

**PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp**

**Seminariedatum: 2018-01-11**

# Vad behövs för att fungera?

---

En studie om förutsättningar på  
Sparbanken Skånes HR-  
avdelning

Johanna Andersson & Emelie Nyberg

---

**Handledare**  
**Maria Löfgren Martinsson**



## Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats 15 hp inom kandidatprogrammet för personal- & arbetslivsfrågor, men inriktning på pedagogik
- Sidantal: 54 exklusive bilagor
- Titel: Vad behövs för att fungera?  
- En studie om förutsättningar på Sparbanken Skånes HR-avdelning
- Författare: Johanna Andersson & Emelie Nyberg
- Handledare: Maria Löfgren Martinsson
- Datum: 2018-01-08
- Sammanfattning: Denna kandidatuppsats kartlägger med hjälp av en kvalitativ intervjustudie vilka förutsättningar HR-avdelningen på Sparbankens Skåne anser som väsentliga för deras möjlighet till att fungera väl. Studien har genomförts med hjälp av ett hermeneutiskt perspektiv och en abduktiv ansats. Med hjälp av fem semistrukturerade intervjuer samlades empiriskdata in för att sedan analyseras med hjälp utav kodning. Resultatet visade på ett starkt samband mellan de organisatoriska, gruppdynamiska och individuella faktorerna som vi valt att ta upp och funktionaliteten på avdelningen. Där-ibland tillskrivs en god organisationsstruktur och kultur, högt förtroende, tydlig kommunikation, rätt kompetens och motivation som några av de viktiga komponenterna som skapar en välfungerande HR-avdelning.
- Nyckelord: HR, HR-avdelning, Personalvetare, Förutsättningar, Organisationsstruktur, Organisationskultur, tidsaspekter, Gruppdynamik, Kommunikation, Förtroende, Handlingsutrymme, Motivation, Kompetens.

# Innehåll

Förord .....	i
1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte & Frågeställning.....	2
1.3 Definitioner .....	2
1.4 Avgränsningar .....	2
2. Metod .....	4
2.1 Abduktiv ansats.....	4
2.2 Hermeneutiskt perspektiv.....	4
2.3 Urval .....	5
2.4 Genomförande .....	6
2.5 Bearbetning.....	8
2.6 Etik .....	9
2.7 Metoddiskussion.....	10
3. Teoretisk tolkningsbas .....	13
3.1 Sökning, urval och källkritik.....	13
3.2 Personalvetenskap, HR och HRM .....	14
3.3 Organisatoriska förutsättningar.....	15
3.3.1 Organisationsstruktur .....	15
3.3.2 Organisationskultur .....	17
3.3.3 Tidsaspekter.....	19
3.4 Gruppens förutsättningar .....	21
3.4.1 Gruppdynamik.....	21
3.4.2 Kommunikation.....	23
3.4.3 Förtroende.....	24
3.4.4 Handlingsutrymme .....	25
3.5 Individens förutsättningar .....	26
3.5.1 Motivation .....	26
3.5.2 Kompetens.....	27
4. Resultat och Analys .....	29
4.1 Organisatoriska förutsättningar.....	29
4.1.1 Organisationsstruktur .....	29
4.1.2 Organisationskultur .....	31
4.1.3 Tidsaspekter.....	34

<i>4.2 Gruppens förutsättningar</i> .....	36
4.2.1 Gruppdynamik .....	36
4.2.2 Kommunikation .....	38
4.2.3 Förtroende .....	40
4.2.4 Handlingsutrymme .....	42
<i>4.3 Individens förutsättningar</i> .....	43
4.3.1 Motivation .....	43
4.3.2 Kompetens .....	45
<b>5. Slutsats och Diskussion</b> .....	48
<i>5.1 Förslag till vidare forskning</i> .....	49
<b>Referenser</b> .....	51
<b>Bilagor</b> .....	a

## **Förord**

Vi vill tacka Sparbanken Skåne och dess HR-avdelning för ett gott och givande samarbete. Vi vill även tacka alla HR-medarbetare som ställt upp på våra intervjuer. Utan er hade studien inte kunnat genomföras. Vi vill även tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson för vägledning och ständigt kloka råd.

Vi är oerhört tacksamma över ert bidrag till denna kandidatuppsats.

Lund, 2018-01-08

Johanna Andersson & Emelie Nyberg

# 1. Inledning

Som personalvetare finns ett stort intresse för att skapa den perfekta arbetsplatsen, hur gör man då det? Beroende på hur man väljer att tolka kan en perfekt arbetsplats grundas i en välfungerande avdelning. Detta arbete grundar sig i intresset att ta reda på vilka faktorer som på en avdelning kan leda till funktionalitet. Olika förutsättningar utifrån organisationen, gruppen och individen behandlas. Detta med hjälp av teoretisk vetenskap samt en kvalitativ intervjustudie för att till slut presentera vilka och varför just dessa förutsättningar krävs för att uppnå en välfungerande HR-avdelning. Då intresset för HR-avdelningar var som starkast för oss valdes just denna inriktningen. Hoppet om framtida användbarhet inom HR-yrket var även en faktor vid studiens fokusområde.

Då arbetslivet idag är präglad av konstant förändring och ständigt är på jakt efter ytterligare effektivisering undrade vi även hur detta påverkade en avdelning (Berglund, 2002; Ekberg, 2006). Intresset för vad medarbetarna uppfattade som viktigt för att kunna hantera dessa faktorer ansågs som grundläggande för att besvara funderingarna. Idén om att undersöka vilka förutsättningar som påverkade avdelningens arbete uppkom därmed. För att säkerställa möjligheten att besvara frågeställningen gjordes en avgränsning då området annars blivit för stort att täcka i en kandidatuppsats. Avgränsningen till intervjuguiden gjordes i samråd med vår kontaktperson samt ur områden som under vår tidigare utbildning behandlats som viktiga. Dock var det av vikt att ha med de delar av organisatoriska, gruppbaseade och individuella faktorer som tydligt utmärkte sig under arbetets gång. Övriga grundidéer som efter den kvalitativa intervjustudien genomförts påträffades som mindre väsentliga sorterades bort. Denna uppsats har delats in i sex kapitel med tillhörande underrubriker. För att förtydliga dess innehåll inleds de med en kort inledning.

## ***1.1 Bakgrund***

Den kvalitativa intervjustudien som i denna uppsats kommer att presenteras har genomförts i samarbete med Sparbanken Skånes HR-avdelning. Dessa medarbetare från Lunds och Kristianstads HR-kontor har ställt upp på en timmes långa intervjuer med oss båda närvarande. Sparbanken Skåne är en bank som enligt dem själva strävar framåt med tydliga mål att serva sina kunder väl. Sparbanken Skåne grundades ur tre tidigare banker som i sin ryggsäck innehar välutvecklad kunskap och historia från tidigare dagar. Sparbanken Skåne, som är en ung men stark regional sparbank, värderar sig som *“En lokal bank med engagerade medarbetare, bra service, hög tillgänglighet och smarta tjänster för våra privat- och företagskunder.”* (Sparbanken Skåne, 2017).

Sparbanken Skånes HR-medarbetare är akademiskt samt yrkesutbildade individer med olika utbildningsbakgrunder och arbetslivserfarenheter. Tillsammans utgör de en välkomponerad grupp, till synes homogen men med både liknande och varierade uppfattningar om vilka förutsättningar HR-avdelningen bör innehålla för att uppnå funktionalitet. Det är dessa uppfattningar vi i vår studie kartlagt och analysera i hopp om att hitta svaret.

## ***1.2 Syfte & Frågeställning***

Syftet med detta examensarbete är att kartlägga Sparbankens Skånes HR-avdelnings förutsättningar att utföra sitt arbete. Behandlas gör de organisatoriska, gruppbaseade och individuella förutsättningar som påverkar HR-avdelningens funktionalitet. Utifrån dessa har följande frågeställning formats fram:

- Vilka organisatoriska förutsättningar uppfattar Sparbanken Skånes HR-medarbetare skapar en välfungerande HR-avdelning?
- Vilka gruppbaseade förutsättningar uppfattar Sparbanken Skånes HR-medarbetare skapar en välfungerande HR-avdelning?
- Vilka individbaseade förutsättningar uppfattar Sparbanken Skånes HR-medarbetare skapar en välfungerande HR-avdelning?

## ***1.3 Definitioner***

Förhållningssättet till personalvetare i dess vetenskap, utbildning och yrkesroll är efter Sacos beskrivning av yrket och begreppen, Human Resources och Human Resources Management som förkortas HR och HRM. Mer om personalvetenskap, HR och HRM finnes i teoriavsnittet.

Sacos beskrivning av personalvetryket lyder: *“Personalvetare arbetar med personal och organisationsfrågor på hela arbetsmarknaden och har kunskap om verksamhet, människa och regelverk. Personalvetaren är nödvändig i förändringsarbete och vid strategiska beslut om affärs och verksamhetsutveckling”* (SACO, 2017).

I studien har begreppet Human Resources med förkortning ”HR” använts. Hällsten (2003) jämför begreppen personalavdelning och HR-avdelning. Sparbanken Skåne har själva valt att benämna sin personalavdelning som HR-avdelningen. Därav valet att använda uttrycket HR i studien.

## ***1.4 Avgränsningar***

Tiden och omfattningen av uppsatsen begränsade utrymmet för att studera flera olika HR-avdelningar och företag därför valde vi att avgränsa oss till en HR-avdelning. Valet av att studera ett privat tjänstemannaföretag var för att vi båda hade studerat offentliga företag i tidigare uppsatser. För att skaffa en så bred bild som möjligt av företagets HR-avdelning valdes det att genomföra intervjuer med alla anställda på avdelningen. Dock

var det en av medarbetarna på avdelningen som inte deltog i studien då denna person blev anställd under tiden som det empiriska materialet samlades in. Ytterligare avgränsning utfördes utefter de områden som bedömdes vara de mest väsentliga utifrån en tidigare avgränsning i intervjuguiden, som skedde i samråd med kontaktpersonen samt utifrån kunskap från tidigare utbildning, utfördes för att kunna möta tidsramen för studien. Från start fanns de organisatoriska och individuella förutsättningarna men efter viss bearbetning av avgränsningsområdena uppdagades även de gruppbaseade förutsättningarna som en tydlig inriktning. Dessa tre huvudområde begränsades därefter utifrån datainsamlingens nyckelbegrepp och begränsades i teoridelen för att möta det insamlade materialet och därmed frågeställningen. Organisationsstruktur, organisationskultur och tidsaspekter blev de tre avgränsningsområdena inom de organisatoriska förutsättningarna. De gruppbaseade förutsättningarna begränsades till gruppdynamik, kommunikation, förtroende och handlingsutrymme. De individuella förutsättningarna fokuserade på motivation och kompetens.



## 2. Metod

Nedan presenteras uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt samt genomförandet av fem stycken semistrukturerade intervjuer från Sparbanken Skånes HR-medarbetare. Valet av kvalitativa och semistrukturerade intervjuer som metod gjordes då intervjuer med kvalitativ inriktning anses bra för att få fram informanternas subjektiva upplevelser och tolkningar av verkligheten (Bryman & Bell, 2015). Med en abduktiv ansats och ett hermeneutiskt perspektiv på studien har en förståelse mellan teorier och verklighet skapas och belysa informanternas egna uppfattningar.

### 2.1 *Abduktiv ansats*

Forskningen som genomförts till denna uppsats förhåller sig till den abduktiva ansatsen då den växlar mellan deduktion och induktion utan att anamma någon utav dem. Resonemang och slutsatser påverkas av pendlandet mellan induktion och deduktion där enskilda fall och principer ställs mot varandra. Den abduktiva ansatsen utgår precis som den induktiva utifrån det empiriska materialet som samlats in för att kunna styra resultatet. Deduktionen tillämpas på så sätt att intervjuguiden utformats av litterära teorier samt tidigare kunskap, som vi besitter från vår utbildning, för att därigenom anpassa den på bästa möjliga sätt till syftet. En helt deduktiv ansats är det inte heller då det inte fullt ut har använts av givna principer (Fejes & Thornberg, 2015). Aspers (2007) tar också upp detta och att den deduktiva ansatsen inte är anpassad efter den kvalitativa metoden men att den förkunskap som forskarna besitter hjälper till att forma studien. I den abduktiva ansatsen så analyseras empirin med hjälp av teorier från litteraturen från exempelvis tidigare studier. Dessa används även för att upptäcka mönster och ge förståelse till den empiriska källan (Fejes & Thornberg, 2015). Eftersom till den abduktiva ansatsen har ett hermeneutiskt perspektiv på studien för att betona vikten i tolkning och förståelse mellan teorier och verklighet (Widerberg, 2002). Det för att belysa faktorer som gynnar en fungerande eller icke-fungerande HR-avdelning. Kunskapssynen ger möjligheter att skapa förståelse mer än att fastställa sanningar (Alvesson & Sköldberg, 2017).

### 2.2 *Hermeneutiskt perspektiv*

Ett hermeneutiskt perspektiv används för att förstå, förmedla och tolka material. Det finns olika inriktningar inom hermeneutiken, I denna studie används den allmänna tolkningsläran. Det innebär att man ägnar noggrannare uppmärksamhet åt olika delar av det empiriska resultatet för att förstå helheten för att med helheten förstå de olika delarna (Fejes & Thornberg, 2015). Alvesson och Sköldberg (2017) beskriver denna syn på hermeneutiken genom en spiral att man fördjupar vid en punkt och sedan successivt pendla mellan delar och helheten vilket leder till att man stegvis får djupare förståelse för de båda.

Med den hermeneutiska spiralen har bearbetningen av den empiriska datan tolkats genom att först koda transkriberingarna och selektera viktiga delar. Från de olika delarna formades teman, dessa teman skapade övergripande huvudområden och några av de teman som uppkommit utifrån selekteringen uteblev. Vår förståelse har blivit djupare då vi pendlat mellan det olika delarna i kodningen för att få fram en helhetsbild över vad som ska analyseras, diskuteras och genom det skapa förståelse för fenomenet. Analyserande av resultatet har styrkts upp med teorier för att ge analysen djup och styrka. Under analyserandet av resultatet fann vi att fler teorier var nödvändiga för att förstå och styrka det olika delarna. Delarna som analyserats sågs sedan över i sin helhet för att skapa en helhetsbild av förståelsen av fenomenet som studerats i denna studie.

I denna studie med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod gör det hermeneutiska perspektivet det möjligt för informanterna att prata fritt om sina upplevelser och för intervjuaren att ställa följdfrågor under intervjun. Detta för att få fram informanternas egna upplevelser av HR-avdelningen (Fejes & Thornberg, 2015). Delar av transkribering har plockats ut för att belysa de olika huvudområdena som kommer att användas för att förstå helheten av informanternas upplevelser. Denna kunskapssyn är till för att skapa förståelse för fenomenet mer än att hitta ett nytt. Eftersom syfte med studien är att belysa faktorer som gör att en HR-avdelning fungerar eller inte fungerar i en organisation hjälper det hermeneutiska perspektivet till att komma ner på djupet av vad informanterna upplever och genom det skapa en helhetsbild (ibid.).

### ***2.3 Urval***

Urvalet som gjort utgick ifrån Sparbanken Skånes HR-avdelning med fem stycken HR-medarbetare men som i vanliga fall bestod av sex stycken ordinarie HR-medarbetare. Detta berodde på att det under tiden för studietillfället fanns två föräldralediga HR-medarbetare. Sparbanken Skåne hade därav tagit in en vikarie i form av en HR-medarbetare som några veckor tidigare pensionerats och som istället medverkade i studien. Under tiden intervjuerna genomfördes rekryterades det en ny HR-partner som inte deltog i studien. Bakgrunden till detta beslut, som enhälligt togs av båda parter, låg främst i faktumet att personen i fråga ej haft tid att bekanta sig med HR-avdelningen. Därmed fanns ett tvivel om den nya HR-partnern kunnat ge givande svar kring hens uppfattning av förutsättningarna. Då alla de fem tillfrågade hade olika spetskompetenser och arbetsområden uppfattades det som relevant att få med allas olika perspektiv. Urvalet har skett med viss mängd inflytande, kriterier samt önskemål och definieras därför som ett icke-sannolikhetsurval. Det är även ett representativt urval då gruppen som valts att forska kring representerar en särskild grupp, Sparbanken Skånes HR-avdelning. Detta urvalet ger även en fullständig insikt i Sparbanken Skånes HR-avdelning och dess uppfattade förutsättningar eftersom alla de fem aktuella HR-medarbetarna intervjuats (Denscombe, 2016).

## ***2.4 Genomförande***

Till denna studie har kvalitativa intervjuer använts som forskningsmetod. Detta innebär att intervjupersonernas svar vad gäller upplevelser, erfarenheter och kunskap använts som underlag. Vid val av intervju som datainsamlingsmetod måste flera olika faktorer granskas. Dessa faktorer, såsom problematisering, utförandet samt urval, presenteras nedan.

