



PERSONALVETARPROGRAMMET

DET BLIR INTE ALLTID SOM PLANERAT

- TILLGÄNGLIGHETENS INVERKAN PÅ HR-PRAKTIKERS ARBETSPRESTATION

Emma Olausson

Emma Knutsson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Peter O'Reilly
Examinator:	Maja Cederberg



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2020
Supervisor:	Peter O'Reilly
Examiner:	Maja Cederberg
Keywords:	Availability, job demand-resources model, resumption, work interruption, work performance

This study examines how HR practitioners working in municipal authorities experience availability through various means of communication such as telephone, e-mail and personal meetings and the interruptions that availability results in and how this affect their work performance. The study also examines the experience of returning to the interrupted work task.

There is a lot of research on both availability, interruptions and work performance, but none concerning HR work in municipal operations. Research shows that constant availability results in interruptions that in turn affect work performance. Semi-structured interviews were conducted with eleven HR practitioners working at five different municipalities in the Gothenburg region. In order to gain a better understanding of the empirical data collected, the job demand-resources model was used as an analytical tool.

The results show that all respondents experience a need to have a high availability through different means of communication during the workday and that this can create multiple interruptions. However, the HR practitioners did not initially perceive this as a problem, but began to reflect on the phenomenon at the interviews. The most common means of communication were telephone, mail, chat and personal meetings. The interruptions resulted in impaired work performance, where the return to the interrupted task took a long time. The respondents also mentioned that it took additional time before they were fully focused on the task again. Although HR practitioners stated that availability was in their job description and that availability did not significantly affect their work performance, the analysis show that availability can actually be a problem. The analysis with the job demand-resources model revealed that availability can be both a job demand and a job resource, and that this depends on how high the availability is. The study concludes that HR departments should be aware of how interruptions affect both the individual's and, by extension, the HR department's work performance.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
2. Teori och tidigare forskning	3
2.1 Kommunikation och kommunikationsmedel	3
2.2 Tillgänglighet	4
2.3 Avbrott i arbetet	5
2.3.1 Avbrott som orsakas av teknologiska kommunikationsmedel	5
2.3.2 Avbrott som orsakas av personliga möten och självavbrott	6
2.4 Återupptagande av avbruten arbetsuppgift	6
2.5 Arbetsprestation	8
2.6 Koppling till krav-resursmodellen	9
3. Metod	11
3.1 Datainsamling	11
3.2 Tillvägagångssätt	12
3.3 Analysmetod	13
3.4 Etiska reflektioner	13
4. Resultat och analys	15
4.1 Kommunikation	15
4.1.1 HR-praktikernas upplevelse av kommunikation	15
4.1.2 Kommunikationsmedel	15
4.1.3 Återkoppling på kommunikation och prioritering av arbetsuppgifter	16
4.2 Tillgänglighet	17
4.2.1 HR-praktikernas upplevelse av tillgänglighet	17
4.2.2 Tillgänglighet under arbetsdagen	17
4.2.3 Konsekvenser av tillgänglighet	19
4.2.4 Begränsning av tillgänglighet	19
4.3 Avbrott i arbetet	20

4.3.1 Olika typer av avbrott	20
4.3.2 Konsekvenser av avbrott	22
4.3.3 Upplevelsen av krävande avbrott	23
4.3.4 Återupptagande av avbruten arbetsuppgift	23
4.3.5 Strategi för att minnas avbruten arbetsuppgift	24
4.4 Arbetsprestation och krav-resursmodellen	25
4.4.1 Arbetsprestation	25
4.4.3 Krav-resursmodellen kopplat till tillgänglighet, avbrott och arbetsprestation	26
5. Diskussion och slutsatser	28
5.1 HR-praktikers tillgänglighet via olika kommunikationsmedel	28
5.2 Tillgänglighetens och avbrottets inverkan på arbetsprestationen	28
5.3 Upplevelsen av återgång till arbetsuppgift	30
5.4 Förslag till vidare forskning	30
5.5 Begränsningar med studien	31
5.6 Slutsatser	31
Referenslista	32
Bilagor	35
Bilaga 1: Organisationer och respondenter	35
Bilaga 2: Intervjuguide	36
Bilaga 3: Informationsbrev	39
Bilaga 4: Samtyckesformulär	41

1. Inledning

I dagens arbetsliv blir individer alltmer beroende av olika teknologiska kommunikationsmedel, vilket resulterar i att de är mer tillgängliga (Tams, Ahuja, Thatcher & Grover, 2020:1f). År 2017 skickades 269 miljarder e-mail dagligen och detta förväntas öka för varje år (The Radicati Group, Inc, 2017:2). Vuori, Helander och Okkonen (2019:245) visar att en stor del av arbetsdagen läggs på kommunikation. Var tredje minut deltar individer i någon kommunikationsrelaterad aktivitet och uppemot 23% av arbetsdagen är kopplad till detta. Medarbetare har ett behov av att kunna kommunicera med varandra (Mansi & Levy, 2013:591) och det finns en förväntan om att vi ständigt ska vara tillgängliga samt att vi därmed ska kunna ge snabba svar. Den ständiga tillgängligheten har också medfört att avbrott i arbetet blivit en mer vanlig förekomst (Tams et al., 2020:1f), vilket kan påverka individens arbetsprestation på olika vis. Efter ett avbrott behöver individen med största sannolikhet återgå till uppgiften som blev avbruten, vilket inte alltid är enkelt eftersom individen i och med avbrottet kan glömma bort uppgiften som denne höll på med (Trafton, Altmann, Brock & Mintz, 2003:585). O’Leary, Mortensen och Woolley (2011) som diskuteras i Tams et al. (2020:3) beskriver att individer vid avbrott gör ett aktivt val att antingen ta tag i den nya uppgiften, fokusera på båda uppgifterna samtidigt eller bortse från den nya arbetsuppgiften. Oavsett vad individen i denna situation väljer att göra påverkar det dennes förmåga att slutföra uppgiften som blev avbruten (Tams et al., 2020:3).

Engström och Lundin (2018:36ff) menar att kommunikationen i organisationer är av stor relevans och att personalvetare är kommunikationsexperter som ska främja och utveckla kommunikationen i verksamheten, både när det gäller kommunikation genom personliga och digitala möten. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv är denna studie därför relevant eftersom en av HR:s arbetsuppgifter innebär att skapa en väl fungerande kommunikation i organisationen. En annan viktig del av personalvetarens arbetsuppgifter är att stötta organisationens aktörer i olika frågor (Ulfsson, Eriksson, 2013:93). Med anledning av att tidigare studier inte har undersökt hur tillgänglighet och avbrott uppfattas och upplevs i kommunala verksamheter, är detta därför fokus i denna studie. I Sveriges kommuner arbetar cirka 900 000 personer (Sveriges Kommuner och Landsting, 2020) och de har en viktig uppgift att se till att det finns bland annat skola, barnomsorg och äldreomsorg för kommuninvånarna (SKL, 2019). Med hänsyn till detta är det intressant att se hur HR-praktiker inom kommunal verksamhet upplever tillgängligheten för andra aktörer och hur de uppfattar att detta påverkar deras arbetsprestation. Att ständigt vara

tillgänglig för andra aktörer i och utanför organisationen måste påverka HR-praktikers prestation på något sätt, men frågan är hur?

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna undersökning är att ta reda på hur HR-praktiker i kommunala verksamheter upplever att tillgänglighet via olika kommunikationsmedel samt avbrotten de medför påverkar deras arbetsprestation. I studien kommer även HR-praktikerns upplevelse av återupptagandet av den avbrutna arbetsuppgiften undersökas. Följande frågeställningar kommer att besvara syftet i studien:

1. Hur tillgängliga upplever HR-praktiker att de är i sitt arbete via olika kommunikationsmedel?
2. Hur upplever HR-praktiker att tillgänglighet och avbrott påverkar deras arbetsprestation och varför?
3. Hur upplever HR-praktiker återupptagandet till uppgiften som blev avbruten?

2. Teori och tidigare forskning

För att besvara studiens syfte och frågeställningar kommer denna del av rapporten beröra tidigare forskning om kommunikation, kommunikationsmedel, tillgänglighet, avbrott i arbetet, återupptagande av avbruten arbetsuppgift, arbetsprestation samt krav-resursmodellen.

2.1 Kommunikation och kommunikationsmedel

Beroende på situation kan kommunikation ha olika betydelser, ofta syftar begreppet på informationsöverföring. Detta innebär att det sker en överföring av information från en individ till en annan (Engström & Lundin, 2018:12ff). Sammanhanget individer befinner sig i påverkar deras kommunikationssätt, exempelvis kommunicerar de inte på samma sätt med sin familj som med andra aktörer på arbetsplatsen (Engström & Lundin, 2018:12ff). Kommunikation kan användas på olika sätt, exempelvis i vårt interagerande med andra människor, men även för samarbete och hantering av uppgifter på arbetsplatsen (Engström & Lundin, 2018:31ff). Kommunikation sker inte bara genom personliga möten utan kan exempelvis ske genom de teknologiska kommunikationsmedlen: mail, telefon, SMS, chatt och videosamtal (Vuori et al., 2019:245; Jett & George, 2003:494). På grund av att individer använder sig av olika kommunikationsmedel, behöver de hitta bra och effektiva sätt för att förena dessa i arbetet (Vuori et al., 2019:245f).

Flera av ovanstående kommunikationsmedel kan kopplas till den teknologiska utveckling som skett de senaste åren (Addas & Pinsonneault, 2018:381). Denna utveckling kallas för digitalisering, vilket kan definieras som ”övergången till ett digitalt informationssamhälle” (Nationalencyklopedin, 2020). Det betyder att individer använder information- och kommunikationsteknologi (ICT) dagligen i alla typer av situationer, vilket har förändrat hur de lever sina liv, hur de kommunicerar samt utför sitt arbete (Vuori et al., 2019:237). Chan och Holosko (2016:1) menar att ICT är kommunikation som sker genom användning av exempelvis internet, sociala medier, telefoner samt datorer. Dabbish, Mark och González (2011:3127) beskriver hur digitalisering av arbetslivet medfört ett ökat flöde av information och ständiga avbrott i arbetet.

2.2 Tillgänglighet

Teknologiska kommunikationsmedel skapar en tillgänglighet hos individer som gör att de alltid är beredda att svara på meddelanden och samtal (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan, Huang, 2015:1; Vuori et al., 2019:245). Notiser från mail eller meddelanden gör att individer håller sig uppdaterade om vad som händer runt omkring dem. Dock kan notiserna medföra att de ska kunna lägga sina pågående uppgifter åt sidan för att ta tag i det nya som dyker upp (Iqbal & Horvitz, 2010:1f)

Tillgänglighet kan ha positiva effekter eftersom det blir ett snabbt och ständigt utbyte av kommunikation och information. Tillgänglighet via teknologiska kommunikationsmedel leder till att individen inte har några begränsningar för var och när hen besvarar exempelvis ett mail, vilket resulterar i mer flexibilitet (Ninaus et al., 2015:1). Flexibilitet ses som den största fördelen med teknologiska kommunikationsmedel eftersom kommunikationen mellan personer som är belägna på olika platser underlättas, vilket gör att individer exempelvis kan arbeta hemifrån samt att de kan välja när de ska göra olika uppgifter. Teknologiska kommunikationsmedel underlättar även kommunikation och att kunskap mellan individer kan utbytas på ett fördelaktigt sätt (Vuori et al., 2019:244f).

