



PERSONALVETARPROGRAMMET

Verksamheters utmaningar i en globaliserad värld

- Hur påverkas HR inom olika sektorer?

Författare:

**Iva Urbanek
Karin Blomgren**

Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2016
Handledare:	Ylva Ulfsdotter Eriksson
Examinator:	Elena Bogdanova



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Degree:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Ylva Ulfsdotter Eriksson
Examiner:	Elena Bogdanova
Keywords:	Globalization, public sector, HRM, corporate challenges

Purpose - The purpose of this thesis is to analyze and describe what corporate challenges organizations and HR functions experience in a global era. Furthermore the thesis covers some aspects of how these challenges are expressed in different contexts.

Design/methodology/approach - The study is based on a qualitative research methodology, where we have conducted interviews with highly ranked executives from several human resource departments. The objective of this thesis is to improve existing empirical data by providing greater understanding of how globalization influence corporations in a local and a global context.

Findings - Organizations that function in a local and global context face a vast amount of shared corporate challenges that are related to globalization. Central common challenges are supply of competence, management of digitalization, employer branding and increased demands of corporate competitiveness. Some challenges are more significant for a certain context. Public sector deals with the challenges sprung from migration more than private sector does. However, both sectors do benefit from the labor migration. Challenges unique to

private sector relates to managing global work practices. The findings of this thesis shows that the challenges different organizations face relates to globalization and are in many ways shared.

Practical implications - Local and global functioning organizations have several challenges in common and can learn from each other concerning how to adapt to globalization. Furthermore results reveal that HR is an essential resource for the business concerning meeting these challenges.

Originality/value - The findings of this thesis widen the understanding of the impact of globalization on corporations and HR, by studying and comparing corporate challenges across different sectors.

Paper type - Bachelor thesis

Förord

Vi vill börja med att tacka samtliga respondenter som medverkat i denna studie. Ni har öppet och engagerat delgett oss av era tankar och erfarenheter, och från er har vi fått en stor mängd värdefull empiri som gjort denna studie möjlig. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Ylva Ulfsdotter Eriksson, som med sin kunskapsbank och sitt gedigna engagemang varit till ovärderlig hjälp. Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett gott samarbete i vått och torrt.

Göteborg,

19:e maj 2016

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Syfte och frågeställningar.....	8
1.2 Avgränsningar	8
1.3 Studiens disposition.....	8
1.4 Bakgrund	9
2 Teori och tidigare forskning.....	10
2.1 Globalisering	10
2.2 Globalisering och organisation.....	12
2.3 Globalisering och HRM	15
3 Metod	17
3.1 Val av metod	17
3.2 Urval.....	18
3.3 Genomförande och bearbetning av data.....	20
3.4 Validitet och reliabilitet.....	21
3.5 Etik	22
3.6 Kritiska reflektioner	22
4 Resultat och analys	24
4.1 Tema 1: Den globala marknaden	24
4.1.1 Ökad konkurrens.....	24
4.1.2 “Lokal och global touch”.....	26
4.1.3 Migration.....	29
4.2 Tema 2: Kompetensförsörjning.....	29
4.3 Tema 3: Den tekniska utvecklingen.....	31
5 Diskussion och slutsatser.....	34
5.1 Slutsatser.....	35
6 Referenser	38
6.1 Litteratur.....	38
6.2 Internetkällor	39
6.3 Övriga källor	41
7 Bilagor.....	43
7.1 Intervjuguide	43

1 Inledning

Globalisering är ett brett begrepp och ett fenomen som innefattar en mängd processer som spänner över flera dimensioner. Globaliseringen har en integrerande inverkan på världen, vilket Giddens (1996) sätter ord på:

Globalisering kan således definieras som en intensifiering av världsomspännande sociala relationer som förbinder åtskilda lokaliteter med varandra på ett sådant sätt att lokala tilldragelser formas av händelser som uppträder många mil bort och vice versa (Giddens, 1996:66).

I en allt mer globaliserad värld spelar alltså platsen vi befinner oss på en mindre roll, samtidigt som vi i allt högre grad påverkas av vad som händer i omvärlden (Engdahl och Larsson, 2011:345f). Begreppet globalisering har sedan 1980-talet fått enorm genomslagskraft och används idag frekvent i olika sammanhang (Giddens, 2010:24). Inom mediedebatten publiceras kontinuerligt artiklar som diskuterar fenomenet utifrån olika infallsvinklar (Svenska Dagbladet, 2016). Därav betraktas fenomenet globalisering ofta som en modern företeelse, vilket är missvisande eftersom människor i alla tider rört på sig och handlat med varandra (Ahrne och Papakosta, 2014:36; Engdahl och Larsson, 2011:347). Däremot har ingången i dagens nätverkssamhälle banat väg för en *ny form* av globalisering (Castells, 2002:14), i vilken vi befinner oss idag. Den snabba utvecklingen av kommunikationsteknologi gör att vi idag kan nätverka dygnet runt oberoende av avstånd, vilket Ahrne och Papakosta (2014:140) menar är en av de avgörande faktorerna för framväxten av internationella företag, vilka också är förknippade med begreppet globalisering (Granberg, 2011:711).

Den inverkan globalisering har på organisationer är mångfacetterad och kraftig (Ahrne och Papakosta, 2014:95): den har skapat nya arenor för verksamheter att agera och konkurrera på vilket lett till att man idag, istället för att endast fokusera på produktivitet, tvingas lyfta blicken mot omvärlden och låta kunders och brukares önskemål styra (Granberg, 2011:711f). I takt med detta, och i takt med att svenska företag i allt högre grad baserar sin export på kunskap istället för på produkter (Granberg, 2011:711), har man insett vikten av att se till *medarbetarna* för att säkra verksamhetens överlevnad (Granberg, 2011:23). Medarbetarna är med sin kompetens verksamhetens viktigaste resurs (Ulfsdotter Eriksson, 2013:8), och detta

har resulterat i att HR gått från att vara en ren administrativ funktion till att idag ofta sitta med i ledningsgrupper och hantera personalfrågor utifrån ett ledningsperspektiv (Granberg, 2011:23; Wallo, 2014:314). Granberg (2011:26) menar att globaliseringen även öppnat möjligheten för att diskutera personalfrågor över nationsgränser, vilket lett till framväxten av begreppet Human Resource Management (HRM). HRM innefattar alla frågor som rör ett företags anställda och är enligt Granberg (2011) “en av ledningens viktigaste strategier för att företaget ska vara effektivt, nå sina mål, överleva och utvecklas” (Granberg, 2011:27).

Inom ämnet Global HR finns mycket forskning som behandlar arbetet inom internationella företag: man kan exempelvis finna mycket forskning om HR:s roll i gränsöverskridande verksamheter samt om vilka HRM-strategier som påstås vara mest effektiva (Smale, 2008). Många forskare har alltså tagit sig an ämnet global HR sett ur detta perspektiv, och det är svårt att hitta forskning som berör hur HR inom nationell och offentlig verksamhet påverkas av globalisering. Detta kan ses som en brist då det finns aspekter av globalisering som bör påverka lokala verksamheter. Exempelvis är den ökade invandringen en högst väsentlig del av globaliseringen idag (Pakulski och Markowski, 2014), vilket kan tänkas ge inverkan på lokala organisationer. Här tycks finnas en kunskapslucka inom forskningen. Denna studie fokuserar därför på vilka verksamhetsutmaningar HR inom *olika* sektorer - privat som offentlig, global som nationell - står inför i denna allt mer globaliserade värld. Vi avser även att titta närmre på om det finns likheter respektive skillnader inom de olika verksamheternas utmaningar. Denna studie blir därför relevant för HR-funktioner inom olika sektorer och för forskning inom det personalvetenskapliga området.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att identifiera och beskriva vilka utmaningar högt uppsatta HR-funktioner, inom olika typer av organisationer, framhåller för sina respektive verksamheter. Vidare vill vi studera vilka konsekvenser dessa utmaningar innebär för HR och hur utmaningarna relaterar till globalisering. I vår studie kommer vi utgå från privat, offentligt, nationellt och globalt verkande organisationer, och utifrån dessa ämnar vi göra en komparativ studie där vi jämför skillnader och likheter i utmaningarna. Våra frågeställningar blir således:

1. *Vilka utmaningar identifierar HR-ansvariga för sina respektive organisationer?*
2. *Vad ger dessa utmaningar för konsekvenser för HR-funktionen?*
3. *Hur relaterar utmaningarna till globalisering?*

1.2 Avgränsningar

För att få en bredare bild av vilka utmaningar HR-personer anser sig stå inför hade vi även kunnat träffa respondenter som sitter på lägre HR-positioner. På grund av den snäva tidsramen valde vi dock att avgränsa oss till att endast intervjua högt uppsatta HR-chefer då vi ansåg att dessa, tack vare sin position och överblick, kan ge breda och intressanta resonemang och därmed ge oss den empiri vi behöver för att kunna genomföra vår studie. Vi hade även, för att få en bredare bild av vilka verksamhetsutmaningar HR-funktioner identifierar, kunnat intervjua HR-chefer i andra länder än Sverige. Dock fick vi även här ta hänsyn till tidsaspekten och begränsa vår studie till att endast intervjua HR-chefer som sitter på plats i Sverige. Vi har också begränsat oss i vårt urval av teori eftersom den forskning som behandlar globalisering och dess påverkan är väldigt omfattande. Därför har vi först orienterat oss i forskningen för att sedan plocka ut de delar som vi anser är väsentliga för att läsaren ska förstå vår studie, samt hur komplext ämnet globalisering är.

1.3 Studiens disposition

Studiens inledning består av en övergripande introduktion till ämnet globalisering och dess anknytning till föreliggande studie. Därefter behandlas teori och tidigare forskning. Detta avsnitt är uppdelat i tre delar som går i linje med vår frågeställning: Globalisering,

Globalisering och organisation samt Globalisering och HRM. Efterföljande metodavsnitt beskriver de metodologiska överväganden som gjorts i studien och innehåller även en motivering av vårt tillvägagångssätt. I det följande avsnittet, Resultat och analys, presenterar vi och analyserar vårt resultat i linje med våra frågeställningar, där empirisk data tolkas visavi teori och tidigare forskning. Därefter följer avsnittet Diskussion, där punkter vi ser som särskilt intressanta tas upp. Studien avslutas med Slutsatser, där vi binder samman vår studie genom att besvara våra frågeställningar.

1.4 Bakgrund

Föreliggande studie är ett arbete som genomförts på uppdrag av Centrum för global HRM. Centret startade 2013 och är ett samarbete mellan Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan och Institutionen för Sociologi och arbetsvetenskap vid Samhällsvetenskapliga fakulteten på Göteborgs universitet. Denna studie är en del av centrets projekt "Utmaningar för HR" och ska utgöra underlag för en enkät som senare kommer utformas. Som grund till vårt arbete har vi därför tagit del av tidigare insamlad intervjumaterial som består av sex stycken transkriberade intervjuer som utförts av Ylva Ulfsson Eriksson och Per Thilander. Vi har därtill samlat in mer empiri genom att genomföra ytterligare ett antal intervjuer.

