



PERSONALVETARPROGRAMMET

Analysera mera!

Hur fyra offentliga organisationer arbetar med analytisk HR

Författare

Joacim Karlsson och Viktor Nilsson

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

Abstract

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

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

Förord

Vi vill tacka kommunerna som tog emot oss. Utan er hade vi inte kunnat genomföra vår studie. Vi är tacksamma för er stora samarbetsförmåga och att ni tagit Er tid att välja ut intervjupersoner med olika bakgrund för på ett holistiskt vis kunna svara på våra brett skilda frågor. Vi vill också rikta ett stort tack till alla respondenter från kommunerna som ställt upp på våra intervjuer. Avslutningsvis vill vi också rikta ett stort tack till Petra Adolfsson, vår handledare. Vi är tacksamma för att vi fick ta del av Dina insiktsfulla tankar och respons under arbetets gång.

Innehållsförteckning

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

9. Diskussion	28
10. Slutsatser och vidare forskning	30
10.1 Slutsatser	30
10.2 Vidare forskning.....	30
11. Referenslista	32
11.1 Litteraturförteckning.....	32
11.2 Internetkällor	33
12. Bilagor	33
12.1 Intervjumall	33
12.2 Samtyckesblankett.....	36

1. Inledning

Human Resources som yrkesroll har genomgått en stor förändring sedan dess uppkomst. Från att endast värna om personal ska nu HR-funktionen även arbeta strategiskt för att utvinna det mesta ur organisationens viktigaste resurs: personalen (Boglund et al. 2013:32–37, Dulebohn & Ulrich, 2015). Förändringen av HR-funktionens roll inom organisationerna kan bero på att senare forskning pekar på att HR-funktionen måste bli värdeskapande. Bland annat anser Dulebohn & Ulrich (2015) att en värdeskapande HR-funktion är en avgörande framgångsfaktor för organisationen. Enligt Cordes (2005) och Gates & Langevin (2010) ligger nyckeln till HR-funktionens framgång i att identifiera hur HR-funktionen kan utforma värdeskapande personalstrategier för att företaget skall nå sina mål. Men hur ska HR-funktionen kunna identifiera dessa värdeskapande strategier? Under senare tid har analytisk HR seglat upp som en lösning på HR-funktionens utmaning att identifiera och ta fram värdeskapande strategier (Patre, 2016).

Stora mängder data samlas dagligen in av organisationer, både utifrån och inom organisationen. Insamlade data kan ses som en tillgång eftersom data besitter potentialen att möjliggöra framtagandet av många olika analyser. The Chartered Institute of Personnel and Developments (CIPD, 2013) rapport påvisar att analytisk HR bland annat används för att förutse framtida personalbehov. Vidare visar CIPD (2013) hur viktigt det är att HR-funktionen inkorporerar analys av data i sitt personalarbete för att kunna skapa konkurrenskraftiga strategier. HR-funktionen måste således ta till sig denna nya teknik för att i framtiden fortsätta bidra till organisationers värde (CIPD, 2013). Analytisk HR har på senare tid nått den popularitet att diskussionsforum såsom bloggar, hemsidor och grupper på LinkedIn har skapats för att vidare diskutera fenomenet. Analytisk HR har även blivit ett hett ämne i nyhetsflödet. I Forbes redogör Bernard Marr (2016) om 8 nödvändiga analyser som chefer bör använda sig av för att få ut det mesta av sin personal. Marr (2016) menar att personalanalyser är något som alla organisationer bör använda sig av, för att kunna utforma konkurrenskraftiga strategier, exempelvis för; talent acquisition, retaining employees och utilizing capacity.

Mätningar av personalresurser är dock inget nytt. Boudreau & Marler (2016) hittar bevis för att mätningar av personalresurser skedde så tidigt som i början av 1900-talet men att det kom att dröja ända till 1984 innan det första forskningsmaterialet kring ämnet publicerades. Vad är det då som kommit att göra att analytisk HR har fått ett sådant uppsving de senaste åren? Förklaringen till detta menar Angrave et al. (2016) är att företag idag samlar in stora mängder data om sina anställda som kan utgöra potentiella underlag för analyser. Samtidigt har IT-utvecklingen medverkat till att det numera finns analytiska verktyg och system som kan hantera denna stora mängd data för att ta fram olika analyser (Angrave et al, 2016). Vad kan då analytisk HR bidra HR-funktionen med? Enligt Dulebohn & Ulrich (2015) kan analytisk

HR möjliggöra bättre framtagande av beslutsunderlag till HR-funktionen. Dessa kan i sin tur användas för att motivera framtida investeringar. Analytisk HR ger således bättre förutsättningar för HR-funktion att skapa värde (Dulebohn & Ulrich, 2015).

Angrave et al. (2016), CIPD (2013) och Dulebohn & Ulrich (2015) menar att analytisk HR kan komma att bli, eller redan är, en viktig del av organisationen och att analytisk HR bidrar med nya möjligheter för hur HR-funktionen kan arbeta strategiskt. Tidigare forskning och litteratur redogör för potentialen och tillämpningsområdena för analytisk HR. Däremot saknas det studier som redogör för hur organisationer använder sig av analytisk HR och vad detta innebär för HR-funktionens roll. Denna studie tar ansats i att undersöka hur organisationers HR-funktioner använder analytisk HR i det dagliga personalarbetet och undersöker vidare vilken inverkan den nya lagstiftningen kring datahantering, dataskyddsförordningen, kan ha på arbetet med analytisk HR.

2. Bakgrund

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

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

Idag finns det en stor mängd paragrafer och bestämmelser för hur kommuner och offentlig sektor skall behandla persondata. Dessa paragrafer och bestämmelser behandlar bland annat hur kommunerna får lagra, radera eller tillhandahålla offentliga handlingar där olika personuppgifter ingår samt vilka olika register som får slås samman och vilka som måste hållas isär. Till skillnad från privat sektor har offentliga verksamheter diverse olika direktiv och krav, bland annat skyldighet att lämna ut viss information på begäran exempelvis genom offentlighets- och sekretesslagen (OSL) (Datainspektion, u.å.).

Huruvida de regler som finns idag för behandling och lagring av persondata hos kommunerna kan komma att behöva anpassas för att möta dataskyddsförordningen återstår att se. I skrivande stund pågår det utredningar som hanterar dessa frågor. En av dessa utredningar är Dataskyddsutredningen som utreder vilka kompletterande bestämmelser och ändringar som behöver tillföras de lagar som finns idag för att kommuner och offentlig verksamhet inte skall bryta mot den nya förordningen (Datainspektion, u.å.).

3. Syfte och frågeställningar

3.1 Syfte

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

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

3.2 Frågeställningar

Hur arbetar kommunernas HR-funktioner med analytisk HR?

