



PERSONALVETARPROGRAMMET

Från personal till HR

- En kvalitativ studie av arbetsannonser från två olika decennier

Författare: Alexandra Kostic & Ebba Jensen

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Per Thilander
Examinator:	Petra Adolfsson



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	HR-managers job description in job adverts
Nivå:	Bachelor
År:	2019
Supervisor:	Per Thilander
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	HR, HR-chef, Personalchef, Platsannonser

This report aims to examine how the HR-managers role has changed during the last three decades by analyzing job descriptions from job adverts published in 1990 and comparing them to similar adverts from 2019. The report is based on a qualitative analysis of job adverts. A total of 24 adverts were analyzed and used in the study.

The HR-managers role has evolved to become more strategic today than 30 years ago, but the change found in this study is not radical. There is though, a clear change in the amount of support given from HR-managers to other managers and management teams in the organizations, and HR-managers are also more involved in management teams and in their work today than they were 30 years ago. The HR-role is also portrayed as a much more value creating resource in the organization in today's job adverts comparing to the ones published in 1990. Another finding is that the rhetoric used in the job adverts from 1990 are quite different from the ones from 2019 when comparing words used for work tasks, especially regarding strategic and value creating work tasks.

Förord

Denna rapport är ett examensarbete på kandidatprogrammet i Personalvetenskap. Kandidatuppsatsen är skriven vid Göteborgs Universitet av Ebba Jensen och Alexandra Kostic våren 2019.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Per Thilander. Du har under vårt uppsatsskrivande varit närvarande, engagerad och visat på stor kunskap inom vårt forskningsområde. Vi vill även tacka våra opponenter Per Hörnqvist och Johan Hägglund för deras goda råd och konstruktiva kritik samt våra sambos Ivan och Jonas för all kärlek och stöd under vårt uppsatsskrivande.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Samhällsförändringar	4
2.2 HR-yrkets framväxt	5
2.3 Personalchefens nya roll	7
2.4 HR-transformation; konceptets bakgrund	7
2.5 Vad är HR-transformation	8
2.6 HR-funktionen som strategisk partner	9
3. Metod	11
3.1 Val av metod	11
3.2 Val av litteratur	11
3.3 Urval	11
3.4 Datainsamling	12
3.5 Analys av empiri	13
3.6 Reliabilitet och validitet	14
3.7 Etiska principer	14
3.8 Kritik mot metod/Kritisk reflektion	15
4. Resultat och analys	16
4.1 Strategiskt arbete	17
4.2 Chefsstöd	21
4.3 Ledningsgruppsarbete	25
4.4 Värdeskapande HR-arbete	28
5. Diskussion och slutsatser	33

5.1 Förslag till vidare forskning.....	36
Referenslista	38
Bilagor	40
Bilaga 1. Kodning av arbetsuppgifter	40

1. Inledning

I takt med ett föränderligt samhälle anpassas även villkoren på arbetsmarknaden. Damm och Tengblad (2004) beskriver att det skett omfattande förändringar under 1900-talet gällande både synsätt och idéer när det kommer till personalarbetet. Dels hur arbetsinnehållet ändrats, men också vilken ställning som personalarbetet har i en organisation. En av faktorerna till att dessa förändringar skett kan vara förändringar i förutsättningar på samhällsnivå, exempelvis globalisering, teknisk utveckling och generationsskiftet, som gjort att aktörer på arbetsmarknaden fått anpassa sig. Personalarbetet har gått från att vara personalsocialt till personaladministrativ (Damm & Tengblad, 2004) och är nu på väg mot en mer personalstrategisk funktion (Damm & Dahte, 2016).

Tidigare forskning beskriver att HR-yrket under de senaste decennierna har rört sig allt längre ifrån administrativt och socialt arbete till att istället utvecklas till en mer strategisk funktion i organisationen. Skiftet från huvudsakligen administrativ HR-funktion till strategisk innebär att en ökad del av HR-medarbetarnas roll innefattar att implementera strategier i ett led att på sikt nå målsättningar i organisationen (Rövik, 2008). Ulrich och Brockbank (2007) lyfter att HR-avdelningen måste implementera strategier som i sin tur skapar värde för organisationen, för att organisationens målsättning ska kunna uppnås.

Tidigare forskning beskriver utvecklingen av HR-arbetet, exempelvis beskriver Damm och Dahte (2016) hur personalarbetets utveckling har sett ut under 1900-talet och framåt med utgångspunkt i hur samhället utvecklats. Det kan dock vara svårt att se vilka följder personalrollens utveckling leder till på arbetsmarknaden. För att undersöka konsekvenserna i en mer konkret kontext så studeras i denna rapport arbetsbeskrivningar av HR- och personaltjänster från två olika årtal; 1990 samt 2019. I resultat och analysdelen undersöks likheter och skillnader mellan hur arbetsuppgifterna beskrivs i annonser från de olika årtalen. En jämförelse av resultatet som framkommit sker sedan i förhållande till tidigare forskning.

Platsannonser, jobbannonser och arbetsannonser, benämningarna är många men oavsett hur den benämns är den en viktig del vid rekrytering av ny personal. Det är ofta kandidatens första kontakt med den utannonserade tjänsten, och ibland det första intrycket av organisationen. I en

platsannons bör både bakgrund om företaget samt om tjänsten beskrivas (Lindelöw, 2016). Språket i annonsen är en viktig del och bör anpassas till målgruppen för att fånga deras intresse, och dessutom ger språket en möjlighet för organisationen att förmedla sin profil och sina värderingar (Lindelöw, 2016).

I rapporten används platsannonser från tidningen Göteborgs-Posten som är publicerade år 1990. Annonser har även hämtats från Jobbsafari och Metrojobb för att hitta annonser som är aktuella 2019. Annonserna berör tjänster inom HR/Personal med någon form av ansvarsområde inom personal och HR, exempelvis HR-chefer. Anledningen till att valda annonser är från olika företag är för att undersöka arbetsmarknaden ur brett perspektiv, samt för att säkerställa att resultatet är oberoende av en enskild organisations interna förändringar.

I tidigare forskning beskrivs att utvecklingen inom personalyrket har pågått under en lång tid och att inriktningen har skiftat från operativ till strategisk (Damm & Dahte, 2016). Under 80-talet sker en stor förändring då begreppen Human Resources (HR) och Human Resource Management (HRM) introduceras (Damm & Dahte, 2016). Årtalet 1990 ligger i början av ett mer värdeskapande och strategiskt personalarbete och undersökningsperioden sträcker sig till aktuella annonser i dagsläget, 2019. Årtalen skapar ett spann på cirka 30 år vilket tillför en aktuell bild av förändringen och en undersökning i hur snabbt utvecklingen inom personalarbete kommer till uttryck i praktiken.

1.1 Problemformulering

Som tidigare nämnt i inledningen beskriver tidigare forskning utvecklingen av HR-yrket, men förändringen som skett över tid kan ha olika effekt på olika roller inom HR. Eftersom det kan tänkas att en HR-och personalchefs roll i ett företag har en inverkan på hur andra medarbetares villkor och möjligheter ter sig inom en organisation är utvecklingen av rollen viktig att belysa. För att undersöka utvecklingen om HR-rollen går från en operativ till strategisk funktion inom organisationen som beskrivs enligt tidigare forskning bör detta studeras. I denna studie studeras det genom att undersöka vilka arbetsuppgifter yrket beskrivs innefatta.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur HR- och personalchefers arbetsuppgifter utvecklats och förändrats under de senaste trettio åren, genom att analysera och jämföra arbetsbeskrivningar från två olika årtals platsannonser för rollen; 1990 samt 2019. Studien ämnar även att undersöka om det finns skillnader och likheter mellan beskrivningar av arbetsuppgifter i annonserna från de olika årtalen, samt om dessa likheter och skillnader stämmer överens med utvecklingen av rollen som beskrivs i tidigare forskning. Följande frågeställningar har legat till grund för studiens undersökning:

- Hur beskrivs HR-/personalchefers arbetsuppgifter i platsannonserna från 1990 och 2019?
- Framkommer det några skillnader och likheter i beskrivningen av arbetsuppgifterna mellan de olika tidsperioderna?
- Följer arbetsbeskrivningarna i annonserna den utveckling som tidigare forskning beskriver gällande HR-/personalchefsyrkets förändring och utveckling under den valda tidsperioden?

2. Teori och tidigare forskning

2.1 Samhällsförändringar

Som nämnt i inledningen i rapporten kan samhällsförändringar vara en faktor som ligger bakom förändringar i personalarbetets utveckling och framväxt. Samhällsförändringar leder till att aktörer på arbetsmarknaden måste anpassa sig, och det är därför intressant att undersöka vilka förändringar som skett och möjligtvis haft inverkan på personalarbetet. Personalarbete som område är och har också tidigare varit ett område under ständig förändring, och en betydande anledning till detta beror på näringslivets utveckling, som på flertalet sätt har påverkat inriktningen av personalarbetet. För att överleva har HR som profession därför fått anpassa sig efter förändrade förutsättningar i samhället (Damm & Tengblad, 2004).

Under 1900-talet har en framstående teknisk utveckling skett vilket har skapat en möjlighet till automatisering av många delar på arbetsmarknaden. Människan behöver inte längre närvara i produktionen på samma sätt då mycket av arbetet sköts av maskiner (Harzing & Pinnington, 2015). Damm och Dahte (2016) beskriver att utvecklingen under 1990-talet är betydande och att den har medfört ett ökat behov av tjänstemän vilket i sin tur skapar nya roller i arbetslivet. I och med den tekniska utvecklingen har ekonomin rationaliserats och det finns ett större fokus på att effektivisera och skapa vinning i organisationen (Damm & Dahte, 2016). Den "gamla ekonomin" baserades på kontroll och att göra allting själv som ledare, den "nya ekonomin" bygger på relationer, nätverk och partnerskap. I den "gamla ekonomin" var företag med kontroll framgångsrika och de sålde framförallt inom sin lokala marknad. I den "nya ekonomin" där organisationer tävlar om bra kompetenser och relationer är HR-arbete en nyckeldel (Vicere, 2000).

I samband med den tekniska utvecklingen har arbetsmarknaden globaliserats (Harzing & Pinnington, 2015). Med ordet globalisering hänvisas oftast till att företag inte bara finns och verkar i sitt lokala sammanhang utan istället påverkas av hela världen (Vicere, 2000). Globaliseringen innebär i sin tur att företag runt om i världen anpassat sig till att bli mer konkurrenskraftiga (Vicere, 2000). Globalisering ökar konkurrensen genom att företag tävlar med så många fler aktörer på marknaden (Harzing & Pinnington, 2015).