Tillgänglighet kan även leda till mindre gynnsamma förhållanden som bidrar till stress och det kan i sin tur skapa negativa effekter för individen. Störningar i arbetet via exempelvis mail, sms eller telefonsamtal kan resultera i att en arbetsuppgift dras ut över en hel arbetsdag (Ninaus et al., 2015:1ff). Lee, Chang, Lin och Cheng (2014) som diskuteras i Ninaus et al., (2015:3) menar att möjligheten att vara tillgänglig dygnet runt kan leda till att individen får tvångsmässiga tankar att kontrollera så att inget missas på telefonen eller liknande. Det ständiga informationsflödet som användningen av olika kommunikationsmedel medför kan även gå till överdrift. Individer mailar frågor till varandra istället för att själva leta fram informationen, vilket kan resultera i att viktiga meddelanden försvinner i mängden (Vuori et al., 2020:244f). Individen kan uppleva tillgänglighet som en skyldighet gentemot organisationen, trots att det inte alltid finns några sådana förväntningar (Ninaus et al., 2015:1,10). Medarbetare som erhåller teknologiska kommunikationsmedel från sin arbetsgivare kan också känna en större skyldighet att vara konstant anträffbara (Ninaus et al., 2015:7).

2.3 Avbrott i arbetet

Avbrott i arbetet är en ofrånkomlig del i dagens arbetsliv (Puranik, Koopman & Vough, 2019:1). Puranik et al. (2019) har sammanställt tidigare forskning kring avbrott i arbetet och har tagit fram följande definition: “Ett avbrott i arbetet är en fördröjning i arbetsprestationen och/eller förflyttning av uppmärksamhet och fokus från en pågående uppgift”¹ (s.12). Med definitionen menar de att avbrott kan inträffa oväntat och att det kan bero på både faktorer som sker utanför individens kontroll och från individen själv. Många avbrott sker på grund av att det uppkommer en ny uppgift som kräver en lösning, men avbrottet kan även bero på andra faktorer, såsom att en kollega kommer förbi och ställer frågor som kan vara jobbrelaterade eller inte (Puranik et al., 2019:10ff).

Oplanerad kommunikation kan leda till avbrott och individen behöver då avsätta tid för aktiviteter som inte varit inplanerade eller inte heller nödvändiga för att kunna slutföra arbetsuppgiften. Avbrott som sker ofta eller är oväntade kan vara störande för individen som utför en arbetsuppgift (Jett & George, 2003:495f). Individer kan under en arbetsdag bli avbrutna flertalet gånger, vilket gör att de måste rikta sin uppmärksamhet mot det som stör deras arbete och därmed kunna prioritera bland sina arbetsuppgifter (Ninaus et al., 2015:6ff). Detta kan störa koncentrationen och även förändra det schema som individen lagt upp för sitt arbete (Vuori et al., 2019:245). Avbrott i arbetet får ofta negativa konsekvenser (Tams et al., 2020:3), speciellt om individen blir avbruten i en arbetsuppgift som behöver bli klar inom en begränsad tid, detta kan leda till att individen tappar engagemanget för uppgiften (Jett & George, 2003:496f). Iqbal och Horvitz (2010:1) betonar att när uppmärksamheten riktas mot ett annat håll leder det till minskade möjligheter att färdigställa den avbrutna uppgiften. Fördelar med att bli avbruten i arbetet är däremot om individen kan använda informationen som hjälp till att slutföra arbetsuppgiften (Jett & George, 2003:496f). Avbrott som går fort att lösa kan ge individer en positiv känsla av att de kommer vidare i sitt arbete, medan avbrott som orsakas av svåra uppgifter inte ger samma känsla (Puranik et al., 2019:22).

2.3.1 Avbrott som orsakas av teknologiska kommunikationsmedel

Avbrott i arbetet kan orsakas av teknologiska kommunikationsmedel som mail, telefonsamtal, meddelanden, chatt och påminnelser (Puranik et al., 2019:15; Tams et al., 2020:3). Individer kan

¹ Egen översättning

uppleva direkt kommunikation, där ett svar behöver ges omedelbart, som mer påfrestande än indirekt kommunikation, som exempelvis ett mail, då de aktivt kan välja när de vill svara. Individer upplever avbrott från telefonsamtal som mest krävande (Vuori et al., 2019:245). Individer som kan styra sitt eget arbete, upplever dock inte att avbrott som sker på grund av teknologiska kommunikationsmedel är lika ansträngande. De har större möjlighet att ändra i sitt schema och kan även använda olika kommunikationsmedel på ett sätt som gynnar situationen (Ahuja & Thatcher, 2005:428).

2.3.2 Avbrott som orsakas av personliga möten och självavbrott

Avbrott kan ske via personliga möten, som innebär att en person avbryter en annan individs arbete genom att komma fram till dennes arbetsplats och exempelvis ställa frågor (Jett & George, 2003:495). Nardi och Whittaker (2002) samt O’Conaill och Frohlich (1995) som diskuteras av Nees och Fortna (2015:852) menar att en individ som blir avbruten i arbetet via ett personligt möte kan på grund av sociala normer känna sig tvungen att engagera sig i samtalet.

Uppmärksamheten som individen har på arbetsuppgiften kan även påverkas negativt av den sociala kontakten som uppstår mellan aktörer vid ett avbrott. Avbrott som orsakas av andra personer kan leda till tidspress, vilket kan påverka utförandet av uppgiften (Jett & George, 2003:496f).

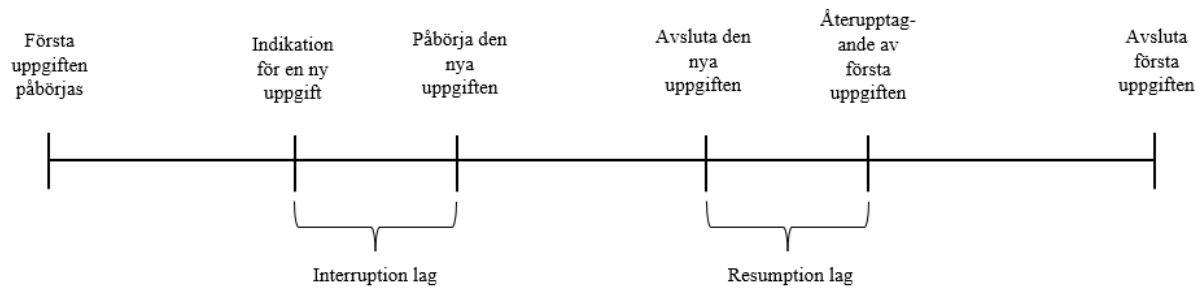
Individer blir inte alltid avbrutna av andra, utan kan själva vara källan till avbrottet. Det innebär att individen under utförande av en arbetsuppgift väljer att avbryta uppgiften för att exempelvis maila eller ringa någon annan (Murray & Khan, 2014:23). Enligt Dabbish et al., (2011) kan självavbrott definieras som: “Självavbrott innebär att överge en pågående uppgift innan den är slutförd och rikta fokus mot en annan uppgift utan påverkan av en yttre faktor”² (s. 3127). Med detta menas att individen avbryter sig själv och övergår till en ny uppgift innan den första uppgiften färdigställts, men det kan även innebära att ta en paus i arbetet.

2.4 Återupptagande av avbruten arbetsuppgift

Efter ett avbrott behöver en individ återgå till den uppgift som blev avbruten, dock kan återgången till uppgiften påverkas av olika faktorer. Figur 1 nedan visar de olika steg som ett avbrott genomgår, innan den avbrutna arbetsuppgiften kan färdigställas. Figuren visar att en individ under sin arbetsuppgift får en indikation om en andra uppgift, denna indikation kan vara

² Egen översättning

exempelvis en mail-notis eller att telefonen ringer. Ofta uppstår en liten tidsfördröjning från det att indikationen kommer till dess att individen riktar sin uppmärksamhet mot den nya uppgiften, denna tidsfördröjning kallas “*interruption lag*”³. Tiden från det att individen avslutar den avbrytande uppgiften till dess denne återgår till den första uppgiften igen kallas för “*resumption lag*”⁴ (Trafton et al., 2003:584).



Figur 1. Process över avbrott och återupptagande av uppgiften, omarbetad efter Trafton et al. (2003:585).

Återgången till den första uppgiften är inte alltid problemfri. Individen kan lyckas med att återgå till uppgiften denne höll på med innan avbrottet, men individen kan även glömma bort vad hen gjorde före avbrottet (Trafton et al., 2003:585). Återupptagandet av en uppgift kan ta tid och avbrottet ökar även risken för att göra fel (Brumbly, Cox, Back & Gold, 2013:95). Är den avbrutna uppgiften av stor betydelse, kan det därmed vara bra att förbereda återupptagandet av den. *Interruption lag* kan med fördel användas för att förbereda återupptagandet av uppgiften. Hur lång *interruption lag* det blir påverkas av om individen väljer att skriva minnesnotiser kring den första uppgiften innan den nya påbörjas. Detta medför i så fall att *interruption lag* blir något längre, men att *resumption lag* istället blir kortare. Den första uppgiften kan således återupptas snabbare, vilket betyder att förberedelse underlättar återupptagandet av den avbrutna uppgiften (Trafton et al., 2003:583ff).

I likhet med Trafton et al. (2003) menar Brumbly et al. (2013:95ff) att långa *resumption lags* skapar problem vid återgången till den avbrutna uppgiften och att även risken för att göra fel ökar. Dock framkom det att individer som fick några sekunders paus efter att ha färdigställt den avbrytande uppgiften, inte gjorde lika många fel och dessutom snabbare kunde återgå till den

³ Interruption lag, går ej att översätta till en tydlig svensk definition.

⁴ Resumption lag, går ej att översätta till en tydlig svensk definition.

första uppgiften. Detta tyder på att längre *resumption lags* minskar risken för att göra fel. Brumbly et al. (2013:101) drar slutsatsen att individerna under uppehållet funderar över hur de ska återuppta arbetsuppgiften. Både Trafton et al. (2003) och Brumbly et al. (2013) menar alltså att individen bör lägga tid på att fundera över återgången till uppgiften som blev avbruten, dock har de olika åsikter om när denna förberedelse bör ske.

2.5 Arbetsprestation

I den engelska litteraturen finns olika ord som beskriver arbetsprestation, exempelvis *task performance*, *cognitive performance*, *individual performance*, *job performance* och *work performance*. Guest (1997:266) samt Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet Henrica och Van der Beek (2011:856) menar det inte finns någon prestationsteori som fungerar för alla forskningsgrenar utan att teorier kring prestation utvecklas inom varje ämnesområde. I denna studie används det övergripande ordet arbetsprestation eftersom samtliga ovanstående begrepp är viktiga för studien och för att de har en inverkan på arbetsprestationen.

Enligt Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burnes, Harris och Axtell (2016:179ff) är arbetsprestation ett komplext begrepp och författarna menar att det finns två frågor som forskare ställer sig i samband med forskning kring prestation: "vad är arbetsprestation?" samt "hur mäts arbetsprestation?". Vad som är arbetsprestation varierar beroende på situation och kan därmed skilja sig beroende på yrke. Begreppet har ingen tydlig definition och kan därför inte mätas (Koopmans et al., 2011:856). Campbell (1990) som diskuteras av Koopmans et al., (2011) definierar dock arbetsprestation som "Beteenden eller handlingar som är relevanta för organisationens mål"⁵ (s.856) och Guest (1997:266) menar att arbetsprestation är kriterier som ställs av företaget.