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

4. Tidigare forskning

4.1 Introduktion till tidigare forskning

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

4.2 Metrisk HR data

All kvantifierbar och jämförbar data som HR samlar in, antingen i listor, dokument eller så kallade HRIS infaller under kategorin metrisk HR data (Prescott, 2012:252–257). Jamrog & Overholt (2005) betonar i sin artikel att metrisk HR data utgör ett viktigt underlag vid framtagandet av personalstrategier. Författarna menar att många organisationer kan ha svårt att se hur vissa HR processer kan bidra i det strategiska arbetet idag, eftersom att mycket utav HR-funktionens insamlade data endast används i operativt och administrativt syfte, såsom uppföljningar och löneutbetalningar (Jamrog & Overholt (2005)).

4.1.2 HRIS - Human resource information systems

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

Kovach & Cathcart (1999) delar i sin artikel upp HRIS i tre olika komponenter. Den första komponenten är inmatning av data (input). Inmatning kan göras av medarbetare, chefer eller av HR-funktionen (Kovach & Cathcart 1999). Den andra komponenten är dataunderhåll (data maintenance). Här samlas, sorteras och uppdateras data i systemet. I digitala HRIS sker samling och sortering av data automatiskt och inlagda data är oftast tillgängligt sekunder efter att den matats in (Kovach & Cathcart 1999). Den tredje komponenten består av generering av utdata (output generated). Olika typer av utdata kan exempelvis vara analyser, rapporter och statistik. Genereringen av utdata är den mest essentiella funktionen i ett HRIS (Kovach & Cathcart, 1999). Kovach & Cathcart (1999) påpekar att även att andra aktör än HR-funktionen, exempelvis chefer, kan ha stor nytta av den utdata som kan genereras i HRIS.

Införandet av HRIS kan eliminera stora delar av det administrativa arbetet som tidigare utförts av HR-funktionen. Chugh (2014) menar att HRIS kan minska upprepat administrativt arbete såsom; insamling, lagring, underhåll och hantering av stora volymer information. Chugh (2014) påvisar att HR-funktionen med hjälp av HRIS, kan lägga större fokus på organisatoriska och strategiska mål. En stor fördel med HRIS är att de rapporter och analyser HR-funktionen kan ta fram ur systemen sedan kan användas av HR-funktionen för att styrka beslut i det strategiska personalarbetet (Kovach & Cathcart, 1999, Chugh, 2014).

HRIS påverkar dock inte enbart HR-funktionen positivt. De rapporter och analyser HRIS möjliggör kan leda till att organisationens produktivitet och konkurrenskraft ökar (Chugh, 2014). Vidare menar Chugh (2014) och Kovach & Cathcart (1999) att brister i HRIS innebär att många organisationer fortfarande inte utnyttjar dess fulla potential. Kovach & Cathcart

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

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

4.1.3 HCM - Human capital management

Ett användningsområde för den metriska HR data som företagen samlar in är Human Capital Management (HCM). HCM utgår enligt Gates & Langevin (2010) från att medarbetare är en viktig tillgång för företagen, vars prestationer går att mäta och utveckla genom olika HCM strategier. Mätningen av personalens prestationer grundas på den metriska HR data som företagen samlar in i sina HRIS. Gates & Langevin (2010) finner i sin studie "Human capital measures, strategy and performance: HR managers' perceptions" ett samband mellan företagets resultat och användandet av HCM. Desto mer avancerade HCM-strategier företagen använde, ju bättre blev deras resultat. Hur avancerade HCM strategier företagen kan ta fram tycks ligga i vilken data företagen samlar in, vilka analyser de kan utföra samt hur väl HR-funktionen lyckas koppla prestationer och mål för personalen mot företagets övergripande strategiska mål (Gates & Langevin, 2010). I en studie utförd på 264 chefer svarade 78% av de tillfrågade cheferna att de ansåg att HCM strategier var avgörande för företagets utveckling (Weiss & Richards, 2005). Cheferna svarade också att de viktigaste personalmätningarna var; personalomsättning, personalkostnad, ersättning samt mätning av personalens prestation mot uppsatta mål (Weiss & Richards, 2005).

4.1.4 Strategiskt arbete

Gates & Langevin (2010) menar att HCM på egen hand inte kan skapa ökat värde för organisationen utan att HCM måste kopplas till det övergripande strategiska arbetet. Företag och organisationer använder vanligtvis någon form av övergripande strategi för att nå sina mål och visioner. Inom organisationer kopplas oftast mindre, mer områdesspecifika strategier till de övergripande strategierna i syfte att skapa en mer överskådlig förväntan om vad som skall uppnås (Bengtsson & Kalling, 2012:6ff). De personalstrategier HR använder för sin måluppfyllelse är ett exempel på en sådan strategi. De tre vanligaste perspektiven på strategiskt arbete enligt Bengtsson & Kalling (2012:13ff) är; strategi som plan, strategi som position samt strategi som process. Dessa tre olika strategityper används utefter vilka mål individen eller organisationen vill uppnå med sina strategier. Denna studie fokuserar på den förstnämnda, strategi som plan. Strategi som plan används då organisationer strävar efter måluppfyllelse på längre sikt, oftast flera år fram i tiden (Bengtsson & Kalling, 2012:13,16). En planstrategi börjar med att ett mål fastställs, exempelvis genom att politiker bestämmer att

handläggningstiden skall minska med 10% på 3 år. Utifrån målet skapas delmål och ansvaret fördelas ut i organisationen. För att säkerställa att organisationen är på rätt väg görs löpande omvärlds- eller nulägesanalyser, som syftar till att följa upp arbetet både utifrån interna och externa faktorer. En omvärldsanalys används för att se om behovet utifrån förändras och nulägesanalysen används då organisationen vill undersöka om rätt beslut har fattats, kommer vår strategi ta oss i hamn? (Bengtsson & Kalling, 2012:8f).

4.1.5 Analytisk HR

Boudreau & Marlers litteraturstudie (2016) bidrar med att skapa en ökad förståelse om analytisk HR, som enligt författarna är en ny trend inom HR området. Boudreau & Marlers (2016) studie samlar och analysera flertalet artiklar som berör termerna; HR Analytics, Talent Analytics, Workforce Analytics, People Analytics och Human Resources Analytics.