En ytterligare samhällsförändring är att arbetsmarknaden står inför ett generationsskifte då generationen “babyboomers”, som är födda runt 50-talet, går i pension och den nya generationen “millenials”, födda under 80- och tidigt 90-tal, i större utsträckning tar över arbetsmarknaden (Ray & Singh 2016). Vidare beskriver Ray och Singh (2016) att olika generationer har olika krav och förväntningar på arbetsgivare. Ray och Singh (2016) ser utvecklingen av HR-yrket som en naturlig del i en föränderlig arbetsmarknad och beskriver att den är nödvändig för att organisationerna ska kunna anpassa sig till de nya krav och förväntningar som finns hos medarbetarna. “Millenials” förväntar sig mer feedback och erkännande för sitt arbete än den tidigare generationen har gjort (Ray & Singh, 2016). Vidare beskrivs “millenials” som en generation som anser sig vara berättigade, eller som författarna skriver: “entitled”.

2.2 HR-yrkets framväxt

I takt med samhällsförändringar så har även HR-/personalyrket fått anpassa sig för att överleva (Damm & Tengblad, 2004). För att förstå varför personalyrket har anpassat sig efter affärsverksamhetens behov är det viktigt att känna till personalyrkets framväxt och historia (Damm & Dahte, 2016).

Till följd av protester rörande den rådande rationella människosynen som dominerade den då industriella arbetsmarknaden under 1920-talet, infördes i Sverige ett nytt yrke kallat fabrikssystem, som senare kom att kallas personalkonsulent (Damm & Dahte, 2016). En personalkonsulents arbetsuppgifter fastställdes under 1950-talet, och rollen förväntades nu innefatta en kombination av den egna verksamheten med organisationens övergripande affärsverksamhet. Dåvarande personalkonsulenter anpassade sig inte till den rådande förändringen, varpå de ersattes av personaltjänstemän istället med arbetsuppgifter som framförallt bestod av personaladministration. För att förstärka och legitimera personaladministration som yrke bildades det personaladministrativa rådet, ett forskningsinstitut som med hjälp av vetenskaplig forskning undersökte hur arbetskraften skulle anpassa sig efter det produktionsbehov som efterfrågades i industrin (Damm & Dahte, 2016).

Vidare förklarar Damm och Dahte (2016) att det, efter en stark ekonomisk tillväxt de tidigare två årtionden, skedde samhällsförändringar under 1970-talet där tillväxten avtog och

demokratisering av arbetslivet lyftes som en viktig fråga. Personaladministration skulle nu även innefatta undervisning om demokratifrågor för att möjliggöra medbestämmande för arbetskraften. Då yrket nu krävde en akademisk utbildning för att leva upp till de nya förväntningar som ställdes på rollen startades P-linjen upp på ett flertal universitet runt om i Sverige, en utbildning som syftade till att utbilda personalvetare.

Efter demokratiseringen av arbetsmarknaden på 70-talet ökade behovet under 80-talet av en konkurrenskraftig arbetskraft. Personalarbetare fick nu en chans till statushöjning då de var ansvariga för en viktig resurs och konkurrensfaktor: personalen. I samband med statushöjningen ändrades också benämningen av yrket från personaladministratörer till HRM, Human Resource Management. I forskningslitteratur är termen HRM omdiskuterad, eftersom det inte finns en klar och tydlig definition. Somliga forskare anser HRM vara en omformulering av personalarbete, andra lyfter HRM som en underliggande tro att människor verkligen gör skillnad, och att mänsklig kunskap och kunnande är en strategisk resurs i organisationen (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Arbetet som HR-personal tog sig an hade en mer strategisk än operativ roll och HR-chefer gavs mer plats i ledningsarbete (Damm & Dahte, 2016).

Under 80-talet började även fler linjechefer involveras i HR-arbete, och personalfrågor som tidigare hanterats av organisationens personalspecialister kom nu närmare verksamheten. Förändringen kan beskrivas med grund i termen "devolution", det innebär i praktiken att uppgifter som tidigare låg på personalspecialisternas bord istället delegeras till linjechefer (Cascón-Pereira, & Valverde, 2014). Syftet med att involvera cheferna i personalfrågorna var bland annat kostnadsreducering, snabba på beslutsfattandeprocesser samt att frigöra mer tid till HR-cheferna till förmån för mer strategiskt arbete.

Under 1990- och 2000-talet började industriproduktionen övergå till tjänsteproduktion, och konceptet HR-transformation hade sitt intåg när yrkesverksamma inom HR förväntades arbeta mer värdeskapande och personalchefens roll förändrades. Anpassningen av personalyrkets innehåll skedde till följd av samhällets förändrade syn på människans roll i arbetslivet (Damm & Dahte, 2016).

2.3 Personalchefens nya roll

En viktig del i den nya personalrollen som haft sin framväxt de senaste årtiondena är att den ses som värdeskapande genom att vara organisations- och verksamhetsfrämjande (Alvesson & Lundholm, 2014). Idag ses anställd personals kompetens som en avgörande tillgång i en organisation, vilket ger personalfunktionen en viktig roll i att finna, förfinna och utvinna denna resurs. För en personalchef handlar det inte längre om att enbart vara en passiv hjälprea för den dagliga verksamheten, utan att istället vara den pådrivande faktorn i organisationen (Alvesson & Lundholm, 2014).

En annan aspekt som är vanligt omdiskuterad i litteratur som behandlar HR-rollen är personalchefens ledningsfunktion. Eftersom begreppet HR - human resources - har resurs inbäddat i sitt namn går det också att argumentera för att människan, personalen i det här fallet, ses som en organisatorisk resurs. Om människan ses och talas om i begreppet resurs, då bör också organisationens ledning ta ökad hänsyn till denna nya dimension av tänkande och rimligtvis involvera personalchefen (Alvesson & Lundholm, 2014). HR-chefer har idag som en viktig uppgift att stödja chefer och företagets högsta ledning, och de sitter ofta numer också med i ledningsgrupper. Att HR-chefer har fått en plats vid bordet kan förklaras genom att de har ett viktigt bidrag att ge ledningen; ett personalfokuserat perspektiv på organisationens utveckling och planering (Alvesson & Lundholm, 2014). Ulrich och Brockbank (2007) lyfter att HR-avdelningen måste implementera strategier som i sin tur skapar värde för organisationen, för att dess målsättning ska kunna uppnås.

2.4 HR-transformation; konceptets bakgrund

En utmärkande utveckling av personalarbetet och dess roll mot att bli mer värdeskapande och strategiskt är konceptet HR-transformation. Begreppen Human Resource Management (HRM) och Human Resources (HR) fick sina genomslag när det administrativa personalarbetet ersattes av en mer strategisk inriktning under 1980-talet (Damm & Dahte, 2016). Förändringen av HR-/personalarbetet är dock en långdragen process och användning av begreppet HR säkerställer inte att arbetet utförs med en mer strategisk inriktning än om begreppet personal används.

Tengblad (2010) beskriver en utveckling som skett inom arbetslivet och HR, med inriktning på medarbetarskap. Under 1970-talet skedde en demokratisering och grundidén var då att arbetstagarna skulle vara delaktiga i organisationen och utvecklingen på företaget. På 80-talet började arbetsgivaren förstå att de är beroende av arbetstagaren och dennes prestationer och engagemang. 90-talet bidrog med chefslösa och plattare organisationer varpå det under 00-talet blev vanligare med mer involverade chefer som fungerande som en stöttande funktion för medarbetarna. Under det pågående 10-talet beskriver Tengblad (2010) att organisationer fokuserar på att skapa effektiva arbetssätt där det finns en organisatorisk elasticitet som leder till ett funktionellt sätt att hantera oväntade situationer som uppstår.

2.5 Vad är HR-transformation

Idén bakom konceptet HR-transformation är att transformera HR-arbetet, det vill säga förändra sättet HR-avdelningen arbetar på. Syftet med transformationen är att göra HR-arbetet mer värdeskapande, effektivt och strategiskt (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013). Ulrich och Brockbank (2007) beskriver att HR-avdelningen är en viktig del när det kommer till värdeskapande i organisationen. Värdeskapande HR innebär att HR-avdelningen genom sitt arbete och sina processer är en bidragande faktor till att nå uppsatta mål, både för organisationen och de anställda. Det finns olika typer av värde, exempelvis kan värdeskapande syfta till användningsvärde där en stor vikt läggs på det stöd som cheferna upplever sig få i sitt arbete. En annan typ av värde behandlar relationerna mellan HR-avdelningen och chef och det värde som uppnås dem emellan.

Andra faktorer som drivit på en förändring av HR-arbetet är kostnadseffektivisering, ökat fokus på servicemedvetenhet samt användandet av personal som resurs för att skapa en mer konkurrenskraftig organisation (Conner & Ulrich, 1996). HR-transformation som koncept används av framförallt konsulter i syfte att omvandla organisationers HR-funktioner och deras arbete (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013). De grundläggande motiven till konceptet HR-transformation uttrycks vara minskade kostnader, värdeskapande samt standardisering av arbetet vilket i sin tur leder till kontroll (Boglund, Hällsten & Thilander, 2011). Ulrich (1995) beskriver en organisering av HR-arbetet som han kallar shared service-organisation. Organiseringen av denna leveransmodell går ut på att dela upp HR-arbetet i tre centrala enheter; serviceenhet, expertenhet och lokala HR-Business Partners. Varje enhet har en central funktion,

där serviceenheten arbetar med framförallt transaktionellt HR-arbete såsom administrativa och standardiserade tjänster. HR-Business Partners (HRBP) och expertenhetens roll är att agera värde- och nyttskapande för kunder och organisationens andra medlemmar genom att arbeta transformativt (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013).

En huvudprincip inom konceptet HR-transformation är differentieringen av de transaktionella och transformativa arbetsuppgifterna (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013). Det är de transaktionella HR-uppgifterna som uppfattas ha en mer personaladministrativ karaktär, och består av exempelvis lönehantering, semesterledighet och rekryteringsadministration. De transaktionella uppgifterna bör ur ett kostnadseffektivt sätt standardiseras och centraliseras, för att lämna utrymme för HR-resurser att arbeta med mer strategiska arbetsuppgifter. Transformativa uppgifter består å andra sidan av mer kvalificerade uppgifter såsom rekrytering, rehabilitering samt lönesättning. De transformativa uppgifterna ska till skillnad från de transaktionella inte standardiseras, utan istället hanteras av mer kvalificerad personal så som medarbetare i expertenheten och HR-Business Partners.

En annan målsättning med konceptet HR-transformation är genom säkerställandet av att roller, samspel och relationer i personalarbetet är mätbara, ändamålsenliga och effektiva. Transformationen präglas av ett nyttobaserat synsätt på samspel och relationer (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013).