Beroende på vad forskaren vill ha ut från intervjun väljs den struktur som är mest passande. I denna studie har en semistrukturerad intervjumetod använts. Semistrukturerad intervjumetod används vanligtvis när man är intresserad av kvalitativ forskning som inriktar sig mot attityder, uppfattningar, erfarenheter och mer detaljerade frågor, vilket denna studie gör. Detta är en kvalitativ forskningsmetod och skiljer sig från den kvantitativa. Skillnaden mellan dessa är att den kvalitativa som ovan nämnt har studieobjektet som utgångspunkt och dennes perspektiv. Däremot den kvantitativa som har forskarens idéer som utgångspunkt (Alvesson och Sköldberg, 2017). En kvalitativ forskningsmetod med intervjuer som insamlingsmetod för det empiriska materialet är till fördel att få in informanternas egna upplevelser av HR-avdelningen och dess arbete (Widerberg, 2002). Här blir transkriberingarna av intervjuerna de texter som ska tolkas. Det kan ses som en nackdel för forskningen då texterna har skapats av forskaren. Men med det hermeneutiskt perspektiv blir texterna möjliga att använda då delar används för att förklara helheten för att sedan förstå de olika delarna (Fejes & Thornberg, 2015).

En semistrukturerad intervju innehåller bestämda ämnen som skall bearbetas under intervjun men hålls förhållandevis öppen och tillåter en viss grad av flexibilitet. Detta gör det möjligt för forskaren att pendla i upplägg samt ställa följdfrågor eller göra mindre justeringar och låta intervjupersonen förklara och gå igenom frågan mer ingående utefter egen uppfattning (Denscombe, 2016). Valet att använda semistrukturerad intervjumetod gav möjligheten att lägga till och utveckla frågor efter hand. Då denna studie inriktat sig på de uppfattningar och erfarenheter som HR-medarbetarna hade var det en stor fördel att använda just denna formen av metod. Intervjupersonerna tolkade även ibland frågorna en aning olika och för att få sammanhängande svar blev det viktigt att kunna omstrukturera följdfrågor och upplägg. Vid de tillfällen då intervjupersonen kom in på ett intressant ämne som var tänkt att tas upp senare kunde även detta utvecklas direkt och övergångarna kändes därför mer naturliga.

Det finns en del problemområden kring intervjuer man bör ta i beaktning. Det positiva med dem är just att intervjupersonen fritt kan berätta men denna informationen kan påverkas av t.ex. intervjupersonens uppfattning av intervjuaren, attityden till forskningen, hur införstådd intervjupersonen är vad forskningen gäller eller hur detta kan påverka hen, störningsmoment runt omkring och intervjuarens skicklighet. Att planera intervjun i förväg samt föreslå en bestämd tidsram för intervjun menar också Denscombe (2016) förenklar situationen för intervjupersonen samt ger en större förståelse i vad de kan för-

vänta sig. I samband med att ha givit intervjupersonen en estimerad tid är det även viktigt att hålla denna. Intervjuaren måste därför diskret kunna uppmärksamma tiden för att undvika att passera denna men också undvika att intervjupersonen uppmärksamma detta och blir stressad (Denscombe, 2016). HR-medarbetarna som tillfrågades fick möjlighet att i lugn och ro hitta en tid som passade deras scheman. För att göra intervjuerna införstådda med vad studien kom till att innebära gick det ut en hel del information kring uppsatsens syfte och upplägg redan innan bokning av intervjuerna skedde, men också i anknytning till intervjun ansikte mot ansikte. I kombination med denna information förtydligades även intervjupersonens möjlighet till konfidentialitet. Detta kan för många vara en viktig del då känslig information, i detta fallet kring vilka förutsättningar som eventuellt saknas eller inte fungerar särskilt bra, kunnat tänkas påverka intervjupersonens arbete (Widerberg, 2002).

Eftersom intervjuerna genomfördes på informanternas arbetsplats gavs kontaktpersonen under ett möte några krav för att minimera risken för störningsmoment. Dessa krav var bland annat att få tillgång till en ostörd lokal med bra belysning och stolar samt ett fyrkantigt bord som ger möjlighet att sitta vid sidan om intervjupersonen och inte mitt emot. Detta då det kan upplevas som konfronterande för personen i fråga och inte ingesamma trygghet (Denscombe, 2016). Det är mer troligt att informanten ger mer utvecklade och ärliga svar om interaktionen upplevs som mer avslappnad.

Under intervjuerna närvarade båda studenterna och före intervjuerna gavs, som tidigare nämnt en kort presentation och bakgrundsbeskrivning om båda samt varför uppsatsämnet valts. Här visades även uppskattning mot intervjupersonen och dess betydelse för att uppsatsen skulle vara möjlig att genomföra. Detta skulle i sin tur göra intervjupersonen mer engagerad i att svara på frågorna samt gav ett mer tillförlitligt uttryck menade Widerberg (2002).

För att skapa struktur delades ansvarsområdena för de två studentforskarna upp. Varannan intervju hade den första personen huvudansvaret att ställa frågorna, uppmärksamma svar, ställa följdfrågor och ha störst kontakt med intervjupersonen. Den andre skulle i sin tur uppmärksamma att alla frågor verkligen besvarades och annars inflika med kontroll- och följdfrågor. Denne uppmärksammade även den icke-verbala kommunikation samt tiden. Den icke-verbala kommunikationen som uppmärksammades var i form av exempelvis gester och ansiktsuttryck som i sin tur hjälpte arbetet med att tolka materialet.

Att personen som intervjuade agerade professionellt och la märke till intervjupersonens svar var mycket viktigt och något som det lagts mycket fokus på i studien. Detta för att uppmuntra intervjupersonen till svar men också för att uppmärksamma det av intresse, otydligheter eller motsägelsefulla uttalanden som på så vis följdes upp med lämplig följd- eller kontrollfrågor (Denscombe, 2016).

Att förlita sig på det mänskliga minnet är problematiskt då intervjupersonens berättelse lätt kan bli ofullständig eller förvrängd (Denscombe, 2016). För att reliabiliteten skulle kunna stärkas ansågs en ljudinspelning vara lämplig. I detta anseendet användes en diktafon för ljudupptagningen istället för exempelvis en mobiltelefon för att intervjun skulle upplevas som mer professionell. Ljudupptagning kan göra intervjupersonen smått hämmad till en början men vanligtvis blir personen i fråga mer avslappnad efter ett tag. På grund av detta menar Denscombe (2016) att det kan vara bra att inleda med lättare samt mindre personliga frågor vilket därför påverkade strukturen på intervjuguiden. Att samla upp intervjun med hjälp av en ljudinspelning gör även intervjun permanent och kan därefter enkelt kontrolleras av forskaren. Detta för att undvika fel och kan därmed likställas med dokumentation, vilket har som syfte att skapa större validitet. Negativt med denna metod är den nervositet inspelningen kan skapa samt att ljudinspelning inte fångar den icke-verbala kommunikationen. Den påträngande känslan utav en videokamera brukar dock väga tyngre än de kroppsliga missar som ljudupptagningen gör och det senare kan därför vara att föredra. Vid ljudinspelning uppmanar Denscombe (2016) även att notera intervjupersonens icke-verbala kommunikation för senare analys. Denna uppmaning ledde till att den person som ej höll i själva intervjun, som tidigare nämnt, fick i uppgift att skriva ner kroppsspråk, toner och dylikt för vidare analys. Vid avslutandet av intervjun sågs det även vara av nytta att be informanten ifall den hade några slutliga kommentarer eller tillägg samt att tacka för att personen i fråga tagit sig tiden att ställa upp (Denscombe, 2016). Dessa synpunkter sågs som betydelsefulla och informanterna tog vid tre tillfällen upp viktiga aspekter i sina slutliga kommentarer som kommit att användas i arbetet.

## ***2.5 Bearbetning***

Inför presentationen av resultatet har den insamlade datan transkriberas och bearbetas. Det insamlade materialet har säkerhetskopierats för att skydda möjlig förlust. För att underlätta vid redovisning av hur många som anser eller uttryckt liknande eller olika upplevelser har intervjupersonerna getts indexeringar för att enklare skilja dem åt. Intervjupersonerna har fått olika kodnamn vid kodningen av transkriberingarna som följt strukturen vilken bank och vilket tillfälle personen intervjuats. Alla har därför fått förkortningen SBS för Sparbanken Skåne samt numret vid tillfället de intervjuats. Personen som haft intervju nummer två fick därmed indexet SPS:02. Detta gjorde det enklare att bibehålla konfidentialitet men samtidigt ha möjlighet att hålla ihop och isär olika intervjupersoners åsikter inför resultatredovisningen och analysen (Denscombe, 2016).

Då studien genomfördes under begränsad tid var det viktigt att tänka på den stora mängd tid intervjuer tar att genomföra samt transkribering och kodning av den insamlade datan. Fem stycken intervjuer på ungefär en timme uppfattades som genomförbart

samt gav validitet till studien då alla på HR-avdelningen skulle få möjlighet att dela med sig utav sina erfarenheter och uppfattningar. Efter intervjun analyserades denne direkt utav båda studentforskarna för att fånga upp olika uppfattningar, attityder och dylikt. Kort därefter transkriberades intervjuerna för att minnet av intervjun skulle vara så färskt som möjligt. Därmed fanns det även större möjlighet att komma ihåg intervjupersonernas icke-verbala kommunikation. Efter transkriberingen gavs intervjupersonerna de tidigare nämnda indexnamnen och därefter påbörjades kodning utav transkriberingarna med hjälp av innehållsanalys som nämns av Cohen et al. (2011). Innehållsanalys innebär att man systematiskt bryter ner transkriberingen till mindre kategorier som är knutna till frågeställningen. Exempelvis blev en av kategorierna organisationskultur. De ord, attityder och meningar som ur transkriberingen uppfattades handla om denna kategorin hamnade därmed under denne, tillsammans med intervjupersonens index. Därefter har dessa uttalanden systematiskt bearbetats och räknats ihop med övriga medarbetares uttalanden. Detta för att därefter kunna fastställa empirins resultat och de nyckelord som funnits bland dem. För att inte missa något viktigt har kodningen av alla transkriberingar gjorts utav båda studentforskarna. Detta för att uppfattningar av uttalanden, ord och attityder kan skiljas åt. Kategoriseringen av transkriberingarna summerades därefter i resultatdelen och med hjälp av den teoretiska tolkningsbasen har analysen fördjupats. Denna fördjupning diskuteras och reflekteras det kring i diskussion och slutsats.

## **2.6 Etik**

Då studien involverat människor gäller särskilda etiska riktlinjer och regler. Dessa har tagits del från Vetenskapsrådets hemsida (2017) samt CODEX (2017) som även Vetenskapsrådet ansvarar för. Här presenteras regler och riktlinjer för vad som anses etiskt korrekt i forskningssyfte. Intervjupersonerna informerades vid intervjutillfället om att deras val att delta var helt frivilligt. Kontaktuppgifter hade från början lämnats till kontaktpersonen på Sparbanken Skåne och information kring att intervjupersonerna fick lov att avbryta sitt deltagande delgavs till kontaktpersonen innan bokandet av intervjuer skedde. Kontaktuppgifter gavs dock aldrig direkt till intervjupersonerna i fråga vilket i efterhand ses som problematiskt då möjligheten att med direkt kontakt samt konfidentiellt gentemot organisationen avbryta sitt deltagande ej fanns. Inledande delgavs även intervjupersonen information kring studien samt hur informationen från intervjun kom till att behandlas. Här tillkännagavs även, efter samtycke om att ljudupptagning under intervjun genomfördes, att ljudmaterial, anteckningar samt transkribering efter uppsatsens färdigställande kom till att raderas. I detta skedet garanterades även intervjupersonerna konfidentialitet samt att tystnadsplikt för forskarna förelåg vilket etiskt sett ses som en grundpelare. Detta anses även ge skydd åt intervjupersonerna mot eventuella hot och risker, dock bedömdes dessa som ytterst små. En viss risk att intervjupersonernas uttalande kom att påverka relationer med kollegor och arbetsgivare kunde dock urskiljas men har med hjälp av konfidentialiseringen samt valet att ej tillkännage intervjuerso-

nernas tillgivna indexnamn försökts att helt undvikas. Valet att benämna HR-chefen vid titel bestämdes efter förfrågan samt godkännande från HR-chefen. Anledningen att frågå konfidentialiteten i detta fall berodde på att denna skapade en otydlighet i resultat och analysdelen. Även uttalanden, uppfattningar och erfarenheter skiljde sig åt i så stor grad att det oavsett nämnd titel ansågs enkelt att utgrunda vem som uttalat sig i somliga av frågorna. Möjligheten att ta med HR-chefens material utan benämning skapade därför en risk i hens konfidentialitet och för att kunna använda det givande materialet samt skapa större tydlighet i uppsatsen gavs HR-chefen förfrågan.

## ***2.7 Metoddiskussion***

Som Fejes & Thornberg (2015) nämner är det viktigt i en kvalitativ forskning att man hela tiden reflekterar över sitt förhållningssätt, med det menas val av metod, perspektiv, teoretiska utgångspunkter, tillvägagångssätt, sin egna förförståelse, värderingar och hur parterna influeras av varandra. Vi valde den kvalitativa metoden för att informanterna skulle ha så stor möjlighet som möjligt att beskriva sina egna upplevelser, vilket är syftet med denna studie. Men i och med att den kvalitativa studien grundar sig i deltagarnas egna uppfattningar kan generaliserar vara svåra att göra då svaren är tagna ur en viss kontext (Bryman & Bell, 2015). Generalisering av studien gentemot andra organisationer är även svårt att göra då endast en HR-avdelning studerats. Orsaken till denna begränsning beror på den tidsram som arbetet fått förhålla sig till.

Valet av semistrukturerade intervjuer ger informanterna rum att berätta om sina egna upplevelser av fenomenet. De fem olika intervjuerna skedde vid tre olika tillfällen, två stycken en vecka, två stycken veckan efter och den sista en vecka efter det. Detta kan ha gjort att HR-medarbetarna diskuterat frågorna med varandra och vad de svarade. Detta kan i sin tur ha bidragit till att svaren var ganska lika och inte helt onyanserade. Fördelen var dock att intervjuerna hann transkriberas vilket minimerade risken att blanda ihop de olika intervjuerna (Cohen et al., 2011). En av intervjuerna följde inte de uppsatta kriterierna med att hålla tidsramen som intervjupersonerna givits (Denscombe, 2016). Detta berodde på att personen var cirka sju minuter sen till intervjun och det tog ytterligare fem min till innan intervjun därefter kunde sättas igång. Personen påtalade även att hen var tvungen att gå till nästa möte fem minuter innan avtalad sluttid, allt detta medförde att det fanns en underliggande stress som märktes hos båda parter och viktig information kan ha missats. HR-avdelningen ville ha de övergripande huvudämnena på intervjufrågorna innan för att kunna tänka igenom. Detta kan ha lett till mer utvecklade svar men kan också ha bidragit till att intervjupersonerna hunnit tänka ut svar de tror studien var ute efter samt mer korrekt utifrån organisationens synvinkel (Cohen et al., 2011).

Urvalet av informanter har givetvis påverkat resultatet då det är en lite grupp som studerades samt då ingen jämförelse med ytterligare organisationer gjorts. HR-avdelningen i sig har inte så många medarbetare och gruppen har jobbat med varandra en längre tid

vilket kan göra att de har utvecklat en gemensam syn, de nämner även att de är en ganska homogen grupp som är i ungefär samma skede i livet. Under tiden studien genomfördes anställdes ytterligare en medarbetare till HR-avdelningen som inte kom med i urvalsgruppen, då personen inte ansågs ha tillräckligt med insikt i organisationen och HR-avdelningen för att uttala sig, men vi har ändå valt generalisera åsikterna till hela avdelningen.

Som tidigare nämnt är det viktigt att värna om konfidentialitet och inom de etiska grunderna finns ett konfidentialitetskrav när forskning genomförs (Vetenskapsrådet, 2017). Detta fick ifrågasättas när HR-chefens uttalanden ibland skilde sig mycket från de andras. På grund av detta var det enkelt för Sparbanken Skånes medarbetare att urskilja HR-chefen och resultatredovisningen kunde av mer utomstående parter uppfattas som otydlig. Därav togs beslutet att skicka en förfrågan och stämna av ifall det var okej för HR-chefen att hen nämndes som just HR-chef i uppsatsen, vilket det var. Detta har lett till mindre konfidentialitet för just HR-chefen men då hen ansåg detta vara okej och då det ger mer tydlighet i resultatredovisningen anser vi inte att några etiska regler brutits samt att det var en nödvändig åtgärd.