Avbrott medför flera negativa aspekter för arbetsprestationen, exempelvis att vi gör fler misstag, glömmer av uppgifter och försenar vårt pågående arbete. Andra faktorer som spelar in på hur avbrottet påverkar arbetsprestationen är kontexten individer befinner sig i, samt den avbrutna uppgiftens egenskaper, som exempelvis svårighetsgrad och hur nära slutet på uppgiften individen är. Avbrottets egenskaper såsom hur lång tid det tar, hur ofta det sker och hur svår den avbrytande uppgiften är påverkar också hur individen lyckas utföra sitt arbete (Puranik et al., 2019:15). Den ständiga kommunikationen som tillgänglighet medför ökar arbetsbördan för

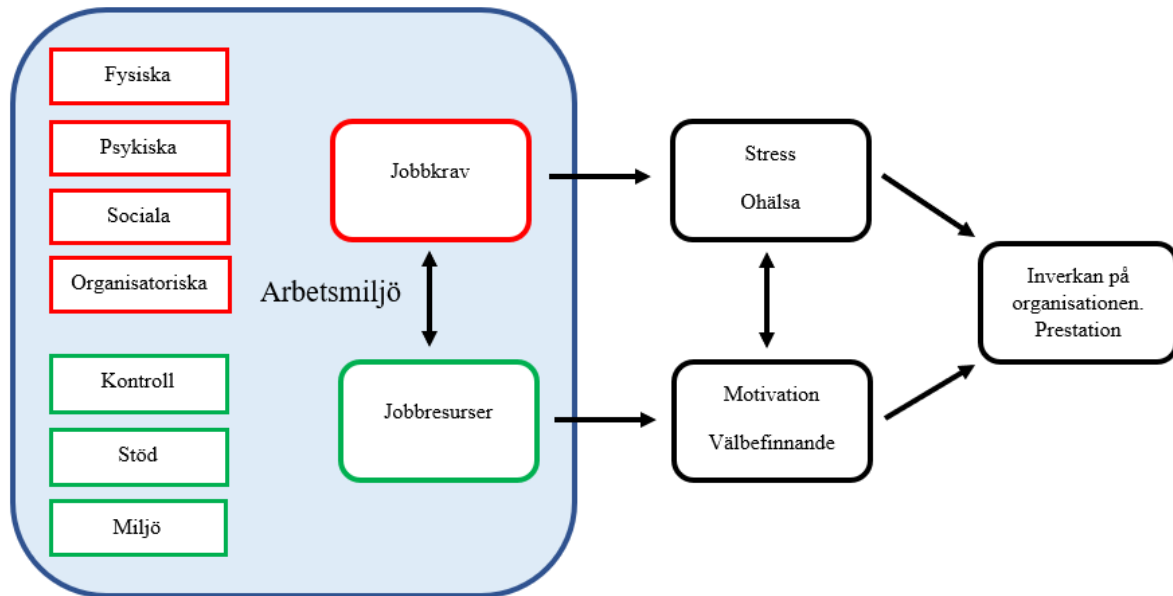
⁵ Egen översättning

individer, vilket påverkar deras förmåga att göra sitt arbete. Vid för många diskussioner samtidigt ökar avbrotten i arbetet, vilket påverkar arbetsprestationen negativt (Vuori et al., 2019:245).

Det finns faktorer som underlättar och hindrar arbetsprestation. Faktorer som underlättar arbetet kan vara exempelvis ett gynnsamt flöde av information och att arbetet blir flexibelt. Faktorer som däremot minskar prestation är en ständig tillgänglighet, ett överflöd av information samt tidspress (Vuori et al., 2019:240). Speier, Valacich och Vessey (1999:337) menar att avbrott som sker under hög arbetsbelastning resulterar i minskad prestation medan avbrott som sker under låg arbetsbelastning ökar prestationen.

2.6 Koppling till krav-resursmodellen

Krav-resursmodellen är en teoretisk modell som kan användas för att analysera arbetsmiljön i olika verksamheter. Modellen kan delas in i två kategorier: arbetskrav och arbetsresurser (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001:499). Arbetskrav definieras som alla de ihållande krav som arbetet ställer på individen, vilka kan vara både fysiska, psykiska, sociala eller organisatoriska. Ett exempel på ett arbetskrav är hög arbetsbelastning, där individen behöver anstränga sig under en längre period, samt bristande arbetsmiljö (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003:344f). Arbetsresurser är däremot alla de faktorer som bidrar till att individen kan uppfylla sina mål i arbetet och utföra sina arbetsuppgifter på ett bra och effektivt sätt, resurserna minskar således kraven i arbetet samt främjar personlig utveckling (Demerouti et al., 2001:501, Bakker et al., 2003:344f). Det finns både organisatoriska och sociala resurser. Organisatoriska resurser kan exempelvis vara att individen har kontroll över sitt eget arbete medan sociala resurser handlar om att individen har stöd från andra personer (Demerouti et al., 2001:501). Om resurserna inte räcker till för att väga upp kraven i arbetet kan det ge en negativ inverkan på individen i form av stress och ohälsa. Å andra sidan kan resurserna, om de är tillräckliga, ge en positiv inverkan på individens välbefinnande och bidra till motivation. Om resurserna brister blir det svårare för individen att uppnå sina mål, vilket kan leda till irritation (Bakker et al., 2003:344f), men vad som är krav och resurser beror på situationen (Eklöf, 2017:135). För att individen ska lyckas behövs därför tillräckliga resurser och rimliga krav i arbetet (Bakker et al., 2003:344f).



Figur 2. Krav-resursmodellen, omarbetad efter Bakker et al., (2003:346).

Krav-resursmodellen är en enkel modell som gör det lätt att förstå hur arbetskrav och arbetsresurser hänger samman och påverkar varandra. Vad som anses vara krav och resurser beror på den situation som individen befinner sig i och om kraven blir för höga gentemot resurserna skapas obalans. För att undersöka om tillgänglighet ses som ett krav som kan leda till försämrade arbetsprestationer valdes krav-resursmodellen som analysverktyg. Detta för att få en djupare och mer omfattande förståelse för hur tillgänglighet och avbrott påverkar arbetsprestationen.

3. Metod

I denna del kommer studiens metodval, bearbetning av empiri samt etiska reflektioner att redogöras för. För att kunna besvara studiens syfte samt frågeställningar valdes en kvalitativ metod och genom semistrukturerade intervjuer fångades respondenternas upplevelse av hur tillgänglighet via olika kommunikationsmedel kan leda till avbrott som i sin tur påverkar deras arbetsprestation. De semistrukturerade intervjuerna bidrog till att sådant som respondenterna berättade om kunde följas upp, vilket ligger i linje med vad Bryman (2011:413ff) menar. En annan orsak till varför vi valde att använda oss av kvalitativ metod var för att kunna säkerställa att alla respondenter arbetade med HR-frågor.

3.1 Datainsamling

För att hitta respondenter till studien kontaktade vi, via mail, tio kommuner runt om Göteborgsregionen, varav fem kommuner erbjöd sig att delta. Urvalsmetoden "Maximum Variation Sampling"⁶ (Suri, 2011:67f) användes, detta för att få en variation bland kommunernas storlek och antalet personer som arbetade där. I samband med *maximum variation sampling* användes även ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval kan enligt Bryman (2011:433) användas för att kunna besöka respondenternas arbetsplats och genomföra intervjuer där. När vi fick kontakt med respondenter i kommunerna användes ett snöbollsurval, där de personer vi fick kontakt med tipsade om andra som kunde tänka sig att ställa upp (Bryman, 2011:196). Flera av dessa personer kontaktade oss på eget bevåg efter att frågan inkom till deras HR-avdelning. Trots att ett snöbollsurval kan leda till bias, då den första respondenten tipsar om en andra person som kan passa som respondent (Suri, 2011:69), anses detta inte vara ett problem i vår studie eftersom vi är intresserade av respondenternas egen upplevelse av tillgänglighet och avbrott i arbetet.

Antalet intervjuer bestämdes med hänsyn till forskning kring datamättnad. Mättnad i det empiriska materialet uppstår när ny information inte längre tillför något nytt och detta bör avgöra hur många intervjuer som ska genomföras (Guest, Bunce & Johnsons, 2006:65). Sex till tolv intervjuer räcker i många fall för att uppnå mättnad vid tematisk analys, men detta påverkas även av studiens utformning och syfte (Guest et al., 74ff). Hennink, Kaiser och Marconi (2017:604f) menar att mättnad i kodningen uppstår vid nio intervjuer, men att detta inte är tillräckligt för att helt förstå fenomenet som studeras, utan det kan behövas fler intervjuer för att skapa en

⁶ Originalbegreppet används för att det inte finns en tydlig svensk översättning.

fullständig förståelse för forskningsområdet. Med hänsyn till vad dessa två tidigare artiklar kommit fram till, genomförde vi elva intervjuer. Mättnad i vårt material uppstod efter cirka åtta intervjuer, men vi genomförde trots det tre intervjuer till för att säkerställa att vi inte missade något viktigt.

Respondenterna hade varierande titlar såsom personalspecialist, HR-generalist, HR-specialist och utredare och de arbetade med HR-frågor på en HR-avdelning. De arbetade i fem olika kommuner, vilket betydde att en till tre personer arbetade i samma verksamhet (se bilaga 1). Respondenterna arbetade till största del operativt med att stötta chefer i deras vardag, men hade även till viss del strategiska arbetsuppgifter.

En semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 2) med tre frågeteman användes vid intervjutillfällena. Dessa teman valdes för att de har en tydlig koppling till vårt syfte och våra frågeställningar. Temana berördes under intervjun, men frågorna ställdes inte alltid i samma ordning, utan anpassades efter respondenternas svar. Frågorna var öppet formulerade för att respondenterna skulle kunna berätta fritt kring ämnet och intervjuaren hade också möjlighet att ställa följdfrågor för att följa upp intressanta åsikter från respondenterna (Bryman, 2011:415).

3.2 Tillvägagångssätt

Till en början kontaktades kommunerna via mail, där vi presenterade oss och vår tanke med studien samt frågade om de ville delta i arbetet. Detta gjordes i god tid innan kursens start för att vinna tid. Vi föreslog redan då veckor där intervjuerna skulle genomföras för att respondenterna skulle ha tid för att planera in intervjuer. Vi återkom när kursen startade och bokade då in tider för intervjuer med respondenterna. I samband med kursens start började vi söka efter tidigare forskning och började skriva inledning och teoridel. Efter detta formulerades en intervjuguide och det gjordes en pilotstudie på två personer innan intervjuerna genomfördes på riktigt, för att säkerställa att frågorna fungerade och för att minimera feltolkning och missuppfattning av dem (Bryman 2011:258). Efter pilotstudien reviderades intervjuguiden och det lades även till ett par nya frågor. När första intervjun var genomförd togs någon fråga bort eftersom vi märkte att frågorna gick in i varandra och att respondenten besvarade frågan genom en annan fråga.