2.6 HR-funktionen som strategisk partner

Även om många förespråkare för HRM menar på att HR-funktionen och dess personal fått ett uppsving (Alvesson & Lundholm, 2014) så finns det annan litteratur som ger en annan bild. Berglund (2002) har studerat HR-funktionen och dess status i en organisation, och lyfter HR-personals kamp för att erhålla legitimitet och utrymme i organisationen de verkar. Berglund (2002) ger också en annan möjlig förklaring till varför HR-yrkets status fortfarande är relativt låg; det ideologiska perspektivet. Personalvetaryrket är idag ett kvinnodominerat yrke, och arbetet har en viss tendens att även skildras med traditionellt feminina termer. Eftersom dessa feminina kvalitéer som används för att beskriva HR-yrket ställer sig lägre i hierarki än mansdominerade kvalitéer så är genusdiskussionen en viktig faktor när det kommer till att förstå personalfunktionens över tid lägre status (Berglund, 2002).

Det finns flera potentiella förklaringar till varför HRs strategiska funktion är delvis orealiserad, varav Alvesson och Lundholm (2014) listar bristande integration mellan personalfunktionen och övriga funktioner i organisationen, bristfällig intern organisering samt brist på affärsmässig kunskap (företagets marknader, konkurrenter, produkter och så vidare) från HR-personalen. Att HR-funktionen idag är inbjudna i ledningsgrupper leder inte nödvändigtvis till att de fått mer inflytande, utan kan istället vara ett sätt för organisationen att utåt sett visa att de värdesätter sin personal och samtidigt kvoterar in kvinnor i ledningsgruppen eftersom en relativt hög andel personalchefer är kvinnor (Berglund, 2002).

3. Metod

3.1 Val av metod

Vi har valt att använda oss av kvalitativ dataanalys för att analysera resultaten i studien och på så sätt kunna besvara frågeställningarna. Bryman (2011) beskriver att kvalitativ forskning har fokus på ord till skillnad från kvantitativ forskning där fokus ligger på siffror. Eftersom vår studie grundas i en analys av skrivet material passar kvalitativ metod då det finns utrymme att analysera orden. Vi har använt oss av officiella dokument från privata källor som datakälla i vår dokumentanalys, i detta fall platsannonser från dagstidningar och från hemsidor som publicerar arbetsannonser. Vidare har vi valt att använda oss av tematisk analys vilket är ett av de vanligaste verktygen vid analysering av kvalitativa data (Bryman, 2011).

3.2 Val av litteratur

Det primära syftet med en litteraturgenomgång är enligt Bryman (2011) att orientera sig i det valda ämnet eller temat som ska studeras. Orienteringen sker genom att se över grundläggande idéer och tidigare forskning inom samma område. För denna studie har orientering skett genom att söka efter relevant facklitteratur, relevanta annonser samt vetenskapliga artiklar inom ämnet. Källorna är framförallt hämtade från Göteborgs Universitets sökmotor, Göteborgs Posten samt annonseringssidor på internet. Sökord som använts för att hitta relevanta källor inom ämnet har framförallt varit: HR, HR-historia, HR-transformation, strategisk HR samt HRD.

Sökord som använts för att hitta jobbbannonser från 2019 har varit: Personalchef, HR-chef, HR-manager samt Personalansvarig. För att hitta annonser från Göteborgs Posten från 1990 har mikrofilmer från Göteborgs Universitet behandlats, därefter har annonserna som matchar in på kriterierna "tjänst inom personal/HR med någon form av personalansvar" valts ut.

3.3 Urval

Bryman (2011) beskriver att det finns olika typer av urval som kan göras då enheter väljs ut, i detta fall innebar det val av vilka platsannonser som skulle analyseras. Målstyrda urval innebär att urvalet av enheter inte sker slumpmässigt utan att forskaren istället väljer enheter utifrån att kunna uppnå ett bra resultat. Till en början samlade vi in alla annonser som berör personalyrket,

men valde sedan att göra ett målstyrt urval och begränsa oss till tjänster med någon form av personalansvar. Vi valde att inrikta oss på årtalen 1990 och 2019 och gjorde detta för att begränsa studien, vilket gör urvalet till målstyrt. Som tidigare beskrivet har utvecklingen av HR-yrket pågått under lång tid, men under 1990-talet skedde förändringar i samhället såsom digitalisering och globalisering vilket motiverade oss till att undersöka hur dessa delar kan ha påverkat arbetsmarknaden och i synnerhet HR-yrket till hur det ser ut idag. Spannet är på ca 30 år vilket ger utrymme för att eventuella förändringar ska ha fått fäste och spridning över arbetsmarknaden och på så sätt kan vara mätbara.

I urvalet av vilket yrke som studien skulle undersöka genomfördes också ett målstyrt urval (Bryman, 2011). Vi valde att fokusera på HR-tjänster med någon form av ansvarsområde inom antingen personal eller HR, exempelvis HR-chef och personalman. Vi började med att söka i dagstidningar från 1990 efter relevanta annonser innan vi bestämde vilket yrke vi skulle rikta in oss på. Eftersom tidigare forskning riktas mot att HR-yrket har gått från en administrativ och operativ inriktning till en strategisk inriktning valde vi att undersöka chefspositioner, detta då en allmän uppfattning är att hur chefer arbetar är grundläggande för hur resterande HR-avdelningen arbetar.

3.4 Datainsamling

Den data som använts i studien är insamlade platsannonser, som är hämtade från dagstidningar samt internetsidor som har samlade platsannonser från olika företag. Platsannonserna som behandlas i studien är annonser som publicerats 1990 samt 2019. Insamlingen av platsannonserna från 1990 skedde med hjälp av analysering av mikrofilmer på Samhällsvetenskapliga biblioteket tillhörande Göteborgs Universitet. Där studerades mikrofilmer från hela årtalet 1990 för att leta efter annonser som passade kriterierna "tjänst inom personal/HR med någon form av ansvar". Insamlingen av annonser från 2019 genomfördes på hemsidorna Metrojobb samt Jobbsafari med sökorden "HR-chef". Därefter samlade vi in de första som dök upp som matchade samma kriterier som tidigare.

Göteborgs-Posten (GP) är en liberal dagstidning som främst har spridning i Västsverige. GP grundades för första gången år 1813 och har sedan 1859 givits ut utan uppehåll. Vi valde att

söka platsannonser i GP för att tidningen har stor spridning och därför visar en bredd av olika företag, samt speglar samtidens variation av annonser på ett tydligt sätt.

Internetkällorna vi valde att söka aktuella jobbannonser på var Jobbsafari och Metrojobb då de är bland de främsta svenska hemsidorna för publicering av jobbannonser. Jobbsafari har funnits på nätet sedan 2001 och är en hemsida som dagligen samlar in annonser från olika databaser runt om i Sverige och Norge. Metrojobb lanserades 2009, och är en del av Metro Nordics. Metrojobb har idag enligt sin hemsida Sveriges högsta räckvidd för att komma i kontakt med jobbintresserade personer.

3.5 Analys av empiri

Under arbetet med rapporten har empirin visat inriktningar inom vissa specifika områden, varpå vissa av dessa områden är återkommande. I en tematisk analys eftersöks teman i det insamlade materialet som sedan leder till att kopplingar kan göras mellan de olika insamlade enheterna (Bryman, 2011). Tematisk analys som analysmetod var passande för vårt insamlade material då det i alla annonser fanns beskrivningar av arbetsuppgifterna vilket gjorde det möjligt att jämföra teman och nyckelord dem emellan. Kodningen genomfördes genom att lista de beskrivna arbetsuppgifterna i varje annons i ett exceldokument (se bilaga 1). Genom att sedan gå igenom materialet har flera teman framtagits utifrån de arbetsuppgifter som återkommande har skildrats. En ytterligare faktor till valet av teman har varit tidigare forskning, detta eftersom frågeställning 3 syftar till att undersöka utvecklingens samstämmighet mellan utvecklingen i annonser kontra tidigare forskning. Studien är därför en kombination av deduktivt och induktivt tillvägagångssätt, det vill säga abduktiv (Alvehus, 2013). Utgångspunkten är delvis grundad i det deduktiva perspektivet där teorin ligger till grund för undersökningen samtidigt som ett induktivt perspektiv där den insamlade empirin skapar grunden till vilken teori som används tillämpas (Bryman, 2011). Resultatet har grundats i att undersöka våra frågeställningar, och i analysen sker sedan en jämförelse mellan de valda årtalen och en analyserande koppling till tidigare forskning.

3.6 Reliabilitet och validitet

Begrepp som validitet och reliabilitet används framförallt vid kvantitativ forskning, exempelvis är validitet någonting som behandlar mätning vilket kvalitativ forskning inte tar lika mycket hänsyn till (Bryman, 2011). I Bryman (2011) lyfts istället andra begrepp upp som inom kvalitativ forskning skulle kunna ersätta validitet och reliabilitet; äkthet och tillförlitlighet. Tillförlitlighet består i sin tur av fyra delkriterier som har sin motsvarighet i den kvantitativa forskningen: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera. Äkthet består av kriterierna: rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet samt taktisk autenticitet. Flera av dessa kriterier i tillförlitlighet samt samtliga i äkthet blir mer applicerbara på kvalitativa studier med deltagande intervjuobjekt. Eftersom vi gjort en dokumentanalys av objekt och inte en analys på svar från personer som deltagit så är inte äktheten lika tillämpbar att bedöma vår undersökning med, då den mer berör forskningspolitiska konsekvenser. Trovärdigheten i studien inbegriper att författare av studien säkerställt att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns samt att resultaten rapporteras till de som studerats. I studien vi genomfört följer vi de formkrav som ställs, vi kan dock inte rapportera tillbaka till de som studerats eftersom vi återigen inte studerar personer. Pålitlighet syftar till att inneha ett granskande synsätt och kunna visa på och redogöra för alla delar i en forskningsprocess. Vi säkerställer detta genom att inkludera bilagor med sammanställning av använda annonser samt en utförlig metoddel. Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren försöker säkerställa att hen agerat i god tro, och att det ska vara uppenbart att inte forskarens personliga värderingar eller teoretisk inriktning haft en påverkan på studiens utförande eller slutsatser. Vi har inte haft någon tidigare teoretisk inriktning som skulle kunna påverka resultatet, och vi har också studerat annonserna objektivt men samtidigt varit medvetna om vår förförståelse.

3.7 Etiska principer

I vår studie har vi valt att hålla företagen som står bakom annonserna anonyma. Vi valde att ha anonyma annonser för att vi inte bett respektive företag om lov för att få publicera deras namn i vår studie, samt för att säkerställa en objektiv läsning för läsarna av rapporten. För att i så stor

mån som möjligt säkerställa att företagen hålls anonyma har vi också valt att inte sidhänvisa citaten som är hämtade från annonserna 1990, utan enbart ange datum.