Utgångspunkten gällande designen för de intervjuer som genomförts har varit semi-strukturerade intervjuer. Då det tidigt uppdagades att majoriteten av datan som kom att samlas in bestod av intervjuer var det viktigt att dessa skulle bidra till så mycket som möjligt. Möjligheten att ställa följdfrågor samt låta intervjupersonen berätta om egna uppfattningar som kunde vara av värde men som ej fanns med i intervjuguiden upplevdes därför som viktigt. För att möjliggöra en effektiv, ostörd samt kvalitativ intervju utreddes förutsättningarna inför intervjuerna. Cohen et al. (2011) påpekade att vid en semistrukturerad intervju kan det hända att somliga frågor utelämnas eller inte besvaras lika djupt som resterande samt att kvalitén på de olika intervjuerna kommer att variera vilket vi fick uppleva. Dock underlättade valet av semistrukturerad intervju samt att vara två närvarande under intervjun. Detta då en del kontrollfrågor, otydligheter och missar har uppmärksamats av den andra parten vilket blivit allt tydligare i efterhand. Likväl har materialet ändå varierat vilket realiserar den problematik som ofta nämnts i litteraturen. Detta gav varierande validitet och påverkat vilka delar av materialet som använts för att kunna säkra en högre validitet i uppsatsen. Vi har även valt att utföra analysmetoden så systematiskt som möjligt samt att vi väljer att presentera vårt genomförande och vår analysmetod så öppet som möjligt. Detta för att kunna stärka validiteten genom vår transparens. Anledningen till valet av kodning som analysmetod var då denna på ett smidigt sätt ger möjlighet att få en överblick av materialet och är tidseffektivt. Detta då man istället för att läsa igenom hela transkriberingar flera gånger för att hitta punkter av värde enkelt kan bläddra ur de citat, ord och meningar som är av intresse. Analysen av transkriberingen för att hitta de kodade orden och meningarna genomfördes två gånger av varje student. Den enda problematisering vi kunnat göra angående detta är då vi i stor grad är homogena och kan på grund av detta gjort samma eller



liknande tolkningar trots vårt försök att se över och bearbeta materialet flera gånger samt ha detta i åtanke kan några delar ha missats. Därefter jämfördes analyserna, detta gjordes för att inget av värde skulle falla bort redan innan den mer djupgående analysen skulle påbörjas. Svårigheten att koda intervjuerna och skapa validitet med hjälp av generaliserande stöttes på i form av väldigt olika formulering av de olika intervjupersonerna. Detta gjorde det i slutändan nödvändigt att själva tolka intervjupersonernas uttalanden för att kunna generalisera deras liknande åsikter. Detta med risk att de egna tolkningarna kan skilja sig från intervjupersonens grundtanke med uttalandet. Dock har denna tolkning och sortering av materialet skett med strikta riktlinjer, då att uttalandet otvivelaktigt utifrån vår tolkning ska syfta till den generalisering som det kodas till.

### 3. Teoretisk tolkningsbas

I det följande avsnittet presenteras uppsatsen teoretiska referensramar för att kunna svara på studiens syfte. Studien har genomförts av utgångspunkter av teorier om personalvetenskap, HR och HRM. Det empiriska materialet har utifrån dessa analyserats och det har även teorierna om organisationsstruktur, organisationskultur, tidsaspekter, gruppdynamik, kommunikation, förtroende, handlingsutrymme, motivation och kompetens gjorts. Dessa presenteras i de tre huvudrubrikerna organisatoriska, gruppens och individens förutsättningar. Avsnittet påbörjas med att presentera sökning, urval och källkritik som den teoretiska tolkningsbasen baseras på.

#### 3.1 Sökning, urval och källkritik

I denna studie har de teoretiska referensramarna till största del behandlats utifrån facklitteratur. Även vetenskapliga artiklar, rapporter, avhandlingar och organisationers hemsidor har använts.

Referenserna till denna studie påträffades genom att söka på relevanta nyckelord såsom till exempel organisation, personalvetenskap, arbetsplats och kommunikation. Även engelska översättningar och andra uppbyggnader av orden tillsammans användes för sökandet. Den litteratur som använts i studien har i flertal fall hittas genom andra källor där författaren har använt referenser på ett korrekt sätt och referenslistor som har underlättat att hitta originalkällan och därmed undvikit sekundära källor i högsta grad.

Validiteten för metoden och teorin i denna studie har försökt styrkas genom att vi valt att använda oss utav många olika facklitterära böcker och vetenskapliga artiklar som både argumenterar för och emot vetenskapen som valts att tas upp. Dock anser vi att ännu fler perspektiv och källor hade kunnat användas i denna studie.

De vetenskapliga artiklarna som används kommer från tidskrifter och är hämtade från nätet. Dessa ses som trovärdiga eftersom vi använt oss utav de olika sökmotorerna som rekommenderas via Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek. Sedan har artikeln granskats för att se om den följer formen för en vetenskaplig artikel. I bakhuvudet fanns alltid ett kritiskt förhållningssätt och ifrågasättande skedde löpande. För vem är artikel skriven, vem förmedlar informationen, vad innehåller den, varför och när publicerades artikeln? I och med att de vetenskapliga artiklarna som använts i denna studie är från tidskrifter har det sökts via Ulrichsweb för att se om det var vetenskapliga. Med hjälp av ovan nämnda databas har även hur använd och citerad artikeln varit har undersökts. Gallupinstitutets nätbaserade tidskrift var en av de som till en början bedömdes som mindre trovärdig men efter granskning bedömdes även denna som tillförlitlig. Anledningarna bakom den kritiska bedömningen berodde bland annat på att det var en amerikansk

hemsida och för oss okänd organisation som till en början uppfattades som ett konsultföretag. Det visade sig dock att Gallup var ett seriöst amerikanskt institut med en stark vilja att oberoende framföra allmänhetens åsikter, främst med inte endast inriktat på amerikanska befolkningen.

Elektroniska källor har använts varsamt då det är svårare att bedöma om informationen som hämtats är pålitlig, motiven bakom dem och om den fortfarande är aktuell. De elektroniska källorna som använts i studien ansågs vara tillräckligt pålitliga då exempelvis Saco använts. Saco är en välkänd organisation driver frågor för akademiker och är inte politiskt bundna.

### **3.2 Personalvetenskap, HR och HRM**

Ylva Ulfsson Eriksson (2013) beskriver att personalvetenskap är ett flervetenskapligt ämne som förhåller sig i relationer mellan människan, organisationen och samhället. Begreppet är en sammansättning mellan de vetenskapliga disciplinerna och ämnesområden som större delen av utbildningar inom personal och arbetslivsfrågor har.

Fackförbundet Saco beskriver personalvetaryrket så här: *“Personalvetare arbetar med personal och organisationsfrågor på hela arbetsmarknaden och har kunskap om verksamhet, människa och regelverk. Personalvetaren är nödvändig i förändringsarbete och vid strategiska beslut om affärs och verksamhetsutveckling”* (SACO, 2017).

HR, som är en förkortning av Human Resources, är det engelska uttrycket för personalvetare eller personalavdelningen i en organisation. Hällsten (2003) jämför med begreppen personalavdelning och HR-avdelning. HR handlar om att få ihop verksamheten med dess personal- de mänskliga resurserna (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar, 2017). Ulfsson Eriksson (2013) förklarar skillnaden på personalvetare som generalist och specialist. En HR-generalist behöver ha lite kunskaper om allt och en specialist fokuserar på ett koncentrerat område och har mycket kunskaper om just det. Ulfsson Erikssons bok om Personalvetenskap- som förhållningssätt tar just upp vilka typer av kunskaper som per personalvetare behöver besitta. Berglund (2002) menar vad gäller de kunskapsområden som en personalvetare bör besitta, att den ekonomiska kompetensen oftast är bristande. Detta uttrycker Berglund är en av anledningarna till att HR-avdelningar inte kan arbeta mer strategiskt samt att de är tillräckligt insatta i den affärsdrivna funktionen. Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar (2017) tar upp liknande aspekter och menar på att dagens arbetsliv har hård ekonomisk styrning där kostnad och tillväx slagorden. Berglunds (2002) åsikt var att om man i HR-arbetet utvecklade den ekonomiska förståelsen och affärsmässiga språket så skulle avdelningen visa på sitt värde och vad de kan bidra med.

Human Resources Management, förkortas HRM, ses som ett samlande namn för de olika metoder och praktiker som inriktar sig på människorna i organisationen. HRM är till för att skapa ett meningsfullt arbete och se över personalplaneringen på organisationer. Det innefattar frågor kring kultur, utbildning, förändringar, kompetens- och karriärutveckling och mycket mer. HRM i organisationer syftar till att arbeta med ett strategiskt förhållningssätt till personalen och dess arbete. Arbetet som personalvetare innefattar bland annat att stödja organisationens ledning och chefer i arbetet med att koppla ihop organisationens mål och inriktning med det personalstrategiska. Till skillnad från den klassiska synen på personalvetenskap som en administrativ avdelning som arbetar med rekrytering, anställning, löner, arbetsrättsliga frågor och andra förmåner innebär HRM ett mer vetenskapligt synsätt. Utifrån detta har synen på personalarbetet förändrats och HRM har bidragit till utvecklingen av utbildningsbakgrund i denna yrkesgrupp. Alvesson och Lundholm (2014) diskuterar dock om HR-funktionen verkligen har fått det uppsving som man trodde att HRM skulle medföra. De skriver om hur HR-chefer börjar få en plats i ledningen men kanske främst som företrädare för det kvinnliga könet då större andelen HR-chefer är just kvinnor (Alvesson & Lundholm, 2014).

Personalyrket har gått från att vara ett arbete som "vem som helst" kan göra till ett akademiskt och vetenskapligt yrke (Alvesson & Lundholm, 2014). Berglund (2002) tar upp i sin avhandling att yrkesgruppen nu mer oftare ser sig själva som strateger och vill arbeta strategiskt med HR-arbetet och att det operativa arbetet ska istället utföras av linjechefer. Trots detta uppsving samt det ökade behovet av yrket och utbildningen finns det fortfarande många kritiker som fortfarande anser att personalvetare i sig inte är behövliga (Alvesson & Lundholm, 2014). I denna frågan har organisationsstrukturen en stor påverkan på hur personalarbetet får och ska genomföras på ett företag. Organisationens struktur och uppfattning av HR kan vara avgörande för HR:s roll i ett företag då detta i sin tur påverkar hur HR-arbetet involveras och struktureras i organisationen.

### ***3.3 Organisatoriska förutsättningar***

Som ovan nämnt har organisationsstrukturen en betydelse för hur HR-arbetet kan genomföras och hur stort inflytande de får. Andra viktiga organisatoriska förutsättningar för HR är organisationskulturen och tidsaspekter. Dessa tre områden bildar de organisatoriska förutsättningar som valts att presenteras.

#### **3.3.1 Organisationsstruktur**

Globaliseringen har gjort att kraven utifrån på organisationerna har öka i och med det har det medfört att organisationerna behöver effektivisera sig för att möta kraven. Detta har föranlett mindre och plattare organisationer, som ställer nya krav på sina anställda (Eisele, 2007). Jonsson (2015) tar också upp detta att platta och decentraliserade organisationer är vanligare idag. Hierarkiska organisationer har traditionellt sett varit mer vanliga. Men i och med dagens ständiga krav på att möta omvärldens behov, tas det upp hur

viktigt det är för organisationer att på ett tidseffektivt kunna göra detta. Hierarkiska organisationer beskrivs ofta som trögflytande och tar lång tid i förändringsprocesser (Larsson, 2008). Ledningen i organisationer som är hierarkiska ger ut givna uppgifter med bestämda ramar och regler, där de redan tänkt ut vad och hur detta ska genomföras. Det gör att man begränsar medarbetarnas möjligheter till att påverka sin arbetssituation. Att medarbetarna inte har denna möjlighet kan medföra att de känner sig distanserade från arbetet då medarbetarna inte har befogenheter eller möjligheter till att påverka (Jonsson, 2015).

Hatch (2002) har delat upp begreppet organisationsstruktur i två. Social struktur och fysisk struktur. Den fysiska strukturen behandlar sambanden mellan till exempel byggnader eller geografiska platser. Social struktur berör relationerna mellan människor och de organisatoriska enheterna som de tillhör. Inriktningen i denna studie är på den sociala strukturen. Hatch har använt tre stycken förhållanden mellan individer och organisationen för att förklara den sociala strukturen, hierarki, arbetsdelning och samordning. Hierarkin beskriver de formella förhållandena, arbetsdelningen definierar vem som gör vilka arbetsuppgifter och samordningen innefattar alla formella regler till ytliga konversationer. Här spelar interaktionen en stor roll för stabiliteten i strukturen. Interaktionen är viktig för utvecklingen av organisationen och tillhörigheten (Hatch, 2002).

En vanligare organisationsstruktur i dagens samhälle är vad Jonsson (2015) benämner som "Teamorganisationer" eller platta organisationer. Det här sättet att organisera arbetet på utgår från gruppen och kompetensen som de har tillsammans. Här ligger vikten i att gruppen ska kunna lösa problem själva, ta ansvar för att arbetet ska kunna löpa på smidigt, kunna samarbeta samt ta och ha befogenheter. Vad som ska genomföras bestäms så nära verksamheten som möjligt. Chefen har ansvar att se till gruppen, så att de har tillräckligt med resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett så bra sätt som möjligt. Chefen har även ansvaret för att stödja och se till att gruppen utvecklas. Individerna i gruppen ska känna att det själva ser vad som behövs göras samt vågar ta vissa beslut. Desto mer självgående en grupp kan vara får chefen mer tid över till strategiska frågor (Jonsson, 2015).

HR-rollen i den strategiska ledningen som finns i organisationer har till uppgift att se till att organisationens personalidé ska vara anpassad för det dagliga arbetet och stödja verksamhetens mål. Balansen mellan vad organisationen förväntar sig av sina medarbetare och vad medarbetarna förväntar sig av organisationen är viktig att uppnå. Ulfsson Eriksson (2013) menar att det utifrån denna grunden uttryckts ett behov av att ha en personalvetare i ledningsgruppen. Personalvetarens expertkunskap ska kunna bidra med personalfrågor i verksamheten samt kunskaper om människan och organisation för att uppmärksamma och driva de affärsmässiga och strategiska frågorna ur detta perspektivet (Ulfsson Eriksson, 2013).

### 3.3.2 Organisationskultur

Nedan beskrivs kortfattat den generaliserade bilden av organisationskulturens uppbyggnad men även hur organisationskulturen som förutsättning i arbetslivet på olika sätt påverkar organisationen och dess medarbetare.

Sett till många olika studier kring organisationskultur menar Alvesson & Svenningsson (2014) att den generellt definieras som en grupps gemensamma innebörder, gemensamma normer och värderingar. Typiskt för organisationskultur är att den inte kan reduceras till enskilda individer, kan vara svår att mäta och klassificera då den är kvalitativ samt att den organiskt växer fram inom en organisation ur traditioner och vanor. Organisationskulturen syftar inte direkt till de beteenden som främjas på arbetsplatsen utan på de sociala strukturer som ligger bakom och styr det.

Vanligen nämner de som skriver om organisationskultur att denne avspeglar en hel organisation och dess medarbetares värderingar. Alvesson & Svenningsson (2014) anser att detta är ett svagt antagande då en organisation är byggd på många olika avdelningar och grupper. Att alla dessa i sin tur skulle uppfatta värderingarna och ge dem samma innebörder ses som mindre troligt menar de. Organisationskulturen är dessutom ofta en föreställning från företagets ledning då de kan ha större förmåga att bygga upp den från grunden. Trots att ledningen kan ha större inverkan betyder det dock inte att allt de säger och gör för att påverka organisationskulturen kommer att uppmärksammas av resten av organisationens medarbetare. Snarare fungerar de förespråkade värderingarna inom organisationskulturen som vägledning för organisationens medarbetare och kan inge trygghet i vetskapen om vad rätt sätt att tänka innebär på arbetsplatsen. Schein (2010) ger en liknande bild av hur den allmänna definitionen av organisationskultur ser ut. Både Schein (2010) och Alvesson & Svenningsson (2014) uttrycker hur organisationskulturen skapar en vi-känsla som kan stärka individens vilja att tillhöra organisationen och därmed prestera. Schein (2010) tar upp så kallade synliga faktorer som han menar skapar tillhörighet, dessa märks i större grad i mötet med utomstående vars faktorer därmed skiljer sig. Främst benämns arbetsplatsens uppstrukturerade miljö i form av inrednings- och klädstil, språkbruk, umgängessätt, accepterade känslouttryck, rituella och ceremoniella mönster, historier och sägner kring organisationen samt publicerade värderingar. Med andra ord är dessa faktorer även grunden för olika organisationers kultur. Vad gäller ritualer beskriver Alvesson och Svenningsson (2014) hur exempelvis möten kan liknas vid ritualer och att de ofta innehåller en del kulturella element. Ritualer har som syfte att skapa en atmosfär som präglas av de föreställningar och värderingar som organisationen anser vara korrekt.