Enligt Boudreau & Marler (2016) introducerades termen analytisk HR i början av 2000-talet. Författarna kom också fram till att metrisk HR data och analytisk HR är två helt olika saker. Metrisk HR data visar sammanställda personalnyckeltal medan analytisk HR är ett strategiskt verktyg. Författarna fann också att analytisk HR inte bara tar avstamp från metrisk HR data utan även data från andra delar av organisationen. Vidare fann Boudreau & Marler (2016) att analytisk HR är utgående från att analysera den data som organisationerna samlar in i sina HRIS. Boudreau & Marler (2016) fann också att analytisk HR används för att stödja beslut som är kopplat till personalfrågor. Framförallt fann Boudreau & Marler (2016) att analytisk HR handlar om att koppla HR funktionens beslut till verksamhetens resultat och prestation. Författarna menar att analytisk HR möjliggör analyser som inkorporerar data från hela organisationen för att ta fram värdeskapande personalstrategier. Boudreau & Marler menar vidare att analytisk HR möjliggör ännu bättre beslutsunderlag för personalstrategier än att enbart redovisa metrisk HR data och personalnyckeltal. Boudreau & Marler (2016) menar avslutningsvis att analytisk HR kan komma att utgöra en viktig roll i organisationers strategiska personalarbete. Boudreau & Marler (2016) definierar analytisk HR på följande vis:

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

En liknande analys görs av Patre (2016) som menar att analytisk HR kan vara ett viktigt verktyg för organisationer vid beslut om vilka personalstrategier och åtgärder som skall vidtas. Patre (2016) betonar samtidigt att både HR och övriga delar av organisationen först måste förstå vad de kan använda sina analyser till, och varför analyserna skall användas. Patre (2016) menar också att analyserna är en viktig del i HRs utveckling i att gå från att enbart arbeta operativt till att anta en mer strategisk roll, eftersom analyser kan användas för att öka trovärdigheten för HR-funktionens strategiska beslut. Patre (2016) menar att det är först när

HR kan påvisa det faktiska värdet av olika personalsatsningar som HR får legitimitet att anta en mer strategisk roll. Boudreau & Marler (2016) och Patre (2016) finner belägg för att analytisk HR kan komma att utveckla HR-funktionens strategiska roll inom organisationerna. Angrave et al. (2016) ifrågasätter dock om användandet av analytisk HR skapar värde för alla organisationer.

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

5. Teoretiskt ramverk

5.1 Introduktion till teoretiskt ramverk

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

5.2 HRs roll i organisationen

För att förstå hur kommunernas HR-funktioner arbetar med analytisk HR måste studien klargöra vilken roll HR-funktionen har i en organisation. För att förstå HRs roll i organisationer har Boglind, Hällstén & Thilander (2013:31f) tagit hänsyn till HRs historia och utveckling för att sedan presentera en pluralistisk syn på HRs roll. Boglind et al. (2013:41f) pluralistiska syn på HRs roll grundar sig i vad de kallar för anställningsresan. Kortfattat är anställningsresan en medarbetares resa i organisationen, från anställning till avslut. Inom anställningsresan finns inslag av flera individfaktorer, såsom rehab och sjukfrånvaro, som HR-funktionen är ansvarig för (Boglind, 2013:41f). Utöver detta ansvarar även HR-funktionen enligt Boglind et al. (2013:43) för arbetet gentemot fackliga organisationer, arbetsmarknad och arbetsrätt. Dessa två ansvarsområde utgör det som primärt klassas som traditionellt personalarbete (Boglind et al. 2013:44).

Enligt Boglind et al (2013:44) har kunskapen om att kombinera HR-arbete med ledningsstrategi för att göra HR värdeskapande funnits i över 20 år i Sverige. Trots det bedriver HR-funktionen i många fall fortfarande HR-arbete utan inslag av ledningsstrategi. Boglind et al. (2013:209f) finner att trots att HR-funktionen har fått en ökad strategisk roll inom organisationer förblir HR-funktionens fokus det operativa chefsstödet. Enligt Boglind et al. (2013:128–131) kan det bero på att HR-personal finner ett stort värde i att stödja och vara delaktig i chefernas arbete. Dessutom menar Boglind et al (2013:101ff) att det strategiska

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

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

5.3 Institutionell teori

Institutionell teori kan användas för att förklara förändringsprocesser inom och mellan organisationer samt hur organisationer möter förändrade krav från omvärlden, så som ny lagstiftning (Zucker, 1996). Institutionell teori har sina rötter i sociologi, nationalekonomi och statsvetenskap och är flitigt använt inom bland annat organisationsteori (Eriksson-Zetterquist, 2009:4ff). Ulla Eriksson-Zetterquist (2009) gör i sin bok "Institutionell teori" ett försök att definiera vad som ingår i diskursen.

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

Zuckers (1987) studie kom fram till att krav och förväntningar från omgivningen huvudsakligen faller inom två huvudkategorier, sociala och ekonomiska påfrestningar. Till sociala påfrestningar räknas bland annat sociala normer och lagstiftning. Till de ekonomiska påfrestningarna räknas effektivitet och rationalism. Oliver (1991) menar att hur organisationerna väljer att svara på omgivningens krav beror blanda annat på var organisationen upplever att kontrollen ligger, vilka möjligheter organisationen har att agera samt vilka sanktioner som kan uppstå om organisationen väljer att inte rätta sig efter omgivningens krav och förväntningar. De svar en organisation lämnar vid krav och förväntningar från omgivningen resulterar i en förändringsprocess, även kallat institutionaliseringsprocess (Oliver, 1991) Huruvida förändringsprocessen accepteras och legitimeras inom organisationen är svårt att avgöra enligt Tolbert & Zucker (1996). Oliver (1991) menar att det går att uppskatta huruvida förändringsprocessen fått fäste inom organisationen genom att undersöka graden av habitualisering. Det vill säga, hur används den nya processen? Har den spridit sig i organisationen? Har institutionaliseringens idé vunnit

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

6. Metod

6.1 Metodval

För att svara på studiens frågeställningar och syfte har studiens empiri samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer används enligt Bryman (2009:415) om studien har specifika teman som skall beröras. Semistrukturerade intervjuer tillåter också forskarna att ställa frågor utöver intervjuguiden, för att fånga fler nyanser av respondenternas svar (Bryman, 2009:414ff). Studiens resultat presenteras utifrån en kvalitativ ansats och sammanställs utifrån en tematisk analys.

6.2 Organisationer och Urval

I sökandet av organisationer att intervjua användes personliga kontakter. Vid första kontakten skickades ett e-mail med ett bifogat dokument till organisationerna som presenterade studien och vad studien ämnade undersöka. Totalt kontaktades 19 privata och offentliga organisationer. Av de 19 organisationerna som kontaktades återkopplade 8 av organisationerna. En kortare dialog med organisationer resulterade i att fyra organisationer valde att ställa upp, varav alla kom från den offentliga sektorn. Efter fastställandet av vilka organisationer som skulle delta i studien fortlöpte kommunikation med organisationerna via e-mail. Utifrån studiens frågeställningar presenterade organisationerna lämpliga respondenter med insyn i och kunskap om studiens ämnen; Human resource information systems (HRIS), Human Capital Management (HCM), metrisk HR data, strategisk HR-arbete, PUL samt den kommande dataskyddsförordningen (GDPR). Efter överläggning om vilka respondenter organisationerna kunde erbjuda för att svara mot studiens frågor bestämdes datum för intervjutillfälle. Medverkande respondenter från organisationerna blev följande: i två organisationer intervjuades tre personer i vardera organisation och i de övriga två intervjuades två personer i vardera organisation. Inför intervjutillfället skickades allmän information om studien, samtyckesblanketter och intervjufrågor ut till organisationerna i förberedande syfte. I utskicket ingick även en förfrågan om samtycke att spela in intervjun. Samtycke till detta gavs från tre av de fyra organisationerna. Under det intervjutillfälle där samtycke inte gavs för inspelning, skedde transkribering i samband med intervjun.