3.8 Kritik mot metod/Kritisk reflektion

I urvalet av platsannonser från 1990 användes endast Göteborgs-Posten som källa. GP är en tidning som riktar sig till läsare i Göteborg och Västsverige vilket skapar ett begränsat spektrum att undersöka. Annonserna som har analyserats kan antas vara riktade till denna målgrupp vilket skapar ett resultat vinklat till just detta området. I det fall då annonserna istället hade hämtats från tidningar på mindre orter alternativt annan geografisk plats skulle andra arbetsuppgifter kunna dyka upp som mer förekommande. Annonserna är dessutom enbart hämtade från en källa, vilket kan påverka till ett homogent resultat.

Att annonsera i dagstidningar förr var kostsamt, vilket innebär att inte alla företag hade råd att publicera längre annonser. De annonser som valts ut i studien är därför i majoritet från företag som är av större karaktär, vilka har möjlighet att spendera en större summa i sin annonsering, alternativt från företag som har bra ekonomiska förutsättningar. Detta leder till att resultatet kan vara påverkat då en viss typ av företag inte representeras i urvalet av annonser.

Eftersom studien skulle genomföras under en tidsperiod på tio veckor så var vissa begränsningar nödvändiga. En begränsning som kan påverka slutresultatet av denna studie är antalet annonser som analyserats. I denna studie har totalt 24 annonser analyserats, vilket innebär 12 annonser från vardera årtal. Antalet valdes då det vid insamlingen av annonser framkom 12 stycken från 1990. För att skapa ett likvärdigt resultat från de olika årtalen valdes 12 annonser ut från 2019. Om studien hade breddats till att innehålla ett större antal annonser så kan slutresultatet möjligtvis sett annorlunda ut.

En annan kritik mot studien är valet av sökord för att hitta platsannonser från 2019. I urvalet användes sökorden "HR-chef" och "personalchef", dock hade majoriteten av annonserna som framkom titeln "HR-chef". I insamlandet av annonser från 1990 utgicks mestadels från titlar med ordet "personal" i, eftersom begreppet HR då ännu inte var vanligt förekommande. Skillnaden i titel kan ha en inverkan på vad arbetsuppgifterna innebär och hur yrkesrollen uppfattas samt vad det finns för förväntningar på personen som utför dem.

4. Resultat och analys

I studien har totalt 24 annonser undersökts för att ta reda på hur beskrivningar HR-/personalchefs-rollens arbetsuppgifter i platsannonser har ändrats under de senaste 30 åren. Vid bearbetning av materialet undersöktes vilka arbetsuppgifter som beskrivits för de olika tjänsterna. Vid bearbetningen framkom flertalet teman genom att skillnader eller likheter mellan de olika årtalen blev tydliga. De fyra teman som presenteras nedan är strategiskt arbete, chefsstöd, ledningsgruppsarbete samt värdeskapande HR-arbete. Inför varje tema följer en förklaring till varför respektive tema valts ut.

Resultatet av dokumentanalysen av annonserna redogörs för överskådligt i tabeller för respektive tema, och följs av resultatet av empirin tillsammans med en jämförelse mellan de olika årtalen. Vidare undersöks hur de framkomna resultaten stämmer överens med tidigare forskning och skillnader och likheter analyseras. Nedan tabell är en översikt över vilka annonser som använts i studien:

Yrkestitel, årtal 1990	Yrkestitel, årtal 2019
Personalchef	HR Manager Skandinavien
Personalman	HR-Chef
Chef för personalfunktionen	HR-Chef med personalansvar
Personalchef	HR-Chef
Personalman	HR-Chef
Personalansvarig	HR-Chef
Personalman	Interim HR Manager
Administrativ chef	HR-Chef

Personalchef	HR-Chef
Personaldirektör	HR Ansvarig
Administrativ chef	HR-Chef
Administrativ chef	HR-Chef

Tabell 1: yrkestitlar för analyserade annonser från år 1990 och 2019.

4.1 Strategiskt arbete

Det första temat behandlar strategiskt och operativt arbete. Under bearbetningen av annonserna framkom det en skillnad i frekvensen av beskrivningar av operativt och strategiskt arbete, dessutom uttrycktes en skillnad i ordval för att beskriva sådan typ av arbete. I kombination med den insamlade empirin och tidigare forskningen samt för att kunna bidra till att besvara frågeställningarna i rapporten valdes därför detta ut som tema. Tabellen nedan anger hur många gånger de utvalda orden för strategiska arbetsuppgifter förekommer i annonserna:

Strategiska arbetsuppgifter	1990	2019
Strategisk	0/12	5/12
Utveckla	10/12	8/12
Driva	1/12	5/12
Förnya	0/12	0/12
Totalt	11	18

Tabell 2: antal gånger som utvalda ord för strategiska arbetsuppgifter beskrivs i annonserna.

I annonserna från 2019 används ordet strategiskt för att beskriva vissa tjänsters arbetsuppgifter. Arbete av "strategisk art" kan vara oklart vad det betyder (Alvesson & Lundholm, 2014) men orden "driva", "utveckla" och "förnya" är ord som visar på strategiskt arbete då det indikerar

långsiktigt planerande och processskapande arbete, vilket syftar till en långsiktig styrning av arbete framåt som ordet strategiskt definieras som (Nationalencyklopedin, 2019). Av annonserna från 2019 framkommer orden “driva”, “utveckla”, och “förnya” 18 gånger.

Det finns även annonser för HR-chefstjänster från 2019 där fokus ligger på mer operativa arbetsuppgifter. Exempelvis är rekrytering och rehabilitering arbetsuppgifter som lyfts fram vilket indikerar på operativt arbete då färdiga processer följs och genomförs kortsiktigt (Nationalencyklopedin, 2019). I platsannonser beskrivs arbetsuppgifter på ett sätt som ska attrahera sökande kandidater, den vanliga användningen av ordet strategiskt i annonser från 2019 kan därmed tyda på att strategiskt arbete anses vara attraktivt arbete för de sökande (se Tabell 2 och Bilaga 1).

Annonserna från 1990 innehåller varierande beskrivningar av arbetsuppgifterna. Vanligt förekommande är beskrivning av operativa arbetsuppgifter vilket syftar till kortsiktig styrning av verksamheten som sker löpande (Nationalencyklopedin, 2019). Exempel på sådana arbetsuppgifter är rekrytering, förhandling och utbildning av personal. Utöver de operativa arbetsuppgifterna som är uttryckta i platsannonserna är även strategiska arbetsuppgifter förekommande. I annonserna från 1990 framkommer orden “driva”, “utveckla”, och “förnya” elva gånger. Ingen av annonserna använder sig av ordet “strategiskt” i beskrivning av arbetsuppgifterna, vilket delvis kan bero på att användningen av olika ord och begrepp förändras över tid, samtidigt som det kan vara beroende av vad som framstår som attraktiva arbetsuppgifter i olika tidsperioder.

Resultatet visar på att en förändring mellan de olika årtalen har skett. Beskrivningen av personal/HR-chefers arbete visar under år 1990 en tendens att vara strategiskt, dock har en ökning av den strategiska inriktningen skett. Tabell 2 visar på en förändring i vilka ord som används i platsannonserna. Arbetsuppgifter beskrivna som strategiska eller drivande var mer sällan förekommande under 1990 jämfört med 2019. Det skiljer i antalet benämningar av strategiska arbetsuppgifter mellan 1990 och 2019 med elva benämningar kontra 18, vilket indikerar att utvecklingen är inriktad mot ett ökat uttalat strategiskt arbete. Ordet “utveckla” är lika vanligt förekommande under 1990 som 2019 vilket även indikerar på att strategiskt arbete förekom 1990 men möjligtvis kom till uttryck i andra termer än det gör under 2019.

En skillnad som framkommer i jämförelsen mellan annonserna från 1990 och 2019 är även till vilken utsträckning de operativa uppgifterna markeras. I annonserna från 1990-talet framhävs framförallt de operativa arbetsuppgifterna, medan annonser från 2019 framhäver det mer strategiska arbetet. I annonserna från 2019 används ordet “strategiskt” i flertalet av beskrivningarna, medan ingen av annonserna från 1990 använder samma ord. Damm och Dahte (2016) skriver att i samband med statushöjningen av personalarbetet på slutet av 80-talet började HR-personal ta sig an en mer strategisk roll än tidigare, och gavs också mer plats i ledningsarbete. Som framgår av analysen av annonserna finns det en indikation på att arbetsuppgifterna som framhävs blir av ökad strategisk karaktär 2019 jämfört med 1990, även om det strategiska arbetet förekommer men framhävs genom andra ordval i annonserna från 1990.

Det ökande användandet av ordet “strategiskt” i beskrivning av HR-chefers arbetsuppgifter tyder på att utvecklingen av HR-rollen fortsatt går mot en mer och mer uttalad strategisk inriktning under de senaste tre decennierna. Förändringen av HR-rollen, mot en mer strategisk roll än operativ, började redan under 80-talet, dock tyder retoriken i annonserna på att det är större tyngd vid strategiska arbetsuppgifter idag än för trettio år sedan. Även om ordet “strategiskt” inte används i annonserna från 1990-talet så kan fortfarande vissa arbetsbeskrivningar tolkas vara av strategisk natur:

“Du blir ansvarig för stormarknadens planering och uppföljning när det gäller ekonomi, administration, rutiner, logistik, datautveckling osv... Du ansvarar även för utvecklingen och planeringen av kassalinje- och kundtjänstfunktionen liksom varumottagningen...”

(Administrativ chef. Göteborgs Posten, 1990-09-09).

De arbetsuppgifter som beskrivs som planerande och utvecklande visar på att en strategisk inriktning på arbetsuppgifterna var aktuell även under 1990. Ordvalen i annonserna skiljer sig dock och en arbetsbeskrivning för strategiska arbetsuppgifter från 2019 kan istället ut såhär:

“Som HR-chef leder du det personalstrategiska arbetet med uppdrag att skapa en utvecklingsinriktad organisation och arbetsmiljö. Du har viljan, kunskapen och erfarenheten

som krävs för att driva strategiskt HR-arbete och fungera som ett stöd till kommunens chefer och den politiska ledningen” (HR-chef. Jobbsafari, hämtad: 2019-04-10).