Alla intervjuer genomfördes tillsammans och för att frågorna skulle formuleras och orden betonas på samma sätt valde vi att ha samma intervjuare under alla intervjuer. En av oss ställde därför

frågorna i alla intervjuer för att det inte skulle bli någon skillnad i hur respondenten uppfattade frågan och hur den besvarades. Den andra personen antecknade under alla intervjuer och flikade in med frågor vid behov. Intervjuerna tog mellan 25-40 minuter och spelades in för att kunna analyseras genom tematisk analys.

3.3 Analysmetod

För att analysera vårt insamlade material användes en tematisk analys. Vi utgick från Braun och Clarkes (2006:87) sex steg när analysen utfördes. Till en början transkriberade vi alla intervjuer för att bli bekanta med materialet. Här transkriberades endast den del av intervjun som var betydelsefull för att besvara våra frågeställningar. Detta betyder att vi inte transkriberade de inledande fraserna där vi presenterade oss och vår studie samt de avslutande fraserna där vi rundade av intervjuerna. Vi har även valt att inte transkribera ord som ehh, mm och liknande eftersom de inte tillför något i vår studie. Intervjuerna lyssnades igenom två gånger, den första gången skrev vi ned allt som sades och den andra gången kontrollerade vi att allt stämde. I nästa steg kodades transkriberingarna. Detta gjordes i ett Google-dokument, där markerades olika stycken med olika färger. Stycken som berörde samma sak, markerades med samma färg, vilket även Braun och Clarke (2006:89) nämner som en strategi för att genomföra detta steg. Kodningen utfördes efter de teoretiska begrepp som beskrivits i tidigare forskning. Därefter började vi urskilja olika teman efter färgkodningarna genom att jämföra de olika koderna med varandra. Här samlades de olika styckena med samma färg ihop och lades tillsammans för att kunna skapa teman. De koder som liknade varandra samlades under samma tema, exempelvis "tillgänglighet" och bildade även underteman såsom "tillgänglighet under arbetsdagen", vilket motsvarar Braun och Clarkes (2006:90) tredje steg. Efter en första genomgång av teman säkerställdes att de olika uppdelningarna vi gjorde fungerade och att de teman som framkom var tydliga och relevanta med hänvisning till våra forskningsfrågor. Därefter namngavs de teman och underteman som vi valde att ha kvar och sedan började vi att skriva vårt resultat. Detta ligger i linje med Braun och Clarkes (2006:91ff) steg fyra till sex.

3.4 Etiska reflektioner

I samband med att intervjuerna bokades in, skickades det ut ett informationsbrev (se bilaga 3) som beskrev syftet med studien, rättigheter vid deltagande, samt att medverkan sker anonymt och är frivillig. Vetenskapsrådet (2017:13) menar att detta är god forskningssed och något som behöver göras för att studien ska uppfattas som seriös och trovärdig. Det bifogades även ett

samtyckesformulär (se bilaga 4) till alla respondenter. Samtyckesformuläret behövde godkännas av respondenterna innan intervjun startade, eftersom det indikerade på att de har tagit del av information om studien och att de förstår villkoren, vilket Vetenskapsrådet (2017:13) menar är god forskningsetik. Respondenterna fick muntlig information om studien innan vi startade intervjun, samt fick möjlighet att ställa frågor. De fick även information om att det som framkommer under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och anonymt samt att den information som samlats in endast kommer att användas i forskningssyfte. Vetenskapsrådet (2017:40f) menar att anonymisering kan resultera i att respondenten berättar mer utförligt om sina upplevelser och tankar samt att ingen utomstående kommer kunna ta del av intervjumaterialet.

4. Resultat och analys

I denna del av rapporten kommer resultatet av intervjuerna att redovisas i form av olika teman och underteman, samt analyseras mot och relateras till tidigare forskning.

4.1 Kommunikation

Här redovisas respondenternas svar om kommunikation, kommunikationsmedel samt återkoppling på kommunikation och prioritering av arbetsuppgifter.

4.1.1 HR-praktikernas upplevelse av kommunikation

Respondenterna betonar värdet av en välfungerande kommunikation och de anser att kommunikation är ett utbyte av information som måste anpassas till mottagaren. De menar att de behöver möta personen utifrån dennes behov, men även att själv kunna ta emot och tolka information. Enligt tidigare forskning syftar kommunikation på informationsöverföring, samt att vi anpassar kommunikationssättet utifrån vem vi kommunicerar med och vad vi vill förmedla (Engström & Lundin, 2018:12ff), vilket ligger i linje med vad respondenterna uttrycker. Respondenterna menar att en stor del av arbetsuppgifterna går ut på att kunna kommunicera tydligt och med rätt medel för att budskapet ska nå fram och kommunikation används för att hålla sig uppdaterad inom arbetet.

4.1.2 Kommunikationsmedel

Under intervjuerna framkom att respondenterna använder olika sätt att kommunicera på. De mest förekommande sätten att kommunicera genom är mobiltelefon, mail, fast telefon, sms, Facebook, fysiska möten, Skype och Teams där både videosamtal och chattfunktion ingår, samt även brev. Detta stämmer delvis överens med tidigare forskning som menar att personliga möten, mail, telefon, chatt och videosamtal är vanliga kommunikationsmedel (Vuori et al., 2019:245; Jett & George, 2003:494). Under rådande omständigheter med Covid-19 har de fysiska mötena minskat och de teknologiska kommunikationsmedlen ökat. Flera respondenter nämnde även att denna förändring skett redan innan Covid-19 och att telefonsamtalen har minskat samt att mail och chatt istället har ökat. Några respondenter menade att övergången till aktivitetsbaserade kontor medfört att personliga möten blivit vanligare eftersom kollegor då går förbi varandra och ställer frågor. Detta kan kopplas till vad Vuori et al. (2019:237) beskriver om ICT och hur det påverkar våra liv och hur vi utför vårt arbete samt att digitaliseringen har förändrat vilka kommunikationsmedel vi använder och kommunicerar med.

Respondenternas arbetsdag består till stor del av möten och detta kan därför ses som det vanligaste sättet att kommunicera på, mellan 50-80 % av en arbetsvecka är uppbokade möten, men detta kan variera från vecka till vecka. Personalspecialisten A2 beskriver olika typer av möten hen deltar i:

Jag sitter mycket i möten, mycket individsamtal, både rehab och misskötsel, sedan har vi en del planeringsmöten, vi håller en del utbildningar, så kanske ska vi ha en sådan planering eller nu i dessa tider sitter vi ju i möten med chefer och diskuterar arbetsmiljö till exempel.

En del respondenter beskriver att det även uppstår många spontana möten, då kollegor eller chefer möts i korridoren eller kommer fram till skrivbordet och vill diskutera en fråga. Det negativa med mötena är att stor del av arbetstiden är uppbokad och att HR-praktikerna därför får mindre tid till att utföra andra arbetsuppgifter, mötena genererar också för- och efterarbete som upptar tid som inte alltid finns.

4.1.3 Återkoppling på kommunikation och prioritering av arbetsuppgifter

Hur snabbt HR-praktikerna återkopplar på kommunikation beror dels på hur akut frågan är samt hur lämpligt det är för HR-praktikern att besvara frågan direkt, eftersom frågan kan behöva ytterligare information eller utredas med hjälp av juridiska bestämmelser för att besvaras.

Respondenterna menar även att svarstiden kan se olika ut beroende på med vilket kommunikationsmedel som frågan inkommer. Detta kan kopplas till vad Vuori et al. (2019:245) menar med indirekt och direkt kommunikation. HR-praktikerna menar att om frågan inkommer via chatt är den oftast av en enklare karaktär och HR-praktikern kan då besvara den relativt fort, medan vissa känner sig mer tvingade att svara direkt vid ett telefonsamtal.

Respondenterna menar att de behöver göra en bedömning av frågans viktighet och anpassa sin återkoppling efter det. Detta stämmer överens med det Ninaus et al. (2015:6ff) skriver om att individer måste kunna prioritera bland sina arbetsuppgifter och rikta sin uppmärksamhet mot den kommunikation som inkommer. HR-specialisten B1 beskriver att hen gör en bedömning av frågan:

Det blir ju alltid det att man väger ju, hur viktig är det här? /.../ Så det beror ju på vad det handlar om, så att jag tror att jag agerar olika på, beroende på vad det är för fråga eller problem som dyker upp.

Citatet illustrerar att respondenterna besvarar inkomna frågor så fort de kan och att de i alla fall återkopplar under dagen med någon form av besked, antingen med ett svar på frågan eller att hen återkommer med ett svar senare. De anser även att det inte får gå för lång tid mellan att frågan inkommer och tills att frågeställaren får respons. En inkommen fråga kan vara viktig för frågeställaren, men det är inte alls säkert att HR-praktikern bedömer den som lika akut. Detta belyser HR-specialisten C1 med följande citat:

/.../ för den personen kan det vara väldigt stressande situation så att bara att vi hörs av en kortis blir också väldigt, vad ska jag säga, dämpande effekt på cheferna ute om man uttrycker sig så då. Alla sitter ju med sitt på något sätt och är inne i sitt och tycker att det liksom är, missförstå mig rätt, men viktigast.

I linje med vad HR-specialisten C1 uttrycker menar Campbell (1990) som diskuteras av Koopmans et al., (2011:856) att medarbetarnas beteenden eller handlingar är relevanta för att uppnå organisationens mål. Om cheferna ska kunna nå sina mål, behöver HR-praktikerna kunna bidra med svar så snart som möjligt.

4.2 Tillgänglighet

Här redovisas resultatet från respondenternas upplevelse av tillgänglighet samt konsekvenser och begränsningar med tillgänglighet.

4.2.1 HR-praktikernas upplevelse av tillgänglighet

Respondenterna belyser att de ska vara tillgängliga för chefer och kollegor under den tid som de arbetar och att de ska vara behjälpliga och svara på frågor. En hög tillgänglighet ingår i rollen som HR-praktiker och respondenterna ser det som en självklar del av sitt arbete samt den främsta uppgiften de ska fokusera på. Detta innebär att de ska vara tillgängliga både fysiskt och digitalt. Tidigare forskning menar att medarbetaren kan uppleva tillgänglighet som en skyldighet gentemot organisationen (Ninaus et al., 2015:1,10), detta är något som HR-praktikernas åsikter inte överensstämmer med, eftersom de anser att det inte är en skyldighet utan en naturlig del i arbetet. En annan aspekt som några respondenter nämner är att det är viktigt att cheferna känner att HR-praktikern finns tillgänglig för dem under arbetsdagen.

4.2.2 Tillgänglighet under arbetsdagen

Respondenterna beskriver att de ska vara tillgängliga under arbetstid och det finns både en förväntan från cheferna samt dem själva på att de ska vara anträffbara. Dock har alla chefer en förståelse för att HR-praktikerna inte kan vara tillgängliga hela tiden utan att det finns andra

arbetsuppgifter som måste utföras. Alla respondenter uttrycker att de är tillgängliga för andra mellan sina inplanerade möten och att det finns utrymme i deras kalender för oplanerade situationer. Vissa respondenter menade att de även svarade på mail under möten, vilket överensstämmer med vad Ninaus et al. (2019:9) menar med att teknologiska kommunikationsmedel bidrar till att individer ständigt är beredda på att svara på meddelanden. Andra respondenter uttryckte däremot att de tittade igenom sin mail och sin telefon direkt efter mötet.