2 Teori och tidigare forskning

I föreliggande avsnitt presenteras studiens teoretiska referensram. Avsnittet är uppdelat i tre delar: en beskrivning av ämnet globalisering, dess koppling till organisation och slutligen dess koppling till HRM. Uppdelningen görs för att tydliggöra kopplingen mellan vår frågeställning och den teoretiska referensram vi avser behandla.

2.1 Globalisering

Globaliseringens påverkan på världen och människan är påtaglig (Giddens, 2010:24). För att enklare förstå fenomenet kan man diskutera det utifrån tre olika perspektiv: ekonomisk, politisk och kulturell globalisering (Engdahl och Larsson 2011:348ff). Den ekonomiska globaliseringen är den mest utvecklade av de tre och påverkar den politiska och kulturella globaliseringen. Ekonomisk globalisering innefattar ekonomiska aktiviteter - som i allt högre grad sker över nationsgränser (Engdahl och Larsson, 2011:352ff). Köp och sälj av varor och föremål mellan aktörer sker idag på en global marknad och i denna marknad innefattas även människors rörlighet (Furåker, 2009:69ff). Den politiska globaliseringen har stark koppling till den ekonomiska, och dessa två är nästintill beroende av varandra (Engdahl och Larsson, 2011:352ff). Politisk globalisering innefattar förändringar av politiska förhållanden, exempelvis att beslutsfattande flyttas till en mellan- eller överstatlig nivå, såsom inom Europeiska Unionen (Nationalencyklopedin, 2016). Inom den politiska globaliseringen ryms alltså de relationer som skapas mellan stater och som bygger på formella avtal. Staterna är förvisso de aktörer som kontrollerar dessa avtal och relationer, men företag och sociala rörelser får allt mer makt (Engdahl och Larsson, 2011:353ff; Andersson, 2001:97). Kulturell globalisering handlar om hur kulturella yttringar sprids globalt och den påverkan det ger på lokala kontexter (Engdahl och Larsson, 2011:359). Den kulturella globaliseringen pekar på att individer från olika delar av världen får vissa gemensamma upplevelser av kultur, samt att deras livsstilar i viss mån blir allt mer lika (Jensen & Tollefsen, 2012:23; Engdahl och Larsson, 2011:359). Vidare kan man se att rörligheten av människor, migrationen, på olika sätt ingår i samtliga tre dimensioner av globalisering. Detta eftersom förflyttning av individer ger påverkan på både kulturell, politisk och ekonomisk nivå (Engdahl och Larsson, 2011:347ff).

Termen globalisering, som knappt användes innan sitt genomsåg under slutet av 1980-talet, är numera ett begrepp som är välkänt för de flesta människor. Globalisering som forskningsområde såväl som samtalsämne har blivit oerhört aktuellt de senaste 20-30 åren (Giddens, 2010:24). Globalisering tenderar därför att ses som ett nytt fenomen, men företeelsen att handla över nationsgränser och skapa nätverk och förbindelser har funnits i alla tider (Jensen & Tollefsen, 2012:20; Engdahl och Larsson, 2011:347; Ahrne och Papakosta, 2014:36). Skillnaden mot dagens situation är dock att globaliseringen har utvecklats i en ny riktning och tar sig i uttryck på andra sätt. Det som anges utmärkande för dagens globalisering är den sociala tätheten och samtidigheten. Oberoende av distans kan vi på olika sätt direkt kontakta varandra och sprida information (Engdahl och Larsson 2011:347). Denna rörlighet av information visar sig vara fundamental för globaliseringen idag och är endast möjlig genom den teknologiska utvecklingen (Giddens, 2010:24; Castells, 2002:14). Den teknologiska utvecklingen bidrar till en mer sammankopplad och komplex värld, där individer, organisationer och nationer som geografiskt sett befinner sig långt bort från varandra binds samman (Engdahl och Larsson, 2011:345). Inom ramen för den teknologiska utvecklingen har begreppet digitalisering vuxit fram. Denna utveckling medför en omvandling till digital form: exempelvis kan manuella arbetsuppgifter bli systemanpassade och därefter skötas digitalt. Vidare innebär digitaliseringen att vissa arbetsuppgifter går från mänskligt utförande till att skötas helt digitalt, exempelvis av robotar (Lindell, 2015:7; Snickars, 2014:257). Digitalisering och globalisering hör alltså ihop - och ger tillsammans möjligheten till mer flexibla och effektiva levnads- och arbetssätt. Detta gör i sin tur att kraven som ställs på individer och verksamheter att vara flexibla och effektiva blir allt högre (Castells, 2002:104).

Castells (2002:104f) menar att denna "flexibilisering" utmanar det traditionella arbetslivet. Den traditionella uppfattningen om att arbete skall utföras på en viss plats under en viss tid på dygnet har blivit omodern, och ersatts av en ny bild som Castells (2002) kallar "ett flexibelt sysselsättningsmönster" där arbete kan utföras var som helst, när som helst (Castells, 2002:104): vi är nåbara dygnet runt och förväntas ofta vara tillgängliga utöver den satta arbetstiden. Det är inte ovanligt att detta nya sysselsättningsmönster skapar stressrelaterade problem, då denna förändring försvårar strävan efter en harmonisk balans mellan arbete och privatliv (Nahnfeldt, 2010:9). Söderström et. al. (2003:15 och 44) menar att de förändringar

som skett i arbetslivet från 1990-talet – med krav på tillgänglighet, flexibilitet och neddragningar i personalstyrka - har lett till ökade krav på medarbetare. Vidare kan detta leda till försämrad hälsa samt en ökad stressnivå hos medarbetare, och därmed en högre sjukfrånvaro i verksamheter.

Magnusson (2014:73f) pekar på att globalisering bidrar till strukturella förändringar inom den svenska ekonomin, som gått från att vara en industriell sådan till att bli allt mer tjänstebaserad. Att vi idag arbetar mer tjänstebaserat styrks även av Granberg (2011:711ff) som hävdar att detta bland annat visar sig i den kraftiga utvecklingen av så kallade kunskapsföretag: högteknologiska företag vars viktigaste tillgång är personalens kunskap och kompetens. Den globala konkurrensen har alltså lett till att vår export till allt större del baseras på kunskap eftersom kunskap har ett högre förädlingsvärde (Magnusson, 2014:73f). Magnusson (2014:73f) hävdar att detta är sprunget ur dagens krav på en mer flexibel, rörlig och effektiv arbetsmarknad, krav som vi tidigare nämnt är en effekt av globaliseringen och digitaliseringen.

Ytterligare en aspekt av globalisering är den ökade rörligheten av individer (Pakulski och Markowski, 2014) som exempelvis flyktingströmmar, arbetskraftsinvandring, turism och expatriater. Migration är ett begrepp som innefattar denna rörlighet (Isacson, 2014:9), en rörlighet som ligger inom ramen för både ekonomisk, kulturell och politisk globalisering. Rörligheten är en väsentlig del av globalisering idag, och utgör en av Pakulskis och Markowskis (2014) fyra dimensioner av globalisering. De övriga tre är gränsöverskridande informationsutbyte, internationell kapitalmarknad samt global delning av varor och normer. Berridge (2016) hävdar att trots hinder i form av arbetstillstånd och liknande har graden av rörlighet ökat, och Pakulski och Markowski (2014) menar att den ökade rörligheten av människor är den del av globalisering som är mest problematisk för oss att hantera. Detta på grund av att migrationen idag är mer omfattande än tidigare.

2.2 Globalisering och organisation

Globalisering utgör ett starkt tryck och pressar organisationer, länder och anställda till ständig effektivisering (Andersson, 2001:152). Globaliseringen har även förändrat hur organisationer verkar. Innan 1980-talet var organisationer statiskt uppbyggda med satta hierarkier och fasta

delar. De var centralt styrda och dess ledning hade som uppgift att överblicka hela organisationen och från centralt håll styra och kontrollera verksamheten. Det här har visat sig vara en trögrörlig organisationsstruktur som inte fungerar i en globaliserad värld (Andersson, 2001:95). Globaliseringen har lett till en ökad konkurrens som i sin tur leder till ökade krav på effektiva och mer rörliga organisationer: beslut behöver tas snabbare och det krävs en ständig förändringsbenägenhet. Organisationer har därmed tvingats bryta upp till mer mobila strukturer och i många fall en mer decentraliserad styrning. Enligt Tillväxtverket (2014) har komplexiteten i organisationer ökat, inte minst inom företag som internationaliserat sin verksamhet. Andersson (2001:96) pekar på att organisationer och anställda i en global värld ständigt behöver effektiviseras, vilket medför att graden stress i arbetslivet ökar. Den ständiga pressen vilar över hela verksamheten och skapar en stressigare arbetsmiljö (Andersson, 2001:95).

Den ekonomiska globaliseringens inverkan på privat sektor inbegriper till stor del den internationella handeln, som försätter företag i en position där de har möjlighet att utöka sina verksamheter och ta för sig av den allt mer integrerade världen (Brewster & Mayrhofer, 2015:50; Giddens, 2010:28). Detta förklarar varför antalet internationella företag ökat kraftigt (Held, 2004:88). Många internationella organisationer har visioner om att ta större marknadsandelar; att bli globalt representerade på marknaden ses som en framgångsfaktor och ett sätt att öka sin tillväxt (Brewster & Mayrhofer, 2015:50; Andersson, 2001:91; Tillväxtverket; 2014). En sådan möjlighet och utmaning kräver nya strategier och sätt att driva företag, där ledningen måste hantera omvärlden och anpassa sig till exempelvis IT-utvecklingen, den världsomspännande marknaden och konjunkturer (Granberg, 2011:130). Detta har resulterat i en mängd forskning som tar sig an frågan om hur man framgångsrikt leder globala organisationer (Brewster & Mayrhofer, 2015:50) och många teorier har vuxit fram inom ämnet, som exempelvis best practice, best fit, international human resource management och one-company approach.

Fernandez (2000:365) är en av dem som diskuterar globaliseringens påverkan på lokala kontexter, som exempelvis offentlig sektor. Fernandez (2000:365) menar att internationaliseringen har satt press på offentlig verksamhet att gå i linje med utvecklingen genom att driva politik efter de trender som florerar. Den lokala kontexten är beroende av omvärlden och den privata sektorns internationalisering, vilket har lett till att offentlig sektor

påverkas i en riktning där ledorden lyder 'flexibilitet' och 'handlingskraft' (Fernandez, 2000:365). Nilsson (2005:62) bekräftar globaliseringens påverkan på den lokala kontexten och menar att offentlig sektor påverkas av skeenden runt om i världen och att trender som florerar i andra länder når och påverkar lokala verksamheter. Privatiseringsvågen som nådde Sverige under 1990-talet är ett exempel på detta. Denna trend kom från de anglosaxiska länderna och förändrade tidigare negativa attityder i Sverige till en mer positiv inställning till privatisering (Nilsson, 2005:62). Dock menar Björk (2013) att marknadsanpassningen av offentlig sektor lett till en institutionell förvirring, och att detta kan förklara varför det råder ansträngda arbetsförhållanden inom många offentliga verksamheter.