Ulrich och Brockbank (2007) beskriver vikten av strategiskt arbete för HR-avdelningen i ett led att skapa värde för organisationen, för att på sikt uppnå organisationens målsättning. I annonserna från 2019 framhålls mycket av det strategiska arbetet som en strategi för att utveckla och involvera organisationer att nå sina mål:

“Som HR Manager kommer du att arbeta såväl operativt som strategiskt ur ett brett HR perspektiv. Ditt ansvar kommer att vara att underhålla, utveckla och kvalitetssäkra organisationens HR processer i syfte att säkerställa att dessa stödjer företagets övergripande strategier och mål” (Hr-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

“I rollen som HR Manager stödjer du företagsledning i alla HR-relaterade frågor samtidigt som du ser till att hela organisationen jobbar tillsammans mot uppsatta mål” (HR-manager. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10).

Damm och Tengblad (2004) beskriver att personalarbetet gått från att vara personalsocialt till personaladministrativt, och Damm och Dahte (2016) förklarar att arbetet nu är på väg mot en mer personalstrategisk funktion. Trots utveckling mot ett mer strategiskt arbete förekommer operativa arbetsuppgifter i annonserna från både 1990 och 2019. Det är de transaktionella HR-uppgifterna som uppfattas ha en mer personaladministrativ karaktär, och består av exempelvis lönehantering, semesterledighet och rekryteringsadministration (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013). I två annonser från 1990 framkommer operativa arbetsuppgifter genom användning av begreppet “administrativ”:

*“Du kommer få tillfälle att arbeta över hela det personaladministrativa fältet”
(Personalman. Göteborgs-Posten, 1990-08-19).*

“Som chef för personalfunktionen ger du tillsammans med åtta kvalificerade medarbetare service i alla personal- och löneadministrativa frågor” (Personalchef. Göteborgs-Posten, 1990-09-09).

Det särskiljer sig inte mycket från annonserna från 2019 där administration nämns i en av annonserna:

“HR-funktionen arbetar med att stödja organisation och chefer i frågor som bland annat omfattar arbetsrätt, förhandling, samverkan, arbetsmiljö, rekrytering, lönebildning och personaladministration” (HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

I flertalet av annonserna från både 2019 och 1990 benämns dock arbetsuppgifter av personaladministrativ karaktär, utifrån Boglind, Hällsten och Thilander (2013) definition, utan att ordet administration används.

Som Alvesson och Lundholm (2014) beskriver så finns det många förespråkare för HRM som menar på att HR-funktionen fått ett uppsving, men även andra forskare, exempelvis Berglund (2002), som istället menar att HR-funktionen ständigt får kämpa för att erhålla sin legitimitet och utrymme i organisationen. I analysen av resultatet från annonserna 1990 respektive 2019 framkommer det inte att HR-funktionen, enligt beskrivna arbetsuppgifter, går mot att bli avsevärt mer strategiskt 2019 än 1990 vilket tidigare forskning hävdar, även om retoriken i annonserna skiljer sig. Damm och Dahte (2016) beskriver att HR-rollen började gå från en administrativ mot en mer strategisk funktion redan på 1980-talet vilket kan förklara att det inte är så stor skillnad mellan annonserna från 1990 till dagens annonser, eftersom förändringen från operativt till strategiskt arbete redan var påbörjad.

4.2 Chefsstöd

Tema två behandlar chefsstöd och hur det kommer till uttryck i platsannonserna i studien. Vid utförandet av den tematiska analysen för annonserna återkom begreppet chefsstöd vanligen i annonserna från 2019. Begreppet fanns även i annonser från 1990, dock mindre frekvent, vilket skapade ett intresse för en jämförelse inom detta tema. Ämnet lyfts även i tidigare forskning vilket ledde till möjlighet för analys av temat chefsstöd. Arbetsuppgifter som innefattar chefsstöd kan vara både operativa och strategiska, vid behandling av empirin togs ej hänsyn till vilket av dessa som arbetsuppgifterna innefattade. I tabell 3 anges antal annonser som innefattar arbetsuppgifter inom chefsstöd.

Arbetsuppgifter chefsstöd	1990	2019
Chefsstöd	2/12	8/12
Samråd med chefer	1/12	0/12
Samarbete med chefer	1/12	0/12
Bollplank/coaching chefer	1/12	2/12
Totalt	5	10

Tabell 3: antal gånger som utvalda ord för arbetsuppgifter som innefattar chefsstöd beskrivs i annonserna.

Det är få annonser från 1990 i studien som lyfter chefsstöd som en av de ordinarie arbetsuppgifterna. Somliga annonser anger dock arbetsuppgifter som kan liknas vid chefsstöd utan att uttrycka chefsstöd explicit, exempelvis beskrivs att arbetsuppgifterna ska utföras i samråd eller samarbete med chefer samt att HR-/personalchef kan komma att agera bollplank eller coachande gentemot chefer eller ledare i organisationen. I annonserna från 1990 kan arbetsuppgifter liknande chefsstöd utläsas från beskrivningarna totalt fem gånger, dock används begreppet "chefsstöd" vid två tillfällen.

I annonserna från 2019 framkommer chefsstöd som en vanlig arbetsuppgift och benämns återkommande genom en rad olika begrepp i annonserna. Vid tio tillfällen framkommer beskrivningar av att arbetet innefattar stöttning av chefer eller ledare. Dels står det beskrivet att det i rollen ingår att vara just "stöd för chefer", men det finns även beskrivningar som exempelvis "bollplank för ledare". Dessa varierande beskrivningar tolkas vara en indikation på att HR-funktionen finns i en stöttande roll för cheferna i organisationen. Utöver de olika beskrivningarna förekommer begreppet "chefsstöd" åtta gånger.

Det framgår en skillnad mellan antalet gånger stöd till chefer anges som arbetsuppgift samt vilka begrepp som används i annonserna från de olika årtalen. Annonserna från 1990 har en

spridning då det inte finns ett specifikt begrepp som återkommande beskriver chefsstöd. Istället kan det tolkas genom att arbetet beskrivs ske i “samråd” eller “samarbete” med chefer samt som “coaching” eller “bollplank” till chef eller ledare. I annonserna från 2019 återfinns inte spridning i samma utsträckning då begreppet “chefsstöd” istället är vanligt förekommande och finns med i majoriteten av de undersökta annonserna. “Coaching” och “samråd” nämns men är mindre förekommande än begreppet “chefsstöd”.

Tengblad (2010) beskriver att det under 90-talet uppstod mer platta och chefslösa organisationer än de som tidigare fanns under 80-talet. Medarbetarna förväntades sköta arbetet självständigt utan chefer vilket kan vara en bidragande orsak till avsaknaden av HR- eller personalchef som stöttande funktion. Vidare beskriver Tengblad (2016) att chefernas roll under 00-talet förändrades och cheferna blev mer involverade och stöttande för medarbetarna. Det är möjligt att en ökad involvering av cheferna ledde till att chefsstödet även ökade vilket är det som kommer till uttryck i annonserna.

Som ovan nämnt framkommer arbetsuppgifter som kan tolkas som chefsstöd även i platsannonser från 1990, exempelvis:

“Du ansvarar för övergripande personalpolicy och arbetar framförallt med organisations- och personalutvecklingsfrågor i nära samarbete med ansvariga chefer” (Personalchef. Göteborgs-Posten, 1990-09-09)

I citatet läggs tyngd på samarbetet mellan chefer och personalchef vilket anger att de stödjer varandra i arbetet med personalfrågorna som är personalchefens expertisområde, personalchefen innehar då en stöttande roll. Även i en annan annons från 1990 lyfts nära samarbete med chef som arbetsuppgift för en personalman:

“...personalfrågor i samråd med avdelningsledningen” (Personalman. Göteborgs-Posten, 1990-08-02).

Samråd och samarbete beskrivs i de två citaten ovan och arbetet kan tolkas ske ömsesidigt där personalman eller personalchef fungerar som support till ansvariga chefer och ledare. I båda

citaten beskrivs stöttningen ske inom personalfrågor. Som ovan nämnt så skrivs "chefsstöd" inte vanligtvis ut som en arbetsuppgift i annonserna från 1990. I en platsannons finns dock chefsstöd utskrivet, i kombination med bollplank, som en del av tjänstens arbetsuppgifter:

"En viktig funktion i Ditt arbete är att ge stöd och vara bollplank till våra chefer..."
(Personalchef. Göteborgs-Posten, 1990-08-19).

Stöd till chefer skrivs här ut i samband med en funktion som bollplank och personalchefen förväntas arbeta nära cheferna på företaget och ha en stöttande funktion. I majoriteten av annonserna från 2019 är chefsstöd med i arbetsbeskrivningen av rollen, och i flera av annonserna framgår det som en av de huvudsakliga arbetsuppgifterna, exempelvis:

"Som vår HR-Chef ger du operativt stöd till cheferna i organisationen i alla HR-relaterade frågor" (HR chef. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10).

"Coaching och sparring för chefer, även ställa krav på chefer på alla nivåer och därigenom säkerställa framsteg" (HR-manager. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10).

"Du kommer agera professionellt bollplank för ledare" (HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

I annonserna från 2019 lyfts HR-funktionen fram mer som affärspartner än en administrativ avdelning. Vicere (2000) menar att den "gamla ekonomin" influerades av styrning och kontroll av ledaren, medan den "nya ekonomin" värdesätter partnerskap och vikten av relationer och att HR-avdelningen därför blir en viktig nyckelfaktor i samarbetet med chefer:

"Viktigt i rollen är också ett tydligt affärsfokus samt att initiera till och att våga driva förändringar" (HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

I tolkning av annonserna finns en tydlig riktning mot att HR-chefer i dagsläget har en roll som innefattar mer chefsstöd än den gjorde under 1990. Inriktningen ligger i linje med det som beskrivs i tidigare forskning där exempelvis Alvesson och Lundholm (2014) anger att mycket

pekar mot att HR-rollen har fått en statushöjning och får ta “mer plats vid ledningsbordet”. Generationsskiftet på arbetsmarknaden kan vara en ytterligare orsak till att chefsstödet tycks ha ökat. Ray och Singh (2016) beskriver den nya generationen på arbetsmarknaden och deras ökade behov av bekräftelse och erkännande, vilket kan antas leda till ett större behov av erkänd legitimitet från de överordnade på företaget och även högre efterfrågan på inflytande. Inflytande och legitimitet i organisationen skapar på så vis en HR-funktion som agerar stöttande gentemot organisationens chefer, men även organisationen i stort.

4.3 Ledningsgruppsarbete

Tema 3 berör huruvida ledningsgruppsarbete ingår i arbetet utifrån de arbetsuppgifter som beskrivs i annonserna. Vid bearbetning av det insamlade materialet i form av annonser framkom det en skillnad i hur vanligt ledningsgruppsarbete var som arbetsuppgift under de olika årtalen. Skillnaden skapade ett intresse kring undersökning och jämförelse med tidigare forskning för att se om även den pekade mot att detta var en del som förändrats, vilket var anledningen till att ledningsgruppsarbete valdes ut som tema. I tabell 4 anges antal gånger arbetsuppgifter som innefattar ledningsgruppsarbete framkommer i annonserna från 1990 respektive 2019.