Urval av organisationer skedde alltså genom vad Alvehus (2013:68) och Bryman (2008:194f) benämner bekvämlighetsurval. Vid bekvämlighetsurval väljs de deltagande organisationerna utefter tillgänglighet och åtkomst. Urvalet av respondenter till studien var däremot desto mer specificerade och skedde genom ett så kallat målinriktat urval. Vid ett målinriktat urval väljs respondenterna ut specifikt efter deras kunskaper och förmåga att bidra till studiens ändamål

(Alvehus, 2013:67, Bryman, 2008:434).

6.3 Intervjumall och Intervjutillfälle

Utformning av intervjuguiden gjordes med stöd av tidigare forskning om analytisk HR. Inspiration hämtades framförallt från Gates & Langevins (2010) artikel som bifogar en intervjumall med frågor för att undersöka analytisk HR. Öppna frågor formulerades i studiens intervjuguide för att frambringa utförliga svar från respondenten och ett enkelt språk användes för att öka tydligheten i frågorna. Bryman (2008:419) menar att ett enkelt språk och öppna frågor underlättar insamlingen av data vid intervjuer. Intervjumallen reviderades totalt fyra gånger innan den användes under en pilotintervju. Under pilotintervjun testades den svarandes förståelse av frågorna för att säkerställa att intervjuguidens frågor formulerats lättförståeligt. Den slutgiltiga intervjumallen ingår som bilaga i studien (Bilaga 1). Intervjumallen består av tre teman; metrisk HR data, strategiskt arbete och juridiska ramverk. Exempel på en fråga som ingår i intervjumallen är: Vilken data samlar ni in i det dagliga HR-arbetet?

Inför varje intervjutillfälle skrev deltagarna under en samtyckesblankett som försäkrade deras anonymitet, rätten för deltagarna att avbryta intervjun, att deltagarna fått information om studiens syfte och att deltagarna getts tillfälle att få sina frågor om studien besvarade. Intervjuerna utfördes enligt följande; intervjumallens frågor delades upp mellan de två intervjuledarna, där den ena intervjuledaren förde intervjun framåt och den andra lyssnade aktivt, för att om det behövdes, kunna inflika med vidare frågor. Alla intervjuer ämnades att spelas in för att senare transkriberas. Genom att spela in intervjuer tillåts intervjuledare att fokusera på intervjuprocessen istället för distraheras av att föra anteckningar samtidigt som intervjuinspelning möjliggör en noggrannare analys av empirin eftersom respondenternas berättelser beskrivs mer i detalj än vid anteckning (Bryman, 2008:428). Alla intervjutillfällen utom ett spelades in. Anledningen till att en intervju inte spelades in var för samtycke till detta inte gavs. Under intervjutillfället där samtycke till inspelning inte gavs skedde empiriinsamling genom direkt transkribering. Under denna intervju transkriberade den ena intervjuledaren hela intervjun efter bästa förmåga medan den andra intervjuledaren ansvarade för hela intervjuprocessen samtidigt som denne skrev ner stödord. Detta medförde att studiens mest centrala delar kunde fångas in, dock minskade detaljrikedomen i respondenternas svar.

6.4 Transkribering

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades det inspelade materialet. Detta skedde för alla intervjuer utom den intervju där samtycke till inspelning inte gavs, där skedde transkriberingen under intervjutillfället. Syftet med att transkribera intervjuer är att det skapar gynnsammare förutsättningar för analys (Bryman, 2008:428). Transkriberingen skedde i syfte att redogöra för vad respondenterna berättat under intervjutillfällena. Talpauser eller respondenternas tonläge under intervjutillfällena beaktades därför inte.

6.5 Analys och Databearbetning

Tematisk analys användes för att bearbeta studiens insamlade empiri. Tematisk analys används för att identifiera och urskilja olika teman inom insamlad empiri (Langemar, 2008:127f). Syftet med att tematisera den stora mängden empiri var för att skapa en överblick över allt material och samtidigt förenkla jämförelsen mellan de olika organisationernas svar. Databearbetningsprocessen bestod av att reducera och organisera den stora mängden transkriberade data för att sedan föra in den i en matris, en vanlig strategi vid tematisk analys (Bryman, 2008:528f, Langemar, 2008 127-131). Processen började med att allt insamlat material lästes igenom upprepade gånger för att kunna urskilja de ord och meningar som var essentiella i respondenternas svar för att sedan föra in dessa i matrisen som var uppdelad efter fråga och organisation. Exempelvis så kunde en respondent svara:

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

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

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

Samma process gjordes med all insamlad empiri. Nedkortningen av respondentens svar syftade till att reducera mängden empiri för lättare hantering. Nedkortningen följer således de råd som ges vid användandet av en matrisbaserad metod och vid sortering av empiri i tematisk analys; behåll i stora drag respondentens svar men korta ner och ta inte med för mycket material (Bryman, 2008:528f, Langemar, 2008:128). Empirin sorterades efter tema, fråga och organisation för att enklare skapa en överblick över den stora mängden empiri. Tematiseringen gjordes i Excel i syfte att samla de mest centrala delarna av empirin som svarar till studiens frågeställningar. Innan den sammanställda empirin fördes över till studiens resultat, kodades organisationerna efter bokstäverna A till D och respondenternas namn ersattes med deras arbetstitel för att försäkra deltagarnas anonymitet.

6.6 Etiska aspekter

Studien genomfördes utefter de etiska aspekter Bryman (2009;131f) nämner som; informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Studiens respondenter fick innan intervjutillfällena ta del om studiens syfte, vilka frågor som skulle ställas, att deras svar skulle anonymiseras och hur intervjun var planerad att genomföras. Vidare informerades respondenterna om att deras deltagande var helt frivilligt och att de hade möjlighet att utan vidare förklaring avbryta intervjuerna. I samband med varje intervjutillfälle

fick respondenterna skiva under en samtyckesblankett (bilaga 2), som innebar att respondenterna uppgav att deras deltagande skedde i samförstånd med studiens syfte. Respondenternas namn och svar anonymiserades och kommunernas namn kodades utifrån bokstäverna A till D innan empirin lyftes in i studiens resultatdel för att bevara deltagarnas anonymitet. Studiens insamlade rådata behandlades endast för att svara till studiens syfte och förvarades lokalt, utan möjlighet till insyn för andra än studiens författare.

6.7 Begränsningar och kritik

En kritisk aspekt av studien kan finnas i användandet av bekvämlighets- och målinriktade urval. Enligt Alvehus (2013:68) och Bryman (2008:194f) kan bekvämlighetsurval påverka studiens validitet negativt och även medföra att studien inte blir generaliserbar mot andra organisationer. Det faktum att studiens respondenter är en relativt homogen grupp kan också bidra till en minskad generaliserbarhet mot organisationer som saknar samma sammanställning av respondenter. Dock bör det nämnas att homogena och målinriktade urval kan stärka generaliserbarheten mot andra, liknande verksamheter enligt Alvehus (2013:67) och Bryman (2008:434)

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

7. Resultat

Här presenteras resultatet från de genomförda intervjuerna. Resultatet redovisas i följdordning utefter de tre teman vilka utgjorde grunden för studiens intervjumall. Dessa teman är: Metrisk HR data, Strategiskt arbete och Juridiska ramverk. Kommunerna som ingår i studien är kodade efter bokstäverna A till D och respondenterna från kommunerna anges efter deras arbetstitel.