Flera respondenter beskrev att cheferna har vant sig vid hur stor tillgänglighet HR har. Detta belyser HR-specialisten B1:

/.../ så jag tänker ju att det är mer vad man vänjer sin omgivning vid, så det är ju snarare att folk reagerar på när man kanske inte gör som man vanligtvis brukar göra. Så jag tänker att det är ju mer vad jag har vant mina chefer vid, så här jobbar jag.

Citatet ovan illustrerar hur chefer vänjer sig vid HR-praktikerns tillgänglighetsgrad, men trots en hög tillgänglighet menar respondenterna att de inte alltid kan släppa den arbetsuppgift de arbetar med för att diskutera frågor med någon annan. Ibland kan dock ett snabbt svar rädda en situation från att bli allvarlig. Ninaus et al. (2015:1ff) menar däremot att en för hög tillgänglighet kan medföra svårigheter med att slutföra HR-praktikerns arbetsuppgifter och att uppgifterna därmed kan dras ut över en hel arbetsdag. En respondent uttrycker att ju mer denne är uppbokad desto mindre tillgänglig blir hen och en annan respondent menar att om det inte går att nå hen via telefonsamtal kan chefen alltid skicka ett mail. Utredaren A1 uttryckte följande kring sin tillgänglighet:

Så att jag skulle inte anse att jag var tillgänglig om jag går härifrån en dag och inte ha återkopplat på något sätt till de cheferna som har hört av sig till mig under dagen.

Respondenten ovan menar att denne inte är tillgänglig om hen inte återkopplat till cheferna under arbetsdagen. Ninaus et al., (2015:7) belyser att teknologiska kommunikationsmedel som medarbetaren erhåller från sin arbetsgivare kan resultera i att medarbetaren känner större skyldighet att vara anträffbar, vilket inte stämmer överens med vad utredaren A1 uttrycker ovan.

Enligt respondenterna leder tillgänglighet till mycket oplanerad kommunikation. De uttrycker att HR-arbete inte går att förutsäga, eftersom de arbetar med människor och därför inte kan förutse vilka problem som kommer behöva lösas. HR-arbete kan till viss del inte schemaläggas utan

dyker upp när cheferna behöver stöttning. Respondenterna menar att de vissa dagar får lägga sin egen agenda åt sidan för att agera stöd åt cheferna, detta ligger i linje med vad Jett och George (2003:495f) menar med att oplanerad kommunikation leder till avbrott i arbetet som gör att HR-praktikern behöver avsätta tid till sådant som inte varit inplanerat. Vuori et al., (2019:245) diskuterar hur oplanerad kommunikation kan störa individens koncentration samt förändra schemat som individen skapat för dagen. Utredaren A1 beskriver:

Så en typisk dag är inte enligt min planering skulle jag säga utan snarare att det dyker in frågor och sedan försöker man avhandla liksom de saker man hade på... hade tänkt sig göra under dagen också.

Respondenternas upplevelse är även att HR-avdelningens placering i förhållande till chefernas arbetsplats påverkar hur mycket oplanerad kommunikation som uppstår. Mer oplanerad kommunikation sker om chefer och HR sitter nära varandra eftersom de då kan mötas i korridoren eller lättare kan besöka varandras platser.

4.2.3 Konsekvenser av tillgänglighet

Tillgänglighet i arbetet kan leda till positiva och negativa konsekvenser. Negativa aspekter enligt HR-praktikerna kan vara att det är svårt att dra en gräns för hur tillgängliga de ska vara, tillgängligheten leder till avbrott i arbetet som påverkar utförandet av arbetsuppgiften och gör att individen blir distraherad. Detta stämmer överens med vad Ninaus et al. (2015:1ff) säger om att tillgänglighet kan medföra flera negativa faktorer för individen. Ur en positiv aspekt ser HR-praktikerna tillgänglighet som en del av arbetet och välkomnar kommunikation eftersom det ger dem information som de behöver i sitt arbete, tillgängligheten leder till att problem kan lösas direkt när de dyker upp istället för att de blir liggande och blir mer komplicerade.

Tillgängligheten kan även resultera i konstruktiva diskussioner samt att HR-praktikern får en bättre relation till cheferna de stöttar. De positiva aspekterna liknar Ninaus et al., (2015:1) tankar om att tillgänglighet leder till ett snabbt utbyte av information.

4.2.4 Begränsning av tillgänglighet

Alla respondenter beskriver att de har flertalet möjligheter att begränsa sin tillgänglighet. Här menar de att det är mycket upp till dem själva att välja en arbetsyta som passar för det som de ska göra, samt att det är deras eget ansvar att begränsa sin tillgänglighet via sina olika kommunikationsmedel. Respondenterna redogör för hur de kan begränsa sin fysiska

tillgänglighet genom att exempelvis sätta sig i ett eget rum eller genom att sätta sig i en tyst zon på sitt aktivitetsbaserade kontor. Tillgängligheten via teknologiska kommunikationsmedel kan begränsas genom exempelvis en notis i den digitala kalendern, hänvisa eller stänga av telefonen, stänga av notiser, aktivt välja att inte bevaka mailen eller jobba hemifrån. Några respondenter talar även om att de inte har tid med frågor för tillfället. De respondenter som har ett eget kontorsrum väljer att stänga dörren för att andra ska förstå att de inte är tillgängliga.

Respondenterna beskriver att de väljer att begränsa sin tillgänglighet när de behöver lugn och ro för att antingen arbeta med mer koncentrationskrävande arbetsuppgifter eller när de sitter i möten. Flera av respondenterna beskriver olika sätt som de kan begränsa sig, dock uppger de att de väldigt sällan eller aldrig har gjort detta förutom vid möten. HR-specialisten C1 beskriver varför hen väljer att begränsa sin tillgänglighet:

För att jag inte liksom ska hamna i det här att jag tappar någonting eller att jag missar någonting för det är liksom för viktiga saker för att bli störd i om man säger så, det är lätt att det blir fel.

Vuori et al., (2019:244f) menar att det finns en fördel med teknologiska kommunikationsmedel eftersom det resulterar i större flexibilitet och att det går att kommunicera med varandra även om man befinner sig på olika platser. Detta kan kopplas till att HR-praktiker exempelvis kan arbeta hemifrån eller välja när de ska svara på kommunikation.

4.3 Avbrott i arbetet

Här redovisas olika typer av avbrott, konsekvenser av avbrott, krävande avbrott, återupptagande av avbruten arbetsuppgift samt strategi för att minnas avbruten arbetsuppgift.

4.3.1 Olika typer av avbrott

Respondenterna uppger att de blir avbrutna flertalet gånger under en arbetsdag. Flera av respondenterna menar att de blir avbrutna så ofta som varje timme, varav en respondent uttryckte att hen blir avbruten hur många gånger som helst under en arbetsdag. HR-praktikerna berättar däremot att de upplever färre avbrott när de sitter i möten, vilket beror på att de flesta då kan begränsa sin tillgänglighet. HR-praktikerna belyser vikten av att lära sig att kunna hantera de olika avbrott som kan uppstå under en arbetsdag, men de anser även att avbrott är en naturlig del i arbetet. Detta beskriver även O’Leary et al. (2011) som diskuteras i Tams et al. (2020:3) när de menar att individer vid avbrott väljer att antingen ta tag i den nya uppgiften, fokusera på båda

uppgifterna eller bortse från den nya uppgiften. Under intervjuerna framkom det att respondenterna blev avbrutna genom mail, att telefonen ringer, att en kollega kommer förbi och ställer eller bollar frågor eller att de blir haffade i korridoren av exempelvis en chef. Detta stämmer överens med Puranik et al., (2019:15) och Tams et al., (2020:3) som menar att dessa är vanliga faktorer som kan orsaka avbrott. HR-generalisten D1 beskriver att avbrott är något som diskuteras på arbetsplatsen:

Vi pratar ganska mycket om det i våran arbetsgrupp också, hur man kan minimera de avbrotten och hur man ska tänka och ja lite, lite tips och råd och så där. Och sen hjälps vi åt med om det är några stora ärenden eller någon behöver hjälp eller så, /.../ då hjälps vi åt så att man inte blir så överbelastad eller att det blir jämnt fördelat också. Så kanske man minimerar det här med att bli avbruten.

Citatet ovan visar att respondentens arbetsplats är medvetna om att avbrotten kan vara problematiska och att HR-praktikerna behöver hjälpa varandra för att underlätta arbetet. Respondenterna beskriver även att självavbrott är en vanlig förekomst på arbetsplatsen. Detta begrepp tolkades olika av de som intervjuades, varav en tolkning var att HR-praktikern avbryter sitt eget arbete, antingen för att ta en paus eller för att hen kommer på att denne måste göra någonting annat. HR-specialisten B1 uttryckte följande kring denna tolkning:

Sen kan det ju vara så att man håller på med flera saker samtidigt, och så kommer man på att ”oj shit, den där saken skulle jag ju faktiskt lösa” då hoppar man ju mellan, så avbruten, absolut, man kan avbryta sig själv. Eller gå och hämta kaffe. Eller prata om vad man ska göra på fredag eftermiddag med någon kollega. Så det kan man absolut göra.

Citatet ovan ligger i linje med hur Murray och Khan (2014:23) beskriver kring hur självavbrott uppstår, de menar att individen gör ett aktivt val när denne avbryter sin arbetsuppgift för att göra någonting annat. Respondenterna upplever att avbrott som dessa uppstår flertalet gånger under en arbetsdag och att det till stor del beror på att de har många olika arbetsuppgifter som behöver göras. En annan tolkning av självavbrott var däremot att respondenterna avbryter sitt eget arbete för att ställa frågor till kollegor och på så vis själva är orsaken till att andra avbryts i sitt arbete. Dock menar respondenterna att denna tolkning bidrar till kollegialt lärande och att avbrottet faktiskt är något som kan bidra till ny kunskap. HR-specialisten C1 tolkade självavbrott som:

Jag passar ju också på om jag ser någon chef på äldreboende som inte sitter här kanske hela tiden och haffa om jag ser eller om jag behöver bolla någonting, så är det naturligtvis.

4.3.2 Konsekvenser av avbrott

Avbrott kan få både positiva och negativa konsekvenser för HR-praktikern. Respondenterna uppger att det framförallt är svårt och problematiskt att bli avbruten när de har koncentrationskrävande arbetsuppgifter eller en snar deadline. Att bli avbruten vid dessa tillfällen leder till att uppgiften tar längre tid att slutföra. Respondenterna anser också att avbrotten kan leda till minskat tempo, att de tappar bort sig samt att det är svårt att återuppta det som de höll på med. Tams et al., (2020:3) menar att avbrott i en arbetsuppgift kan leda till minskat engagemang, vilket respondenterna belyser med att för många avbrott minskar deras effektivitet i arbetet. Under intervjuerna framkom att arbetsuppgifter som HR-praktikern tänkt utföra senareläggs och ibland blir lidande på grund av avbrottet. Respondenterna kan även uppleva en känsla av otillräcklighet eftersom de inte hinner göra det som de tänkt. Några respondenter diskuterar att de ibland bara vill jobba vidare och bocka av arbetsuppgifter, men att avbrotten förhindrar detta. Iqbal och Horvitz (2010:1) belyser att om en individs uppmärksamhet riktas mot ett annat håll, minskar möjligheten för att färdigställa den avbrutna uppgiften. Respondenterna upplever överlag att det inte är bra med för många avbrott eftersom det inte blir någon kontinuitet i arbetet.