Arbetsuppgifter ledningsgruppsarbete	1990	2019
Stödja ledningsgrupp	1/12	5/12
Del av ledningsgrupp	2/12	6/12
Totalt	3	11

Tabell 4: antal gånger som utvalda ord för arbetsuppgifter inom ledningsgruppsarbete beskrivs i annonserna.

Ledningsgruppsarbete kan förekomma på olika sätt inom olika organisationer, exempelvis kan HR-personal vara stödjande för ledningen i vissa specifika frågor eller vara en del i ledningsgruppen och på så sätt involverad i alla delar av ledningens arbete. Begreppen som fokuseras på i denna studien är “stödja ledningsgrupp” och “del av ledningsgrupp” vilket innefattar en bredd av olika typer av ledningsgruppsarbete. I denna studie likställs båda dessa

begrepp med ledningsgruppsarbete. I annonserna från 1990 förekommer “del av ledningsgrupp” två gånger, och uttrycket “stödja ledningsgrupp” förekommer en gång. Eftersom ledningsgruppsarbete som arbetsuppgift förekommer vid tre tillfällen tyder resultatet på en bristande delaktighet av HR- och personalchefer i ledningsgruppsarbetet år 1990. I annonserna från 2019 beskrivs ledningsgruppsarbete totalt elva gånger. “Del av ledningsgrupp” finns beskrivet totalt sex gånger i annonserna medan “stödja ledningsgrupp” återfinns vid fem tillfällen.

Det finns en skillnad mellan antal benämningar av ledningsgruppsarbete år 1990 och 2019. Under 1990 framgår inte ledningsgruppsarbete som en betydande del av arbetet för HR- och personalchefer, till skillnad från 2019 då majoriteten av annonserna innefattar ledningsgruppsarbete. Ledningsgruppsarbete lyfts som en arbetsuppgift i både annonser från år 1990 och 2019, dock med olika frekvens. I en av annonserna från 1990 beskrivs ledningsgruppsarbetet med en mer stödjande retorik:

*“personalfrågor i samråd med avdelningsledningen”
(Personalman. Göteborgs-Posten, 1990-08-02)*

Här indikeras att personalmannen arbetar med stödjande ledningsarbete då denne ska agera i samråd med ledningen i personalfrågor. Alvesson och Lundholm (2014) beskriver att HR-funktionens värdeskapande och strategiska arbete ökar och i takt med det ökar även HR-funktionens inflytande och medverkan i ledningen. I en annons från 2019 beskrivs ledningsgruppsmedverkan för HR-managern:

”Aktivt bidra i ledningsgruppen genom att driva frågor, ge stöd samt support avseende behov av åtgärder inom HR området. Du bidrar med ett affärs- samt verksamhetsfokus.” (Interim HR-manager. Jobbsafari.se, hämtad:2019-04-10)

Ytterligare två annonser från 2019 belyser arbetet som sker i samband med ledningen, den första via stöd till ledningen och den andra via att ingå i ledningsgruppen:

”Tillsammans med ledningsgruppen kommer du att arbeta med att ta fram och utveckla personalhandbok, se över gemensamma riktlinjer och policys samt se över HR-processer och rutiner.” (HR-ansvarig. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10)

”Du ingår i vår ledningsgrupp, arbetar nära vår VD och bygger förtroendefulla och goda relationer i såväl chefsleden som hos övrig personal.” (HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad:2019-04-10)

Ledningsgruppsarbete beskrivs i tidigare forskning vara något som ökat i takt med HR-yrkets utveckling. Skillnaden i annonserna bekräftar denna förändring då det har blivit ett ökat användande av ledningsgruppsarbete som arbetsuppgift i annonsskrivningen. Damm och Dahte (2016) anger att det i samspel med ett ökat strategiskt arbete krävs att HR-arbete tar en större plats även i ledningsarbetet. Ökningen beskrivs ha startat redan under 70- och 80-talet då p-linjen startades upp på universitet runt om i landet som en följd av att värdet av HR-kunskap ökade då personal ansågs vara en av företagets viktigaste resurser (Damm & Dahte, 2016). Det kan i två annonserna från 1990 utläsas att delaktighet i ledningsgruppsarbetet ingick även då:

”Du kommer att ingå i vår ledningsgrupp” (Administrativ Chef. Göteborgs-Posten, 19-08-23).

”Personalchefen ingår i ledningsgruppen och lyder organisatoriskt under driftchefen” (Personalchef. Göteborgs-Posten, 19-01-11).

Ovanstående citat är dock en raritet mer än en normalitet, till skillnad från år 2019 där utvecklingen tycks vara riktad mot en ökad delaktighet i ledningsgruppen då nästintill alla annonser från 2019 innefattar ledningsgruppsarbete. Citaten nedan lyfter exempel på detta:

”Du sitter med i (företagets) ledningsgrupp och har personalansvar för en medarbetare inom lön.” (HR-chef. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10)

”...ingår i avdelningens ledningsgrupp där du aktivt bidrar till att utveckla både avdelningens och myndighetens verksamhet.” (HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

Annonserna visar tydligt på en utveckling mot att HR-chefer erbjuds större delaktighet i ledningsgrupp vilket stämmer överens med den riktning som tidigare forskning visar.

4.4 Värdeskapande HR-arbete

Att HR-funktionen går mot en mer värdeskapande funktion inom organisationen är det många forskare som är överens om. Alvesson och Lundholm (2014) skriver att en viktig del i den nya personalrollen är att den ses som mer värdeskapande genom att vara organisations- och verksamhetsfrämjande. Vicere (2000) redogör för att globaliseringen har ökat konkurrensen så att organisationerna behöver göra sig mer konkurrenskraftiga, bland annat genom att använda sin personal som resurs vilket i sin tur skapar ett värde för organisationen. Damm och Dahte (2016) beskriver hur industriproduktionen under 1990- och 2000-talet började övergå till tjänsteproduktion, och konceptet HR-transformation hade sitt intåg när yrkesverksamma inom HR förväntades arbeta mer värdeskapande. Ulrich och Brockbank (2007) lyfter att HR-avdelningen måste implementera strategier som i sin tur skapar värde för organisationen, för att organisationens målsättning ska kunna uppnås.

Trots all tidigare forskning som tyder på vikten av värdeskapande arbete från HR-funktionen återfinns inte ordet värdeskapande i någon av annonserna, varken från 2019 eller 1990. En definition av värdeskapande HR-arbete av Ulrich och Brockbank (2007) är att HR-medarbetare skapar värde när deras processer bidrar till organisationens eller de anställdas mål, vilket kan tolkas bli subjektivt då det är chefens och medarbetarnas upplevelse av stöd och tjänster från HR-personal som blir värdet (Boglind, Hällsten & Thilander, 2013). Avsaknaden av begreppet "värdeskapande" alternativt "skapa värde" i annonserna skapar en nyfikenhet då tidigare forskning lyfter detta som en av de stora skillnaderna i personalyrkets utveckling.

Arbete som tyder på värdeskapande går dock att urskilja utifrån tidigare forsknings definition av vad värdeskapande HR-arbete är, begrepp som lyfts är stöd, relation och arbeta mot mål (Ulrich & Brockbank, 2007). Nedan tabell visar på hur ofta dessa värdeskapande ord förekommer i arbetsbeskrivningen av totalt tolv annonser per årtal:

Arbetsuppgifter värdeskapande	1990	2019
Värdeskapande	0/12	0/12
Stöd	2/12	12/12
Relation	0/12	3/12
Mål	0/12	5/12
Totalt	2	20

Tabell 5: antal gånger som utvalda ord för arbetsuppgifter inom värdeskapande beskrivs i annonserna.

Värdeskapande arbetsuppgifter kan, som ovan nämnts, ingå i flera olika delar av arbetet. I annonserna från 1990 saknas ord som tyder på värdeskapande arbete. Det beskrivs inte i någon av annonserna att det ingår i arbetet att skapa värde, varken för organisationen eller för medarbetarna. Det som dock nämns vid två tillfällen är att arbeta stödjande inom organisationen. Annonserna från 2019 tar vid 20 tillfällen upp begrepp som i detta fall anses vara värdeskapande arbete. Majoriteten av dessa benämningar innefattar stödjande arbete men även att arbeta mot mål förekommer regelbundet i beskrivningarna. Relationsbaserat arbete nämns vid tre tillfällen.

I annonserna framkommer det vid en jämförelse av årtalen 1990 samt 2019 att ord som uttrycker värdeskapande HR-arbete är en majoritet 2019 jämfört med 1990. 1990 finns inte ordet värdeskapande med någon gång, inte heller mål eller relation. Stöd som arbetsuppgift förekommer i två av tolv annonser, så jämfört med annonserna från 2019 framgår det därför en klar skillnad. Värdeskapande återfinns inte i någon av annonserna från 2019, likt de från 1990, dock förekommer stöd som arbetsuppgift i tolv annonser, arbete med relationer tre gånger och mål fem gånger. Som tabell 5 visar innebär detta att värdeskapande ord framkommer i arbetsbeskrivning totalt två gånger 1990 och 20 gånger 2019.

Resultatet som är mest framstående som arbetsuppgift inom värdeskapande är stöd. Stöd som arbetsuppgift återfinns på olika sätt i annonserna, vilket visar på att stöds-arbete är såväl brett som efterfrågat. I annonser från 2019 är det framförallt chefsstöd som efterfrågas, men även andra typer av stöd:

“Personalchefen ska aktivt verka för att hela PA-enheten ger god service samt stödjer och utvecklar tjänster inom arbetsområdet” (HR Chef. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10).

*“Ditt ansvar kommer att vara att underhålla, utveckla och kvalitetssäkra organisationens HR processer i syfte att säkerställa att dessa stödjer företagets övergripande strategier och mål.”
(Hr-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).*

*“Du kommer agera professionellt bollplank för ledare, Ansvara för avtalsskrivningar, rekryteringsfrågor och rehabilitering. Utöver detta agerar du även som stöd för lönefrågor.”
(Interim HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).*

I två annonser från 1990 är det enbart chefsstöd som nämns som en stödjande arbetsuppgift:

*“En viktig funktion i Ditt arbete är att ge stöd och vara bollplank till våra chefer...”
(Personalchef. Göteborgs-Posten, 1990-08-19).*

*“Du skall stödja de kommersiellt ansvariga avdelningscheferna i budgetfrågor - sammanställning, uppföljning samt analys av budgetavvikelser.”
(Administrativ chef. Göteborgs-Posten, 1990-09-09).*

Ulrich och Brockbank (2007) förklarar att HR-arbete skapar värde när deras processer bidrar till organisationens eller de anställdas mål. Målstyrt arbete förekommer i annonserna från 2019 och framkommer framförallt i samband med verksamhetens mål.