Ett exempel på hur offentlig sektor vävs ihop med näringslivet är dess implementering av New Public Management, NPM. NPM är ett samlingsbegrepp för managementidéer som härstammar från den privata sektorn, och i och med ökade krav på effektivisering och marknadsorientering fick NPM starkt fäste i offentlig sektor under 1980-talet (Härenstam et al, 2015:8; Henriksson, 2008). Exempelvis använde år 2011 fyra av fem landsting och en av fem kommuner modellen LEAN (SKL, 2012), som är ett exempel på en sådan trend. LEAN står för Lean Production, och är en modell som bygger på att identifiera onödiga steg i processkedjan och reducera dessa för att effektivisera produktionen. Det kan bland annat innebära neddragningar i personalstyrkan (Granberg, 2011:132). LEAN sägs även kunna ha negativ påverkan på arbetsmiljön i och med att mindre personal måste utföra mer arbete (Börnfelt, 2013:11ff), vilket kan kopplas samman med Björks (2013) påstående om att privatiseringen av offentlig verksamhet kan ha lett till en mer ansträngd arbetssituation. NPM-reformerna inom offentlig sektor resulterar även i ett tyngre ansvar för cheferna eftersom makten på grund av dessa reformer decentraliserats, och enskilda enheter blir allt mer självstyrande (Jarl 2013:200; Björk, 2013).

Att organisationstrender sprids, såsom ovan beskrivits, är inte endast en del av ekonomisk globalisering utan det kan även ses som en del av den kulturella globaliseringen. Likväl som globalisering innebär att vi tar del av andras kultur (Engdahl och Larsson 2011:347ff) - så köper vi även de trender och koncept som florerar. Inom kulturell globalisering finns en diskussion om huruvida globalisering och internationella företag påverkar världen i en allt mer enhetlig riktning som främst styrs av västerländska ideal och kulturyttringar. 'Westernization', 'Amerikanisering' och 'Mc Donaldization' är begrepp som framkommit

ur denna diskussion, och begreppen förmedlar synen att det går att skapa generiska organisationsstrukturer. Globalisering ses inom denna diskussion som en homogeniserande kraft, som försvagar lokala kontexter (Isacson, 2014:17). Andra forskare hävdar dock motsatsen: att globalisering ger ny kraft åt lokala och kulturella uttryck. Inom detta område har begreppet "glocalization" vuxit fram, vilket stipulerar att globalisering samverkar med den lokala kontexten och att de ömsesidigt påverkar varandra (Isacson, 2014:17). Här är alltså forskningen kluven: å ena sidan anses att globala företag försvagar lokala kontexter, och å andra sidan menas att en sådan homogenisering inte är möjlig eftersom verksamheters överlevnad i en global värld kräver lokal anpassning (Engdahl och Larsson, 2011:361).

2.3 Globalisering och HRM

Personalyrket växte fram under 1900-talet och har gått från att vara en funktion med ansvar för operativa personalfrågor till att arbeta mer strategiskt utifrån ett ledningsperspektiv (Granberg 2011:22ff). I och med detta började framväxten av HRM, Human Resource Management, som enkelt beskrivet innefattar ett företags alla personalfrågor; från att bemanna med rätt kompetens till avveckling av personal (Granberg, 2011:18). I HRM ingår därmed även frågor kring exempelvis kompetensutveckling, arbetsmiljö och förändringsarbete.

Granberg (2011:26) menar att vi i och med globaliseringen har börjat kunna diskutera personalfrågor över nationsgränser, vilket gjort att begreppet HRM vunnit ytterligare mark. Vidare menar Granberg (2011:27) att HRM är en av de viktigaste strategierna en verksamhetsledning måste arbeta med för att nå framgång. Dock kan inte verksamheter utan planering sätta de strategier och policys som känns rätt, utan hänsyn måste alltid tas till den specifika kontexten. Att kontexten är viktig att ta hänsyn till styrks av Brewster och Mayrhofer (2015:46) som menar att man i arbetet med HRM alltid måste se till både kulturella och institutionella aspekter, eftersom innebörden av begreppet varierar. I varje land, hos varje företag och till och med hos varje chef, finns en egen bild av hur personal bör hanteras: HRM är alltså något som ser olika ut och som bör anpassas beroende på verksamheten, dess historia och dess kontext (Granberg, 2011:63). Med koppling till detta menar Brewster och Mayrhofer (2015:46) att många internationella företag måste arbeta med "Comparative HRM", vilket betyder att man jämför olika typer av HRM-modeller för att hitta

de bästa arbetssätten. Detta kan förklaras med hjälp av uttrycken “best practice” och “best fit” (Brewster och Mayrhofer, 2015:46), två uttryck som utgör en distinktion mellan det universella respektive det kontextuella angreppssättet inom HRM-forskning. Detta behandlar alltså frågan om det kan finnas en generell, optimal modell för HRM, “best practice”, eller om man behöver anpassa HRM-modellen efter kontexten, “best fit” (Brewster och Mayrhofer, 2015:53).

En framgångsfaktor för internationella företag sägs vara just förmågan att skapa likartade, globala HR-processer för att lyckas likrikta människorna, systemen och processerna i en organisation (Morris et. al, 2009:973f). Att smidigt arbeta fram globala strategier är dock en utmaning, eftersom internationella organisationer präglas av olika kulturer och är svårare att koordinera. Exempelvis kan kulturella och lagstiftade aspekter utgöra hinder för företag i deras arbete med att skapa enhetliga och globala praktiker (Morris et. al, 2009:973ff). Ett minimikrav för organisationer är att följa arbetsmarknadens regler vilka innefattar exempelvis anställningsskydd, arbetstidsregleringar, diskriminering och lönomodeller. Sådana regleringar skiljer sig i många fall mycket mellan länder och påverkar onekligen praktikerna inom företaget (Grimshaw, Rubery & Almond, 2015:194).

3 Metod

I följande avsnitt presenteras de metodologiska överväganden och den kvalitativa metod som använts i studien. I första stycket redogörs för val av metod. Därefter följer ett stycke om urval, genomförande och bearbetning av data där vi redovisar hur empirin samlats in samt hur vi interpreterat materialet. Vidare följer ett avsnitt om validitet och reliabilitet, där vi lyfter aspekter om studiens kvalitet. Avslutningsvis redogörs för våra etiska överväganden och kritiska reflektioner.

3.1 Val av metod

Syftet med föreliggande studie är att undersöka vilka verksamhetsutmaningar HR-funktioner identifierar för sina organisationer i vår allt mer globala värld, och vilka konsekvenser detta har för HR. Vidare har vi gjort en komparativ studie, där vi undersöker vilka verksamhetsutmaningar som finns inom offentlig, privat, nationell och global sektor.

Studien är ett uppdrag vi blivit tilldelade, och baseras på tidigare insamlat material inom ramen för det pågående projektet "Utmaningar för HR", ett projekt som drivs av Centrum för Global HRM vid Göteborgs Universitet. Det material vi tog emot vid arbetets början bestod av sex stycken semistrukturerade, transkriberade intervjuer. I och med detta var ramen satt för vilken metod vi skulle använda då vi genomförde studien, vilket alltså var en kvalitativ intervjumetod. Dock anser vi att denna metod lämpar sig väl för studien eftersom fördelarna med en kvalitativ intervjumetod är att intervjupersonernas tankar och resonemang rörande forskningsfrågorna kommer fram på ett uttömmande sätt (Bryman, 2011:415). Vidare har vi i teorigenomgången identifierat en skev fördelning gällande de aspekter som teorin behandlar: globalisering och dess koppling till privat sektor är i högre grad omskrivet än dess koppling till lokal eller offentlig verksamhet. Med anledning av detta ansåg vi att empirin skulle bygga på intervjupersonernas egna berättelser om det fenomen vi undersöker, och att dessa berättelser skulle täcka såväl offentlig, privat, nationell som global sektor.

Eftersom vi vill jämföra olika sektorer i vår studie blev en jämförande design aktuell. Bryman (2011:80) beskriver att en jämförande design är lämplig om olikartade synsätt bidrar till en bättre insikt om en social företeelse. Vi utgår därmed från jämförelsens logik som stipulerar

att jämförande av synsätt berikar studiens resultat (Bryman, 2011:80). Empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer som behandlade tre teman med tillhörande öppna frågor. Genom att använda semistrukturerade intervjuer tillåts intervjuprocessen vara flexibel, eftersom respondenten kan tala relativt fritt utifrån sin förståelse av teman och frågor (Bryman, 2011:415). Vi hade ett dynamiskt förhållningssätt till intervjuguiden, vilket möjliggjorde för oss och respondenterna att hoppa mellan olika teman och svara på frågor i den ordningsföljd som passade (Bryman, 2011:430). Vidare ger även en semistrukturerad intervjumetod möjligheten att få mer uttömmande svar av respondenterna eftersom intervjuaren tillåts ställa eventuella följdfrågor och därmed får en djupare förståelse av respondentens resonemang.

I vår studie har vi utgått från tidigare insamlad empiri och även byggt på materialet med tre egna genomförda intervjuer. I början av arbetet hade vi en relativt bred bild av vårt ämne som vi i samband med materialinsamlingen avgränsade till ett tydligt forskningsområde med frågeställningar. Ett sådant arbetssätt kan liknas vid ett så kallat baklängesarbete, som innebär att forskaren analyserar vilken fråga materialet svarar på. Angreppssättet möjliggör för forskaren att bibehålla en öppenhet till empirin, och därmed inte binda sig för hårt till på förhand formulerade forskningsfrågor (Sjöberg och Wästerfors, 2008:69f). Detta baklängesarbete har bidragit till ett induktivt arbetssätt, som innebär att forskarens empiri styr vilken teori som blir aktuell för undersökningen (Bryman, 2011: 28). I vår studie har vi trots vårt induktiva angreppssätt även haft deduktiva inslag, genom följdfrågor under intervjuerna som vi kunnat härleda till vår framtagna teoretiska referensram. Detta visar på att vi haft ett abduktivt arbetssätt, vilket är en kombination av induktion och deduktion (Patel & Davidson, 2011:24).

3.2 Urval

I studien användes bland annat redan befintligt material som vi fick möjlighet att bygga vidare på. Detta material bestod av sex transkriberade intervjuer med högt uppsatta HR-chefer från både offentlig och privat sektor. Dessa intervjuer har genomförts av Ylva Ulfsson Eriksson och Per Thilander från Göteborgs Universitet. Efter att ha bearbetat detta material fann vi vår

egen ingång i ämnet, och vi valde därefter de tre resterande intervjupersonerna med hänsyn till de forskningsfrågor som vi formulerat.