En annan negativ aspekt som avbrott medför är enligt respondenterna att uppgifter kan glömmas bort i och med avbrottet. Detta kan ske om HR-praktikern exempelvis blir avbruten när denne ska besvara ett mail, vilket kan skapa förseningar. Några HR-praktiker anser att det är vanligt att arbetsuppgifter delvis glöms bort, andra menar att detta främst sker under hög arbetsbelastning. Ett fåtal respondenter uppger dock att det är ytterst sällan som de glömmar arbetsuppgifter, om de väl glöms bort får det inga stora komplikationer eftersom HR-praktikern ofta kommer ihåg dem en stund senare. Det kan också vara så att en kollega vill ha en deluppgift som gör att respondenten minns vad som skulle göras. Några respondenter menar att det kan vara svårt att komma ihåg vad de vad de höll på med när avbrottet inträffade och att de börjar med en annan uppgift på grund av att de inte minns vart de slutade. HR-generalisten D2 beskriver när hen har glömt arbetsuppgifter:

Det ploppar ju upp någon gång och så då är det ju bara att man fångar den där och då, men sedan så är det väl smågrejer som kan ploppa upp när jag är ute och går eller vad som helst och bli det sådär "Oj, just det, det där skulle jag göra så hoppas att jag kommer ihåg det imorgon". Men då är det ju oftast inga allvarliga saker, utan det är ju

bara att jag ska ta fram någonting eller... göra någon liten grej, så det är inga allvarliga grejer.

Respondenterna menar att det kan vara svårt och jobbigt att bli avbruten, men att avbrotten även kan ha en positiv inverkan på deras arbete. HR-praktikerna beskriver att det positiva med avbrott kan vara att de får en paus från uppgiften och sedan ser den ur ett nytt perspektiv samt att de inkomna frågorna gör att HR-praktikern kan utvecklas i sitt arbete. Vid monotont arbete underlättar pauser koncentrationen eller vid fysiskt besök eftersom problem då löses mycket snabbare än över mail eller telefonsamtal. Respondenterna menar även att fysiska avbrott kan skapa arbetsglädje eftersom de kan bolla frågor med sina kollegor över en kaffe eller vara social med kollegor om de sitter med enklare arbetsuppgifter. Detta ligger i linje med Puranik et al., (2019:22) som menar att avbrott som kan lösas hyfsat enkelt ger individen en positiv känsla i arbetet.

4.3.3 Upplevelsen av krävande avbrott

Avbrott i arbetet är ofrånkomligt menar Puranik et al., (2019:1). Respondenterna upplever att vissa avbrott som inträffar under en arbetsdag är mer krävande än andra och de hade olika syn på vilket avbrott som var mest krävande. De belyste att avbrott som är krävande bland annat kan vara om den nya arbetsuppgiften är tung, stor och akut, att avbrottet kräver att HR-praktikern behöver sätta sig i ett möte direkt eller om avbrottet blir krävande för de arbetsuppgifter som HR-praktikern sitter med just nu. Det kan även vara att arbetsuppgifter inte upplevs som roliga eller är korta enkla frågor alternativt administrativa uppgifter. Ovanstående avbrott sker på grund av direkt kommunikation, vilket Vuori et al. (2019:245) beskriver som den mest krävande formen av avbrott. Några av HR-praktikerna belyste även att det är krävande när de blir störda av en person utan att denne frågar om det är okej att störa eller när någon kommer in på dennes rum. Nardi och Whittaker (2002) samt O'Conaill och Frohlich (1995) som diskuteras av Nees och Fortna (2015:852) beskriver hur individer som blir avbrutna i arbetet via ett personligt möte, kan på grund av sociala normer känna sig tvungna att engagera sig i samtalet. Detta kan vara en anledning till varför HR-praktikerna upplever dessa avbrott som krävande.

4.3.4 Återupptagande av avbruten arbetsuppgift

För att återgå till en arbetsuppgift som blivit avbruten upplever respondenterna att det tar en viss tid för dem innan de är fokuserade på arbetsuppgiften igen. Hur lång tid det tar innan de åter är fokuserade beror på olika faktorer menar respondenterna. De arbetsuppgifter som är

koncentrationskrävande tar längre tid att återgå till än enklare och roligare arbetsuppgifter, men även dagsformen och avbrottets längd har en inverkan på återgångstiden. Efter avbrottet nämner respondenterna att de för att kunna återgå, behöver repetera arbetsuppgiften de höll på med, de kan behöva leta upp dokument i datorn igen eller så tänker de på vad de gjorde innan avbrottet. Några respondenter uttrycker att tiden mellan avbrottet och innan denne är tillbaka i arbetsuppgiften igen är mindre effektiv på grund av att denne behöver hitta tillbaka till arbetsuppgiften eller börja om helt. HR-specialisten B2 uttrycker:

/.../ om jag har en väldigt tydlig arbetsuppgift att gå tillbaks till, så går det snabbare att gå tillbaka. Däremot om jag, om jag kommer in på kontoret och inte vet riktigt hur har jag det med det jag behöver göra, eller så, då tar det ju längre tid. Att man behöver ju liksom samla ihop sig lite och så "Gud, vad var det jag var någonstans?"

Som nämns i citatet ovan, tar det en stund att komma tillbaka till den arbetsuppgiften som avbröts, detta beskriver Trafton et al. (2003:584) som *resumption lag*. Tidigare forskning visar på att det finns svårigheter med denna återgång och att individen kan glömma arbetsuppgifter eller göra fel (Trafton et al., 2003:585; Brumbly et al., 2013:95). Detta menar också respondenterna när de säger att de inte är lika effektiva under *resumption lag* på grund av de måste repetera vad de höll på med innan avbrottet.

Några respondenter upplever att det inte tar så lång tid för dem att återgå till arbetsuppgiften. De flesta respondenterna nämner att det finns en skillnad i att bara gå tillbaka till arbetsuppgiften och att vara helt fokuserad på den igen samt få ett flöde i arbetet. Personalspecialisten A3 uttryckte sig om detta:

Men ofta får man ju gå tillbaka lite grann, att man har tagit två steg framåt och så blir man avbruten och så får man gå ett steg tillbaka för att komma in i det. Så man tar inte upp uppgifterna precis där man var ofta.

4.3.5 Strategi för att minnas avbruten arbetsuppgift

Respondenterna hade flera olika strategier för att minnas den avbrutna arbetsuppgiften, exempelvis att inte klicka ner det som de arbetade med på datorn, att skriva en påminnelse, en lista eller att göra en notis i kalendern, att slutföra arbetsuppgiften innan de påbörjar en ny, att de tänker "nu håller jag på med det här" eller att de mailar sig själva för att få en påminnelse. En respondent nämnde att det under perioder med högre arbetsbelastning är viktigare att göra en

påminnelse, medan vissa respondenter uppgav att de inte hade några speciella eller uttalade strategier. De hade inte ens reflekterat över att ha en strategi för att minnas, dock belyser de att det ibland kan vara svårt att komma ihåg. En annan respondent menade att det är lättare att minnas när man har jobbat några år och fått in rutiner i arbetet. Trafton et al., (2003:583ff) menar att om individen skriver exempelvis en minnesnotis för sin första arbetsuppgift så blir *interruption lag* längre, men att *resumption lag* blir desto kortare eftersom individen fortare kan komma tillbaka till den första arbetsuppgiften för att individen förberett med någon form av minnesnotis. Till skillnad mot Trafton et al., (2003) menar Brumbly et al., (2013:101) att individen använder *resumption lag* för att tänka igenom vad denna höll på med innan hen återupptar den första uppgiften. Båda dessa perspektiv stämmer överens med vad respondenterna har svarat.

4.4 Arbetsprestation och krav-resursmodellen

Nedan redovisas respondenternas upplevelse av arbetsprestation med koppling till krav-resursmodellen.

4.4.1 Arbetsprestation

Enligt respondenterna innebär arbetsprestation att de exempelvis ska uppfylla de mål som verksamheten har satt upp, men även de mål som de själva har satt upp för sitt arbete. Arbetsprestation kan också innebära att förverkliga det som står i anställningsavtalet genom att utföra sina arbetsuppgifter så bra som möjligt utifrån de förutsättningar som finns. HR-praktikerna belyser att en bra arbetsprestation är att finnas tillgänglig för cheferna och ge dem stöd i deras arbete samt bidra med sin expertkompetens. I linje med Campbell (1990) som diskuteras av Koopmans et al., (2011:856) beskrivs att arbetsprestation är de beteenden och handlingar individen utför och att dessa är relevanta för att uppnå organisationens mål. HR-specialisten E1 beskriver hur hen tänker kring arbetsprestation:

/.../ att vara tillgänglig utifrån chefernas perspektiv, om jag är tillgänglig hela tiden /.../ så levererar jag en hög prestation för det är ju det dem efterfrågar, samtidigt så kan det också vara såklart att om jag ska vara tillgänglig jämt, så påverkar det mig som person, att jag blir utmattad eller sådär säger vi och då sjunker ju prestationen såklart.

Detta menar även Vuori et al., (2019:240) som belyser att vid ständig tillgänglighet minskar arbetsprestationen för individen. Som respondenten E1 ovan nämner är en hög grad av tillgänglighet inte gynnsamt för arbetsprestationen eftersom för många avbrott i arbetet kan

resultera i att arbetet går långsammare, att det tar tid att återgå till arbetsuppgiften samt att de blir mindre effektiva. Detta är något som övriga respondenter också nämner och som kan vara ett problem. Avbrottet kan även vara en tidstjuv som kan medföra att individen inte presterar på en så bra nivå som denne önskar. Precis som respondenterna menar, belyser även Puranik et al. (2019:15) att arbetsprestationen påverkas av avbrott och att arbetet därmed kan försenas samt att uppgifter kan glömmas bort. Puranik (2019:15) menar även att arbetsuppgiftens komplexitet har en inverkan på hur avbrottet påverkar arbetsprestationen.

För att kunna prestera bra och behålla fokus på arbetsuppgiften nämner HR-praktikerna att de kan välja att begränsa sin tillgänglighet, för att minska risken att bli avbruten, men samtidigt menar de att vara tillgänglig är en stor del av deras arbetsprestation. HR-specialisten C3 redogör för hur tillgängligheten är en del av arbetsprestationen:

Jag kan känna lite såhär att för att jag ska kunna hantera min roll som HR-specialist, så har jag fått hitta en lagom nivå för mig själv att vara tillgänglig, jag har liksom fått reglera min nivå av tillgänglighet för att jag ska kunna få tid att göra till exempel arbetsuppgifter som kräver hög koncentration.