7.1 Metrisk HR data

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

De fyra kommuner som ingår i studien arbetar dagligen med metrisk data. Majoriteten av all metrisk data kommunerna samlar in utgörs av lönegrundande uppgifter, såsom medarbetarnas personnummer och arbetad tid. Dessa uppgifter förs i första hand in i ett lönerapporteringssystem utav medarbetarna själva. Den inrapporterade datan skickas sedan vidare till lönekontoret som sammanställer arbetad tid, semester och sjukfrånvaro. Innan medarbetarnas lön kan betalas ut måste cheferna gå in lönesystemet och attestera de inrapporterade uppgifterna. Kommunerna arbetar även dagligen med att samla in och bearbeta data om arbetsskador, rehabärenden och tillbud.

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

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

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

tillgång till all nödvändig information de behöver för att bedriva personalarbete, uppföljningar och chefsstötning.

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

”Är du medarbetare så har du bara en medarbetarroll, är du chef så har du chefsroll. Men sen så är den chefsrollen också styrd utifrån, vad du som chef ska kunna se. Då ser du ju bara den delen som du är ansvarig för.” Systemansvarig, kommun D.

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

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

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

Vilka rapporter som kommunerna kan ta fram och hur de går tillväga för att sammanställa all data från system skiljer sig åt mellan kommunerna. Trots att kommunernas system ofta innehåller den data de vill åt, finns det hinder som gör att vissa rapporter blir omständliga att ta fram eller inte kan tas fram överhuvudtaget. Framförallt upplever kommunerna att det finns systembaserade hinder som påverkar deras arbete med metriska data och rapporter. Kommun C saknar rapportmallar för sina system, all data som tas ut måste sammanställas manuellt, exempelvis i en Excelmall. Kommun B upplever att det kan vara krångligt att ta fram rapporter eftersom att systemen inte alltid är användarvänliga. Ibland saknar de kunskaper i hur de skall gå tillväga för att plocka fram vissa analyser utifrån den insamlade data som finns tillgänglig. Kommun A uppger att de ibland har svårt att samköra data från olika system, något de sammanfattar så här:

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

Kommunernas HR-funktioner upplever överlag en stor efterfrågan på rapporter och analyser, både från sina politiker och verksamheter. Stor del av de rapporter HR-funktionerna tar fram används till olika former av regelbundna uppföljningar och nulägesanalyser inom verksamheterna och politiken. Mycket fokus ligger som tidigare nämnt på att följa upp sjukfrånvaro och här får kommunernas HR-funktioner stor användning för olika former av personalnyckeltal och rapporter. Framförallt tar de regelbundet fram rapporter om personalomsättning, antal hel- och deltidsanställningar samt personalens arbetade tid. HR-funktionerna menar att dataanalyser och rapporter skapar större förtroende för olika personalsatsningar och behov. Dessutom är politikerna intresserade av underlag för att kunna se konkret hur nyckeltalen påverkar, eller påverkas av olika politiska beslut. Samtidigt berättar HR-funktionerna att analyserna skapar legitimitet och trovärdighet för deras personalarbete.

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

7.2 Strategiskt arbete

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

På frågan om hur kommunernas HR-funktioner utformar sitt operativa och administrativa personalarbete för att möta strategiska beslut beskriver HR-funktionerna att processen börjar med ett politiskt beslut om kommunens målsättning, exempelvis minska sjukfrånvaron med ett visst antal procentenheter. Denna målsättning bryts sedan ner till olika delmål för kommunens olika förvaltningar. Förvaltningarna ansvarar sedan själva för att nå målen, och efterfrågar ofta rapporter från HR-funktionerna för att kontrollera om de är på rätt spår. Många förvaltningar har också lokal HR personal som arbetar med att stötta cheferna i processen. Kommun B berättar att det finns en risk att deras förvaltningar ibland vill driva sin egen agenda eller helt enkelt inte ser vinsten i att följa nya beslut. Samtidigt betonar kommun B vikten av att hela kommunen drar åt samma håll och att hela organisationen följer de beslut som tagits. Kommunens centrala HR-funktion arbetar därför aktivt med chefsstöd och för

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

Kommunernas HR-funktioner berättar att de ser en stor efterfrågan på verksamhetsdata och nulägesanalyser. De får ofta frågor om; Hur går våra verksamheter? Hur ligger det till med sjukfrånvaron? HR-funktionerna menar att mycket fokus ligger på rutinmässiga rapporter som kan användas för att följa upp personalarbetet i kommunens olika verksamheter. Kommun B är noga med att betona betydelsen av de mjuka värden och menar att det kan finnas fler faktorer än enbart rapporter och analyser av data som kan påverka personalarbetet. Både kommun B & C genomför ledarskapsinsatser där de utbildar chefer i ledarskap i en satsning på att utveckla personalarbetet. Syftet med projekten är att använda fler faktorer som kan påverka personalarbetet mer än att enbart arbeta med uppföljning och rapportering, som en del i att utveckla det strategiska personalarbetet.

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

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

Kommunerna uppger att de växer, både sett till antal anställda och invånare i kommunerna.

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

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

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

7.3 Juridiska ramverk

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

Alla fyra kommuner följer idag personuppgiftslagen i all sin datahantering. Personuppgiftslagen reglerar hur företag och organisationer får behandla och lagra personuppgifter. Eftersom kommunerna ingår i den offentliga sektorn har de ytterligare ramverk att förhålla sig till, bland annat OSL, offentlighets- och sekretesslag som de också följer. Eftersom kommunerna ofta blir tillfrågade att lämna ut uppgifter om sina verksamheter är de noga med att se över vilka uppgifter som finns med. Kommun C är noga med att påpeka att de alltid undersöker om vissa uppgifter kan bli direkt utpekande. Till exempel skulle uppgifter om vilka personer som har blivit utsatta för trakasserier inte få bli offentliga material, däremot kan kommunen lämna ut uppgifter om hur många personer som blivit utsatta, menar kommun C. Även kommun B är noga med att poängtera att den rådande

lagstiftningen gör att kommunen måste vara noga med vilka register de för, hur registerna kan samköras och vilka personer som har tillgång till vilka uppgifter. Kommunerna uppger att de inte upplever att PUL hindrar deras arbete med metriska data mer än att de ibland får ge avslag på förfrågningar om data som blir utpekande, eller data som inte får samköras med andra uppgifter.