Urvalet av samtliga intervjupersoner har varit målinriktat, vilket innebär att forskaren strategiskt försöker välja ut personer som har relevant erfarenhet till att delta i studien. Detta vill säga att forskaren väljer personer som kan bidra med insikt och kunskap till undersökningen (Bryman, 2011:434). Vi kontaktade HR-chefer med höga poster som i och med sin position i verksamheten upplevdes relevanta för våra forskningsfrågor. Vårt mål med intervjuerna var att empirin skulle representera offentlig och privat sektor, där vi inom den privata sektorn täckte både globalt och nationellt verkande organisationer. Bryman (2011:434) menar att ett målinriktat urval är att föredra som urvalsstrategi, då det ökar sannolikheten att intervjupersonerna är relevanta för studien. Bokning av intervjuer skedde via mail, som innefattade information om de etiska ståndpunkterna (Vetenskapsrådet, 2002), syftet med studien, samt vilka teman som avsågs att behandlas under intervjun. Nedan följer en tablå som redogör för respektive respondents sektor, bransch och kontext:

Respondenter	Sektor	Bransch	Kontext
HR-chef 1	Stat	Utbildning	Lokal
HR-chef 2	Privat	Inkasso	Global
HR-chef 3	Kommun		Lokal
HR-chef 4	Privat	Teknik	Global
HR-chef 5	Landsting	Vård	Lokal
HR-chef 6	Privat	Teknik	Global
HR-chef 7	Privat	IT	Global
HR-chef 8	Privat	Telekom	Nationell
HR-chef 9	Kommun		Lokal

3.3 Genomförande och bearbetning av data

De sex intervjuer vi fick ta del av från Göteborgs Universitet var hållna per telefon och omfattade ungefär 30-40 minuter. Dessa intervjuer hade genomförts mellan oktober 2015 och januari 2016. Vi kompletterade detta material med ytterligare tre telefonintervjuer, som omfattade cirka 40-50 minuter. Intervjuerna behandlade respondenternas bakgrund, nuvarande arbete, nutida och framtida utmaningar inom HR, globalisering, hur HR inhämtar ny kunskap och innovation inom HR-yrket (se Bilaga 1). Vi utgick från samma intervjuguide som användes vid de tidigare intervjuerna. Vid början av varje intervju gick vi igenom bakgrunden till studien, anonymiteten och hur resultatet skulle användas. Samtliga intervjuer spelades in med godkännande från respondenterna, samt transkriberades för att bevara respondenternas sätt att uttrycka sig och för att kunna genomföra en grundad analys av data (Bryman, 2011:429). Det tidigare insamlade intervjumaterialet transkriberades av två studenter på Göteborgs Universitet.

Vi bearbetade först befintligt material för att se vilken teoretisk referensram denna empiri krävde, och i takt med att vi sedan genomförde ytterligare intervjuer omarbetade vi fortlöpande vår teoretiska grund, vilket visar på att vi hade ett iterativt tillvägagångssätt. Det innebär att man arbetar dynamiskt och växlar mellan inhämtning av empiri, kodning, analys och teori bygge (Bryman, 2011:434; Sjöberg och Wästerfors, 2008:120). På detta sätt analyserade vi data fortlöpande under studiens gång, vilket Bryman (2011:429) rekommenderar eftersom det möjliggör för forskaren att mer ingående lära känna datan och följa upp teman i tidigare intervjuer. När samtliga intervjuer genomförts upplevde vi en teoretisk mättnad, vilket innebär att behovet av ny data var mättat och att ytterligare insamling av empiri inte behövdes (Sjöberg och Wästerfors, 2008:120).

Datan bearbetade vi genom att söka efter egenskaper i materialet som sedan sorterades efter koder. Denna process kallas för öppen kodning, vilket är ett verktyg för att analysera obearbetad information (Sjöberg och Wästerfors, 2008:121). Initialt sorterades datan efter ungefär 20 koder, vilka vi under processens gång kunde sorteras under centrala teman. Vid ny inhämtning av data reviderades vissa koder och det tillkom även nya, vilket var ett sätt att bevara det integrerade arbetssättet (Sjöberg och Wästerfors, 2008:121). Att söka efter centrala

teman enligt vårt arbetssätt kan liknas vid en tematisk analys (Bryman, 2011:528). De huvudteman som slutligen framkom efter flera omgångars bearbetning av data var global marknad, kompetensförsörjning och teknisk utveckling. Inom dessa teman fann vi en rad olika subteman som vi kommer gå in på under resultat- och analys-avsnittet.

3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är redogörelser av forskning som i huvudsak kopplas samman med den kvantitativa forskningsmetodiken. Begreppen innebär att forskaren skall redovisa huruvida det som avsågs att undersökas och mätas verkligen har blivit mätt (validitet), samt om mätningen har skett på ett tillförlitligt sätt (reliabilitet) (Sjöberg och Wästerfors, 2008:165). Patel och Davidson (2011:105) argumenterar dock för att begreppen även kan användas i kvalitativa studier, men att innebörden då skall anpassas och värderas efter metoden. Denna anpassning kan göras genom att begreppen delas in i extern och intern reliabilitet samt extern och intern validitet. Extern reliabilitet i kvalitativ forskning handlar om möjligheten att kunna replikera en studie. Den nya forskaren ska då kunna upprepa studiens datainsamling på ett likartat sätt som den tidigare forskaren (Bryman, 2011:352). Det är problematiskt att hävda att vår studie går att replikera på ett identiskt vis, då en ny studie skulle innefatta nya respondenter och därmed annorlunda data. Dock anser vi det möjligt att genomföra en liknande intervjustudie, som skulle berika vår studie med kontrasterande och bekräftande data. På det sättet tillgodoser vi kraven på extern reliabilitet. Intern reliabilitet i kvalitativ forskning handlar om att forskarna tillsammans skall komma överens om hur subjektiv data skall tolkas. I vårt genomförande av studien har vi arbetat igenom samtliga steg tillsammans: vi har båda medverkat vid samtliga intervjuer, läst transkriberingar och kontinuerligt diskuterat datan för att få en enhetlig bild av den. Enligt Patel och Davidson (2011:104) och Bryman (2011:352) är detta angreppssätt i enlighet med interbedömarreliabilitet. Extern validitet handlar om hur pass överförbara forskningsresultaten är på andra sociala miljöer. Denna aspekt är ofta kritisk i kvalitativ forskning, då kvalitativ forskning inte fokuserar på generaliserbarhet utan snarare skeenden i en social miljö (Bryman, 2011:355). Dock representerar våra respondenter olika verksamheter, och trots skilda förutsättningar finns det en gemensam grund i hur de beskriver samtiden. Detta visar på att det finns en överförbarhet, eftersom vi ser likheter mellan respondenternas utsagor. Intern validitet handlar om att det ska finnas ett kausalt samband mellan forskarens observationer

och de teorier som studien bygger på, det vill säga att resultatet överensstämmer med de resonemang som utvecklas (Bryman: 2011:352) I vår studie har vi utgått från respondenternas utsagor och noga studerat dessa, och utifrån vår bearbetning av empirin har vi identifierat relevant teori som fungerar som en teoretisk brygga mellan resultat och teori.

3.5 Etik

De etiska reglerna stipulerar fyra huvudsakliga krav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa grundläggande etiska ståndpunkter har vi tagit i beaktning under studiens gång. Informationskravet innebär att deltagare i studien skall informeras om studiens syfte och tillämpning (Vetenskapsrådet, 2002:7). Samtyckeskravet innebär att medverkan ska vara frivillig och att möjligheten att när som helst avbryta sin medverkan ska finnas (Vetenskapsrådet, 2002:9). Respondenterna informerades om ovanstående punkter skriftligen via mail och sedan muntligt innan intervjun. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter skall behandlas med maximal konfidentialitet samt att endast behöriga skall ha tillgång till personliga uppgifter (Vetenskapsrådet, 2002:12). Detta krav har vi uppfyllt genom att i studien ange högst begränsad information om våra respondenter där vi endast avslöjar befattning och inom vilken sektor respondenten är verksam. Nyttjandekravet innebär att insamlade uppgifter endast är tillåtna att användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002:14), och de uppgifter vi samlat in kommer endast användas inom föreliggande studie samt inom projektet "Utmaningar för HR" vilket studien alltså är en del av och som drivs av Centrum för Global HRM.

3.6 Kritiska reflektioner

Flera av våra respondenter befann sig på annan ort, och detta tillsammans med vår snäva tidsram gjorde att vi fattade beslutet att hålla samtliga intervjuer per telefon. Enligt Bryman (2011:209f) kan det finnas vissa negativa aspekter med telefonintervjuer: det faktum att intervjuaren inte ser respondenten kan exempelvis medföra att intervjuaren missar viss information, såsom osäkerhet eller funderingar som förmedlas genom ansiktsuttryck. Därför var vi noga med att skicka ut vår intervjuguide i god tid innan intervjun till samtliga respondenter. Vi uppmuntrade dem även till att ställa frågor och säga till om något kändes oklart innan, under eller efter intervjun. Att vi valt att hålla telefonintervjuer kan alltså ses som en svaghet i vår studie. Bryman (2011:209) pekar dock även på positiva aspekter med

telefonintervjuer som exempelvis att respondenten inte påverkas av olika faktorer såsom kön, klass, etnicitet och liknande hos intervjuaren. Vi värdesätter även den geografiska spridning vi lyckats få genom att använda telefonintervjuer, då våra respondenter befann sig i både Mellansverige och i södra Sverige.

Vidare kritiska reflektioner gällande vår empiri är att vi tagit emot det tidigare materialet endast i transkriberad form. Att ta emot redan transkriberat intervjumaterial skapar vissa begränsningar som vi vill lyfta - det handlar främst om svårigheten att sätta sig in i intervjuer man själv inte upplevt och som endast tillhandahålls i textform. Vi har märkt att vi många gånger behövt gå tillbaka och granska och reflektera kring vår tolkning av materialet. Vi har här varit noggranna med att inte förväxla datan, för att få en klar bild av vem som framfört vad. Vidare vill vi lyfta begränsningarna med att komma in i ett projekt på givna förutsättningar, med en redan färdigställd intervjuguide och viss inhämtad data. Vi upplevde att det tidigare insamlade intervjumaterialet var relativt riktningsslöst och mer generellt inriktat på utmaningar. För att rikta in oss på mer avgränsade forskningsfrågor satte vi oss väl in i materialet vid kursstart, för att sondera hur vi ville ta materialet vidare och vad vi ville betona i våra resterande intervjuer. Vi var även mer inlästa på litteratur när vi utförde våra intervjuer, och kunde därmed ställa bättre följdfrågor.

4 Resultat och analys

I följande avsnitt redogörs för de utmaningar som framkommit. Eftersom vi intervjuat HR-chefer från olika sektorer och inom olika branscher spänner utmaningarna över ett brett område. För att enklare förstå vilka områden utmaningarna finns inom har vi delat in dem i följande tre teman: den globala marknaden, kompetensförsörjning och den tekniska utvecklingen. Inom varje tema redogörs för de utmaningar som framkommit, vilka konsekvenser de ger för HR och hur utmaningarna relaterar till fenomenet globalisering.