4.4.3 Krav-resursmodellen kopplat till tillgänglighet, avbrott och arbetsprestation

Vad som är arbetskrav och arbetsresurser beror på situationen (Eklöf, 2017:135). Utifrån respondenternas perspektiv kan en rimlig grad av tillgänglighet vara en arbetsresurs eftersom det hjälper HR-praktikern att utföra sitt arbete i och med att de blir stimulerade med information som de behöver för att komma vidare i sitt arbete. Chefernas frågor och dilemman resulterar även i att HR-praktikern har arbetsuppgifter att utföra. Blir tillgängligheten däremot för hög och chefernas problem för många uppfattas detta istället som ett arbetskrav, som kan resultera i avbrott, vilket påverkar arbetsprestationen. Avbrott i arbetet kan också uppfattas som både ett arbetskrav samt en arbetsresurs. Vid monotona arbetsuppgifter eller vid arbete under en längre tid kan avbrottet ses som en resurs och vara gynnsamt för den fortsatta arbetsprestationen. När avbrotten däremot blir för många eller komplexa, ses de som ett krav som kan leda till att HR-praktikerns resterande arbetsuppgifter blir lidande och att det går ut över arbetsprestationen som då försämras. För att tillgänglighet och avbrott inte ska uppfattas som arbetskrav, väljer HR-praktikern att begränsa sin tillgänglighet. Detta kan ses som en resurs som bidrar till att arbetsprestationen inte påverkas negativt. Detta kan kopplas till Bakker et al., (2003:344f) som menar att arbetsprestationen blir bättre om resurserna är tillräckliga. Om resurserna inte kan väga upp arbetets krav kan det leda

till att individen inte uppnår sina mål (Bakker et al., 2003:344f), vilket även respondenterna beskriver när de säger att tillgänglighet och avbrott påverkar deras arbetsprestation.

5. Diskussion och slutsatser

I denna del kommer studiens resultat att diskuteras i förhållande till forskningsfrågorna. Delen kommer även att beröra vidare forskning på området, begränsningar samt slutsatser med studien. Studien bidrar till att fylla den kunskapslucka som finns kring HR-praktiker inom kommunal verksamhet. Den bidrar med en förståelse för hur olika kommunikationsmedel påverkar HR-praktikers tillgänglighet samt hur tillgänglighet och avbrott i arbetet påverkar deras arbetsprestation.

5.1 HR-praktikers tillgänglighet via olika kommunikationsmedel

Resultatet visar att respondenterna är tillgängliga via olika kommunikationsmedel under större delen av arbetsdagen. Det ingår i deras arbetsbeskrivning, men är även en förväntan från både organisationen, kollegor och dem själva, dock har de möjligheter att begränsa sin tillgänglighet, men har svårigheter att göra detta. Om respondenterna inte uppvisar en tillräcklig tillgänglighet anser de att de inte utfört sitt arbete på ett tillfredsställande vis.

Att respondenterna väljer att inte begränsa sin tillgänglighet trots möjligheten att göra det, kan leda till att de upplever fler avbrott i arbetet. Ninaus et al. (2015:1) nämner att tillgänglighet resulterar i att individer alltid är att bredda på att besvara kommunikation. Här behöver HR-praktikern väga för- och nackdelar med tillgängligheten. HR behöver därmed reflektera över vad som är viktigast, att ständigt vara tillgänglig för andra eller att ibland begränsa sig för att kunna utföra övriga arbetsuppgifter. Vuori et al., (2019:245f) belyser vikten av att hitta ett effektivt sätt att använda sig av de olika kommunikationsmedel som finns i arbetet. HR-praktikerna behöver således hitta ett arbetssätt där de kan använda tillgängligheten via kommunikationsmedel på ett gynnsamt vis som inte alltid går ut över deras övriga arbetsuppgifter för att tillgängligheten inte ska uppfattas som för påfrestande. HR kan behöva uppmärksamma den arbetssituation som finns på HR-avdelningen. Nu ses ständig tillgänglighet som en oskriven regel, men kanske borde det finnas synliga riktlinjer kring det.

5.2 Tillgänglighetens och avbrottets inverkan på arbetsprestationen

Enligt krav-resursmodellen är tillgänglighet ett större arbetskrav än vad respondenterna är medvetna om och det påverkar deras arbetsprestation i större utsträckning än vad de tror. Fastän tillgängligheten även är en arbetsresurs som både är en del av HR-praktikernas arbetsbeskrivning

och en stor del av deras arbetsdag, blir kraven tillgängligheten medför påfrestande för HR-praktikernas arbetsprestation. Dock kan avbrott som tillgängligheten medför även vara något positivt som underlättar HR:s fortsatta arbete. Bakker (2003:344f) menar att kraven och resurserna måste väga upp varandra för att skapa en känsla av välbefinnande och motivation i arbetet. Vid obalans mellan krav och resurser kan det istället resultera i ohälsa hos individen och att denne inte kan uppnå mål i arbetet.

Vuori et al. (2019:240) beskriver att det finns både positiva och negativa konsekvenser av avbrott. Ordet avbrott uppfattades ofta som negativt, men respondenterna uppgav att avbrottet även var något positivt som leder till lärande och nya insikter och därmed en förbättrad arbetsprestation. Flera av respondenterna beskrev att avbrott ses som en ny arbetsuppgift, men att de kan uppleva dessa som krävande i vissa situationer eftersom de inte alltid hinner med sina återkommande arbetsuppgifter, såsom administration. HR-praktikerna uppgav att avbrotten som tillgängligheten medförde faktiskt störde dem i arbetet och att det försämrade deras effektivitet, koncentration samt prestation. Detta kan kopplas till Iqbal och Horwitz (2010:1) som menar att ett avbrott riskerar att påverka förmågan att slutföra arbetsuppgifter. Puranik et al. (2019:15) menar också att arbetsprestationen kan försämrans av avbrott eftersom individen kan göra fler misstag, glömma uppgifter och få en minskad effektivitet.

Avbrott påverkar således arbetsprestationen både positivt och negativt. HR:s arbetsuppgifter berör inte sällan organisationen i stort och har en betydelse för alla organisationens aktörer, exempelvis stöttar HR organisationens chefer i olika frågor för att cheferna ska kunna utföra sitt arbete. Att ständigt bli avbruten i arbetet påverkar HR:s arbetsprestation som kan bli lidande om HR alltid behöver ha en hög tillgänglighet. Fastän HR-praktikerna nämner tillgänglighet som deras främsta arbetsuppgift, behöver de och andra aktörer lägga ett större värde i HR:s administrativa och koncentrationskrävande arbetsuppgifter. HR behöver därför ha möjlighet att begränsa sin tillgänglighet för att öka sin arbetsprestation och om HR använder avbrotten på ett gynnsamt vis kan det även öka arbetsprestationen, exempelvis om de skriver en minnesnotis eller att de vid indirekta avbrott avbryter på en naturlig plats i uppgiften. De kan även använda *resumption lag* för att återuppta sina uppgifter samt att de kan använda självavbrott på ett sätt som gynnar deras fortsatta arbetsprestation genom att ta en paus vid behov. HR-praktiker behöver

bli medvetna om att tillgänglighet kan vara positivt och därmed vara ett lärande, men samtidigt negativt eftersom för många avbrott kan leda till försämrad arbetsprestation.

5.3 Upplevelsen av återgång till arbetsuppgift

Respondenterna kunde inte uppge hur lång tid det tog för dem att återgå utan att detta beror på avbrottets karaktär. Återgångstiden påverkades av exempelvis arbetsuppgiftens komplexitet, avbrottets längd eller om HR-praktikern behöver repetera arbetsuppgiftens innehåll. Som tidigare forskning visar, tar det tid att återgå till den avbrutna arbetsuppgiften och att det därför kan vara bra för individer att påminna sig själva om vart de slutade, antingen innan de börjar på den nya uppgiften eller precis innan de återgår till den första arbetsuppgiften (Trafton et al., 2003; Brumbly et al., 2013). Resultatet visar även att det är en skillnad på att endast återgå till arbetsuppgiften och att vara helt fokuserad på den igen. Förutom det som respondenterna och tidigare forskning menar påverkar återgångstiden, kan även individens personlighet ha en inverkan. Ingen individ är den andra lik och därför har de olika förutsättningar för att behärska avbrottet och återgången till uppgiften. Vissa individer har lättare än andra att återgå och detta kan även påverkas av HR-praktikerns erfarenhet. En erfaren individ kan ha lättare att hantera ett avbrott eftersom denne kan ha mycket kunskap i huvudet och inte behöver kolla upp allt, vilket resulterar i att återgången blir snabbare och går lättare, än för mindre erfarna HR-praktiker.

5.4 Förslag till vidare forskning

Under studien uppstod flera funderingar kring faktorer som inte inkluderades i rapporten, men som kan ha betydelse för att få en mer heltäckande förståelse för forskningsområdet. Det hade exempelvis varit intressant att forska vidare kring om tillgänglighet via olika kommunikationsmedel skiljer sig mellan individer som arbetar på ett traditionellt cellkontor och aktivitetsbaserade arbetsplatser. Detta eftersom flera respondenter nämnde att övergången från ett cellkontor till en aktivitetsbaserad arbetsplats har påverkat hur kommunikation sker i verksamheten. En annan intressant aspekt som framkom i studien var att många av HR-praktikerna inte hade reflekterat kring att tillgänglighet kan vara något som stör arbetet och medför en försämrad arbetsprestation. Det hade därför varit intressant att forska vidare kring hur stor del av arbetsdagen som avbrott faktiskt upptar samt vilken inverkan detta har på organisationen i form av tid och kostnader.

5.5 Begränsningar med studien

Studien har gett ny kunskap på området, men det finns även begränsningar med den. Begreppen tillgänglighet, kommunikation, avbrott och arbetsprestation har en bred betydelse beroende på kontext, detta har resulterat i att vi har behövt begränsa begreppen för att de ska passa in i denna studie. Studien hade kunnat göras mer omfattande om vi hade tagit hänsyn till begreppens fulla betydelse och då hade vi förmodligen även kunnat inkludera vilken inverkan tillgänglighet och avbrott har på hälsa och arbetsmiljö.

Vår tanke var från början att kunna besöka varje respondent på deras arbetsplats, men på grund av rådande omständigheter med Covid-19 genomförde vi intervjuerna via telefon eller Skype. Detta tror vi kan ha påverkat interaktionen under intervjun. Hennink, Hutter och Bailey (2011:124) skriver att respondenten måste känna sig bekväm och känna samhörighet med intervjuaren för att intervjun ska bli djupgående samt att platsen för intervjun och rummets möblering kan ha betydelse. I vårt fall har vi inte kunnat ta hänsyn till dessa aspekter eftersom intervjuerna skedde över telefon eller Skype. Hennink et al. (2011:125) menar också att kroppsspråket har en viktig funktion vid intervjuer, men eftersom vi vid telefonintervjuerna inte har kunnat se respondenten, har exempelvis nickar och ansiktsuttryck missats. Möjligtvis kan det vara därför som våra intervjuer blev kortare än vad vi räknat med.

5.6 Slutsatser

HR-praktiker får utstå många avbrott på grund av sin ständiga tillgänglighet, vilket leder till att det uppstår många oförutsedda händelser trots att de schemalagt sin arbetsdag. De tvingas frångå sin planering och detta medför att deras arbete är väldigt fragmenterat. Avbrotten försämrar arbetsprestationen, vilket gör att HR-praktiken blir mindre effektiv i sitt arbete och det tar även tid att återgå till den avbrutna arbetsuppgiften. Avbrotten medför även att planerade uppgifter skjuts fram eller inte hinns med. Dock ser HR-praktiker sällan tillgänglighet och avbrott som ett krav utan snarare som en del av sitt arbete och något som främjar lärande och utveckling. Utifrån vårt perspektiv bedömer vi däremot att tillgänglighet och avbrott är ett krav och att det har en stor inverkan på HR-praktikers arbetsprestation. Vi anser därför att HR-avdelningar bör medvetandegöra hur avbrott påverkar individens samt i förlängningen även HR-avdelningens arbetsprestation.