*“I rollen som HR Manager stödjer du företagsledning i alla HR-relaterade frågor samtidigt som du ser till att hela organisationen jobbar tillsammans mot uppsatta mål.”
(HR-manager. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10).*

“Ditt ansvar kommer att vara att underhålla, utveckla och kvalitetssäkra organisationens HR processer i syfte att säkerställa att dessa stödjer företagets övergripande strategier och mål.”

(HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

Andra annonser lyfter istället målfokuserat arbete som arbetsuppgift men med mer tyngd på kompetens, exempelvis:

“Som HR-chef är du en kommunikativ och prestigelös person med förmåga att arbeta målinriktat ur ett verksamhetsperspektiv “

(HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad:2019-04-10)

“Du är mål- och resultatnriktad och har stor tilltro till medarbetarnas förmåga och kunskap” (HR Chef. Metrojobb.se, hämtad: 2019-04-10).

Boglund, Hällsten och Thilander (2013) skriver att en av målsättningarna med HR-transformationen att säkerställa att relationer i personalarbetet är effektiva, mätbara och ändamålsenliga. Arbete med relationer lyfts i tre av annonserna från 2019:

“Du är strategisk med ett målfokuserat arbetssätt och helhetstänk, du är lyhörd och har en kommunikativ förmåga vilken skapar förtroendefulla relationer med din omgivning”

(HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad: 2019-04-10).

“Du har ledarerfarenhet och är van att bygga samt vårda relationer samt har en mycket god personkänedom” (Interim HR-manager. Jobbsafari.se, hämtad:2019-04-10).

“Du ingår i vår ledningsgrupp, arbetar nära vår VD och bygger förtroendefulla och goda relationer i såväl chefsleden som hos övrig personal”

(HR-chef. Jobbsafari.se, hämtad:2019-04-10)

Andra faktorer som drivit på en förändring av HR-arbetet mot mer värdeskapande är kostnadseffektivisering, ökat fokus på servicemedvetenhet samt användandet av personal som

resurs för att skapa en mer konkurrenskraftig organisation (Conner & Ulrich, 1996). Omvandlingen av HR-arbetet och delegerandet av HR-uppgifter närmre verksamheten, som Cascón-Pereira och Valverde (2014) skriver om, går att se tendenser av i en av annonserna från 1990:

“Vår strävan är att föra ut befogenheter och ansvar för personalfrågorna så nära verksamheten som möjligt. Personalavdelningen utvecklas därför successivt till en mer service- och rådgivande funktion.” (Personalman. Göteborgs-Posten 1990-01-16).

En summering av analysen gällande värdeskapande arbetsuppgifter i annonserna från 2019 kontra 1990 är att värdeskapande arbete återfinns mer i annonserna från 2019 än de från 1990, vilket stämmer överens med vad tidigare forskning påvisar; att HR-arbetet går mot en mer värdeskapande roll.

5. Diskussion och slutsatser

Vi har i denna studie undersökt hur förändring och utveckling för HR-och personalchefer uttrycks i arbetsbeskrivningar i annonser under årtalen 1990 och 2019. Vi har fokuserat på beskrivningar av arbetsuppgifter för att undersöka om det finns skillnader och likheter mellan annonserna från de olika årtalen, samt om dessa likheter och skillnader stämmer överens med utvecklingen som skett i praktiken enligt tidigare forskning. Studien ämnar till att skapa en bild av hur beskrivningar av arbetsuppgifterna har förändrats, samt att genom tidigare forskning förstå hur och varför utvecklingen har skett. I diskussionen diskuterar vi resultatet med utgångspunkt i våra frågeställningar, samt eventuella slutsatser och generella observationer.

Hur beskrivs HR-/personalchefers arbetsuppgifter i platsannonserna från 1990 och 2019?

I annonserna från 1990 samt 2019 så beskrivs HR- och personalchefers arbetsuppgifter. För att analysera vår empiri och besvara våra frågeställningar använde vi analysmetoden tematisk analys för att finna teman i dessa arbetsbeskrivningar. Utifrån arbetsbeskrivningarna så framkom fyra huvudteman. Tre av dem bestod av arbetsuppgifter som mest frekvent återkom samt där det var störst kontrast mellan årtalen; strategiskt arbete, chefsstöd och ledningsgruppsarbete. Det fjärde temat togs fram med utgångspunkt i tidigare forskning; värdeskapande HR-arbete.

Inom alla teman framkom det skillnader i användandet av begrepp, exakt vad de beror på kan vara svårt att definiera. Platsannonser beskriver arbetsuppgifter som anses attraktiva för att kunna locka kandidater. Som vi nämnt tidigare i rapporten har HR-yrket haft en låg status, detta kan delvis vara till följd av att det är kvinnodominerat men även då administrativt arbete upplevs vara lägre värderat i dagens samhälle. Arbetsbeskrivningarna från 2019 tenderar att ha en mer planerande inriktning som syftar på att arbetet ska leda till framtida förbättringar. Det kan vara så att den typen av arbete anses attraktivt i dagens samhälle, men det bevisar inte huruvida själva arbetsuppgifterna faktiskt har förändrats.

Framkommer det några skillnader och likheter i beskrivningen av arbetsuppgifterna mellan de olika tidsperioderna?

Efter en jämförelse av annonserna från de båda årtalen fann vi både likheter och skillnader. I analysen av resultatet från annonserna 1990 respektive 2019 framkommer det inte att HR-chefernas arbetsuppgifter går mot att bli avsevärt mer strategisk 2019 än 1990, vilket tidigare forskning hävdar, även om retoriken i annonserna skiljer sig. Något som bör diskuteras, och som vi även nämnt i analysdelen, är skillnaden på ordval och hur resultatet påverkas till följd av det. Ordet strategiskt används exempelvis inte alls i annonserna från 1990, även om somliga arbetsuppgifter i annonsernas arbetsbeskrivning påvisar strategisk natur. Kan det vara så att det blivit mer "trendigt" att använda ordet strategiskt i annonser nu för tiden eftersom strategiskt arbete anses vara mer eftersträvanvärt? Skillnaden var inte så stor som vi hade förväntat oss, kanske kan det också bero på att tidsspannet vi valde inte var tillräckligt stort för att se betydande skillnader. Det är möjligt att resultatet hade varit annorlunda om vi hade valt annonser från 1950 istället för 1990, då personalyrket börjat gå mot en mer strategisk roll redan innan 90-talet.

I tolkning av annonserna finns en tydlig riktning mot att HR-chefer i dagsläget har en roll som beskrivs innefatta mer chefsstöd än den gjorde under 1990. Annonsernas beskrivningar visar även tydligt på en utveckling mot att HR-chefer erbjuds större delaktighet i ledningsgrupp. Precis som Vicere (2000) skriver så bygger den "nya ekonomin" på relationer, nätverk och partnerskap. I den "nya ekonomin" där organisationer tävlar om bra kompetenser och relationer är HR-personal en nyckeldel vilket organisationer verkar ta på större allvar idag utifrån analysen av annonserna. HR-medarbetare har personal som sitt expertområde, vilket logiskt sett gör dem till en nyckelspelare när det kommer till att förvalta personal som en konkurrenskraftig resurs, kunskap som cheferna bör ha stor nytta av i verksamheten.

En slutsats av analysen gällande värdeskapande arbetsuppgifter i annonserna från 2019 kontra 1990 är att värdeskapande arbete återfinns mer i annonserna från 2019 än de från 1990. Utvecklingen i annonserna stämmer överens med vad tidigare forskning påvisar; att HR-arbetet går mot en mer värdeskapande roll. En anledning till att HR-funktionen har mer utrymme att arbeta värdeskapande och transformativt kan bero på digitaliseringen. I takt med att tekniken utvecklas och de transaktionella arbetsuppgifterna till viss del kan tas över av

standardiserade system där medarbetarna/cheferna själva kan söka fram information utan att ta hjälp av HR-funktionen. Självhjälpsystemen kan därför tänkas frigöra mer tid till HR-avdelningen att arbeta mer strategiskt och värdeskapande.

En generell observation som vi gjort under studiens gång är att resultatet också kan vara påverkat av annonsernas olika utformning. År 1990 så är alla annonser hämtade från dagstidningar medan 2019 års annonser är hämtade från internet. Förr i tiden var det kostsamt att annonsera i dagstidningar, vilket också medfört att annonserna generellt är mycket kortare än annonserna från 2019. Skillnaden i storlek kan ha en inverkan på resultatet då annonser från 1990 helt enkelt inte fått plats med lika mycket arbetsbeskrivning som annonserna från 2019.

Följer arbetsbeskrivningarna i annonserna den utveckling som tidigare forskning beskriver gällande HR-/personalchefsyrkets förändring och utveckling under den valda tidsperioden?

Utifrån de teman som valts ut visar utvecklingen av arbetsbeskrivningarna i annonserna att tidigare forskning anger samma riktning som resultatet av studien visar på. Det generella svaret på frågeställningen blir således: JA. Dock är skillnaden mellan årtalen mindre än förväntat utifrån beskrivningarna i tidigare forskning. Det är i vissa fall och inom vissa begrepp svårt att dra slutsatser då skillnaden i användningen av begrepp är markant. En förklaring till likheterna mellan årtalen kan vara det korta tidsspännet som undersöks, men även storleken på studien. En mer omfattande insamling av annonser hade möjligtvis kunnat visa tydligare resultat. Återigen spelar även årtalet 1990 en roll i resultatet, en utveckling kommer gradvis och starten på HR-arbetets utveckling mot det som existerar i dagsläget kan spåras ha påbörjats innan 1990 (Damm & Dahte, 2016). Därav visar resultatet en mindre skillnad än väntat då utvecklingen redan var pågående.

Sammanfattningsvis är slutsatsen av vår studie att det finns en skillnad i hur HR-/personalchefers arbetsbeskrivning ser ut idag jämför med för 30 år sedan. Skillnaden beror dels på innehållet i arbetsbeskrivningen, men även på vilka ord som används för att beskriva arbetsuppgifterna. Resultatet tyder på att HR-arbetet för personalchefer framhålls som mer strategiskt, värdeskapande, samt stödande för chefer och ledningsgrupp idag jämfört med årtalet 1990.