Mobbning på arbetsplatsen och som ej tas upp, åtgärdas och prioriteras kan enligt Rennie Peyton (2003) bli en bidragande faktor till att en mobbade kultur får fäste och genomsyrar organisationen. Skulle denna formen av organisationskultur uppstå kan klimatet på arbetsplatsen präglas av oro och ilska vilket i sin tur kan leda till sjukfrånvaro och

sämre prestation hos arbetstagarna. Inom organisationer där mobbning blivit en del av kulturen finns det dessutom större risk att personalomsättningen blir hög. En av faktorerna tros vara då drabbade medarbetare tenderar att ej berätta att de utsätts för mobbning utan istället direkt lämna organisationen. Även de kostnader att tillsätta ny arbetskraft kan komma att kosta den utsatta organisationen stora summor och därmed kan en synlig kostnad av den mobbade kulturen påvisas. Vad gäller organisationens offentliga profil löper även denna risk att försämrats, särskilt om utsattas berättelser kommer ut bland medierna, exempelvis under en uppmärksammas rättegång. En organisation vars arbetsgivarvarumärke uppfattas som negativt kan på grund av detta stöta på svårigheter vid kommande rekrytering. Rennie Peytons (2003) utvärdering av en mobbade organisationskultur visar på många negativa påföljder. Många av dessa påföljder tar även Arbetsmiljöverket upp som konsekvenser av kränkande särbehandling på arbetsplatsen. Reducerad prestation från arbetstagarna, hög personalomsättning och sjukfrånvaro, ett arbetsklimat med osund jargong, tyngd stämning, samarbetsproblematik samt konflikter mellan medarbetarna (Arbetsmiljöverket, 2017). Organisationens ledning har därmed många anledningar att uppmärksamma och agera förebyggande mot mobbning samt förmå sig främja och arbeta mot en organisationskultur där mobbade beteende förhindras. Att förebyggande arbete mot kränkande särbehandling utförs är för övrigt reglerat som arbetsgivarens ansvar i arbetsmiljöverkets föreskrifter kring systematiskt arbetsmiljöarbete. Förebyggande arbete mot en mobbade organisationskultur kan dessutom ses som extra viktigt då litteraturen starkt betonar flera besvärade faktorer som gör kulturen trögflytande och svår att förändra (Alvesson & Svenningsson, 2014; Dubrin, 2016; Schein, 2010).

Då organisationskulturen är svår att mäta och få ett fast grepp om kan slutsatser vara problematiskt att utsaga (Alvesson & Svenningsson, 2014). Trots denna problematik beskriver Rennie Peyton (2003) riktlinjer, anpassade utifrån äldre studier, med värderingar och förutsättningar som hon menar kan vara grunden för en mer hälsosam organisationskultur. Här uppges många faktorer såsom öppenhet, respekt, ärlighet, ansvarstagande, förtroende, hörsammade regler, erkända och funktionella kommunikationskanaler, högpresterande attityd, stor möjlighet till verklig personkontakt, invitation i beslutsfattande, samarbetsvilja samt möjlighet att lösa meningsskiljaktigheter med respekt. Även Dubrin (2016) påpekar hur många av tidigare nämnda faktorer kan bidra till god organisationskultur samt bra resultat för organisationen, vilket trots tidigare nämnda problematik med mätning kan inbringa validitet åt deras slutsatser. Vidare beskriver Rennie Peyton (2003) även de negativa faktorer som organisationskulturen inte bör innehålla. Skvaller, nedsättande kommentarer, underminerande, klandrande och all form av diskriminering är några av de problematiska beteenden och faktorer som ej bör accepteras på arbetsplatsen.

### 3.3.3 Tidsaspekter

Ofta beskrivs dagens samhälle som i ständigt sökande efter effektiviseringsmöjligheter. Detta sökande påverkar i allra högsta grad organisationers tidsaspekter. I detta kapitel behandlas hur flexibilitet, nedskärningar, effektivisering samt minskad kontakt med ledaren på arbetsplatsen påverkar arbetsplatsens tidsmässiga förutsättningar.

Peterson (2007) uttrycker att organisationer vill bli mindre styrande över sina arbetstagaren i syfte att skapa en mer flexibel och anpassningsbar organisation. Arbetstagaren får större möjlighet att vara flexibel i sina arbetsuppgifter, utförandet, arbetsplatsflexibilitet samt arbetstiden. Tanken med mindre styrning från organisationens sida är att arbetstagaren får större möjlighet att "hänga med i svängarna" och agera flexibelt i förhållande till omgivningen. Arbetstagarna får med denna formen av avreglering extra ansvar, mer självständighet och högre krav på flexibilitet. Forskning tyder på att så länge denna förändring även tillåter medinflytande på individens möjlighet att själva bestämma över arbetstid och arbetsplatsförläggning kan ge positiva konsekvenser. Men att denna form av förändring endast skulle vara positiv stämmer ej. Då arbetsgivarens kontroll över arbetstagaren minskar gör även stödet och kontakten det vilket arbetstagaren kan upplevas som stressande. Att reglera sin egna arbetstid kan dessutom vara svårt för arbetstagaren och kan leda till att hen arbetar övertid och därmed riskerar att påverka sin hälsa negativt.

Ekberg (2006) nämner i sin bok *Tid för utveckling* hur företagens ledningar skaffat sig ett allt större fokus på de hårda ekonomiska produktionsaspekterna såsom kostnadsreduktion och resursförbrukning sedan 90-talet. De mer personalorienterade aspekterna, även kallade de mjuka värdena, är sällan prioriterade när resurssnåla åtgärder försöker genomföras. Dessa innefattar enligt Ekberg (2006) teamarbete, empowerment, motivation, kreativ problemlösning, participation samt lärande och utveckling. Beroende på vilka och hur nedskärningarna tillämpas påverkas de mjuka värdena, dock inte alltid alla de tidigare nämnda. En av de faktorer som det fokuseras mest på i försöket att skapa en resurssnål organisation är tid. Ellström nämner i Ekbergs (2006) bok att faktorer vars utdelning ej kan ses inom en närliggande framtid många gånger är de som blir lidande då det finns ett stort fokus på effektivitetsvinster med snabba resultat. I detta kan utvecklingsfrågor och innovationer få minskade eller eliminerade satsningar och detta kan först efter en längre tid uppdagas som ett problem. Om de löpande verksamhetsfrågorna tar upp all tid hotas organisationen av en framtid med sämre utvecklingsförmåga. Utvecklingsarbete kan gälla både medarbetaren eller verksamhetens utveckling av exempelvis arbetsprocesser, kompetensutveckling, produkter och individuellt lärande. Att arbeta mot ett mer kreativt eller utvecklingsinriktat lärande säger Ellström (i Ekberg, 2006) betyder att arbetstagaren har tid att utveckla tankemönster, arbetsprocesser och handlingar som de inte redan eller brukar bearbeta och använda sig utav. Detta kan hjälpa till att exempelvis utveckla en mer kritisk analys av arbetet, djupare lärande av överraskande situationer samt en förmåga att omtolka och distansera sig från arbetet.



Långsiktigt innebär detta att när situationen väl uppstår är medarbetarna förberedda och kan därför ge framtida effektivitet i arbetsprocessen. Att medarbetarna arbetar med de rutinmässiga frågorna i ett reproduktivt lärande där frågorna upprepas är givetvis även av vikt. Detta arbetet hjälper medarbetarna men även organisationen att känna trygghet och stabilitet.

Optimalt användande av tiden är idag något som alla sätter högt upp på prioriteringslistan, inte minst organisationerna (Ekberg, 2006). Inom arbetslivet strävas det efter att utföra så många arbetsuppgifter som möjligt på kort tid vilket leder till att medarbetare försöker att fördela arbetstiden med dessa och planera in efter vad som behöver göras. Svårigheter finns dock med att fragmentera tiden vad gäller förmåga att prioritera, reflektera, planera och överblicka. Att tidsuppdeleningen skulle ses som hållbar och realistisk kan därmed vara ett problem som gör att ett långsiktigt framtidsperspektiv och arbetstagarens uppfattade kontroll över situationen kan gå förlorad och likaså hälsan hos denne. Även Peterson (2007) påpekar att somliga medarbetare kan uppleva det som svårt att själv reglera arbetstiden och många gånger resulterar detta i att medarbetaren arbetar övertid, vilket kan medföra hälsoproblem. Vidare beskriver Ekberg (2006) hälsopåverkan utav socialt stöd på arbetsplatsen. Det sociala stödet kan hjälpa medarbetaren att smått förändra sina upplevelser av rollkonflikter, oklarheter kring dessa samt för att uppfatta sin roll tydligt. Hon nämner även att tydlighet kring den uppfattade arbetsrollen är sammanhängande med ledarens stil samt hur mycket tid för socialt stöd och kommunikation ledaren avsätter åt sina medarbetare. Socialt stöd från ledaren kan även resultera i mer participativt beslutsfattande vilket ytterligare främjar arbetsrollens tydlighet och därmed också arbetstillfredsställelse.

Kommunikation ledare och medarbetare emellan som endast består utav beskrivning angående utförandet av arbetsuppgifterna minskar medarbetarens tillfällen för återkoppling och bekräftelse. Att få detta från ledaren minskar ohälsa kopplat till stress på arbetsplatsen (Ekberg, 2006) Detta styrks också av Siegrist (1996) som visat på att trygghet, stöd från arbetsledningen och en tydlighet kring sin arbetsroll ger medarbetarna en upplevelse utav minskad stress och belastning i sitt arbete. Vad gäller det sociala stödet är flera forskare, såsom Rodwell, Noblet & Allisey (2011) samt Brucefors, Hochwälder, Jeanneau & Fosselius (2004), även överens om att just det sociala stödet från en kollega eller ledare minskar stressbelastningen på arbetsplatsen hos individen. Ytterligare stressrelaterade hälsorisker på arbetet berättar Ekberg (2006) är den okontrollerbara tidspressen samt dålig återhämtning kapacitet både på och utanför arbetet. Ekberg ser även ett samband mellan hälsoutveckling, framgångsrikt lärande samt lyckat förändringsarbete. Hon menar att kommunikation, delaktighet, social interaktion, samarbete mellan organisationens olika nivåer utifrån deras delade kunskapsbas samt kollektiva mål som gradvis förändras efter organisationen och individens behov är de faktorer som ger god hälsoutveckling på arbetsplatsen. Många av dessa begrepp innefattar vad som kan ses som socialt stöd och socialt nätverkande. På så sätt kan man se medhåll från

många fler i litteraturen, exempelvis Theorell (2012). Han menar att det sociala stödet och interaktionen, både från medarbetare och ledare, är ett stort skydd mot stressorer och de skadliga effekter som kan komma därav.

### **3.4 Gruppens förutsättningar**

För att en grupp ska kunna uppnå sina mål och utföra sina arbetsuppgifter behöver det finnas en kultur hos organisationen som gynnar det. En grupp behöver ha ett tydligt mål, bestämt handlingsutrymme och ett gemensamt ansvar för att man uppnår målen. Om trivsel och bra relationer finns i gruppen har den på ett lättare och bättre sätt att uppnå målen (Nilsson, 2016). De teorier som presenteras nedan är gruppdynamik, kommunikation, förtroende och handlingsutrymme och tillsammans utgör det gruppbase-erade förutsättningarna.

#### **3.4.1 Gruppdynamik**

Organisationer har gått från att ha individbaserat arbetet i hierarkiska organisationsstrukturer till gruppbaseerat arbete. De föränderliga målen i arbetsstrukturen har påtvingat denna förändringen i arbetsmiljön (Levi, 2017). För att visa på det intresset som fanns att studera en grupp gemensamt skapade Lewin (1951, refererad i Levi, 2017) begreppet gruppdynamik. Därefter blev studerandet av grupper i större grad taget på allvar av forskare och nedan redovisas de relevanta teorier som kan anses påverka gruppens förutsättningar till funktionalitet.

Grupper förekommer nästan dagligen i våra liv och arbetsgruppen är en utav dem (Jonsson, 2015). Arbetsgrupper är konstant i förändring, något som hela tiden påverkar gruppens medlemmar, både medvetet och omedvetet (Eisele, 2007). Människan är en social varelse som söker sig till olika sammanhang för att få bekräftelse. När behovet att bli bekräftad, känna duglighet och att kunna åstadkomma saker uppfylls uppfattar vi oss själva positivt (Jonsson, 2015). Det finns förutsättningar som behövs för att en grupp ska fungera på ett optimalt sätt både på individ- och gruppnivå. På individnivå finner man bekräftelse, trygghet, tillhörighet och utveckling. På gruppnivån finner man struktur, effektivitet, samhörighet och att ha roligt tillsammans (Nilsson, 2016).

Struktur och process är två sätt att studera en grupp på, oavsett storlek. Tittar man på strukturens påverkan på gruppen handlar det om att sätta upp mål, se vilka resurser gruppen har när det kommer till personal, tid, pengar och så vidare. Men det handlar även om hur organisationen är strukturerad. I strukturen bifogas de formella och informella reglerna för hur vi ska samarbeta, strukturera upp arbetstider och mötesrutiner samt hur beslut fattas. Process däremot handlar om sambandet mellan gruppen och individen. Det är i process som kulturen kommer in, hur kommunikationen fungerar sinsemellan, om vad och hur det är tillåtet att prata med varandra, vad för känslor som uttrycks samt hur engagerad gruppen är i sitt arbete. Hur klimatet i gruppen är och hur organisationen är strukturerad är två element som behöver samspela för att en arbets-

grupp ska fungera. Om målen för gruppen är otydliga kan det påverka engagemanget och om prestationen av arbetet följs upp kan en konsekvens bli att motivationen sjunker. Om motivationen inte finns kan man tappa arbetsglädje och yrkesstolthet (Jonsson, 2015). Nilsson (2016) tar även upp struktur och process, han nämner att det är viktigt att skilja mellan två nivåer, individ och gruppnivå. Det vill säga gruppstruktur (hur det är uppbyggda) och gruppprocess (hur det fungerar). Nilsson (2016) attribuerar strukturen och processen en aning annorlunda än Jonsson (2015) gör. Han menar att strukturen handlar om individerna och vad de tar med sig in i gruppen som till exempel erfarenheter och förväntningar samt samspelet, exempelvis mellan mål och behov. Resultatet av struktur och process är därmed det klimat som skapas.

Våra värderingar grundar sig i tidigare erfarenheter. Faktorer såsom kön, ålder, utbildning och tidigare arbeten har då utformat våra värderingar om känslor, uppfattningar och tankar. Det är värderingar som styr handlandet och det som är självklart för en person behöver inte vara det för en annan (Jonsson, 2015).

Hur vi beter oss i en grupp uttalat eller outtalat kallas för normer. Normer kan utgöra allt från att man i en arbetsgrupp endast diskuterar arbetet eller att det bara är tillåtet att prata om sådant som är positivt. Att diskutera de rådande normerna och diskutera de som inte fungerar är ett måste för en välfungerande grupp. Att en norm lever kvar för länge kan bero på att ingen har vågat ifrågasätta den (Jonsson, 2015).

Olikheter och en bredd i grupper anses vara positivt då olika synvinklar gynnar kreativiteten och mer varierade diskussioner (Alvesson & Lundholm, 2014). Men att ha mod till att skapa heterogena grupper är det inte allt för många som har, Eisele (2007) menar att det är speciellt ledningsgrupper som har svårt för detta. Det är lättare för grupper om det råder samsyn och likheter och det bidrar till ett bättre arbetsklimat (Alvesson & Lundholm, 2014). Kanter (1977) förklarar vad homosocial reproduktion innebär och dennes befintlighet att människor tenderar att välja andra människor som liknar dem själva. Homosocial reproduktion används ibland som förklaring för varför det finns så få kvinnor i högsta ledningen, att män väljer män och att kvinnan som kön är avvikande. Alvesson och Lundholm (2014) nämner att hur man än ställer sig till denna teori har det kommit in mer kvinnor i högsta ledningen i egenskap av HR-chefer. HR har stått för det "mjuka" värdena och varit feminint präglad medan andra grupper fokuserat på det ekonomiska, marknads- och produktfrågorna i ledningsgruppen, som i sin tur ansetts vara "hårda" och mer maskulina frågor (Alvesson & Lundholm, 2014).

Dagen arbetsklimat med högre krav på att bemöta omvärldens behov och göra det på ett så tidseffektivt sätt som möjligt har gjort att organisationerna behöver utnyttja alla medarbetares kompetens till det yttersta och arbeta mer i team. Vi är i högre grad beroende av varandras kunskaper och erfarenheter för att arbetet ska kunna utföras på ett bra och tidseffektivt sätt. Att se över vilka kunskaper, erfarenheter, färdigheter och insikter som

finns i en grupp är viktigt för att skapa en bra grupp men också för att individen ska veta vad den kan bidra med (Jonsson, 2015).