4.1 Tema 1: Den globala marknaden

Vårt första tema handlar om den växande globala marknaden. Marknadsbegreppet spänner över ett brett område och är i huvudsak en ekonomisk term. Vi avser här att tydliggöra hur vi använder marknadsbegreppet. Den grundläggande betydelsen av marknad är köp och sälj av föremål mellan olika aktörer. Enligt Furåker (2009:69ff) inbegrips även arbetskraft inom denna beskrivning, och marknadsanalogin handlar därmed även om människors rörlighet på marknaden. En vidare aspekt av marknadens rörlighet är regler, lagar och policys som blir en konsekvens av och en förutsättning för marknaden. Här kan tydliga kopplingar göras till den ekonomiska och politiska globaliseringen (Engdahl och Larsson, 2011:352ff).

4.1.1 Ökad konkurrens

Samtliga respondenter betonade att den växande globala marknaden innebär stora utmaningar i och med den ökade konkurrensen. Globaliseringen har gjort att verksamheter idag spelar mot varandra på en global arena - och det rör sig inte bara om ökad konkurrens om kunder och marknadsandelar, utan även konkurrens om arbetskraft. Inom diskussionen om den globala konkurrensen lyfts alltså två aspekter: dels utmaningen i att växa som företag och dels utmaningen i att verksamheter konkurrerar om samma kompetens. Den globala konkurrensen innebär utmaningar för både internationella, nationella, privata och offentliga verksamheter. Offentlig sektor delar här i stort sett samma utmaningar som privat, dock har man inom offentlig sektor inte samma typ av vinstfokus som inom privat sektor.

Inom privat sektor ger konkurrensen en allt högre press på att växa och etablera sig för att kunna tillgodose kunders krav:

Den här internationaliseringen... för att vi ska kunna öka vår affär så tror jag... eller tror, jag *vet* att vi på något sätt måste följa med våra kunder och kanske etablera sajter i de länder där våra stora kunder etablerar sig (HR-chef 4, globalt företag)

Denna utmaning går i linje med vad Grimshaw, Rubery & Almond (2015:193) menar när de hävdar att det i och med globaliseringen ställs högre krav på både globala och nationella organisationer att vara konkurrenskraftiga, vilket är en effekt av multinationella företags framväxt. Denna utmaning hör till den ekonomiska dimensionen av globalisering (Engdahl och Larsson, 2011:348).

Kopplat till den globala konkurrensen ligger även utmaningen i att konkurrera om arbetskraft. För att vara en attraktiv arbetsgivare och locka till sig den rätta kompetensen, som idag finns världen över, måste organisationer ha en så kallad global approach. Detta gäller även organisationer som endast tillhandahåller tjänster i Sverige:

Vi måste ju tänka globalt även om vi finns på en lokal marknad, eftersom våra kompetenser finns worldwide idag [...] Där måste vi hela tiden ha örat mot marken och tänka 'okej, vad är trenden inte bara lokalt utan även globalt?' Vi slåss om arbetskraften idag på globala marknader. (HR-chef 8, nationellt företag)

Den ökade konkurrensen skapar därav ett högre tryck på organisationer att marknadsföra verksamhetens varumärke - både bland kunder, brukare och potentiella arbetstagare. Employer Branding är därför ett högst prioriterat område för många verksamheter. Respondenterna betonar att detta till stor del är en HR-fråga, vilket inte är förvånande då Employer Branding ses som en del av HR:s strategiska arbete (Bondarouk et. al, 2013:27).

Konkurrensen av arbetskraft på den globala marknaden är en utmaning som finns inom både offentlig och privat sektor. Att locka till sig rätt kompetens är svårt och en av de viktigaste frågorna för samtliga respondenter. Inom den privata sektorn finns problemet både hos nationellt och internationellt verkande organisationer. Dock betonade en HR-chef inom nationell verksamhet utmaningen i att konkurrera mot dessa globala organisationer, som ofta är resursmässigt starkare. Inom offentlig verksamhet lyftes att det inte är någon större skillnad mellan sektorerna i den här frågan, eftersom de konkurrerar om samma kompetenser:

I stort sett har vi behov av samma yrkesgrupper som de allra flesta olika branscher [...] alla har samma utmaning, och plus att i västvärlden ser demografin ut ungefär på samma sätt som den gör hos oss här i Sverige och då har ju de behov av samma kategorier av yrkesgrupper som vi har. (HR-chef 9, kommun)

Avslutningsvis lyftes hur offentlig sektor blir utsatt för påtryckningar utifrån och att sektorn är konkurrensutsatt på ett annat sätt idag än vad den var förr:

50 procent av gymnasieskolorna drivs av privata aktörer vilket innebär att de privata skolorna de konkurrerar vi ju med när vi ska rekrytera lärare. (HR-chef 9, kommun)

I och med privatiseringsvågen som startade under 1990-talet utsätts nu offentlig sektor för en ny typ av konkurrens (Nilsson, 2005:62). Detta är ett av de områden som visar på att globalisering även sker på hemmaplan och präglar lokala kontexter.

4.1.2 “Lokal och global touch”

En utmaning för internationella verksamheter är att ha en balans mellan en lokal och en global “touch” i sin verksamhet. Det är viktigt att ha globala arbetssätt och modeller för att främja rörlighet inom organisationen, men samtidigt betonas vikten av att även ha en lokal approach. Detta eftersom modeller som fungerar i ett land kanske inte fungerar i ett annat, dels på grund av kulturella skäl och dels på grund av byråkratiska:

Vår högsta ledning ligger i [stad utomlands] och de dundrar ut organisationsförändringar på hög nivå, och det kommer rakt ut på vårt intranät. Sen kommer facken springande till mig eller till min chef som sitter i Sverige och undrar ‘vad har ni gjort nu’. (HR-chef 6, globalt företag)

När beslut att etablera sig i ett annat land fattats är själva etableringsprocessen också en utmaning, mycket på grund av de regelverk som finns, vilket är en aspekt av den politiska globaliseringen:

Allt som rör en etablering utanför landets gränser... det räcker att man vänder sig till Norge, alla de regelverk som måste kunna hanteras, där har vi någonting som vi måste lära oss mycket, mycket bättre. (HR-chef 4, globalt företag)

Strävan efter att hitta globala arbetssätt och HRM-modeller för att förenkla rörligheten inom organisationer kan kopplas till ambitionen att finna en “best practice”-strategi som sedan kan användas i hela organisationen (Brewster och Mayrhofer, 2015:52f). Respondenter från internationella organisationer framförde vikten av att HR måste vara en drivkraft i att bygga

strategier för enhetliga arbetssätt och processer. Här är det alltså viktigt att HR tar en ledande roll och inte ses som en “beställarfunktion”, som respondenterna betonade att HR ibland gör. Samtidigt betonades dock svårigheten i att bygga enhetliga arbetssätt, då den lokala kontexten kan utgöra hinder som till exempel i form av legislativa och kulturella begränsningar, vilket styrks av Brewster och Mayrhofer (2015:53), som menar att HRM är en av de modeller som brukar behöva anpassas efter den lokala kontexten för att fungera. Därav behövs även en “lokal approach”, där hänsyn tas till kontexten. Den lokala anpassningen går i linje med strategin “best fit” (Brewster och Mayrhofer, 2015:52f) och denna anpassning påtalas av Brewster och Mayrhofer (2015:46) vara nödvändig för företags överlevnad i en global värld. Respondenterna betonade alltså en utmaning i att hitta balans mellan dessa två strategier.

I angränsning till att lyckas med ovanstående balans finns stora utmaningar rörande regelverk och lagar. Detta berördes främst av respondenter inom globala verksamheter. Dels betonades de regelmässiga aspekterna av att etablera sig i ett annat land, och dels att hantera expatriater och personal som är stationerade i andra länder. Gällande utmaningen i att hantera personal över nationsgränser framförde en av våra respondenter att de har en specialiserad avdelning som endast sysslar med regelfrågor, vilket kan illustrera komplexiteten. Vidare framfördes att EU:s öppna arbetsmarknad, med dess avregleringar av arbetstillståndskrav för att öka rörligheten inom unionen (UR, 2009), inte är så öppen som man kan tro. Det konstaterades att administration och byråkrati utgör stora hinder för verksamheter som vill nyttja rörligheten. Dessa utmaningar finns inom ramen för den politiska globaliseringen som delvis handlar om hur staters regleringar påverkas av globalisering (Engdahl och Larsson, 2011:253). Som en effekt av dessa utmaningar framfördes att HR behöver öka sin kunskap om olika länders regelverk, samt bli bättre på att hantera den administration som tillkommer när man jobbar över nationsgränser:

Jag får nästan lite ångest när jag tänker på det, för det kräver en sådan enorm kunskap [...] som HR-person ska man kunna så mycket helt plötsligt. (HR-chef 2, globalt företag)

Dessa utmaningar går i linje med vad Grimshaw, Rubery & Almond (2015:194) hävdar då de pekar på att detta är en central utmaning för just HR - inte minst då det rör sig om att etablera verksamhet i andra länder. Detta eftersom HR-funktionen ofta är ytterst ansvarig när det gäller regelverk som rör personal. Samtliga respondenter pekade på att det inom detta område finns en kunskapsbrist hos HR.

4.1.3 Migration

Ett ämne som också påverkar verksamheter är migrationen, ett område som lyfts av flera respondenter. Inom offentlig verksamhet betonades specifikt “den globalisering som kommer hit” (HR-chef 5, landsting), vilken alltså innefattar de människor som kommer till Sverige. Detta innebär både utmaningar och möjligheter - dels på intern nivå, där människor som av olika anledningar kommer till Sverige kan utgöra potentiell arbetskraft, och dels på extern nivå i och med ett större antal kunder och brukare.

