din arbetsroll?

Fråga 2

Upplever du att personalsystemet i sig har tydliggjort din roll i HR-funktionen? Har verktyget begränsat det på något sätt?

Fråga 3

Vilka utmaningar står ni inför som HR-avdelning idag – och vad kommer det kräva av de personalsystem ni använder?

Fråga 4

Vilka nya behov har uppstått efter införandet av personalsystem/olika påbyggnader och vilka förändringar eftersöks?

Fråga 5

Vad värderar du i din HR-roll mest från supporten kopplat till personalsystemet?

Fråga 6

Vilken värdegrund baseras ert HR arbete på? Kan du beskriva kopplingen mellan värdegrund och personalsystem?

Fråga 7

Kan du beskriva hur du upplever att underlagen via personalsystemet grundar för beslutsfattande som gagnar organisationen?

Tack för din medverkan.

Bilaga 3

Lista över respondent 1-16 i studien.

Respondent	Typ av intervju	Intervjudatum	Inspelad/Intervjutid
Respondent 1	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-15	
		Inkom 14-04-15	
Respondent 2	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-23	
		Inkom 14-04-23	
Respondent 3	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-24	
		Inkom 14-04-24	
Respondent 4	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-24	
		Inkom 14-04-24	
Respondent 5	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-23	
		Inkom 14-04-24	
Respondent 6	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-25	
		Inkom 14-04-25	
Respondent 7	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-22	
		Inkom 14-04-25	
Respondent 8	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-25	
		Inkom 14-04-25	
Respondent 9	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-04-30	
		Inkom 14-04-30	
Respondent 10	Enkät/ strukturerad intervju	Genomförd 14-05-07	
		Inkom 14-05-07	
Respondent 1	Semistrukturerad intervju	Genomförd 14-05-28	Nej/ Cirka 45 min.
		Transkrib. 14-05-28	
Respondent 2	Semistrukturerad telefonintervju	Genomförd 14-05-28	Ja/ 21:36
		Transkrib. 14-05-02	
Respondent 3	Semistrukturerad intervju	Genomförd 14-05-05	Ja/ 31:18
		Transkrib. 14-05-06	
Respondent 4	Semistrukturerad telefonintervju	Genomförd 14-05-05	Nej/ Cirka 18 min.
		Transkrib. 14-05-06	
Respondent 5	Semistrukturerad intervju	Genomförd 14-05-07	Ja/ 27:58
		Transkrib. 14-05-11	
Respondent 6	Semistrukturerad jämförande telefonintervju	Genomförd 14-05-16	Ja/ 12:12
		Transkrib. 14-05-16	

Bilaga 4

FRÅGEGUIDE

Fråga 1, 2 och 3 är inga frågor vi ställer utan dessa är våra övergripande frågeställningar.

1. På vilket sätt används personalsystemet i det dagliga arbetet och vilka dilemman kan uppstå vid användandet?

Kan du ge exempel på hur du använder dig av IT-verktyget i ditt dagliga arbete? Vilket värde kan du se kopplat till detta utifrån din arbetsroll?

Upplever du att verktyget (Personalsystemet) i sig har tydliggjort din roll i HR-funktionen? Har verktyget begränsat det på något sätt?

Upplever du att linjecheferna är insatta i sin del av verktyget och kan tillgodogöra sig dess funktioner? Stöttar ni regelbundet linjecheferna med de frågor som uppstår?

Har du varit med om någon situation där inmatning av information har lett till vilseledande resultat/dålig kvalitet på redovisad information? Om ja, vad ledde det till för förändring i synsättet gentemot verktyget?

2. Vilka nya behov har uppstått vid användande av personalsystemet och vilka förändringar eftersöks?

Vilka utmaningar står ni inför som HR-avdelning idag – och vad kommer dessa kräva av de personalsystem ni använder?

Vilka nya behov har uppstått efter införandet av personalsystem/olika påbyggnader och vilka förändringar eftersöks?

Hur går du tillväga om du upplever att verktyget bör förändras/uppdateras? Vet du vem du kontaktar då?

Hur använder Ni er av supporten? Upplever Ni er få det stöd ni behöver via supporten för att teknologin ska fungera? Vad värderar du i din Hr-roll mest från supporten gällande systemen? (exempelvis personlig kontakt, tekniskt kunnande, tips om mervärde....)

3. Vilken nytta och vilket mervärde kan HR-medarbetare koppla till personalsystemet?

Kan ni i Hr-funktionen använda er av personalsystemet (ex via rapporter) för att tydliggöra för ledningsgruppen runt personalfrågor som bör lyftas? Har det skapat ett eventuellt mervärde i ledningsgruppen? T e x ökat inflytande? Upphov till diskussion?

Upplever du att indikatorer som bevakas via systemet över tid har förvandlats/behandlats som direkta mål? Exempel bevakning av kompetenser, som HRL eller Excel mm där översynen av kompetenser istället blir målinriktade?

Vilken värdegrund baseras ert HR arbete på? Kan du se någon koppling mellan värdegrund och Personalsystemet? Kan du beskriva hur du upplever att underlagen via verktyget grundar för beslutsfattande som gagnar organisationen?

Bilaga 5

Hej, Vi genomför en studie på Personalvetarprogrammet, **Göteborgs Universitet** och kontaktar Dig med förhoppningen att Du vill delta för att komma med värdefulla reflektioner kring det dagliga HR-arbetet kopplat till det **personalsystem** Ni idag använder Er av.

I första hand söker vi Dig som dagligen arbetar/kommer i kontakt med det IT-personalsystem ni använder Er av och som kan bidra med värdefulla synpunkter och perspektiv. Genom att svara på fyra frågor i slutet av detta mail rörande IT-personalsystemets användningsområden och hur dessa står i relation till din roll inom HR, bidrar du till studiens syfte enligt nedan.

Den transformation som HR genomgått har skapat nya behov och dessa kan även spåras i de kontinuerliga krav på förändringar som ställs på IT-systemen. Syftet med studien är att undersöka hur det dagliga HR-arbetet på större företag, påverkas av införda personalsystem som ligger till grund för det *strategiska arbetet*. (Vi syftar alltså inte till rena löne- & ekonomisystem.)

Självklart besvaras dessa frågor anonymt och kommer inte att kunna kopplas tillbaka till vare sig företag eller intervjuperson. Det är helt frivilligt att delta och att dra sig ur, även efter inlämnade uppgifter. Alla synpunkter och perspektiv tas emot tacksamt och bidrar till värdefull empiri i studien.

- 1. Hur använder du dig idag av det personalsystem ni har?**
- 2. Kan du beskriva hur det påverkar din HR-roll? (Ex. tydliggör, begränsar, underlättar strategiskt arbete..)**
- 3. Vilka utmaningar och framtida behov står ni som HR inför idag och vad kommer det att kräva av Ert personalsystem?**
- 4. Hur kan Du koppla värdefrågor (såsom företagets värdegrund/ledord) till personalsystemets möjligheter att bevaka dessa intressen?**

Tack för att Du tar Dig tid.

Vänliga hälsningar,

Angelica Abrahamsson & Christine Dahlström

Telefonnummer

E-mailadresser

Personalvetarprogrammet, sjätte terminen