### **3.4.2 Kommunikation**

Möjligheten till att kunna kommunicera på ett effektivt sätt påverkar vårt arbetsliv. En annan faktor som är viktigt i ett kommunikationsklimat är att vi är överens och medvetna om vilken relation vi har till varandra. Att veta vad för sorts relation man har till varandra tydliggör vilka rättigheter och skyldigheter som ska verka i olika situationer. Denna tydlighet redogör för klimatet, förhållningssättet samt vad som är okej och inte att säga. Vi måste även se till det sociala sammanhanget som kommunikationen sker i. Om människor uppfattar sammanhanget olika uppstår det missförstånd, förvirring och svårigheter. Man behöver vara medveten om vilka regler och syftet med dialogen som finns i sammanhanget för en effektiv kommunikation (Nilsson & Waldemarson, 2016).

Olika typer av samtal är viktigt för arbetsgruppen och dess kommunikation. Stödjande samtal är något som anses blivit allt viktigare. Människor idag vill bli bemötta med respekt, vara delaktiga och kunna påverka sin situation utifrån sin förmåga och erfarenhet. Ett namn för detta är empowerment. Om en person exempelvis misslyckas med en uppgift ska inte det ses som ett nederlag utan som en del av lärandet. Inom det stödjande samtalet hittar man coachande samtal som handlar om att lyssna, ställa öppna frågor, vara lösningsorienterad och ha en vilja att hitta den inre arbetsförmågan för att komma fram till nya och egna insikter. En coach är där som ett bollplank och samtalspartner, det här för att skapa långsiktig förändring och lärande (Nilsson & Waldemarson, 2016).

Öppen kommunikation enligt Nilsson & Waldemarson (2016) är till för att kunna ge så tydliga besked som möjligt men även för att undvika missförstånd. Att ha en öppen kommunikation ska kunna fylla ett syfte, om det är till för att lära känna varandra bättre eller möjligen våga lyfta en åsikt. Man behöver dock se till situationen och innan försöka bedöma hur samtalspartnern troligen reagerar och uppfattar det rådande läget. Personen eller gruppen ifråga kanske inte mottar öppenheten på det sätt som avsändaren menar. En förutsättning för att hantera oklarheter, konflikter och problem är därmed att det behövs ett öppet samspel.

Grundsynen på möten och mötesplats har i dagens samhälle fått en ny betydelse. Större delen av kommunikationen på en arbetsplats sker idag via e-post, telefon, videokonferenser och andra digitala plattformar. Den här typen av kommunikationsmedel har blivit en viktig del för dagens organisationer för att kunna vara konkurrenskraftiga. Att kunna kommunicera med andra över stora avstånd och i olika tidszoner är några av fördelarna. Nuförtiden kan man ha sin organisation på olika geografiska platser men ändå finns möjligheter att arbeta tillsammans samt ytterligare möjligheter att ta tillvara på kunskaper utanför. Dock kan de negativa effekterna, såsom missförstånd, göra det svårare

att få till ett bra gruppklimat om man aldrig träffas fysiskt. Motivationen sjunker om man inte känner samhörighet och det blir svårare att ta beslut då ingen tar ansvar för dem (Nilsson, 2016). Även Hansson (2003) pratar om vikten av interaktion på arbetsplatsen och den rumsliga närhetens betydelse. Att även om det inte sker någon interaktion är det viktigt att möjligheten finns för att kunna lära av varandra och använda sig av de kompetenser som finns.

### 3.4.3 Förtroende

Det finns olika nyckelfaktorer som Adler (2001) menar koordinerar i processen att skapa förtroende. Dessa nyckelfaktorer delar han upp i fyra dimensioner - källan till varför personen vill skapa ett förtroende, processen för att skapa förtroende, objektet som förtroendet riktas mot samt de förtroendeingivande grunder förtroendet skapas ur. Källan kan bero på en närmre bekantskap, intressen som exempelvis ekonomiska eller kunskapsmässiga vinstintressen som anses ge fler fördelar än nackdelar om personen delar med sig av sina svagheter. Men även värderingar och normer, eventuellt delade sådana, som skapar ett tillförlitligt beteende. Dessa tre kan vara källor till att personen vill skapa förtroende. Varför sistnämnda källan kan utmynna i förtroende är litteraturen osäker på. Många menar dock att det kan bero på den förutsägbarhet i exempelvis personens beteende som inger ett förtroende hos den andra parten. Beroende på hur stabil denna förutsägbarhet är varierar förtroendet i styrka. Processen som därefter ger möjlighet att bygga ett förtroende till källan kan ske genom direkt personkontakt, genom anseende eller status samt via institutionell kontext (såsom exempelvis en avdelning). Förtroendet kan knytas till individer, system och olika former av kollektiv, exempelvis samhälle eller grupp. Gemensamma grunder till att förtroende kan skapas beskriver Adler (2001), som sett till flera olika överlappande referenser, är kompetens, lojalitet, hänsynstagande, öppenhet, ärlighet, hederlighet, tillförlitlighet och stabilitet. Förtroendets komplexa uppbyggnad med de fyra olika dimensionerna menar Adler (2001) gör det till en mycket effektiv samordningsmekanism. Grupper som huvudsakligen baserar sin sammanhållning på ömsesidigt förtroende menar han kan prestera utomordentligt väl. Peterson (2007) håller med Adler i flera av de grunder som han anser att förtroendet bygger på. Peterson skriver att arbetsgivarens förtroende för arbetstagaren och hans kompetens, ansvarsförmåga, flexibilitet, självständighet, kapacitet att på egen hand sköta sitt dagliga arbete och skicklighet i att ta välplanerade beslut är den mest grundläggande förtroenderelationen hos en organisation. Att det finns en förtroenderelation mellan arbetstagaren och arbetsgivaren bidrar även till bättre samarbete och trygghet samtidigt som den ger minskade risker för konflikter. Peterson (2007) nämner även flexibilitet genom förtroende som syftar till att förtroenderelationen är basen för individens möjlighet till flexibilitet. Även Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg (2006) benämner förtroendet som en förutsättning för flexibilitet för arbetstagaren och arbetsgruppen. De uttrycker dessutom att förtroendet och flexibiliteten uppkommit ur insikten av den effektivisering som observerats när ansvaret delats upp. Att bibehålla

förtroende mellan arbetstagare och arbetsgivare kan därför ses som en viktig del för att organisationens arbete effektivt skall fortlöpa (Peterson, 2007). Ett sätt att bevara förtroendet är att se till att arbetstagaren upplever att arbetsgivaren uppfyller sina förpliktelser samt att arbetsvillkoren är skäligen, annars riskerar de att mista relationen samt de fördelar som med kommer.

### **3.4.4 Handlingsutrymme**

Handlingsutrymme är ett vedertaget begrepp som inom arbetslivet syftar till hur stor möjlighet en medarbetare har att påverka och kontrollera de olika momenten i sitt arbete. Detta nämns på olika sätt i litteraturen men även på hemsidor som exempelvis Prevent.se och på Institutet för stressmedicins hemsida.

Handlingsutrymme beskriver Granberg (2011) som två olika delar. Medarbetarens uppfattade handlingsutrymme, det subjektiva, och det faktiska handlingsutrymmet som ges från omgivningen, det objektiva. Granberg bygger detta på Aronssons (ur Aronsson & Berglind, 1990) grundtankar kring handlingsutrymmets uppbyggnad. De båda menar att individens uppfattning av sitt handlingsutrymme inte nödvändigtvis behöver stämma överens med omgivningens men är inte heller statistiskt utan kan påverkas av exempelvis individens handlingar (Aronsson & Berglind, 1990; Granberg, 2011). Det subjektiva handlingsutrymmet kan uppfattas som mindre än vad det är, större samt lika stort som det objektiva. För att det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet skall överensstämma krävs enligt det miljöpedagogiska perspektivet tydlighet och möjlighet för medarbetaren att förstå sin arbetsroll och dess uppgifter. På Prevents (2017) hemsida uttrycker även de vikten av tillräcklig och felfri information om arbetet samt att medarbetaren är medveten om de förväntningar som finns. De menar dock att detta är en väsentlig del för att medarbetaren ska kunna utöva kontroll över sina arbetsuppgifter. Kortfattat menar också Kilhammar (2017) att medarbetarens möjlighet till ansvar även kräver insikt och tillräcklig kunskap om organisationen för att kunna skapa en helhetsyn och på så sätt hjälpa organisationen till utveckling. En arbetstagare som upplever för litet handlingsutrymme, till exempel på grund av hög arbetsbelastning, tidsbrist eller detaljstyrt arbete från ledningens sida, kan drabbas av stress (Prevent, 2017). Denna risk bestyrker även Theorell (2012) som också hittat ett samband mellan små handlingsmöjligheter på arbetet och kranskärlssjukdom med hjälp av Marmot, Bosma, Hemingway, Brunner & Stansfelds studie från 1997. Enligt Institutet för stressmedicin (2017) handlar handlingsutrymme om delaktighet och kontroll. De utvecklar också idén om att kontroll på en arbetsplats även kan handla om att medarbetaren har möjlighet att kompetensutvecklas inom rimliga områden. På så sätt kan medarbetaren utveckla kompetens för att kunna kontrollera överraskande och oplanerade förhållanden på arbetsplatsen.

### **3.5 Individens förutsättningar**

För att en grupp ska kunna uppnå sina mål men också trivas med varandra är det av vikt att individerna i gruppen passar ihop. Individernas förutsättningar för att passa ihop kan vara kunskaper, engagemang, gruppfärdigheter och möjlighet att utveckla en fungerande arbetsfördelning (Nilsson, 2016). Under denna överrubrik om individens förutsättningar presenteras olika teorier om motivation och kompetens.

#### **3.5.1 Motivation**

Motivation är ett etablerat begrepp som generellt syftar till drivkraften som får oss att utföra handlingar i avsikt att uppnå de mål som eftersträvas (Lind Nilsson & Gustafsson, 2006). På arbetsplatsen kan motivationen ta sig i uttryck genom individuellt initiativ och engagemang som resulterar i god prestation inom arbetet. Vad som skapar motivation ses även olika beroende på vilket perspektiv som läggs på ämnet. Nedan presenteras utvalda motivationsteorier, som grundas ur psykologiska och sociala perspektiv, kopplade till individen på arbetsplatsen.

Det finns många erkända teorier rörande motivation som går in på både de grundliga samt högre nivåerna av motivationsfaktorer, ofta kopplas dessa till så kallade inre och yttre motivation. Det stora intresset för motivationsforskning inom arbetslivet tog fart efter att den psykologiskt inriktade studien om Hawthorneeffekten, från början av 1900-talet, fick spridning (Samuelson, 2004). Studien, som dock fått en hel del kritik, visade att intresse som riktades mot arbetstagarnas arbete från företagets ledning ledde till ökad trivsel samt prestation på arbetsplatsen för arbetstagaren. Företagsledningens intresse för arbetstagarna anses med andra ord ha ökat motivationen till att arbeta. Ökad prestation kan i sin tur ha positiv verkan på organisationens effektivitet och därmed förbättrade resultat. I dagens generella organisationskultur där effektivitet ständigt strävas efter blir på så sätt motivationen och dess positiva inverkan på prestationen allt mer intressant. (Peterson, 2007). Att alla arbetsplatser lyckas att motivera sina medarbetare är dock inte realiserat. Crabtree (2013) påpekar i sin studie, som genomförts i 143 länder år 2011–2012, att hela 63% av de som arbetar inte är fullt engagerade i sitt arbete och saknar därmed motivation till att fullt ut utföra sitt arbete med extra engagemang. Studien påpekar dessutom att endast 13% av de tillfrågade var fullt engagerade samt 24% som aktivt var oengagerade. Endast sett till de svenska resultaten var 16% (+-3) fullt engagerade, 73% (+-4) engagerade till viss mån samt 12% (+-3) aktivt oengagerade. Vem eller vad som bär nyckeln till medarbetarnas motivation varierar dock beroende på vilket perspektiv man ser utifrån. Med utgångspunkt i ett socialt perspektiv kan motivation enligt Svensson & Wilhelmson (1989) till exempel bero på gruppsytryck. Gruppsytryck menar Svensson & Wilhelmson innebär en handling som individen utträttar då den kan leda till positiv respons från gruppen. Möjligheten att få positiv respons från gruppen ses som motivation till utträttandet. I detta fallet ses därmed människans sociala behov vara det som skapar motivation att utföra en gärning och individens kollegor och ledning kan ha stora möjligheter att motivera individen. Utöver gruppsytryck menar de att det även

finns andra sociala motivationsfaktorer såsom att tas på allvar på arbetsplatsen, bra arbetsmiljö samt god arbetsgemenskap.

Många känner till Maslows behovstrappa som skildrar de mänskliga behoven i en pyramidformad stapel. Samuelson (2004) uttrycker att de hierarkiskt staplade behoven vill individen enligt Maslow tillfredsställa för att till sist uppnå självförverkligande. Människans behov skapar på så sätt motivation för att tillfredsställelse ska infinna sig och människan ska komma ett steg närmre självförverkligande. Behovstrappan som vedertaget används för att beskriva många olika former av motivation hos individen är baserad på Herzbergs arbetsmotivationsteori. Denna tvåfaktorteori bygger på hygien- och motivationsfaktorer. Trygga arbetsförhållanden, lön, förmåner och god arbetsmiljö är hygienfaktorer som enligt Herzberg först måste uppfyllas. Detta för att arbetstagaren därefter ska kunna uppleva motivationsfaktor såsom egna ansvarsområden, engagerande arbetsuppgifter, trivsel och bekräftelse från ledning och högre uppsatta kollegor. Herzberg menar att det först är efter att motivationsfaktorerna blivit uppfyllda som individen kan uppleva motivation i sitt arbete. Boethius & Ehdin (2016) anser dock att olika teoretiska faktorerna inte spelar någon särskild roll utan menar att motivation snarare beror på ifall individen ser mening i det arbete hen utför. Då varken Herzbergs eller Maslow teorier grundas i välbeprövad empirisk forskning kan så vara fallet (Samuelson, 2004). Trots det bristande empiriska stödet är båda teorierna välanvända och betrodda.

### **3.5.2 Kompetens**

Som nämnt under rubriken Personalvetenskap, HR och HRM tar Ulfsdotter Eriksson (2013) upp, i sin bok Personalvetenskap- som förhållningssätt, vad för olika typer av kunskaper inom verksamhet, människa och regelverk som en personalvetare behöver för att arbete med personal och organisationsfrågor. Hon nämner även att de krav som ställs på yrket att ständigt utvecklas och lära. Kompetens förklarar hon åskådliggörs när en individ klarar av en uppgift på ett kompetent och betydelsefullt sätt, även Hansson (2003) tar upp detta. Exakt vad en HR-anställd behöver kunna och ha kompetens inom sätts i relation till vad det är för organisation som den ska verka i (Ulfsdotter Eriksson, 2013). Det är uppgiftens form som utformar de förutsättningarna som en individ eller en grupp behöver för att lära sig. Parallellt med detta räknas det med att individen och gruppen besitter vissa kunskaper redan för att klara av uppgiften (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar, 2017). Hansson (2003) menar att en individ inte kunnat utföra hela arbetet själv, utan det behövs både omfattande kompetens och specialkompetens inom olika områden. Kompetensen är alltså av väsentlig mening för individen. Men för att kunna utföra ett fullständigt arbete behöver alla olika kompetenser inom en grupp samverka.

Illeris (2013) benämner begreppet kompetens som tydligast beskriver det som krävs av en person för att bäst fungerar i dagens samhälle både i och utanför arbetet. Men han



ställer sig också kritiskt till begreppet genom att ange hur det överanvänds, ofta i kommersiella sammanhang, för visa på att man följer med i den dagliga utvecklingen. Kompetens begreppet går att använda på alla nivåer och i alla olika sammanhang. Kompetens handlar om vad vi kan och att kunna använda sin kompetens i olika situationer och sammanhang. Kompetens handlar inte om något vetande som bara få personer besitter, utan något som alla utvecklar och besitter i relation till vad de är sysselsatta med (Illeris, 2013).

För att nå en högre gemensam kompetens behöver de flesta i gruppen ha viljan att uppnå de gemensamma målen. I dagens samhälle sätter människor mer än ofta sig själv i första hand och gruppen i andra. Den egna karriären är viktigare än att gruppen lyckas eller att organisationen utvecklas (Hansson, 2003).