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

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

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

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

nödvändigt för ändamålet. Samtliga kommuner var överens om att det är svårt att uttala sig om vilka eventuella konsekvenser dataskyddsförordningen kan ha på deras arbete med metrisk HR data innan prövningarna kring dataskyddsförordningen är färdiga.

Alla fyra kommuner är överens om att det är en utmaning att möta dataskyddsförordningen. Kommun A och B upplever att det bitvis har varit svårt att få med ledningen på att avsätta tillräckligt med tid för dataskyddsombud och jurister att utreda deras datahantering, system och rutiner. Kommun C ser en stor utmaning i att inhämta och sprida kunskapen som behövs utifrån de nya direktiven dataskyddsförordningen medför. Den största utmaningen som kommun D ser är att kartlägga så att systemen behandlar adekvat data och att integrationen mellan kommunens olika system går rätt till. Framförallt menar de att en stor utmaning kommer ligga i att ta bort och radera olika funktioner eller data som inte är förenlig med den nya förordningen.

Trots att kommunerna ser många utmaningar i att möta dataskyddsförordningen menar de att det även finns fördelar med den nya lagstiftningen. Alla kommuner är överens om att de förväntar sig att deras datahantering kommer bli säkrare eftersom dataskyddsförordningen ställer högre krav på IT-säkerhet. Kommun B, C och D tror att de i framtiden kommer att få mycket bättre koll på vilken data de faktiskt har. Kommunerna menar att den nya lagstiftningens krav på dokumentation kan medföra att kommunerna får en helt annan medvetenhet om vilken data de samlar in och lagrar. Kommun B tror även att den nya lagstiftningen kommer att stärka den personliga integriteten för kommunens personuppgiftsägare. De menar att dataskyddsförordningen ställer hårdare krav på kommunens hantering av data samtidigt som den medför en ny bestämmelse, rätten att bli glömd. Rätten att bli glömd menar kommun B kan medföra att personuppgiftsägare kan kräva att kommunen raderar deras uppgifter. Samtidigt betonar de hur viktigt det är för kommunen att faktiskt följa den kommande förordningen, annars riskerar de att skada allmänhetens förtroende.

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

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

8. Analys

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

8.1 Analytisk HR

Som resultatet visar sker kommunernas arbete med metriska HR data främst i olika digitala HRIS. HR-funktionerna för bland annat in medarbetares lön, ålder och anställningstid i sina lönesystem. Kommunernas HRIS fungerar likt Chughs (2014) beskrivning; hantering, lagring och sortering av metrisk HR data. Kommunernas HRIS har även samma funktioner som de komponenter Kovach & Cathcart (1999) beskriver; inmatning, dataunderhåll och generering av utdata. Inmatnings komponenten är lika hos alla kommunerna och resultatet visar tydligt på att medarbetare, chefer och HR inom alla fyra kommuner kan föra in data i HRIS, likt Kovach & Cathcarts (1999) beskrivning. Även komponenten dataunderhåll är lika för alla kommuner i hur de sorterar, lagrar och uppdaterar metrisk HR data i sina HRIS och sammanfaller även den med Kovach & Catharts (1999) beskrivning.

Resultatet påvisar dock att kommunerna upplever svårigheter i att sammanställa och ta ut data från deras HRIS. HR-funktionerna upplever svårigheter i vad Kovach & Cathcart (1999) benämner generering av utdata. Några av de svårigheter och hinder HR-funktionerna har med sina HRIS är; brister vid samkörning av data mellan olika delar av HRIS, icke användarvänliga system och avsaknaden av automatiskt sammanställda rapporter. Kommunernas HRIS brister således i att nå upp till vad Chugh (2014) och Kovach & Cathcart (1999) menar är HRIS verkliga potential. Till exempel kan kommunerna gå miste om analyser och rapporter som kan ligga till grund för strategiska beslut, om dessa är svåra eller till och med omöjliga att ta fram i befintliga system. HR-strategen i kommun A beskriver i följande citat konsekvenserna gällande svårigheten i samkörning av data.

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

Utifrån resultatet kan det konstateras att kommunernas HRIS på vissa fronter är bristfälliga eller inte tillräckligt användarvänliga för att möjliggöra för HR-funktionerna att arbeta med analytisk HR. Enligt Boudreau & Marler (2016) grundas analytisk HR i samkörningen av flera datakällor, både från HR men även från andra företagsfunktioner med hjälp av HRIS. Kommunerna uppger att deras HRIS i vissa fall kan samköra data från olika system, men i andra fall inte alls. Således visar resultatet att HR-funktionernas arbete med dataanalyser inte överensstämmer med det Boudreau & Marler (2016) definierar som analytisk HR. Istället kan kommunernas arbete med dataanalyser liknas vid vad Boudreau & Marler (2016) beskriver som presentation av metrisk HR data. Kommunernas dataanalyser tycks användas för uppföljning av långsiktiga mål, likt det Bengtsson & Kalling (2012:13f) benämner som strategi som plan. Samtliga kommuners HR-funktioner berättar att deras personalarbete utgår från långsiktiga politiska beslut, exempelvis att minska sjukfrånvaron inom kommunernas verksamheter. Efterföljande citat av en HR-strateg i Kommun C påvisar detta.

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

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

beskriver ingår i strategi som plan. Kommunernas personalrapporter och analyser efterfrågas både av politiker och chefer för att stödja politiska beslut eller ur uppföljningssyfte. Huvud användningsområdet för kommunernas data ligger i, som de själva säger, sköta löner, sjukfrånvaro, mäta hel- och deltidsanställningar eller i att ta fram analyser och rapporter. HR-funktionerna berättar även att de driver olika personalsatsningar, exempelvis ledarskapsutbildningar för chefer. Men dessa satsningar tycks inte vara kopplade till kommunernas övergripande strategier och mål på ett sådant vis att de kan mätas och utvärderas genom dataanalyser, likt det som Gates & Langevin (2010) benämner HCM.

Samtliga kommuners HR-funktioner uppger att de önskar bli mer strategiska. Boudreau & Marler (2016) och Patre (2016) påvisar att analytisk HR kan vara ett viktigt verktyg för utvecklingen av HR-funktionens strategiska roll i organisationer. HR-funktionerna är tydliga med att de gärna hade haft bättre system som kan möjliggöra att de kan arbeta mer strategiskt. Kommunernas HR-funktioner är också överens om att dataanalyser och rapporter skapar förtroende både för deras personalsatsningar och HR-funktionernas strategiska roll inom kommunerna, något som även Patre (2016) finner i sin studie.

8.2 HR-funktionens roll i kommunerna

Kommunernas HR funktioner berättar att de arbetar strategiskt genom att exempelvis driva igenom olika personalsatsningar. Däremot visar resultatet att en stor del av det som kommunernas HR-funktioner benämner som strategiskt arbete snarare tycks handla om att stötta kommunernas chefer. Framförallt berättar kommunernas HR-funktioner hur de tar fram analyser och rapporter till chefer och politiker, exempelvis i uppföljningssyfte. Utifrån studiens resultat tycks kommunernas HR-funktioner vara mer av en stöttande- än strategisk funktion. Detta är likt Boglinds et als (2013:40–44) tes om att många HR-funktioner, trots HRs utveckling, fortfarande antar en mer operativ än strategisk roll inom organisationer.