Det är uppenbart att det framhålls som mer strategiskt idag än 1990, vilket är en intressant utveckling. Vår uppfattning är att ledningen i organisationen är de som sköter det framåt drivande och strategiska arbetet i organisationen, vilket gör att de arbetsuppgifterna får en hög status. Eftersom strategiskt arbete på så vis associeras med högre status blir det eftersträvansvärt för HR att ta sig an fler uppgifter av sådan karaktär, för att på så vis stärka sin egen ställning i organisationen och för HR-personal generellt som yrkesroll. Detta kan vara en av anledningarna till att det idag är mer attraktivt med en strategisk HR-roll. En annan anledning kan också vara generationsskiftet som skett på arbetsmarknaden, då dagens generation söker mer bekräftelse och känner sig ”entitled” (Ray & Singh, 2016).

Efter att ha färdigställt rapporten så finner vi även praktiska implikationer, exempelvis för rekryterare. I vårt resultat och tidigare i vår diskussion lyfter vi användandet av språket som en skiljefaktor 2019 och 1990. Vid en rekrytering är sättet att uttrycka sig viktigt dels för att anpassa sig efter målgrupp och vem företaget vill attrahera, men även för att verkligen få fram vad tjänsten faktiskt innebär och vad arbetsgivaren kan leverera. Att ha förståelse och kunskap om innehållet och utformningen av en annons är därför en betydande faktor vid rekrytering.

5.1 Förslag till vidare forskning

Efter att ha studerat HR-yrket och dess utveckling framkommer det flera frågor som hade varit intressanta att forska vidare inom. Först och främst har vi undersökt hur beskrivningen av HR-uppgifter har förändrats under de senaste 30 åren, men inte hur det faktiska arbetet ändrats. Det hade varit intressant att se ifall förändringen av beskrivningen av HR stämmer överens med det praktiska arbetet, och hur det i sådana fall har ändrats för olika roller inom HR-avdelningen.

En annan aspekt inom HR-arbetet och dess status på arbetsmarknaden är varför HR-arbetet inte har samma höga status som andra yrken som är klassade som professioner. Genusperspektivet som Berglund (2002) lyfter hade varit väldigt intressant att forska vidare inom. Varför får inte yrken inom HR den statushöjning som både forskare och yrkesutövare menar på att yrket förtjänar? Kan det ha och göra med patriarkala strukturer eller något helt annat?

Det hade även varit intressant att se om det finns någon skillnad i förändringen av HR-arbetet utifrån om det är privat- eller offentlig sektor. Exempelvis en kvalitativ intervjustudie med personal inom HR som arbetat både inom privat- och offentlig sektor hade troligtvis kunnat bidra med jämförelser över hur HR-personal arbetar, och vilken roll samt position HR-avdelningen har i organisationen.

Referenslista

Litteraturkällor

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M., & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: Strategi och strul* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, J., & Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. (2002). *De otillräckliga: En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI).
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2011). *HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations*. *Personnel Review*, 2011, Vol. 40, Iss. 5, Pp. 570-588,40(5), 570–588.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cascón-Pereira, & Valverde. (2014). *HRM devolution to middle managers: Dimension identification*. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 149–160.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). *Human resource roles: Creating value, not rhetoric*. *HR. Human Resource Planning*, 19(3), 38.
- Damm, M., & Dahte, B. (2016). *HR - yrke, profession eller professionalism?* (Upplaga 1:1 ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Damm, M., & Tengblad, S. (2004) Personalarbetets omvandlingar i Sverige – Ett historiskt perspektiv. I Bergström, O., & Sandhoff, M. (red), *Handla med människor – perspektiv på Human Resource management*. (s. 27–51). Lund: Academica Adacta AB.
- Harzing, A. & Pinnington, A. (red.) (2015). *International human resource management*. (4th edition). Los Angeles: SAGE.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (Andra utgåvan). Stockholm: Natur & Kultur.
- Ray, P., & Singh, M. (2016). *HR Transformation for the New Generation in the Work Force*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 336.
- Rövik, K.A. (2008) *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber

Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2013). *Relabeling or new approach: Theoretical insights regarding personnel management and human resource management*. *Inzinerinė Ekonomika*, 24(3), 234–243.

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*.

Vicere, A. (2000). New economy, new HR. *Employment Relations Today*, 27(3), 1–11.

e, D. och Brockbank, W. (2007) *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur

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

Internetkällor

Jobbannonser från 2019

<https://www.jobbsafari.se/cms/about.shtml> hämtad: 19-04-10

Jobbannonser från 2019

<https://www.metrojobb.se/om/annonsera> hämtad: 19-04-10 & 19-04-28

Nationalencyklopedin, operativ styrning.

<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/operativ-styrning> hämtad: 19-04-27

Nationalencyklopedin, strategisk ledning.

<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/strategisk-ledning> hämtad: 19-04-27

Nationalencyklopedin, strategisk styrning.

<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/strategisk-styrning> hämtad: 19-04-27

Jobbannonser från 1990

Wedel, K. Göteborgs-Posten <https://info.gp.se/om-gp/historik/> hämtad: 19-04-10

Bilagor

Bilaga 1. Kodning av arbetsuppgifter

Titel	År	Arbetsuppgifter
Personalchef	1990	
		Frågor inom hela PA området
		Rekrytering
		Personalutveckling
		Utbildning
		Personalsociala- och arbetsmiljöfrågor
		Förhandlings- och samrådsverksamhet
Personalman	1990	
		Ansvar för personalfrågor i vid mening
		Bemanningsfrågor särskilt viktiga
		Service/rådgivande funktion
		Stöd till chef
Chef för personalfunktionen	1990	
		Löneförhandlingar
		Intern konsult i PA frågor
		Övergripande personalpolitiska frågor
		Personalutveckling
		Arbetsledare för personalfunktionen
Personalchef	1990	
		Sedvanligt operativt arbete
		Övergripande och framåtriktat utv arbete
		Del av ledningsgruppen
Personalansvarig	1990	
		Personalplanering
		Rekrytering
		Personalutbildning/utveckling
		Säkerhetsfrågor
Personalman	1990	
		Offensiv rekrytering
		Bollplank chefer
		Arbete över det hela personaladministrativa fältet
Administrativ chef	1990	
		Ansvarig för planering och uppföljning ekonomi, admin, rutiner, logistik, datorutv osv
		Ansvarig för utv och planering av verksamhet
		Stödjande chefer i budgetfrågor
		Ansvar för personalfrågor
Personalchef	1990	
		Service i löne, personaladmin frågor
		Ansvar för övergripande personalpolicy
		Organisation och personalutv frågor i samarbete med chefer
Personaldirektör	1990	
		Samlat ansvar för koncernens personalpolitik och organisationsutveckling

		Utveckla och implementera personalpolitik
Administrativ chef	1990	
		Ansvara för personal, ekonomi avd
		Ansvarig för utformning av personalpolitik
		Driva personalärenden
		Sluta avtal
		Löneförhandling
		Löneadministration
		Ingå i ledningsgrupp
Administrativ chef	1990	
		Leda, samordna, utv admin verksamhet
		Samordnare i personalfrågor
Personalman	1990	
		Personalfrågor i samråd med avdelningsledning
		Personalplanering
		Arbetsmiljö
		Utv och utb
		Rekrytering
		Förhandlingar med byggmästare och facket
Titel	År	Arbetsuppgifter
HR Manager Skandinavien	2019	
		Stödja företagsledning i HR-relaterade frågor
		Se till att org jobbar tsm mot mål
		Kompetensutveckling, fackmässigt och ledarskap
		Coachning och sparring för chefer
		Ställa krav chefer alla nivåer
		Driva strategiska och operativa HR-relaterade utmaningar
		Utveckla HR-policy och säkerställa implementering
		Jobba mot uppsatta mål
HR chef med personalansvar	2019	
		Arbetsrätt och förhandlingar
		Bemanningsplanering och kompetensförsörjning
		Rekrytering och kompetensutv
		Lönerevision och pensionsfrågor
		Arbetsmiljöfrågor och rehab
		Representat arb-giv-org
		Del av ledningsgrupp
		Operativt stöd till cheferna
HR chef	2019	
		Leda personalstrategiskt arbete
		Skapa utv inriktad miljö och org

		Ingår i nätverk av HR-chefer
		Konsultativt med kommundirektör
		Del av ledningsgrupp
HR chef	2019	
		Chef för HR, lön och bemanning
		Personal, verksamhet och budgetansvar
		Chefsstöd
		Personalpolitik
		Kompetensförsörjning
		Ledarskap
		Chefsrekrytering
		Upphandlingar
		Personalarbete mot mål
HR chef	2019	
		Utv och leda processer kopplat itll personal och ledarskap
		Stöd i HR frågor
		Driva och utv HR arbete
		Kompetensförsörjning
		Planera samordna genomföra enhetens arbetsuppgifter
		Operativt och strategiskt arbete
		Chefsstöd
		Del av ledningsgrupp
Interim HR manager	2019	
		Aktivt bidra i ledningsgruppen, stöd och support, driva frågor av HR området
		Stöd till chef och medarbetare i HR frågor
		Driva och utv Hr processer i bolaget
		Del av ledningsgruppen
		Vårda relationer
HR chef	2019	
		Arbeta brett med alla HR processer, underhålla och utv dessa
		Chefsstöd arbetsrätt och rekrytering
		Del i ledningsgruppen
		Arbetsmiljöfrågor, rehab, lön
		Övriga löpande personalärenden
		Arbeta mot mål
HR Chef	2019	
		Omfattande grepp av HR frågor
		Bollplank för ledare
		Stöd lönefrågor
		Avtalsskrivningar, rekrytering, rehab
HR ansvarig	2019	
		Chefsstöd coachande samtal och personalrelaterade frågor
		Rekrytering
		Arbetsrättslig support
		Fackliga förhandlingar
		Arbetsmiljöarbete
		Rehab

		Personalvård
		Stöd till ledningsgruppen
HR Chef	2019	
		Strategiskt och operativt brett HR
		Underhåll, utv, kvalitetssäkra HR processer
		Ansvar arbetsrättsliga förhandlingar och samverkan
		HR chefsnätverk
		Stödjer ledningsgrupp
		Skapa förtroendefulla relationer
		Arbeta mot mål
HR Chef	2019	
		Arbeta med kultur och arbetsvärderingar framåt
		Operativ + strategiska frågor
		Stötta chefer
		Driva förändringar
		Del av ledningsgrupp
		Bygga goda relationer
		Driva frågor mot uppsatta mål
HR Chef	2019	
		Ansvara för att leda verksamhet, personal, ekonomi, resultat, kompetensförsörjning
		Stödja ledning i kulturutv
		Driva verksamhetsutv
		Följa upp kvalite och resultat
		Utfoma effektiva arbetssätt, säkerställa god arbetsmiljö
		Företräda SPV vid förhandling
		Besluta om lönesättning