## 4. Resultat och Analys

Nedan följer resultatet av våra semistrukturerade intervjuer som vi genomförde på HR-medarbetarna på Sparbankens Skåne. Syftet med studien är att kartlägga vilka faktorer organisatoriska, grupp och individuella som HR-medarbetarna uppfattar givande eller inte för deras arbete. Resultatet och analysen presenteras genom tre huvudrubriker och nio underrubriker. De tre huvudrubrikerna är: Organisatoriska Förutsättningar, Gruppens Förutsättningar och Individuella Förutsättningar. Valet av att presentera de organisatoriska förutsättningarna först är för att förstå vad det är som sker på en organisatorisk nivå, som sedan påverkar förutsättningarna för grupper och det i sin tur påverkar individen. Under de Organisatoriska Förutsättningar finner ni Organisationsstruktur, Organisationskultur och Tidsaspekt. I Gruppens Förutsättningar är Gruppdynamik, Kommunikation, Förtroende och Handlingsutrymme. Under de Individuella Förutsättningar hittar ni Motivation och Kompetens. Att resultatet och analysen presenteras tillsammans beror på att det kan upplevas som enklare att följa och se sambanden mellan dem.

### 4.1 Organisatoriska förutsättningar

Under denna rubrik presenteras resultatet av den insamlade empiriska datan på en organisatorisk nivå. Kategorierna är Organisationsstrukturen, Organisationsstruktur och Tidsaspekt. I de enskilda kategorierna redogörs först resultatet och sedan analysen

#### 4.1.1 Organisationsstruktur

*“...en stor förutsättning för att kunna ha ett bra hr-arbete är att ledningen släpper fram en.” - Medarbetare på HR-avdelningen på Sparbanken Skåne.*

HR-avdelningen på Sparbanken Skåne är strukturerad på det sättet att de har en HR-chef som sitter med i ledningsgruppen som består utav VD:n och fem andra utöver HR-chefen. Under HR-chefen finns det ett antal HR-partners som har olika bankområden i region Skåne som de ansvarar för och sen har sina huvudområden inom HR arbetet. HR-parterna är även uppdelad på två olika kontor, ungefär hälften i Lund och andra hälften i Kristianstad.

Efter fusionen som skedde av sparbankerna i Skåne tog den nuvarande HR-chefen över ansvaret. Det gjorde att man redan från början kunde bygga upp en robust struktur som skulle kunna klarar av det dagliga arbetet. I och med att HR-chefen var med från början kunde hen bygga upp en struktur och kultur som hen var nöjd och trivdes med. HR-chefen nämner att de rätta vägarna och strukturen har utformats på vägen och känner att de nu har kommit fram till det som funkar för dem. *“...vi har ju jobbat på det enda sen vi bildade banken att hitta rätt vägar och strukturer och vi har jobbat aktivt de senaste*

åren.” Snabba beslutsvägar och öppen kommunikation är två saker som kommit fram av den struktur som byggts upp. Detta i och med att banken strävar efter att vara en platt organisation, då inte endast inom HR. Banken har valt denna platta organisationsstruktur för att alla ska kunna ta upp saker och känna att bankledningen inte är så märkvärdiga. Bankledning är därför ganska stor för att det inte ska vara så hierarkiskt. Det nämns att det inte alltid är bankledningen som sitter på de bästa svaren.

Att ha HR-chefen med i ledningsgruppen anser alla på HR-avdelningen som en stor fördel då HR:s frågor tas upp på ett annat plan än vad det kanske hade gjort om HR-chefen inte var med. Det blir snabba beslutsvägar, informationen blir mer direkt och skapar en stor förutsättning för ett bra HR-arbetet.

*”Vi har en ganska platt organisation, för det är ju HR-chefen i bankledningen och sen är det vi resten av HR-partners och det märks ju också för vi blir ju delaktiga på ett helt annat sätt, av snabbheten och informationen.” - Medarbetare på HR-avdelningen på Sparbanken Skåne.*

Alla medarbetare på HR-avdelningen tycker att HR-chefen fyller sitt syfte med att sitta i ledningsgruppen. HR-chefen nämner att en av anledningarna varför det är bra att sitta med i ledningsgruppen är att hälften av konstanterna för banken är personalkostnader och hur de väljer att använda resurser får direkt påverkan på intjäningen. En person nämner att den inte tror att man kan ha en ledningsgrupp utan en HR-chef med i den.

*”Sen är det till en stor fördel att vår chef sitter med i bankledningen, det är inte alltid självklart på alla företag att HR-chefen sitter med där och det är jättebra dialog där och hon behöver aldrig ta frågan vidare utan hon har svaren direkt. Så det är effektivt och bra.”*

#### **4.1.1.1 Analys**

En av förutsättningarna som nämns för ett bra HR-arbetet är att HR-frågor tas upp i ledningsgruppen. För att detta ska kunna genomföras hänger det på hur organisationen valt att strukturera sig, både fysisk och socialt (Hatch, 2002). Sparbanken Skånes organisationsstruktur är ganska platt då det inte är så många steg mellan cheferna och medarbetarna. Detta är något som rör hela organisationen och då HR-avdelningen. I och med fusionen av alla sparbanker i Skåne som bildade Sparbanken Skåne fick HR-chefen vara med och bygga upp hur organisationen skulle se ut. Detta har skapat snabba beslutsvägar och öppen kommunikation, vilket kan ses som en förutsättning för avdelningen. Att beslut tas så nära verksamheten som möjligt är en förutsättning för den platta organisationen och för gruppen att ha befogenheter att själva lösa problem och ta ansvar för arbetet ska kunna löpa på, detta kan man se att Sparbanken arbetar med.

Att i en ledningsgrupp ha med HR-chefen kan vara bra för att se till att organisationens personalidé ska vara anpassad för det dagliga arbetet och stödja verksamhetens mål (Ulfsson, 2013). Detta nämner även HR-chef att hen anser som viktigt då hälften av konstanterna för banken är personalkostnader och hur de väljer att använda resurser får direkt påverkan på intjäningen.

Jonsson (2015) tar upp hur organisationer har gått från att ha hierarkiska strukturer till att numera vara platta och decentraliserade. Detta för på ett så tidseffektivt sätt bemöta omvärldens krav och vara konkurrenskraftiga. Då hierarkiska organisationer ofta är trögflytande och beslutsprocesserna långsamma, kan det ta lång tid innan informationen kommer fram. Det flera av medarbetarna nämner är en fördel med att HR-chefen finns med i ledningsgruppen och att det gör att informationen kommer snabbt fram men att också deras punkter ta upp vilken är en bra förutsättning för deras arbete. Eisele (2007) menar på att de nya kraven som finns på organisationerna ställer också nya krav på sina anställda. Kraven har gjort att man organiserar arbetet utifrån gruppen och dess kompetenser. Sparbanken Skånes HR-avdelning har anammat detta genom att se till gruppens olika önskemål och kompetenser för att sedan ge dem ett huvudområde inom HR-arbetet. Mer om detta finnes under kompetens avsnittet.

#### **4.1.2 Organisationskultur**

Organisationskulturen på Sparbanken Skånes HR-avdelning beskrivs av alla medarbetare som öppen, högt i tak, samarbetsvillig och hjälpsam. Dessa beskrivningar tas upp flera gånger av alla intervjupersoner och anses av dem alla vara viktiga förutsättningar för deras arbete. Då Sparbanken Skåne ombildades utav tre tidigare banker och tillsatte en HR-chef med mycket erfarenhet inom just HR-arbetet gavs väldigt fria tyglar att forma och utveckla en organisationskultur både på HR-avdelningen och i organisationen. HR-chefen har tagit detta på stort allvar och trycker mycket på eget ansvar för sitt egna och de andras välmående på arbetsplatsen.

HR-chefen och hans medarbetare försöker att vara tillgängliga och tydliga mot varandra. Detta är också ett förhållningssätt som alla på ett eller annat sätt även tar upp. Vad gäller tillgänglighet så är det endast en av medarbetarna som medger att hen stänger sin telefon utanför arbetstid. *“Nej, jag stänger av min mobil och mejl. Jag är inte oundgänglig. Medarbetarna vet att jag är tillbaka på måndag igen. Jag är tillgänglig under arbetstiden”*

Vad gäller förväntningar från kollegorna uppfattade individen att de inte förväntar sig svar från hen utanför arbetstid eller under helgen. *“Men jag känner inte att folk förväntar sig att jag ska svara på lördag eller söndag.”* Resterande säger sig dock praktiskt taget alltid svara på samtal men ibland också mejl då de menar att deras jobb som HR-person innebär att vara ett stöd för medarbetarna och att det är viktigt att det stödet som behövs tillgodoses för att det upprättade förtroendet till HR som stödfunktion inom

banken ej ska försvagas. *“Vi behöver ju ha ett högt förtroende här. Både medarbetare och chefer behöver kunna lita på oss och så vidare.”* Med bakgrund i detta menade även en medarbetare att möjligheten att ändå vara tillgänglig via telefon fastän hen inte var på jobbet, exempelvis om hen var en aning sen till kontoret, ingav en trygghetskänsla. Detta då det fanns möjlighet att fortfarande svara i telefon och vara ett stöd om behovet fanns.

Övriga förutsättningar som minst två av fem medarbetare direkt uttalat att organisationskulturen skall bidra med är tydlighet mellan kollegor kring vad som förväntas, rak kommunikation för att förstå vad motparten menar samt trygghet i att våga ta upp problem. Sett till faktumet att kunna ta upp problem påtalar även HR-chefen vikten av integritet och hur viktigt det är att ta upp problematik även om det kan vara jobbigt. Två av fem säger rakt ut att respekt finns och är viktigt för dem att uppleva på arbetsplatsen. Även om HR-chefen och de andra medarbetarna ej uttalar ordet respekt ger de dock intrycket av att också de värderar respekt mellan kollegorna som en grundläggande inställning. Här påpekar också alla att beteendet på avdelningen är professionellt och tre personer att skvaller eller nedsättande kommentarer inte tillåts inom organisationens kultur. Enligt samma tre personer sägs det även att om det trots allt skulle ske tas händelsen upp även om det ibland kan kännas jobbigt.

*“Att hjälpa och värna om varandra. Inte tillåta att det pratas illa om någon på avdelningen. Det är också väldigt viktigt och det har inte behövts. Vi är inte alltid bekväma i det vi måste framföra.”*

HR-chefen uttrycker inom liknande händelser att de är viktiga att behandla för att inte bli liggandes eller växa till större problem.

*“Men då kan jag ändå med gott samvete känna att ja men nu har vi rätt ut det och så behöver jag inte göra något mer med det. Ja, man ska inte ligga på saker.”*

Vad gäller kulturen kring arbetsfördelningen delas arbetsuppgifterna i första hand ut till den som vill ta sig an den. Annars menar chefen att hen ofta, gällande extrainsatta arbetsuppgifter, gör dessa själv eller funderar ifall det är en arbetsuppgift som är så pass viktig att den måste göras eller kan utföras av någon annan del av verksamheten. Detta sätt att dela ut övriga eller nya arbetsuppgifter till de som vill och är engagerade klingar med HR-chefens uttalande i intervjun.

*“Men det handlar ju om att någonstans de som finns, de som är på banken, ska ha valt aktivt att det är här. Jag vill jobba, det är här jag vill göra skillnad. För då har jag ett mycket bättre grundmaterial att arbeta med.”*

HR-chefen syftar till att om medarbetaren i fråga inte har något intresse för sitt arbete kommer den inte att vara motiverad att utföra det på bästa sätt. Alla på HR-avdelningen nämner även att när tiden inte räcker till eller stressen börjar kännas påtaglig går detta att ta upp och därmed få avlastning. Kort och gott uttryckte alla att de hjälps åt.

#### **4.1.2.1 Analys**

Sett till de möten som HR-funktionen förlagt varannan vecka ges HR-chefen goda möjligheter att kontinuerligt prägla avdelningen med den organisationskultur hen vill skapa på arbetsplatsen (Alvesson & Svenningsson, 2014). Som Alvesson & Svenningsson nämner grundar sig organisationskulturen i de sociala strukturerna. Ett synligt exempel på de vanor och traditioner på Sparbanken Skånes HR-avdelning kan vara HR-medarbetarnas uppfattade förväntningar på att de ska svara i telefon och på mejl, då de anses vara stödfunktion åt bankens övriga medarbetare. Att HR-medarbetarna nästintill alltid svarar i telefon eller är tillgängliga, premieras och låter fortgå troligen då det uppfattas som positivt. Erkännandet av traditionen av HR-medarbetarnas tillgänglighet sker på olika sätt. Samtal och mejl som från övriga medarbetare på banken genomförs efter arbetstid visar att detta är implementerat i organisationskulturen. Alla HR-medarbetare understryker vikten av att de är en stödfunktion och fyra av dem att de därmed bör svara när de kontaktas, även utanför normal arbetstid. Därför kan möjligheten till flexibel arbetstid, mobiltelefon samt mejlfunktion även utanför arbetsplatsen ses som en förutsättning för att HR-arbetet skall kunna genomföras väl. Då en av medarbetarna uttrycker hur möjligheten att kunna svara i telefon vid försening till kontoret dessutom lättade på stressen som personen annars trodde sig kunna känna, kan denna förutsättning även ses som stressförebyggande. Vanan som bildats kring att HR-avdelningen svarar skulle kunna bidra till ökat förtroende till övriga medarbetare (Adler, 2001). Något som kan ses som väsentligt för en avdelning som skall fungera som stödfunktion. Dock sett till andra studier bör även risken att HR-medarbetarna arbetar övertid samt att enskilda individer kan ha svårt att reglera arbetstiden inte glöms bort då denna i sin tur kan ge negativ hälsopåverkan (Peterson, 2007). Det fanns endast en HR-medarbetaren som avsiktligt höll sig till de normala kontorstiderna och inte svarar på mejl eller telefonsamtal utanför fast arbetstid. Denna enskilda individ skulle kunna vara ett exempel på någon som tidigare fått dålig erfarenhet av denna sortens kultur eller som i förväg ser riskerna med den. Exempelvis kan personen anse att arbete utfört hemifrån istället övergår i övertid, vilket flexibla tider har en tendens att göra, och att det i sin tur skulle ge fler negativa hälsoeffekter som ökad stress (Peterson, 2007).

På mötena får HR-partnerna även möjlighet att möta HR-chefen och kan därmed enkelt ta upp oklarheter men också få feedback och bekräftelse på arbete som utförs eller utförts. Detta skapar i sin tur ökad tydlighet i arbetsrollen, ökad upplevelse av stödet samt tryggheten på arbetsplatsen. Dessa effekter resulterar i sin tur till färre negativa hälsoföljder som till exempel stress (Ekberg, 2006; Siegrist, 1996). På många sätt kan därför

mötena ses som en god grundförutsättning som vid rätt utformning kan ge personalen bättre förutsättningar att genomföra sitt arbete. Den öppenhet som även tycks premieras låter HR-medarbetarna erkänna när de har för mycket att göra eller känner sig stressade. När detta händer försöker de alla hjälpas åt och omfördela och omprioritera arbetsuppgifterna. Detta kan ses som en mycket god värdering inom kulturen då säkerhet med hjälp vetenskapen att medarbetarna kan yttra sig och därmed få avlastning. Detta ger medarbetarna en källa till kontroll av deras arbete samt möjlighet att vara delaktig i andras och enligt Institutet för stressmedicin (2017) skulle detta kunna skapa ett upplevt handlingsutrymme hos HR-medarbetarna.

HR-avdelningen verkar i allra största grad arbeta förebyggande mot mobbning då konflikter och olämpligt beteende sägs tas itu med direkt. Ytterligare bekräftas denna goda och förebyggande kulturen av HR-avdelningen bland annat då de uttalar sig ha god samarbetsförmåga, öppenhet, respekt, förtroende, möjlighet till direkt personkontakt och ärlighet sinsemellan. Många av de faktorer som Rennie Peyton (2003) tagit upp som goda grunder för en organisationskultur fri från mobbning.

#### **4.1.3 Tidsaspekter**

Alla på HR-avdelningen påpekar att tiden är en viktig förutsättning som vid brist sätter begränsningar. Alla HR-medarbetare upplever sig ständigt behöva prioritera sina arbetsuppgifter. Detta nämner de kan bero på tillfällig tidsbrist om exempelvis andra arbetsuppgifter oväntat dyker upp eller får högre prioriteringsgrad men också när det i somliga perioder helt enkelt är mer att göra. Fyra av fem på HR-avdelningen uttrycker att det finns uppgifter de velat lägga tid på men som de ej hinner med. En medarbetare nämner hen skulle få lov att ägna några timmar åt att följa medarbetare på andra avdelningar för att få mer insikt och förståelse för arbetet som genomförs. När frågan om det även om det blivit positivt bemött som idé realistiskt sett kunnat genomföras tvekar personen och säger att det såklart lär bli bortprioriterat då hen inte tror sig kunna ha tid att avsäga tiden från sina operativa arbetsuppgifter till detta. Tre personer säger att det är de löpande och mer operativa arbetsuppgifterna som tar upp majoriteten av arbetstiden. Tre av fem personer uttrycker att arbetet på HR-avdelningen genomförs väl men somliga kommenterar även att "Ibland kan tiden vara knapp" men även "Nä det är inget problem utan det löser vi." HR-chefen uttrycker att då dokumentering från tidigare HR-medarbetare kring exempelvis personalärenden kan vara bristande och att detta i sin tur ger upphov till merarbete. Att på nytt ta reda på grunder och hur de ska agera rätt i situationen krävs en del arbete när det inte finns lathundar eller annan form av dokumentation.