Referenslista

- Addas, S., & Pinsonneault, A. (2018). E-MAIL INTERRUPTIONS AND INDIVIDUAL PERFORMANCE: IS THERE A SILVER LINING? *Mis Quarterly*, 42(2), 381.
- Ahuja, M. K., & Thatcher, J. B. (2005). MOVING BEYOND INTENTIONS AND TOWARD THE THEORY OF TRYING: EFFECTS OF WORK ENVIRONMENT AND GENDER ON POST-ADOPTION INFORMATION TECHNOLOGY USE. *MIS Quarterly*, 29(3), 427-459.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D., & Axtell, C. (2016). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace (6th ed.)*. Harlow: Pearson
- Bailey, B., & Konstan, J. (2006). On the need for attention-aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. *Computers in Human Behavior*, 22(4), 685-708.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Brumby, D., Cox, A., Back, J., & Gould, S. (2013). Recovering From an Interruption: Investigating Speed–Accuracy Trade-Offs in Task Resumption Behavior. *Journal of Experimental Psychology*, 19(2), 95-107.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Chan, C., & Holosko, M. J. (2016). A Review of Information and Communication Technology Enhanced Social Work Interventions. *Research on Social Work Practice*, 26(1), 88-100.
- Dabbish, L., Mark, G., & González, V. M. (2011, maj 7-12). *Why do I keep interrupting myself?: Environment, habit and self-interruption* [paper presentation]. Proceedings of the International Conference on Human Factors in Computing Systems, Vancouver, Kanada.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Engström, A., & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. Stockholm: Liber AB.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research

- agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. DOI: 10.1080/095851997341630
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hennink, M. M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hennink, M., Kaiser, B., & Marconi, V. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608.
- Iqbal, S. T., & Horvitz, E. (2010, feb 6-10). *Notifications and awareness: A field study of alert usage and preferences* [Paper presentation]. Proceedings of the 2010 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, Savannah, USA.
- Jett, Q., & George, J. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy Of Management Review*, 28(3), 494-507.
- Koopmans, L. M., Bernaards, C. H., Hildebrandt, V. B., Schaufeli, W. J., De Vet Henrica, C., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Mansi, G., & Levy, Y. (2013). Do instant messaging interruptions help or hinder knowledge workers' task performance? *International Journal of Information Management*, 33(3), 591-596.
- Murray, S., & Khan, Z. (2014). Impact of Interruptions on White Collar Workers. *Engineering Management Journal*, 26(4), 23-28.
- Nationalencyklopedin. (2020). *Digitalisering*. Hämtad 2020-04-05 från, <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>
- Nees, M., & Fortna, A. (2015). A comparison of human versus virtual interruptions. *Ergonomics*, 58(5), 852-856.
- Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K., & Huang, A. (2015). Benefits and stressors - Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 10(1), 1-15.
- Puranik, H., Koopman, J., & Vough, H. C. (2019). Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. *Journal of*

Management. 1-37. DOI: 10.1177/0149206319887428

- Speier, C., Valacich, J., & Vessey, I. (1999). The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective. *Decision Sciences*, 30(2), 337-360.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal* 11(2), 63-75.
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2020). *Personalen i siffror*. Hämtad 2020-04-23, från <https://skr.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalenisiffror.850.html>
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2019). *Vad gör kommunerna?* Hämtad 2020-04-23, från <https://skr.se/tjanster/lattlast/vadgorkommunerna.596.html>
- Tams, S., Ahuja, M., Thatcher, J., & Grover, V. (2020). Worker stress in the age of mobile technology: The combined effects of perceived interruption overload and worker control. *Journal of Strategic Information Systems*, 29.
- The Radicati Group, Inc. (2017). *Email Statistics Report, 2017-2021*. Hämtad 2020-04-23, från <https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2017/01/Email-Statistics-Report-2017-2021-Executive-Summary.pdf>
- Trafton, J., Altmann, E., Brock, D., & Mintz, F. (2003). Preparing to resume an interrupted task: Effects of prospective goal encoding and retrospective rehearsal. *International Journal of Human - Computer Studies*, 58(5), 583-603.
- Vetenskapsrådet. (2017). God forskningsсед. Hämtad 2020-05-06, från <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningsсед.html>
- Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work*, 21(2), 237-252.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap som förhållningssätt*. Stockholm: Liber AB.

Bilagor

Bilaga 1: Organisationer och respondenter

Organisation - Respondenter
Kommun A A1 Utredare A2 Personalspecialist A3 Personalspecialist
Kommun B B1 HR-specialist B2 HR-specialist
Kommun C C1 HR-specialist C2 HR-specialist C3 HR-specialist
Kommun D D1 HR-generalist D2 HR-generalist
Kommun E E1 HR-specialist

Bilaga 2: Intervjuguide

Inledande beskrivning

- Hej, kul att du vill vara med i vår studie! Presentera oss själva: namn, att vi går tredje året på personalvetarprogrammet och gör vårt examensarbete. Berätta om syftet med vår studie:
 - Syftet med studien är att ta reda på hur HR-praktiker upplever att de påverkas av tillgänglighet för andra aktörer samt hur de upplever att olika avbrott i arbetet påverkar deras arbetsprestation.
 - Kommer genomföra 11 intervjuer med HR-praktiker i olika kommuner.
- Säga att intervjun spelas in och kommer transkriberas.
- Läs upp samtyckesformuläret och få det godkänt för de som inte lyckats skicka det till oss.
- Berätta att intervjun börjar med lite inledande frågor där respondenten får berätta om sig själv och sin arbetsplats. Intervjun har sedan tre frågeteman. Berätta att vissa frågor är hur respondenten uppskattar på ett ungefär.
- Kolla om de har några frågor.

Inledande frågor:

- Berätta kort om dig själv?
- Utbildning?
- Vilken roll har du i verksamheten?
- Hur länge har du arbetat i verksamheten?
- Kan du berätta om HR-avdelningen?
 - Hur många kollegor?
 - Hur många chefer stöttar du?
- Hur många arbetar i kommunen?

Tema 1: Arbetstid och tillgänglighet

- Beskriv en typisk arbetsdag för dig?
- Hur ser dina arbetstider ut?
- Hur mycket av din arbetsdag är inbokade aktiviteter/möten?
- Hur tolkar du begreppet tillgänglighet?

- Hur tillgänglig är du för andra personer under en arbetsdag? (personer som är jobbrelaterade)
- Hur upplever du att tillgängligheten påverkar din arbetsdag?
- Förväntar sig andra aktörer att du ska vara tillgänglig under hela arbetsdagen?
- Upplever du själv att du behöver vara tillgänglig under hela arbetsdagen?
- Har du möjlighet att begränsa din tillgänglighet? Hur?
 - (Är detta något du brukar göra?)
- Upplever du att tillgängligheten går ut över din fritid?

Tema 2: Kommunikation och kommunikationsmedel

- Vad innebär kommunikation för dig?
- På vilka sätt kan andra personer kommunicera med dig under en arbetsdag? (Exempelvis: mobil, sms, mail, chatt.)
- Upplever du att du behöver svara på kommunikationen direkt?
- (Kan du aktivt välja att svara senare eller ringa tillbaka senare?)
- Om du inte vill eller kan bli avbruten i arbetsuppgiften, hur gör du då?
- Hur mycket tid uppskattar du går åt till oplanerad kommunikation? (det vill säga alla mail, samtal mm som inte finns inplanerat i ditt schema?)

Tema 3: Arbetsprestation, avbrott i arbetet och återgång till avbruten arbetsuppgift

- Vad innebär arbetsprestation för dig?
- Hur upplever du att tillgängligheten påverkar din arbetsprestation?
- Hur ofta blir du avbruten i ditt arbete?
 - Hur upplever du dessa avbrott?
 - (Vad orsakar dessa avbrott?)
 - Händer det att du själv orsakar avbrott i ditt arbete? (Exempelvis avbryter du en arbetsuppgift för att ringa ett samtal eller skicka ett mail.)
 - Hur ofta sker detta (på ett ungefär) under en arbetsdag?
 - Vilken typ av avbrott är mest krävande att ta tag i?
- Hur lång tid tar det för dig att återgå till den arbetsuppgift du höll på med innan du blev avbruten?

- Är det någon skillnad på att gå tillbaka till uppgiften och att vara helt fokuserad igen? Beskriv.
- Har du någon strategi för att komma ihåg vad du gjorde innan du blev avbruten?
- Händer det att den tidigare uppgiften glöms bort på grund av avbrottet? Utveckla.
- Hur påverkar avbrottet din arbetsprestation?

Avslutande frågor:

- Har du något mer du vill tillägga som vi inte pratat om?
- Fråga om de vill ta del av resultatet.
- Tacka för hjälpen och säg att de får höra av sig om det är något de undrar.

Bilaga 3: Informationsbrev



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Tillgänglighet i arbetet - hur påverkas arbetsprestationen?

Tillgänglighet i arbetet – hur påverkas arbetsprestationen? (intervjustudie). Denna intervjustudie ingår i ett examensarbete på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet. Studiens syfte är att undersöka hur HR-praktiker upplever att deras arbetsdag påverkas av tillgänglighet för andra aktörer samt hur de upplever att olika avbrott i arbetet påverkar deras arbetsprestation. Genom denna studie ämnar vi också undersöka hur fort HR-praktikern upplever att denne kan återgå till arbetsuppgiften som blev avbruten.

Intervjustudien kommer att genomföras i olika offentliga verksamheter där HR-praktiker verkar. Detta för att kunna göra en jämförelse av likheter och skillnader kring hur det ser ut i de olika verksamheterna. Vi som gör intervjuerna är heter Emma Olausson och Emma Knutsson och vi är studenter på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet.

Vi undrar om du kan tänka dig att genom en intervju bidra med dina erfarenheter av hur din arbetsprestation påverkas av tillgänglighet i arbetet. Intervjuerna kommer att ligga till grund för vår studie och kommer att jämföras med tidigare forskning inom ämnet.

Vad är nyttan med undersökningen?

Studien ska ge ny kunskap om hur HR-praktikers upplevelse av tillgänglighet påverkar arbetsprestationen och hur avbrott i arbetet upplevs. Denna studie kan bidra till en förståelse för vilken inverkan olika kommunikationsmedel har på en individ och för organisationen kan detta vara av relevans då den kan ge ny kunskap kring hur kommunikation kan upplevas. Alla deltagande verksamheter kommer att ges möjlighet att ta del av resultat från examensarbetet.

Hur går intervjun till?

Intervjun är frivillig och beräknas ta 30-60 minuter. Om du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in, men du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Du behöver inte svara på alla frågor. Intervjuerna kommer endast användas i examensarbetet. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem. Intervjuerna kommer att avidentifieras innan de analyseras och om du citeras i studien kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras.

Vill du ha mer information är du självklart välkommen att kontakta oss.
Stort tack på förhand!

Emma Olausson, student på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet,
gusolaemc@student.gu.se

Emma Knutsson, student på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet,
gusknuem@student.gu.se

Bilaga 4: Samtyckesformulär



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Tillgänglighet i arbetet - hur påverkas arbetsprestationen?

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för studien "Tillgänglighet i arbetslivet - hur påverkas arbetsprestationen?" 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 i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

Ort och datum

Namn

Ansvariga för studien och genomförare av intervju:

Emma Olausson, student på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet,
gusolaemc@student.gu.se

Emma Knutsson, student på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet,
gusknuem@student.gu.se