Det är lite drygt 40 procent av våra läkare som är utlandsfödda. Och de kommer inte från ett land utan de kommer från väldigt många olika (HR-chef 5, landsting)

I detta citat lyfts hur migrationen kan bidra med kompetens till offentlig verksamhet. Vidare lyfts även aspekten gällande det ökade trycket på offentliga verksamheters resurser:

På patienttillströmningen naturligtvis, där vi ser mycket inflation. Vi ser det på kvinnokliniken, barnpsykiatrin och så vidare. Där mobiliserar man ju för det. [...] sen är det ju att hitta kompetensen att jobba med det, i och med att det trycker på ganska fort. (HR-chef 5, landsting)

Denna respondent betonar specifikt de flyktingströmmar som varit en aktuell fråga sedan sommaren 2015. Ytterligare en aspekt av detta är arbetet med integrering. Här är det också viktigt att vi som redan är på plats anpassar oss:

Det gäller ju att kalibrera dem med vår kultur och även att vi anpassar oss. Jag tror det är lätt att tänka att de ska anpassa sig till oss men så enkelt är det inte, utan det är ju en ömsesidighet. Så där tror jag HR... om vi vill vara kulturbärare så har vi alla chanser att vara det. (HR-chef 5, landsting)

Vidare betonades även utmaningen i det ansvar som läggs på offentlig sektor att sätta nyanlända människor i arbete:

För att kunna ta emot de nyanlända [...] så kommer integreringsfrågan, och då ska vi skapa arbeten för de människorna, utbildning och arbeten för de som kommer hit. Så det är många olika dimensioner av den frågan. (HR-chef 9, kommun)

Migration är en väsentlig del av globaliseringen (Berridge 2016; Pakulski och Markowski, 2014). Denna rörlighet innebär möjligheter men också utmaningar vilket ger stora konsekvenser för HR, främst inom offentlig sektor. Migrationen ger verksamheter möjlighet att ta in ny arbetskraft, samtidigt som det tynger systemet med ett ökat antal kunder och brukare. Dessa synpunkter går i linje med Pakulskis och Markowskis (2014) påstående om att

migration är den dimension som är mest problematisk att hantera, främst på grund av att den varit så pass omfattande de senaste åren. Inom offentlig verksamhet jobbar man mycket med att utarbeta planer för att dels kunna hantera det ökade antalet kunder och brukare, och dels för att vidareutbilda och så småningom kunna anställa personer. Dock krävs det att HR måste bli ännu bättre på att ställa långsiktiga prognoser för att hantera migrationsfrågan på lång sikt. HR behöver arbeta fram mer långsiktiga strategier för att bättre lyckas integrera människor från olika länder. Det framhövdes att det inte bara rör sig om att den ena sidan ska anpassa sig efter den andra, utan att det är en ömsesidig anpassning som måste ske.

4.2 Tema 2: Kompetensförsörjning

Respondenterna framförde kompetensförsörjning som den mest centrala och tyngsta utmaningen för verksamheter och HR. Denna utmaning hävdar även Wallo (2014:313) är en viktig fråga för att kunna hantera de förändringar på arbetsmarknaden som globaliseringen resulterar i. Inom detta område lyftes två huvudfrågor: utmaningen med kompetensbristen och svårigheter i ledarförsörjningen. Kompetensbristen relaterades till den globala konkurrensen om arbetskraft eftersom mycket av den kompetens som efterfrågas inte finns i Sverige. I och med digitaliseringsvågen är till exempel de flesta verksamheter idag i behov av ingenjörer med IT-kompetens, och våra respondenter betonade att allt för få sådana utexamineras i Sverige, vilket gör att man tvingas leta efter kompetensen utomlands. Det framhövdes även att det inte bara är svenska företag som är i behov av denna kompetens, vilket försvårar arbetet med att lösa problemet. Kompetensbristen betonades inom samtliga sektorer och beskrevs som viktigt eftersom det finns ett stort kompetensbehov att fylla om man ska kunna genomföra verksamhetens expansionsplaner och hålla sig ajour med utvecklingen:

Vi sliter dagligen med att försöka hitta folk som vi kan anställa, vi har ständigt en vakanslista [...] det är ju en jättetuff konkurrens om de här personerna. Det är ju tyvärr för få som utbildas. (HR-chef 4, globalt företag)

I och med att Sveriges arbetsmarknad blir allt mer tjänstebaserad (Magnusson, 2014:73) är det av stor vikt att kunna bemanna med rätt kompetens, vilket styrktes av respondenterna. Rätt kompetens skulle enligt samtliga respondenter lösa de mest kritiska verksamhetsutmaningarna. Den övervägande bristen på kompetens finns inom ingenjörs- och IT-området, vilket inte är förvånande då detta länge varit en kritisk aspekt i Sverige: enligt Prognosinstitutets beräkningar kommer det finnas ett underskott på 51 000 ingenjörer år 2030

(SCB, 2013). Respondenternas berättelser om hur verksamheter skriker efter rätt kompetens går i linje med Granbergs (2011:711) påstående om att personalens kunskap och kompetens blir allt viktigare för organisationer. HR behöver inom detta område finna vägar för att hitta och attrahera kompetens till sin verksamhet, vilket leder tillbaka till vikten av att arbetet med Employer Branding.

En annan utmaning inom ämnet kompetensförsörjning är ledarförsörjningsfrågan. Respondenterna upplever stora svårigheter i att rekrytera chefer, vilket visade sig vara en utmaning inom alla sektorer. I denna fråga krävs av HR att undersöka varför problemet finns för att sedan kunna lösa det. Man tror att det breda, omfattande ansvaret är en del av förklaringen till att många inte vill anta rollen som chef. Det framhövdes att samtidigt krav på rationalisering och effektivisering ger ett allt hårdare och stressigare klimat att vara chef i, och att allt fler förmodligen ställer sig frågan om det är värt slitet:

Är det värt allt det där slitet, för det är faktiskt ett slit många gånger [...] det ska göras mer på kortare tid, och det gäller ju oss alla, och någonstans går gränsen för vad man klarar av. Tyvärr så ser man att det är fler och fler som inte klarar av det. (HR-chef 4, globalt företag)

Både inom privat och offentlig verksamhet resoneras kring svårigheten att locka unga till att ta ledarpositioner och om detta är en generationsfråga. Denna utmaning är både svår och viktig att lösa: "Det är en allvarlig trend kan jag säga" (HR-chef 3, kommun).

Att chefsyrket är mindre attraktivt idag bekräftas av forskning som visar att fyra av 10 unga säger direkt nej till frågan om de vill bli chef (Ledarnas chefsbarometer, 2012). Bilden av att chefsyrket förändrats till ett mer slitsamt uppdrag stämmer överens med vad Granberg (2011:61) menar, det vill säga att chefers ansvar har blivit allt mer omfattande, med bland annat ökade administrativa åtaganden som förhindrar ett 'närvarande ledarskap' ute i verksamheten. Detta styrks även av Björk (2013). Respondenterna lyfte även möteskulturen, som de valde att kalla "möteshysterin", som en del av chefsjobbets slit. Detta går i linje med Granbergs (2011:61) resonemang om att chefen, istället för att finnas ute i organisationen, tvingas in på kontoret. En lösning på detta problem kan exempelvis vara att införa ett delat ledarskap, vilket lyftes som förslag av respondenterna.

Inom offentlig sektor lyftes även den påverkan LEAN ger i chefsarbetet. Den offentliga sektorn är på många sätt LEAN-inspirerad, vilket också ger inverkan på chefers sätt att arbeta.

Chefer behöver organisera och ansvara för en verksamhet som bygger på slimmade organisationer med begränsade resurser, vilket kan vara svårt. Enligt Jarl (2013) resulterar NPM-reformer, som exempelvis LEAN, i att chefer inom offentlig sektor behöver ta ett allt tyngre ansvar: makten har decentraliserats och enskilda enheter ska själva anpassa arbetet efter den föränderliga marknaden samtidigt som budgetar bantas ned (Jarl, 2013:200; Björk, 2013). En vidare utmaning som berör ledarförsörjningen är att rekrytera chefer med annan etnisk bakgrund, för att nå mångfald i ledningsgrupper. Denna aspekt lyftes inom offentlig verksamhet, vilket är förklarligt eftersom offentlig sektor har krav på sig att spegla samhällets etniska mångfald (Regeringens proposition 1997/98:16). Avslutningsvis var de två huvudfrågorna inom området kompetensförsörjning kompetensbrist och ledarförsörjning. Dessa upplevdes som de största och mest allvarliga verksamhetsutmaningarna.

4.3 Tema 3: Den tekniska utvecklingen

Att hänga med i den tekniska utvecklingsvågen som i snabb takt sveper över samhället är också en utmaning. Tekniken är något som de flesta respondenter inom både offentlig och privat sektor framhävde som en del av globaliseringen. Sambandet mellan globalisering och teknisk utveckling styrks av Jensen och Tollefsen (2013:31), som visar att tekniken påverkar organisationer och är en central pelare i globaliseringen.

Gällande digitaliseringen kan vi se en skillnad mellan offentlig och privat sektor, där man inom den offentliga sektorn inte känner sig så uppdaterad som man borde vara:

Det är inte så många offentliga organisationer som ligger långt fram i bra, användarvänliga system. Det är också ett område. Och jobbar du globalt är du väldigt beroende av det, både som kommunikation och som gemensamma verktyg. (HR-chef 5, landsting)

Respondenterna lyfte flera positiva effekter som kommit av den tekniska utvecklingen, exempelvis att många arbetsuppgifter effektiviseras genom att bli digitaliserade. Det betonades även att människors arbetsuppgifter i grunden är samma, men att digitaliseringen gör att man idag utför uppgifterna på andra sätt och med andra verktyg. Här resonades kring frågan om hur arbetet bäst organiseras nu när möjligheten att utföra det vart som helst finns:

Beroende av att vi är mycket mer digitaliserade idag och vi lever på ett annat sätt, så gör vi saker annorlunda [...] det kanske blir mindre intressant att sitta på ett fast kontor och jobba. I och med att man är så uppkopplad hela tiden så tycker man 'varför kan jag inte

sitta på bussen eller på stranden eller hemma i köket och utföra mina arbetsuppgifter'.
(HR-chef 8, nationellt företag)

Här finns en utmaning i att anpassa verksamheten efter detta mycket flexibla arbetssätt, som sätter nya ramar för arbete. Respondenterna menade att digitaliseringen förändrar hur arbete organiseras idag och kommer organiseras i framtiden, vilket är en utmaning för HR. Det framfördes att fysiska kontor förmodligen inte kommer försvinna, men att det krävs en omstrukturering av den föreställning många har av att jobba klockan 8 till 17 på ett fysiskt kontor. Respondenterna menade att människor behöver en social miljö att utföra arbete i, och att kontoren därför behöver en annorlunda och mer flexibel utformning. Det här går i linje med Castells (2002:104) beskrivning av hur digitaliseringen utmanar den traditionella organiseringen av arbete.

Kopplat till flexibiliteten i att kunna arbeta vart som helst och att ständigt vara nåbar betonades även de negativa konsekvenser digitaliseringen för med sig. Den ökade sjukfrånvaron är ett stort problem, och något våra respondenter relaterade till det allt mer digitaliserade arbetslivet. Här framfördes att anställda idag har större svårighet att hitta balans mellan arbete och privatliv, och därför blir mer stressade. Denna diskussion styrks av Nahnfeldt (2010) som i sin forskning visar på kopplingen mellan förändringar i arbetslivet, som exempelvis teknisk utveckling, och ökade problem med stressrelaterade åkommor. De sjukdomar som framhövs som mest kritiska av respondenterna är problem som utmattningssyndrom, utbrändhet och depression. Det framkom att sjukfrånvaro är ett stort problem inom samtliga sektorer, vilket är föga förvånande i och med Försäkringskassans rapporter om den ökade sjukfrånvaron som publicerats de senaste åren (Försäkringskassan, 2015).