Alla HR-medarbetare påpekar att deras arbetstid är flexibel och att de med hjälp av "Frihet under ansvar." strukturerar upp sin arbetstid efter vad som passar just dem. HR-

chefen uttrycker ett stort förtroende för sina HR-partners och menar att de utför det som förväntas utan detaljstyrning ovanifrån.

*“Vi har ju inte schemaläggning utan de har fri arbetstid och ingen övertidser-sättning. Jag känner inte ett behov av att detaljstyra utan jag litar på att de över tid jobbar en heltid.”*

En av HR-partnerna säger sig jobba väldigt flexibelt och att hen ej riktigt känner sig kunna veta när dagen kommer att ta slut. Detta då saker som snabbt behöver lösas kan dyka upp då hen tänkt gå för dagen. Att detta skulle vara problematiskt uttrycker dock inte personen i fråga utan endast som ett faktum. Fyra av fem personer uttrycker sig ha en flytande arbetstid och att de svarar på samtal och mail hemifrån. Endast en uppger att hen stänger av jobbtelefonen och helt lämnar arbetet utanför normal arbetstid. HR-chefen uttrycker också viss problematik när alla HR-partnerna själva har pressat schema och hen själv behöver avlastning. Vid dessa tillfällen upplever hen det som svårt att lägga mer arbetsuppgifter på övriga medarbetare och uttrycker att hen själv då brukar få sitta över en del för att göra klart dessa.

*“Men däremot saker som ligger på mig nu skulle jag inte delegera till någon av de andra om jag känner att de andra ooh hur ska jag sy ihop det? Då får jag ju sitta kvar och fixa det själv. “*

#### **4.1.3.1 Analys**

Att Sparbanken Skåne som majoriteten av samhällets organisationer även de strävar mot effektivisering kan utifrån det empiriska materialet fastställas. Alla HR-medarbetare påpekar behovet av att prioritera sina arbetsuppgifter i ett försök att åstadkomma så mycket som möjligt på kort tid. Både Ekberg (2006) samt Peterson (2007) tar dock upp problematiken med flexibel arbetstid i förhållande till människans förmåga att dela upp och planera tid. En viss press på individerna med det egna ansvaret kan uppfattas i benämningen “Frihet under ansvar”. För att detta ansvaret och medföljande handlingsutrymmet ska bibehållas krävs det troligen goda prestationer från HR-medarbetaren. Att missberäkningar uppdragas skapar därmed stress och inte sällan kan detta övergå i övertid, särskilt om flexibla arbetstider används på arbetsplatsen. Stärkt blir detta då tre av fem HR-medarbetare uttrycker att de operativa och fasta arbetsuppgifterna tar över arbetet, då uppfattat som mer än beräknat. Ytterligare en risk med att de operativa arbetsuppgifterna upptar majoriteten av tid är att verksamhetens framtida utvecklingsförmåga kan försämrans (Ellström i Ekberg, 2006). Att HR-avdelningen exempelvis skulle lida av brister i kompetensutveckling eller individuellt lärande har dock varken uppdragats eller med mening mätts och kan därför vara svåra att analysera. Sett till trygghet och stabilitet kan dock det operativa arbetet stärka dessa upplevelser hos HR-medarbetarna.



Styrande från ledaren minskar generellt vid effektiviseringsåtgärder vilket HR-chefen bekräftar då hen uttrycker att detaljstyrning av medarbetarna ej tillämpas. Förtroende på att alla utför det arbetsuppgifter de har och själva får lägga upp sitt arbete tillämpas istället. Mindre styrning påverkar dock HR-avdelningens sociala möjligheter då minskningen leder till mindre stöd och kontakt (Ekberg, 2006; Siegrist, 1996). HR-avdelningens öppna kontor, erkända kommunikationsförbindelser samt mötena varannan vecka kan däremot vara en god källa till att upprätta balans i det annars tänkbara bristande stödet. Effektiviseringen på HR-avdelningen kan ur ett positivt perspektiv ses i det ökade förtroendet som leder till flexibla tider och ökat handlingsutrymme (Peterson, 2007). HR-medarbetarna får mer kontroll att själv bestämma arbetsprocesser och arbetstid vilket i sin tur kan bidra till motivation i arbetet (Samuelson, 2004; Svensson & Wilhelmson, 1989). Kritiskt sett kan motivationen dock försämrans om tidsbrist upplevs och risken att medarbetarnas fulla potential inte används är utifrån Crabtrees (2013) studie stor.

## **4.2 Gruppens förutsättningar**

Under denna kategori finner ni resultatet och analysen av de gruppbaseade förutsättningarna som är gruppdynamik, kommunikation, förtroende och handlingsutrymme. I de enskilda kategorierna redogörs först resultatet och sedan analysen.

### **4.2.1 Gruppdynamik**

*“Men det är väl just att vi är ett härligt team, att vi är raka och ärliga med varandra. Vi vet varandras svagheter och styrkor och vi kan prata öppet om det, vilket underlättar jättemycket i arbetet.” - Medarbetare på HR-avdelningen på Sparbanken Skåne.*

Det framkom under intervjuerna att medarbetarna på HR-avdelningen anser att de har en bra gruppsammanhållning. Detta tror medarbetarna beror på det öppna klimatet och att det är högt i tak. Samtliga nämner detta som väldigt viktigt för dem och en förutsättning för att gruppen ska fungera så pass bra som den gör. Två utav medarbetarna hade reflekterat över likheterna mellan medarbetarna på HR-avdelningen, de menar på att nästa alla på avdelningen är skede i livet och i ungefär samma ålder. *”Vi är rätt homogena och vi är i samma skede i livet och vi pratar om sådana grejer också, vi förstår varandra.”* Det enda som sticker ut menar en av dem är att en av medarbetarna är av det motsatta könet. I och med att medarbetarna är i ungefär samma skede i livet gör att det har mer gemensamma saker att prata om och har en djupare förståelse för varandra. De pratar om att de känner varandra bra för att det är lätt att sätta sig in i varandras privatliv. En av informanterna som hade reflekterat över att gruppen var ganska “homogen” tar också upp att hen hade uppskattat om gruppen var mer dynamisk i kön, etnicitet och religion och så. Att gruppen är lite för homogena att det blir tråkigt.

Inom HR-avdelningen har alla medarbetare olika huvudområden inom HR som de är mer ansvariga för, det och utifrån tidigare kunskaper har gjort att gruppen har stor spridning i kunskap nämner dem. Gruppen vet om varandras styrkor och svagheter och har genom detta skapat förtroende. Medarbetarna ställer upp för varandra, vilket de nämner som viktigt för att skapa motivation. Andra aspekter som fler av dem nämner som viktiga för dem i arbetet med HR-gruppen är att de respekterar varandra, är stödjande, lyhörda och att de kan ha roligt med varandra. *”Respekten och att vi kan ställa upp för varandra. Sen att vi har olika erfarenheter också, det är bra att ha med sig.”*

#### **4.2.1.1 Analys**

Det man kan utläsa av empirin är att strukturen på HR-avdelningen och de processer som finns samverkar bra med varandra. Jonsson (2015) nämner detta som viktig förutsättning för en bra och effektiv arbetsgrupp. Som nämnt i organisationsstrukturen kan det bero på att större delen av medarbetarna på HR-avdelningen har varit med och byggt ihop gruppen.

Medarbetarna på HR-avdelningen är också duktiga på att berömma och uppmuntra varandra, vilken är viktigt att man gör i en grupp. Även att man känner tillhörighet och har möjlighet till utveckling är en viktig förutsättning (Nilsson, 2016).

Då medarbetarna på HR-avdelningen uppfattas som liknande personer och är som de själva benämner “rätt homogena”, då sett till gruppen med faktorer som ålder, kön och att de är i liknande skeden i livet. Inom gruppen kan dessa likheter ha bidragit till känslor av tillhörighet och trygghet. Jonsson (2015) tar upp att våra värderingar grundar sig i tidigare erfarenheter, men även saker som kön, ålder, utbildning och tidigare arbeten. Dessa har då skapar våra värderingar som känslor, uppfattningar och tankar. Att man kan identifiera sig med andra som liknar en själv skapar trygghet. Det är något Kanter (1977) tar upp med teorin om homosocial reproduktion.

Homosocial reproduktion kan i HR-avdelningens fall både vara en positiv men också en negativ förutsättning för en välfungerande avdelning. Positivt i den bemärkningen att de är en grupp som liknar varandra och har liknande syn på saker och ting, vilket bidrar till ett bättre arbetsklimat enligt Alvesson och Lundholm (2014). Negativt då de inte får in så många synvinklar och kan ha svårare att förstå folk med andra värderingar. Kreativitet och mer varierade diskussioner är det som skapas av olikheter och en bredd i en grupp (Alvesson & Lundholm, 2014). Så en förutsättning för att skapa en bredd i gruppen för HR-avdelningen var att anställa personer med olika arbets- och utbildningserfarenheter sen innan för att då täcka upp alla olika komponenterna i ett HR-arbete.

Att de vågar diskutera saker som normer och om sådant som inte fungerar med varandra tror medarbetarna beror på att det har så högt i tak inom gruppen. Vilket är en viktig förutsättning för en välfungerande grupp (Jonsson, 2015). Jonsson tar upp vikten av att

se över vilka kunskaper, erfarenheter, färdigheter och insikter som finns i en grupp för att kunna skapa en bra gruppdynamik andra förutsättningar för individen är att veta vad den kan bidra med. Detta är något som HR-avdelningen verkligen har tagit tillvara på och som vi har uppfattat det som väldigt lyckat också.

#### 4.2.2 Kommunikation

*”Det hade varit oerhört jobbigt om inte det fungerat. På HR-avdelningen just. Alltså det är viktigt på alla avdelningar men med tanke på de saker vi jobbar med så hade det varit jobbigt om det fanns brister i gruppen. Och jag tror det här med öppet klimat och hela den biten är oerhört viktig liksom. Att man känner att man vågar fråga, man vågar berätta och vara öppen...” - Medarbetare på HR-avdelningen på Sparbanken Skåne.*

Något som alla medarbetare på HR-avdelningen anser är vedertaget hos dem är att de vet hur man ska kommunicera med varandra. Det är viktigt för att arbetet dem emellan ska fungera bra. Medarbetarna bollar mycket i sitt arbete mellan varandra och vågar be om hjälp när det behövs. Alla i gruppen anser att det är till stor fördel att det vågar göra detta och kan ta tillvara på varandras kunskaper. *“...vi har så högt i tak och sån öppen dialog så. Så det blir så naturligt att man delar med sig av sina kompetenser och erfarenheter och färdigheter.”* En informant nämner att det är så pass viktigt att kommunikationen fungerar när man arbetar med människor och om det inte fungerar blir någon annan person lidande utav det. Att man är raka, ärligt, har högt i tak och ett öppet klimat är ord som används av alla medarbetare på HR-avdelningen. Just detta med öppet klimat återkommer flera gånger under intervjuerna. I och med att medarbetarna är utplacerade på två olika kontor gör att dem träffas varannan vecka för möten med gruppen och sen sköts den största delen av kontakten via telefon och mejl.

Alla medarbetare på HR-avdelningen svarade att det inte hade klarat av en arbetsdag om telefon och mejlfunktionen inte hade fungerat. Att telefon och mejl är det främsta kommunikationsmedlet gör att det inte alltid är snabb respons. En av medarbetarna uttryckte att det kanske hade kunnat varit önskvärt att ha en mer lättillgänglig kommunikation för de små snabba sakerna. *”Men vi är så medvetna om det, så det funkar väldigt bra. Men jag hade kanske önskat att vi hade kunnat ha rakare kommunikation och träffat varandra. Inte i långa möten men i snabba små avstämningar.”* Men personen nämner även att det är skönt att det inte är så för att man inte blir avbruten på samma sätt när man är inne i något och arbetar.

#### 4.2.2.1 *Analys*

En förutsättning för att kunna ha ett effektivt arbete som grupp är att ha ett öppet och tydligt kommunikationsklimat, man behöver också vara medveten om vilken typ av relation man har till varandra (Nilsson & Waldemarson, 2016). Ur intervjuerna med medarbetarna på Sparbanken Skånes HR-avdelningen kommer just detta fram, att alla anser att de vet vad de har för relation till varandra och hur det ska kommunicera sinsemellan. Om sammanhanget inte uppfattas på samma sätt eller om det är otydligt vad för rätt- och skyldigheter det finns kan det bidra till missförstånd, förvirring och svårigheter i arbetet (Nilsson & Waldemarson, 2016). Men detta är inget som har kommit fram ur den insamlade empirin, vilket kan visa på att Sparbankens Skåne har skapat förutsättningar för ett effektivt kommunikationsklimat. Varför det är viktigt att just kommunikationen fungerar på en HR-avdelning menar en av informanterna på att eftersom arbetet handlar om människor så kan någon bli lidande utav att information missas eller missförstås. Så att se till att det inte blir oklarheter, konflikter och problem behövs det finnas ett öppet samspel menar Nilsson & Waldemarson (2016) på och det verkar HR-avdelningen ha.

Raka, ärligt, har högt i tak och har ett öppet klimat är ord som kommer fram från alla medarbetarna när frågan om hur kommunikationen ser ut ställs. Dessa värdeord menar Nilsson & Waldemarson (2016) är en del av vad de kallar för stödjande samtal och dessa typer av samtal har blivit viktigare för arbetsgruppen. Inom det stödjande samtalet hittar man coachande samtal, en coach fungerar som ett bollplank och samtalspartner. Ett antagande kan vara att det är chefen som ska sköta dessa samtal, men det medarbetarna på HR-avdelningen har gjort är att anammat detta för och mellan varandra. Fler av dem tar upp att de bollar mycket i sitt arbete mellan varandra och vågar be om hjälp när det behövs.

En öppen kommunikation kan både ses som en fördel och nackdel. Det är i en positiv bemärkning om den är till för att lära känna varandra och möjligen våga lyfta en åsikt. Men negativt i den bemärkningen då man måste se till situationen och försöka sätta sig in hur samtalspartnern kommer att motta en öppen kommunikation (Nilsson & Waldemarson, 2016). En av medarbetarna hade önskat en mer lättillgänglig kommunikation på arbetsplatsen för att ta små avstämningar snabbt. Eftersom telefon och mejl är det främsta kommunikationsmedlet hindrar det ibland ett snabbt svar. Men personen resonerar precis som Nilsson & Waldemarson (2016) att det är svårt att veta om personen man vill ta kontakt med vill och kan bli avbruten i sitt arbete. Att personen eller gruppen ifråga inte mottar öppenheten på tänkt sätt.

För att organisationer i dagens samhälle ska kunna vara konkurrenskraftiga behöver man ha sin organisation på olika geografiska platser, det har gjort att synen på möten och mötesplatser har förändrats och där till kommunikationen. Större delen av kommunikationen på en arbetsplats idag sker idag via e-post, telefon, videokonferenser och

andra digitala plattformar (Nilsson, 2016). Denna förändring ser vi hos Sparbanken Skåne också, medarbetarna på HR-avdelningen är utplacerade på två olika kontor i Skåne. Där de nu träffas varannan vecka för möten och sen sköts den största delen av kontakten via telefon och mejl. Nilsson (2016) menar på att de negativa effekterna blir misstolkningar, ett bra gruppklimat blir svårare att uppnå och om man inte känner någon samhörighet sjunker motivationen. Men de negativa effekterna är inget som märks hos avdelningen, utan bara positiva saker verkar ha framkommit utav det.

### 4.2.3 Förtroende

Förtroende är något som alla på HR-avdelningen tar upp som en mycket viktig förutsättning för att arbetet väl ska kunna utföras. Förtroendet menar HR-medarbetarna ger en känsla av trygghet, inflytande och frihet i deras vardag. *“Det är förtroende för organisationen, för min chef, mina kollegor. Att jag tycker att det är bra, att jag känner mig trygg.”* De uttrycker att förtroendet skapar flera olika sorters möjligheter. De tar upp möjligheten att kunna arbeta utifrån flexibla tider eller hemifrån, kunna ta egna beslut utan att behöva starta en process med att få ett godkännande och att HR-chefen sitter med i bankens ledningsgrupp hjälper till med detta. Det uttrycks kortfattat att *“Det får allt att fungera.”*, *“Att jag har förtroende från de andra. Att det litar på det jag gör och det jag säger. Förtroendet är det viktigaste, att man inte blir ifrågasatt.”* och *“Förtroendet tar bort barriärer i arbetet och gör det enklare att komma framåt i sitt arbete.”* Starkast lyser dock ett längre uttalande kring den effektivitet som förtroendet inger med mandat och tron på individens förmåga att själv fatta bra beslut.