Samtidigt visar resultatet att det finns en önskan från HR-funktionerna om att minska dess stöttande roll för att bli mer strategiska. Exempelvis berättar kommunernas HR-funktioner att de önskar att chefer själva kan ta fram analyser och rapporter ur kommunernas HRIS. Boglind et al. (2013:44) menar att i teorin så kan det operativa och strategiska HR-arbetet samverka men i praktiken så uppstår komplikationer. Boglind et al. (2013:128,131) menar vidare att HR-funktionerna ibland står sig själva till last då de inte vill ge upp det operativa stödet de är bra på. Boglind et als (2013:128,131) tes om att HR-funktionen inte vill lämna från sig det operativa stödet överensstämmer inte med resultatet. HR-funktionerna visar istället att de vill bli mer strategiska. Följande citat från kommun B belyser att det kanske är organisationen som förväntar sig att HR-funktionen ska fortsatt arbeta operativt.

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

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

kommunerna utgörs av att stötta chefer och politiker med just rapporter, uppföljningar och analyser. Vidare berättar kommunernas HR-funktioner att de är nöjda med sina nuvarande HRIS, trots att HR-funktionerna samtidigt önskar att de hade kunnat ta fram bättre analyser, prognoser och samköra data från fler system.

8.3 Dataskyddsförordningens inverkan

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

Alla fyra kommuner har påbörjat processen med att möta den nya lagstiftningen om datahantering, dataskyddsförordningen. Kommunernas förändringsarbete består främst av att dokumentera och se över sina system och rutiner kring datahantering. Kommunerna har ännu inte vidtagit några åtgärder eller gjort ändringar i sitt arbete med metrisk HR data. Detta menar kommunerna beror på att de fortfarande väntar på att regelverket kring dataskyddsförordningen skall prövas mot de rådande regelverk som finns för kommunerna idag, exempelvis OSL. Av studiens resultat framgår det att kommunerna är välvilligt inställda till den nya lagstiftningen. Att kommunerna gärna möter och rättar sig efter dataskyddsförordningen kan enligt Oliver (1991) innebära att de ser förändringen som legitim.

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

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

Kommunerna pratar även om att de förväntar sig att den nya lagstiftningen kommer medföra förändringar som gör att både kommunerna och HR-funktionerna får bättre koll på sin data. Detta eftersom alla verksamheter inom kommunerna som hanterar data kommer få gemensamma regelverk och rutiner för hanteringen av data. Dessutom nämner kommunerna att den personliga integriteten kan stärkas vid införandet av dataskyddsförordningen, något som också kan kategoriseras som en del av att möta vad Zucker (1987) benämner sociala påfrestningar.

Det faktum att kommunerna redan pratar om dataskyddsförordningen, vad de förväntar sig att den skall kunna ge för effekter och att den kan medföra nya arbetsätt kan likställas med det som Oliver (1991) menar är en habitualiseringsprocess. Det vill säga, idéer och tankar om dataskyddsförordningen tycks börja vinna legitimitet inom kommunerna och HR-funktionerna. Samtidigt tycks det finnas en förväntan på att arbetet med att möta den nya lagstiftningen kan medföra nya, ännu bättre arbetsprocesser kring hanteringen av kommunernas data och personuppgifter.

Sammanfattningsvis kan det konstateras utifrån resultatet att kommunerna är i början av det som Oliver (1991) och Eriksson-Zetterquist (2009:4ff) benämner institutionaliseringsprocess. Kommunerna har påbörjat mötandet av dataskyddsförordningen genom att se över sina rutiner gällande datahantering. Kommunernas berättelser visar också att de genomgår vad Oliver (1991) menar är en habitualiseringsprocess. Resultatet kan däremot inte förtälja om dataskyddsförordningen kommer medföra nya arbetsprocesser för kommunernas HR-funktioners hantering av metrisk HR data. Detta eftersom kommunerna själva uppger att de ännu inte vidtagit några åtgärder och för att kommunernas berättelser än så länge endast är spekulationer kring hur HR-funktionernas arbete med metrisk HR data kan påverkas.

9. Diskussion

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

Studiens analys visar att ingen av de fyra kommunernas HR-funktioner arbetar med analytisk HR enligt Boudreau & Marlers (2016) beskrivning. Hur kan det komma sig? Kan det vara så att kommunernas HR-funktioner inte känner till analytisk HR? I resultatet nämner kommunerna aldrig analytisk HR eller hur metrisk HR data används för framtagande eller mätning av personalstrategier. Vi trodde att det skulle finnas inslag av arbete med analytisk HR i kommunernas HR-funktioner men resultatet och analysen visar att detta inte förekommer likt tidigare studiers beskrivning (Boudreau & Marler, 2016; Gates & Langevin, 2010; Patre, 2016). Studiens första frågeställning blir därför intetsägande och öppnar istället upp för att diskutera varför kommunernas HR-funktioner inte arbetar med analytisk HR. Ett enkelt svar till varför kommunerna inte arbetar med analytisk HR kan vara att peka på de brister som finns i kommunernas HRIS, men det är istället mer intressant att fråga sig varför det finns brister. En aspekt kan vara att det är kostsamt att köpa in nya och bättre HRIS funktioner som kan bidra mer i det strategiska arbetet. Kovach & Cathcart (1999) menar att investeringar i HRIS kan vara kostsamma, dock poängterar Chugh (2014) att investeringar i HRIS kan öka produktiviteten inom organisationen. Således kan investeringar i HRIS snarare ses som en långsiktig investering som betalar av sig själv i form av ökad produktivitet för organisationen. Vi anser att de brister som finns i kommunernas HRIS inte nödvändigtvis behöver vara en ekonomisk fråga.

En annan förklaring till bristerna i kommunernas HRIS kan vara det som Angrave et al (2016) menar blir en diskrepans mellan HR-funktionernas behov och systemens utformning. Angrave et al (2016) menar att många av de verktyg som möjliggör arbetet med analytisk HR idag inte utgår ifrån HR-funktionernas behov eller kunskaper. Framförallt menar Angrave et al (2016) att de analytiska verktygen skapas av ingenjörer som inte förstår HR samtidigt som HR-funktionen inte har tillräcklig kunskap för att använda analytiska verktyg. Detta är något som framkommer i kommunernas berättelser, där HR-funktionerna i vissa fall inte kan ta ut önskvärda rapporter och analyser ur sina HRIS för att de inte har kunskap i hur detta skall göras i befintliga system. Samtidigt tycks det inte finnas efterfrågan inom kommunerna att HR-funktionerna skall ta fram de analyser som ryms inom ramen för analytisk HR. Frågan är då om begränsningar i HR-funktionernas kunskaper om analyser eller brister i HRIS räcker

som förklaring till varför analytisk HR inte används inom kommunerna.