Digitaliseringen av arbetet berör alla verksamheter och professioner (Snickars, 2014:10), och är inte minst en HR-fråga. Specifikt kopplat till HR diskuterade respondenterna kring hur HR kan arbeta proaktivt för att bevara en hälsofrämjande verksamhet. Det framkom att HR behöver ligga steget före och ständigt analysera vilka konsekvenser digitaliseringen ger för de anställda. Dock blir det allt svårare att överblicka hur mycket de anställda arbetar samt hur de mår, vilket ökar risken att inbegripa för sent vid sjukdomsutveckling.

5 Diskussion och slutsatser

Syftet med föreliggande uppsats var att identifiera vilka utmaningar olika typer av verksamheter står inför i dagens globaliserade värld, samt vilka konsekvenser dessa utmaningar har för HR. I följande avsnitt diskuteras det resultat som framkommit, med utgångspunkt i syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med slutsatser där vi besvarar våra frågeställningar.

HR-cheferna identifierade verksamhetsutmaningar inom många olika områden, varav alla direkt eller indirekt kan kopplas till fenomenet globalisering. Vi kan urskilja vissa skillnader mellan olika sektors utmaningar, exempelvis de som hör till ett större vinst- och affärsfokus inom privata organisationer, men övervägande är utmaningarna gemensamma oavsett sektor och organisation. Vårt resultat styrker därav det faktum att globaliseringen har en integrerande effekt (Engdahl och Larsson, 2011:345; Giddens, 2010), och att verksamheter i allt högre grad påverkas av det som sker runt omkring. Ett exempel på detta är att organisationer idag - oavsett tillhörande sektor eller bransch - ges möjligheten att söka efter kompetens världen över, vilket medför en konkurrens om att attrahera arbetskraft. Detta är alltså en arena där både privata, offentliga, nationella och globala organisationer utgör aktörer och spelar mot varandra.

Den ökade pressen på lokala organisationer kan delvis förklaras av multinationella förändringsbenägna företags framväxt (Fernandez, 2000:365; Grimshaw, Rubery & Almond, 2015:193), som många gånger har högre standarder gällande exempelvis HR-praktiker. Detta utgör en press på lokalt verkande organisationer att "hänga med" i utvecklingen. Lokalt verkande organisationer hamnar därmed i en ny typ av konkurrenssituation vilket visar på att även dessa i hög grad berörs av globaliseringen. Alla verksamheter, lokala som multinationella, tvingas agera på denna globala spelplan, en plan som skapar allt större utmaningar i att marknadsföra sig (Grimshaw, Rubery & Almond, 2015:193). En vidare aspekt av multinationella företags framväxt som kan kopplas till politisk globalisering är att även nationer behöver anpassa sig efter de globala spelreglerna. Nationer behöver, för att upprätthålla eller förbättra tillväxten, locka till sig företag som kan etablera sig i landet. Inom ramen för denna politiska anpassning händer att regleringar ibland justeras till multinationella

företags fördel, vilket exempelvis kan handla om avreglering av delar inom nationell arbetsrätt, investeringssubventioner och sänkta tullavgifter (Andersson, 2001:97).

Till skillnad från offentlig sektor betonas inom privata internationella verksamheter utmaningen i att växa och fortsätta gå med vinst. För att förenkla detta arbete eftersträvas ofta arbetsprocesser som är enhetliga, samtidigt som vikten av att anpassa verksamheten på en lokal nivå betonas. Diskussionen som förts om förhållandet mellan lokal och global anpassning för oss till strategierna ”best practice” och ”best fit” - och resultatet pekar på att det inte är “antingen eller” som gäller, utan mest fördelaktigt är att hitta en balans mellan de båda strategierna.

Vidare är sjukfrånvaro en svår verksamhetsutmaning då allt fler får stressrelaterade problem på grund av den ökade flexibiliteten: såväl chefer som medarbetare har ständigt krav på sig att prestera bättre och många förväntas vara tillgängliga utöver arbetstid (Castells, 2001:104; Söderström, et. al., 2003:15 och 44). Genom ’flexibiliseringen’, som Castells (2002:104) kallar den, blir det alltså allt svårare att finna balans mellan arbete och privatliv. Globaliseringen med dess tekniska framfart visar sig här utgöra en stark kraft som under relativt kort tid förändrat arbetslivet. Detta skifte sätter press på byråkratiska system som behöver anpassas till förändringen. Andersson (2001:95f) pekar på att organisationer har förändrat sin organisationsstruktur för att svara inför globaliseringen, genom att bli mer förändringsbenägna och effektiva. Att statistiken gällande stress och utmattningssyndrom har skjutit i höjden de senaste åren är dock en konsekvens som pekar på att organisationer och system inte lyckats fånga den aspekten av vilka konsekvenser digitaliseringen medför. Vidare är detta ett problem som HR måste lösa eftersom sjukfrånvaro är en personalfråga.

Vi vill även lyfta de utmaningar som finns inom ledarförsörjningsprocessen eftersom det inom samtliga sektorer är svårt att hitta kandidater som vill anta en roll som ledare eller chef. Något vi resonerat särskilt kring är huruvida globalisering kan utgöra en grund i denna fråga, då verksamheter blir mer komplexa i och med att världen binds samman på olika sätt (Andersson, 2001:96). Hur verksamheter kan hjälpa kandidater att axla en roll som ledare är något våra respondenter betonade att HR kommer behöva arbeta mer med. Detta är också ett område som skulle kunna forskas vidare på för att bättre undersöka orsaker och hur man kan förebygga problemet.

Det betonades även att problemet med den kompetensbrist som råder i Sverige kräver att HR blir mer kreativa i sitt arbetssätt för att hitta kompetenser. Med utgångspunkt i detta vill vi ta upp frågan om man på lång sikt kan förebygga problemet genom ett ökat samarbete mellan skolor och verksamheter, något Västsvenska Handelskammaren (2015) menar kan vara en lösning på problemet. På så sätt kan unga personer få upp ögonen för vilken kompetens som är eftertraktad och därmed överväga om detta är något de vill utbilda sig inom. Eftersom det även framkommit utmaningar i att rekrytera från andra länder i jakten på kompetens vill vi också särskilt betona det faktum att HR bör bli bättre på att utöka sina nätverk i andra länder. Detta var något som även respondenterna framhävde.

5.1 Slutsatser

I följande avsnitt besvarar vi våra frågeställningar. Avsnittet är tydligt och koncentrerat samt innehåller vissa rekommendationer. I slutet reflekterar vi kort över studiens unika bidrag och vidare forskning.

1. *Vilka utmaningar identifierar HR-ansvariga för sina respektive organisationer?*

De verksamhetsutmaningar som identifierades spänner över ett brett område. Vissa utmaningar är mer detaljerade och specifika för HR-yrket, medan andra utmaningar är mer övergripande och omfattande till sin karaktär. De största utmaningarna finns inom området kompetensförsörjning samt inom den ökade konkurrens som den globala marknaden ger. Det råder en brist på kompetens och på kandidater som vill anta chefs- eller ledarroller, och den ökade konkurrensen mellan verksamheter leder till svårigheter i att lyckas attrahera dessa kandidater. Detta har intensifierat vikten av att arbeta med Employer Branding för att marknadsföra organisationens varumärke. Det betonades även att den ökade sjukfrånvaron är ett stort problem, och de nya flexibla arbetssätten är en av orsakerna till detta. Det finns här en verksamhetsutmaning i att finna strategier som främjar balans mellan kraven på flexibilitet och medarbetares välmående. Slutligen vill vi framföra att kontexten och sektorn inte har stor betydelse för vilka utmaningar verksamheter står inför, då många verksamhetsutmaningar är gemensamma.

2. Vad ger dessa utmaningar för konsekvenser för HR-funktionen?

De verksamhetsutmaningar som identifierades kan på olika sätt kopplas till HR:s arbete. Vissa utmaningar, som exempelvis rekrytering och Employer Branding ligger inom HR:s ansvar, medan andra utmaningar delvis ligger på HR men även på andra professioners bord. Vi har dels identifierat utmaningar som kan hanteras genom att HR vidtar specifika åtgärder, och dels utmaningar som rör den generella synen på HR: hur HR ser på sig själv och hur andra tenderar att se på HR. Exempelvis framfördes att HR tenderar att ses som en beställarfunktion, vilket i många sammanhang inte stämmer. Därför måste HR bli modigare, våga påverka, ställa krav och ta mer plats. Något som framfördes var att HR har en unik roll i och med sin breda inblick i verksamheten. HR måste bli bättre på att utnyttja den och exempelvis prognosticera hur olika verksamhetsområden kommer utvecklas över tid för att säkerställa att verksamheten fokuserar på rätt saker. För att få bukt med kompetensförsörjningsfrågan och kunna hantera migrationen samt den ökade konkurrensen kan prognostiseringen bidra till att HR blir mer proaktiva i sitt arbete, vilket enligt respondenterna behövs. Avslutningsvis visar resultatet att HR behöver arbeta strategiskt med organisationens varumärke, öka sin kunskap gällande regelverk och ta fram bättre strategier för att motverka ohälsa.

3. Hur relaterar utmaningarna till globalisering?

De utmaningar som identifierades av HR-cheferna kunde direkt eller indirekt relateras till globalisering. Exempelvis kan utmaningarna inom kompetensförsörjning direkt kopplas ihop med globaliseringen, då kompetensförsörjning lyfts som lösningen på hur organisationer ska hantera de krav globaliseringen resulterar i. Det råder idag ett spel om kompetenser på en global arena, där verksamheter, lokala som globala, offentliga som privata, ställs mot varandra. Vidare identifierades ett samband mellan den ökade sjukfrånvaron och digitalisering. Digitaliseringen, som är en del av globaliseringen, har bidragit till stora förändringar inom arbetslivet. Svårigheter i att hantera dessa förändringar, som innebär diffusa gränser mellan arbetsliv och privatliv, resulterar i att allt fler drabbas av stressrelaterade problem. Exempel på utmaningar med direkt koppling till globalisering är

migrationens konsekvenser, behovet av anpassning till olika kontexter, behovet av kunskap om länders olika regelverk samt att kunna hantera och dra nytta av digitaliseringen.

Vi vill avslutningsvis lyfta några reflektioner rörande denna studie och forskningsområdet globalisering. Vi vill framhäva styrkan i studiens externa validitet och därmed överförbarheten av studiens resultat. Trots att våra respondenter arbetade inom helt olika sektorer, vitt skilda från varandra branschmässigt och geografiskt, betonades i mångt och mycket samma typ av verksamhetsutmaningar. Vidare har vi resonerat kring den brist som råder inom forskning om globaliseringens påverkan på lokal och offentlig verksamhet, vilket gör det enkelt att avfärda att globalisering påverkar det lokala och endast se det som en företeelse som sker "där ute". Denna studie visar dock att globalisering i högsta grad sker på hemmaplan och berör lokalt verkande organisationer. Organisationstrender som smittar av sig lokalt är ett av många exempel på globaliseringens inverkan och hur offentlig sektor allt mer vävs ihop med privat sektor. Offentlig sektor är förvisso inte konkurrensutsatt på samma sätt som privata företag, men i och med privatiseringsvågen finns ett ökat tryck som skapar gemensamma verksamhetsutmaningar mellan sektorerna. Sammanfattningsvis lyfter vår studie blicken för vad globaliseringen innebär för olika sektorer och vi vill uppmana andra forskare att ta ämnet vidare genom att ytterligare studera och därmed berika denna ansats till forskning.

6 Referenser

6.1 Litteratur

- Ahrne, G. Papakosta, A. (2014). *Organisation, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, E. (2001). *Globaliseringens politiska ekonomi - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Brewster, C. Mayrhofer, W. (2015). Comparative Human Resource Management. Harzing, A. Pinnington, A. (Red.), *International Human Resource Management* (s. 45-73). London: SAGE Publications Ltd
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Börnfelt, P-O. (2013). Lean i arbetslivet. Sederblad, P. (Red.), *Arbetsmarknad & Arbetsliv* (s. 79-81). Stockholm: Liber. [Elektronisk], Hämtad 2016-04-29, https://www.kau.se/sites/default/files/Dokument/subpage/2010/12/aoa_02_2015_bornfelt_recension_tryckt_pdf_88776.pdf
- Castells, M. (2002). *Internetgalaxen. Reflektioner om internet, ekonomi och samhälle*. Daidalos: Uddevalla
- Engdahl, O. Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Furåker, B. (2009). Arbetsmarknaden. Schedin, S. Berglund, T. (Red.), *Arbetslivet* (s. 69-92). Lund: Studentlitteratur
- Giddens, A. (1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Giddens, A. (2010). *En skenande värld: hur globaliseringen är på väg att förändra våra liv*. Stockholm: SNS Förlag
- Granberg, O. (2011). *PAOU : personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur
- Grimshaw, D. Rubery, J. Almond, P. (2015). Multinational Companies and the Host Country Environment. Harzing, A. Pinnington, A. (Red.), *International Human Resource Management* (s. 191-222). London:SAGE Publications Ltd
- Held, G. (2004). *A globalizing world, culture, economics and politic*. New York: The Open University
- Isacson, M. (2014). Inledning - globaliseringens dimensioner, teori och praktik. Fogde, M.

Övling, J. (Red.), *Det globaliserade arbetslivet* (s. 9-22). Hedemora: Gidlunds förlag

Jensen, T. Tollefsen, A. (2012). *Globalisering*. Malmö: Liber

Magnusson, L. (2014). Globaliseringen och den svenska modellen - tjugo år senare. Fogde, M. Övling, J. (Red.), *Det globaliserade arbetslivet* (s. 9-22). Hedemora: Gidlunds förlag

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Sjöberg, K. Wästerfors, D. (2008). *Uppdrag forskning - Om konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber AB

Snickars, P. (2014). *Digitalism*. Stockholm: Volante

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber

Wallo, A. (2014). Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande. Kock, H. (Red.), *Lärande i arbetslivet* (s.310-331). [Elektronisk], Hämtad 2016-05-14, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:730130/FULLTEXT01.pdf>

6.2 Internetkällor

Berridge, S. (2016). *International migration patterns amid globalization*. [Elektronisk]. Bureau of labor statistics. Hämtad 2016-04-25: http://sfxeu11.hosted.exlibrisgroup.com/sfxgub?ctx_ver=Z39.88-2004;ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8;rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialsolutions.com;rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal;rft.genre=article;rft.atitle=International%20migration%20patterns%20amid%20globalization;rft.jtitle=Monthly%20Labor%20Review;rft.au=Scott%20Berridge;rft.date=2016-01-01;rft.pub=Superintendent%20of%20Documents;rft.issn=0098-1818;rft.eissn=1937-4658;rft.spage=B1;rft.externalDocID=3953091321;paramdict=sv-SE

Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. [Elektronisk]. Forskningsrapport. Hämtad 2016-05-05: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/34265/1/gupea_2077_34265_1.pdf

Bondarouk, T. Ruel, H. Axinia, E. Arama, R. (2013). *What is the future of Employer Branding through social media? Results of the Delphi Study into the perceptions of HR professionals and academics*. [Elektronisk]. Forskningsrapport. Hämtad 2016-05-27:

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdfplus/10.1108/S1877-6361%282013%290000012006>

- Fernandez, C. (2000). *Regionalisering och regionalism*. [Elektronisk]. Statsvetenskaplig tidskrift. Vol 103, nr 4. Hämtad 2015-04-19: <http://journals.lub.lu.se/index.php/st/article/view/2228/1804>
- Henriksson, L. (2008). *Många missuppfattningar om New Public Management*. [Elektronisk]. Ikaros tidskrift. Hämtad 2016-04-23: http://www.kaapeli.fi/~fbf/ikaros/arkiv/2008-1/IKA108_p10-11.pdf
- Härenstam, A. et. al. (2015). *New Public Management i kommunal praktik*. Stockholms Universitet. [Elektronisk]. Hämtad 2016-04-25: <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20f%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/ISM-rapporter/ISM-rapport%2015%20ver%201.pdf>
- Jarl, M. (2013). *Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer*. [Elektronisk]. Forskningsrapport. Hämtad 2016-05-04: <http://journals.lub.lu.se/index.php/pfs/article/viewFile/10657/9656>
- Lindell, E. (2015). *Framtidens arbetsmarknad - en teoretisk kunskapsöversikt*. [Elektronisk]. Rapport. Hämtad 2016-05-02: <http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:861864/FULLTEXT02.pdf>
- Lindholm, C. (u.å). *Globaliseringens många ansikten*. [Elektronisk]. Ikaros tidskrift. Hämtad 2016-04-23: http://www.fbf.fi/ikaros/arkiv/2006-5/globaliseringens_ansikten.pdf
- Nahnfeldt, C. (2010). *Balansmodellen - systematisk kvalitetsutveckling till stöd för balansering av arbetsliv och övrigt liv*. [Elektronisk]. Forskningsrapport. Hämtad 2016-05-02: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:373172/FULLTEXT03.pdf>
- Morris, S. et. al. (2009). Global challenges to replicating HR: The role of people, processes and systems. [Elektronisk]. Forskningsrapport. Hämtad, 2016-04-14: <https://www.shrm.org/Education/hreducation/Documents/48-5%20Morris%20et%20al.pdf>
- Nilsson, L. (2005). *Svenska folket, den offentliga sektorn och välfärdsstaten*. [Elektronisk]. Forskningsrapport. Hämtad 2016-04-15: http://www.pol.gu.se/digitalAssets/1294/1294228_53-66.pdf
- Pakulski, J. Markowski, S. (2014). *Globalisation, immigration and multiculturalism - the European and Australian experiences*. Journal of Sociology 2014, Vol. 50(1) 3–9. SAGE.

Smale, A. (2008). *Global HRM integration: a knowledge transfer perspective..* [Elektronisk]. *Personnel Review*, Vol. 37 Iss 2 pp. 145 - 164. Hämtad 2016-04-04: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdfplus/10.1108/00483480810850515>

6.3 Övriga källor

Försäkringskassan. (2015). *Socialförsäkringsrapport 2015:11: Sjukfrånvarons utveckling, Delrapport 2, 2015* [Elektronisk]. Hämtad 2016-04-29: https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/c6bac185-3ef9-4f25-96e7-850697ac1df9/socialforsakringsrapport_2015_11_del2.pdf?MOD=AJPERES

Ledarna. (2012). *Vem sjutton vill bli chef? Unga i norden om chef- och ledarskap.* [Elektronisk]. Rapport. Hämtad 2016-05-07: https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer_v_em_sjutton_vill_bli_chef_2012.pdf

Nationalencyklopedin. (2016). *Sökord: Globalisering.* [Elektronisk]. Hämtad 2016-05-16: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/globalisering>

Prop. 1997/98:16. Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrapolitik till integrationspolitik. Hämtad, 2016-15-04: <http://www.regeringen.se/contentassets/6cf1db3cc2254ab8a3e70038272f09e4/sverige-framtiden-och-mangfalden---fran-invandrapolitik-till-integrationspolitik>

SKL, Sveriges Kommuner och Landsting. (2012). *Lean - motiv, initiativ, implementering och resultat.* [Elektronisk]. Hämtad 2016-05-16, <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/lean-motiv-initiativ-implementering-och-resultat.html>

Statistiska Centralbyrån. (2013). *Ingenjörerna, en djupanalys av ingenjörutbildade och personer med ett ingenjörssyrke.* [Elektronisk]. Rapport. Hämtad 2016-04-29: http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/UF0521_2013A01_BR_A40BR1301.pdf

Svenska Dagbladet. (2016). *Globalisering.* [Elektronisk]. Hämtad 2016-05-26: <http://www.svd.se/om/globalisering>

Söderström et. al. (2003). *Arbetsmiljö, stress och utbrändhet inom ett företag i IT-branschen.* Stressforskningsinstitutet. [Elektronisk] Hämtad 2016-05-18: http://www.stressforskning.su.se/polopoly_fs/1.233327.1429526339!/menu/standard/file/sfr312_su.pdf

- Tillväxtverket. (2014). *Näringslivets internationalisering tar nya vägar*. [Elektronisk]. Rapport. Hämtad 2016-05-10:
http://www.gsp.se/sites/default/files/pdf/trend/naringslivets_internationalisering.pdf
- Törnblom, L. (2015-10-14) *Samarbete mellan skola och företag är en vinn-vinnsituation*.
Utbildningsradion. (2009). *Vinnare och förlorare på en öppen arbetsmarknad*. [Elektronisk]. Hämtad, 2016-05-04:
<http://urskola.se/Produkter/153524-Bildningsbyran-EU-Vinnare-och-forlorare-pa-en-oppen-arbetsmarknad>
- Västsvenska Handelskammaren. [Elektronisk]. Hämtad 2016-05-15:
<http://handelskammaren.net/sv/Nyheter/Nyhetsarkiv/Artiklar/2015/oktober/samarbete-mellan-skola-och-foretag-ar-en-vinn-vinnsituation/>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk]. Rapport. Hämtad 2016-04-12:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

7 Bilagor

7.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Utmaningar idag och i framtiden

Vilka är de stora verksamhetsutmaningarna idag och i framtiden ur ett globalt, samhälleligt och organisatoriskt perspektiv?

Vad innebär dessa utmaningar för HR, i dag och i framtiden?

Fokusområden

Vilka HR-områden är särskilt prioriterade under den närmaste treårs-perioden, och varför dessa områden?

Global HRM och omvärldsbevakning

Vad innebär global HRM för dig?

Hur arbetar ni med det globala perspektivet i er organisation?

Hur arbetar ni med att omvärldsbevaka och inhämta ny kunskap, t ex relevant HR-forskning?

Hur bygger HR upp kunskap inom den egna professionen som stärker och utvecklar ett mer värdeskapande HR-arbete?

HR och innovation

Hur kan HR bidra till en ökad innovationskraft?

Hur ser innovationsförmågan ut inom HR?