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

Samtliga kommuners HR-funktioner uppger att de vill utveckla sitt strategiska arbete. Kan analytisk HR vara svaret på HR-funktionernas önskan om att bli mer strategiska? Patre (2016) menar att analytisk HR möjliggör framtagandet av de analyser och underlag HR-funktionen behöver för att skapa förtroende för strategiska beslut och i längden skapa legitimitet för HR-funktionen att övergå från att enbart arbeta operativt till att anta en mer strategisk roll. Samtidigt poängterar Boglind et al. (2013:47) att HR-funktionen måste arbeta strategiskt för att skapa värde. Således skulle införandet av analytiskt HR arbete i kommunernas HR-funktioner kunna innebära att; HR-funktionernas strategiska roll legitimeras, HR-funktionernas strategiska arbete utvecklas och att HR-funktionerna blir värdeskapande. Detta resonemang sammanfaller med vad Dulebohn & Ulrich (2015) poängterar i studiens inledning med att analytisk HR kan ge bättre förutsättningar för HR-funktion att skapa värde för organisationen. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att tidigare studier om analytisk HR tenderar att vara normativa i sina antaganden. Det är inte helt säkert att införandet av analytisk HR alltid är en avgörande framgångsfaktor för HR-funktionernas strategiska personalarbete. Det kan mycket väl vara så att kommunernas HR-funktioner idag har ett tillfredsställande personalarbete och att kommunernas önskan om att bli mer strategiska kanske egentligen handlar om små förändringar, i en större, redan välfungerande helhet.

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

vedertagen av kommunerna.

10. Slutsatser och vidare forskning

10.1 Slutsatser

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

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

10.2 Vidare forskning

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

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

dataskyddsförordningens krav på datahantering medför bättre rutiner och förutsättningar för HR-funktionens arbete med dataanalyser.

11. Referenslista

11.1 Litteraturförteckning

Alvehus, J (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26, 1–11. doi:10.1111/1748-8583.12090

Bengtsson, L. & Kalling, T. (2012). *Strategi*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder Upplaga 2*. Stockholm: Liber AB.

Chugh, R. (2014), Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organisation. *Journal of Advanced Management Science*, vol. 2, no.2.,149-153. doi: 10.12720/joams.2.2.149-153

Cordes, J. (2005). Developing the human capital balance sheet. *Strategic HR Review*, 4(3), 24-27.

Dulebohn, J & Ulrich, D. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Gates, S & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.

Jamrog, J., & Overholt, M. (2005). The future of HR metrics. *Strategic HR Review*, 5(1), 3.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: Att låta en värld öppna sig (1. uppl. ed.)*. Stockholm: Liber.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/258610>

Patre, S. (2016). Six Thinking Hats Approach to HR Analytics. *South Asian Journal of*

Human Resource Management, 3(2), 191-199.

Prescott, R. (2012). *The encyclopedia of human resource management. Volume 1, Key topics and issues*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory [Electronic version]. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: SAGE.

Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.

11.2 Internetkällor

Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD (2013). *Talent analytics and big data – the challenge for HR*, London: Chartered Institute for Personnel and Development. Hämtad 2017-05-12 från https://www.cipd.co.uk/Images/talent-analytics-and-big-data_2013-challenge-for-hr_tcm18-9289.pdf

Datainspektionen. (u.å). *Allmänna frågor om EU:s dataskyddsreform*. Hämtad 2017-04-14 från <http://www.datainspektionen.se/fragor-och-svar/eus-dataskyddsreform/allmanna-fragor/>

Marr, B. (2016) The 8 HR Analytics Every Manager Should Know About. *Forbes*. Hämtad 2017-05-04, från <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/03/01/the-8-hr-analytics-every-manager-should-know-about/#55dc7562788f>

12. Bilagor

12.1 Intervjumall

Intervjumallen är semistrukturerad, följdfrågor och exempel används för att nyansera diskussionen om det behövs. Frågorna syftar till att fånga olika fenomen inom HRs datahantering och fokuserar inte på subjekten bakom. Svaren kommer att avidentifieras och kodas. Metriska data innefattar all mät- och jämförbara insamlade data, exempelvis genom HRIS, dokument och listor) Strategisk data uppstår när metriska data, kopplas och analyseras i kontext. Exempelvis genom att jämföra flera variabler för att undersöka samband eller när data används för strategiska mål.

METRISK DATA

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

c. Vem har möjlighet att använda den?

2. Vilka kriterier väljer ni att använda /kolla närmare på? a. Hur prioriterar ni dessa?

b. Varför prioriteras dem så?

3. Vilka hinder har ni stött på i arbetet med metriska data? a. Ge exempel

b. Vad innebar det för er?

c. Hur hanterade ni detta?

4. Vad använder ni er metriska data till idag? a. Kopplar ni er metriska HR-data till strategiska beslut?

i. Ja, Hur tar det sig till uttryck?

ii. Nej, varför inte? Vilka hinder finns?

5. Hur kan ni utveckla ert arbete med metriska data? a. Vad tycker ni kan förbättras?

b. Vilken potential ser ni i användandet av metriska data?

STRATEGISKT ARBETE

6. Hur utformar ni det administrativa och operativa arbetet för att möta strategiska beslut? a. Om ja, hur går ni tillväga? Ge exempel

b. Om nej, varför inte?

7. Vilka analyser kan ni ta fram utifrån er insamlade data?

a. Ja, Hur används dessa analyser?

b. Nej, varför använder ni inte analyser?

8. Hur ser er organisation på användningen av data som underlag för strategiska beslut? a. Vad för data anser ni vara av störst vikt för det strategiska arbetet?

b. Varför är just den data av största vikt?

c. Hur används den?

9. Har det strategiska arbetet utvecklats de senaste åren? a. Har betydelsen av ett strategiskt arbete ökat eller minskat?

b. Har efterfrågan inom organisationen förändrats?

DATASKYDDSFÖRORDNINGEN OCH JURIDISKA RAMVERK

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

11. Har ni påbörjat arbetet för att möta dataskyddsförordningen? a. Ja, vilka åtgärder har ni åtagit? (som berör HR)

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

12. Hur tror ni dataskyddsförordningen kommer påverka ert arbete med metriska data? a. Vilka blir de största utmaningarna? Varför?

b. Vilka möjligheter kan dataskyddsförordningen medföra? Varför?

13. Hur kommer dataskyddsförordningen påverka ert strategiska arbete? a. Vilka blir de största utmaningarna? Varför?

b. Vilka möjligheter kan dataskyddsförordningen medföra? Varför?

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

12.2 Samtyckesblankett



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Examensarbete analytisk HR & dataskyddsförordningen (intervjustudie)

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet "Examensarbete Analytisk HR & Dataskyddsförordningen" som genomförs vid Göteborgs universitet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att aidentifieras/kodas i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

Ort och datum

Namn

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:

Viktor Nilsson, student vid Personalvetarprogrammet, institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet viktor_nilsson@outlook.com, 076-xxx xx xx

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