*“Nä, det är väldigt enkelt liksom att ta sig fram på det sättet. Vi har ju inte att man måste stämma av på en massa håll och kanter utan det är bättre egentligen att ta ett beslut själv. Sen är det klart att man stämmer av ganska ofta med hr-chefen men ibland är det nästan bättre att köra på, och sen ja skulle det bli fel så får man rätta till det. Men vi har absolut mandat att göra det.”*

Även HR-chefen menar att det höga förtroendet mellan dem alla på HR-avdelningen effektiviserar deras och hens arbete då ingen detaljstyrning med scheman eller godkännande krävs och detta uttrycks av medarbetarna som bra.

*“Jag är ju i behov utav frihet och ansvar. Att få jobba ganska fritt, och det tror jag vi är alla här faktiskt. Och det får vi också göra, så det känns väldigt skönt. Att man liksom sköter sig själv ganska mycket men att vi har en jättebra chef som man kan bolla allt med liksom.”*

Hela HR-avdelningen påpekar även att det finns ett utökat förtroendet från banken mot HR som uttrycks genom att HR-chefen är en av de som sitter i bankens ledningsgrupp. Detta förtroendet skapar i sin tur ytterligare möjligheter till att effektivisera och planera

med hjälp av den insikt de får i de besluten som påverkar HR-arbetet men också kännedom om bankledningens tänkta utveckling för Sparbanken Skånes framtid. Dessa besluten är ofta stora och kan ge betydande inverkan på vilka arbetsuppgifter som HR-avdelningen behöver ta itu med. Att HR-chefen i förväg har vetskap om hur kommande beslut och därmed även kommande arbetsuppgifter ger möjlighet att förbereda HR-avdelningen. Denna förutsättning uttrycks som något med mycket stor betydelse enligt alla och anses vara en självklarhet för att arbetet ska kunna genomföras så bra som möjligt.

*“Det absolut viktigaste, tycker jag, det är att hr är en naturlig del i ledningen. I en ledningsgrupp, i bankledningen. Att hr-chefen är representerad där. Det finns ju företag där hr är en isolerad ö som ligger och svävar här ute här va. Det blir inte bra, du gör inget bra jobb.”*

#### **4.2.3.1 Analys**

Generellt tolkas förtroendet av HR-avdelningens medarbetare som en av de viktigaste grunderna för deras funktion. Hur förtroendet på HR-avdelningen skapats finns det olika tolkningssätt att se utifrån. Alla de källor Adler (2001) anser kan generera viljan att skapa förtroende är rimliga källor även sett till Sparbanken Skånes HR-avdelning. Ytterligare nämns även de egenskapsbundna grunderna som kan krävas enligt både Adler (2001) och Peterson (2007) och de som kan urskiljas utifrån HR-avdelningen är många. Kompetens, öppenhet, ärlighet, tillförlitlighet och stabilitet är de som starkast kan ses utifrån HR-avdelningens empiriska material.

Som tidigare nämnt i tidsaspekterna ger förtroendet möjligheten till flexibla arbetstider (Adler, 2001; Allvin et al., 2006; Peterson, 2007). Därmed kan även större handlingsutrymme i form av kontroll att påverka arbetsprocesserna skapas i arbetsgruppen. Detta förtroendebaserade handlingsutrymme kan även kopplas till det strukturella förtroendet som HR har getts på Sparbanken Skåne, då HR-chefen sitter med i ledningsgruppen. Detta kan i allra högsta grad upplevas av HR-medarbetarna som att de tas på allvar och då inbringar motivation (Svensson & Wilhelmson, 1989) hos individen.

Förtroendet ses även som en av de grundpelare som skapar effektivitet på arbetsplatsen (Adler, 2001; Peterson, 2007). Exempel på hur HR-avdelningens förtroende skapar effektivitet är när ansvarsområdet och de mandat medarbetaren innehar gör arbetsprocessen friare från andras beslut och godkännande. Att behöva få godkännande samt föra fram förfrågan skulle kunna dra ut på tiden och sänka effektiviteten.

Den höga mängd förtroende som HR-avdelningen säger sig uppleva gentemot varandra anses i sin tur kunna vara en gruppförutsättning enligt Adler (2001) som tack vare sammanhållningen kan prestera oerhört väl.

#### 4.2.4 Handlingsutrymme

Hela HR-avdelningen uttrycker att de har mycket handlingsutrymme på sin arbetsplats. Detta då de upplever att de har stor kontroll och möjlighet att påverka arbetsuppgifter, arbetstider, arbetsprocesser och utbildningsmöjligheter. Detta är nämner alla påverkar hur väl de kan prestera på sitt arbete. På frågan om informanterna upplever att de kan påverka sitt handlingsutrymme svarade en av intervjupersonerna *“Det tycker jag att jag har. Vill jag ha mer så finns det möjligheter att ta upp det. Antingen bara ta upp det med HR-chefen eller på ett utvecklingssamtal. Så det finns goda möjligheter.”* Alla HR-medarbetare uttrycker även att det de dagligen kontrollerar över är deras scheman och möjlighet till flexibla tider samt arbetsprocesserna. Gällande arbetsprocesserna uttrycker alla på HR-avdelningen att de har tillräckligt med mandat och befogenheter för att kunna ta egna beslut rörande deras dagliga arbete. Detta upplevs som ett viktigt handlingsutrymme då arbetet kan göras fortare än om de behövt be om flera godkännande eller starta en process för att få igenom ett beslut. Vid frågan om vilka faktorer HR-chefen anser vara viktigast för att skapa en välfungerande HR-avdelning uttrycks:

*“Jaa, ja men jag tror att flexibilitet och förtroende och att man känner att man har mandat. Att göra, alltså att de inte måste stämma av allting med mig. Men att de får göra det när de är osäkra. Tror jag har varit en vinnande formel.”*

Vidare vad gäller arbetsuppgifter anser HR-partnerna sig ha stort inflytande eftersom de fått möjlighet att själva välja vilket område de velat ha ansvar över samt om det är något särskilt de velat nischa in sig på. HR-chefen berättar om hur hen brukar fråga alla, när nya arbetsuppgifter kommer till HR-avdelningen, vem som kunnat tänka sig att utföra dem. Här uttrycker majoriteten av HR-partnerna känna ett stort inflytande över vilka arbetsuppgifter de vill ta sig an. HR-chefen väljer att göra på detta viset då hen menar att ifall personen i fråga vill göra arbetsuppgiften kommer denne att göras betydligt bättre än i det omvända fallet.

Något som flertalet gånger nämns är även friheten att lägga upp arbetsuppgifter och arbetsdagen själv. Alla HR-partners uttrycker även att de kan säga till om de har för mycket att göra, då kan HR-chefen dela ut somliga arbetsuppgifter till övriga i teamet som uttrycker att de har tid. HR-chefen uttrycker i sin tur att hen tycker det är viktigt att HR-partnerna känner att de kan säga till när det blir för mycket. Hen påpekar att det som HR-chef inte finns samma möjlighet att lämna över arbetsuppgifter på andra. När alla HR-partners uttrycker att de inte har möjlighet att hjälpa personen som har för mycket att göra då de själv har mycket lägger HR-chefen det på sitt egna bord. Hen uttrycker dock att den mest nytillkomna HR-partnern inte ännu fått ett givet arbetsområde (specifik inriktning) och för tillfället har hen använt denne som avlastning.

Vad gäller möjlighet till att själv bestämma ifall de behöver gå någon särskild utbildning samt göra detta menar alla att det finns möjligheter. Så länge de kan peka på varför

utbildningen skulle vara värdefull för dem, företaget och HR-arbetet skulle den godkännas.

*“Ja absolut, har jag behov av något så är det bara att gå till min chef och fråga och säga att jag skulle behöva det här och det här. Och skulle jag bara kunna motivera kostnaden så är jag helt övertygad om att h\*n säger ja.”*

#### **4.2.4.1 Analys**

HR-avdelningens handlingsutrymme analyseras som stort sett utifrån det möjligheter de har att kontrollera och påverka sitt arbete även om individers enskilda uppfattning oftast skiljer sig från omgivningens (Granberg, 2011). HR-avdelningen uppfattas även uppleva tillräckligt med förståelse för sina arbetsuppgifter samt veta vilka förväntningar som ligger till grund. Detta är två aspekter som Prevent (2017) menar är behövliga för att individen överhuvudtaget ska kunna utföra kontroll över sina arbetsuppgifter. Kilhammar (2017) uttrycker även vikten av insikt i organisationen som en förutsättning för att kunna använda sitt handlingsutrymme. Då individerna påstår sig kunna kontrollera arbetsuppgifterna kan dessa aspekter därmed ses som uppfyllda. HR-chefen anser att hen översiktligt ger sina HR-partners stort handlingsutrymme, bland annat genom möjligheten att välja arbetsområde och arbetsuppgifter. Vad gäller insikten i arbetsuppgifterna kan möjligheten att själv få välja ansvarsområde utifrån sin kompetens och sitt intresse ses som en bra grund till just insikt. HR-chefen nämner också de goda utbildningsmöjligheterna som finns för dem alla. Sett utifrån Institutet för stressmedicin (2017) är just denna möjlighet viktig för att individen i oväntade eller överraskande situationer utbildningsmässigt ska kunna förbereda sig och uppleva viss kontroll.

Den tidseffektivisering som Sparbanken Skånes HR-avdelning främjar genom flexibla arbetstider ger individen möjlighet att komma bort från styrning ovanifrån och själv kontrollera, som HR-medarbetarna nämner, egna schemat, arbetstiden och arbetsuppgifternas struktur. Bortsett från att HR-avdelningen på Sparbanken Skåne inte detaljstyrs kan dock tidsbrist och hög arbetsbelastning, som emellanåt kan uppfattas, enligt Kilhammar (2017) påverka arbetstagarnas upplevda handlingsutrymme negativt.

### **4.3 Individens förutsättningar**

I denna del finnes de resultat och analyser av de individuella förutsättningarna, motivation och kompetens. I de enskilda kategorierna redogörs först resultatet och sedan analysen.

#### **4.3.1 Motivation**

Vad gäller motivation uttrycker alla på HR-avdelningen att det finns i deras vardag på olika sätt. Två av fem medarbetare säger sig ha världens bästa jobb och resterande känner att det är roligt att arbeta och har arbetsglädje. Fyra av fem HR-medarbetare anser



sig få motivation av att arbeta för en organisation de kan stå för och som de får vad de behöver av. Lika många säger även uttryckligen att de känner sig uppskattade och att organisationens kultur är öppen och välkomnande vilket är motiverande. Alla intervju-personer håller med om att de får uppskattning genom feedback och verbalt beröm från varandra och andra, dock anser sig inte alla ha lika stort behov. På frågan om och hur motivation upplevs på arbetsplatsen svarade en av intervjupersonerna:

*“Ja det gör jag. Rent verbalt att man får det till sig men också dels så... men det är väl egentligen den feedbacken man får som gör att man känner sig uppskattad.”* och en annan *“Ja det gör jag. Vi är duktiga på att berömma varandra. Och man tackar varandra för hjälpen och vi vill ge och få tillbaka det.”* - Medarbetare på HR-avdelningen på Sparbanken Skåne.

Tre av fem HR-medarbetare uttrycker att de känner motivation genom det förtroendet som ges till dem i form av exempelvis mandat och befogenheter och lika många att förtroendet mellan och till sina medarbetare gör dem motiverade. Två av fem på HR-avdelningen säger att de tycker att det är kul att faktiskt arbeta och tre av fem att de har väldigt roligt tillsammans med sina kollegor vilket bidrar till motivation.

*“Sen såklart är det att man behöver ha arbetsglädje, för att jag ska kunna ha bra förutsättningar för att kunna prestera och för att jag ska göra ett bra jobb behöver ju jag känna att det är roligt. Dels att jag har roligt med mina kollegor men dels också att hela organisationen är välkomnande och öppen. Vi är där för varandra.”* - Medarbetare på HR-avdelningen på Sparbanken Skåne.

En av HR-partnerna uttrycker även faktumet att de alla fått vara med och strukturera upp HR-avdelningen samt hur de ska arbeta vilken hen tror kan vara en anledning till varför folk är nöjda och motiverade. Tre av fem personer nämner även chansen till fortsatt utveckling och möjligheten att påverka sina arbetsuppgifter som en motivationsfaktor. Återkommande nämner även alla på HR-avdelningen att de finns där för varandra och att det känns kul och tryggt.

#### **4.3.1.1 Analys**

Grundligt sett kan HR-avdelningens medarbetare utifrån Herzbergs arbetsmotivations-teori antas uppfatta hygienfaktorer såsom tillräcklig lön, förmåner samt god arbetsmiljö som uppfyllda (Samuelson, 2004). Många av de motivationsfaktorer som Herzberg därefter menar krävs för att uppleva motivation har det empiriska materialet pekat på att HR-medarbetarna upplever. Faktorer såsom egna ansvarsområden, engagerande arbetsuppgifter, trivsel och bekräftelse från ledning nämner informanterna att de har och upplever. Samtidigt uttrycker de även att just dessa faktorer ger dem motivation på deras arbetsplats.

Om HR-medarbetarnas uttalade arbetsglädjen kopplas till trivsel i arbetsplatsens miljö kan en sådan faktor leda till Svensson & Wilhelmsons (1989) motivationsfaktor grupptryck. Att medarbetarna på HR-avdelningen skulle motiveras av det positiva sociala utbytet från andra kollegor samt sin chef ses som troligt. HR-partnerna nämner också det sociala stödet och bekräftelsen som viktigt för deras motivation (Rodwell et al., 2011; Brucefors et al. (2004). Då dessa faktorer anses stressförebyggande samt skapa delaktighet för arbetstagarna kan de enligt medarbetarna troligtvis anses som viktiga grunder för den upplevda motivationen på arbetsplatsen. HR-medarbetarna tog även upp förtroendet som en grundpelare i motivationen och som tidigare nämnt god arbetsmiljö och gemenskap, något som även Svensson & Wilhelmson (1989) påpekar skapar motivation hos individen. Dessa faktorer kan kopplas till den premierade organisationskulturen som finns på HR-avdelningen. God organisationskultur kan därmed ses som en förutsättning för att faktorer för att motivation ska upplevas av individerna. Det stora strukturmässiga inflytandet som getts åt HR-avdelningen att själva organisera upp sin struktur uppfattar även somliga som en motivationsfaktor. Dessa bottnar troligen i förtroendet som getts samt det handlingsutrymme som strukturen skapade vilket båda bekräftas som faktorer för att motiveras (Svensson & Wilhelmson, 1989). Detta motstrider dock Hawthorneeffekten som menar att ledningens intresse i arbetstagarna ökar motivationen, vilket i detta fallet inte finns (Samuelson, 2004). Däremot kan ledningens val att ge inflytande åt HR-avdelningen istället ses som förtroende, och som nämnt bevisat ökar motivationen (Svensson & Wilhelmson, 1989). På så vis kan HR-avdelningens primära motivationsfaktor från ledningsgruppen ses som förtroendebaserad.

### 4.3.2 Kompetens

*"Därför saker och ting förändras i så snabb takt så där är alltid nytt du behöver snappa upp."* Saker och ting förändras snabbt och man måste ständigt hänga med och täcka upp i ny kunskap var det en HR-personal som nämnde under intervjun. Att ha möjlighet till utveckling i arbetet är något som medarbetarna känner är viktigt för att vara nöjda med sitt arbete, vilket är tydligt att det upplever att de har. Alla på HR-avdelningen nämner att möjligheterna till att fortbilda sig är stora och väldigt goda, men att det ligger på individen att ta upp dialogen om man känner behovet av att skaffa sig en viss kunskap. *"Jaa både, på oss själva och chefen kan ju med komma med förslag men oftast är det nästan enklare att göra det själv."* Den positiva inställning till att utveckla medarbetarna kommer både från de förmåner som banken erbjuder samt att HR-chefen anser att detta är viktigt att erbjuda sin personal.

Arbetsrätten är den kunskap som medarbetarna på HR-avdelningen känner att det har behövt lära sig efter de började arbeta med HR. Alla som arbetar på HR-avdelningen kommer från olika arbets- och utbildningsbakgrunder men känner att det just är arbetsrätten som är svårast att hantera. *"...det är samma med det olika intressena i avdelningen och vi blir ju heltäckande på det sättet. Arbetsrätten är lite svår, men den är bra att ha."* Det kommer sig naturligt på avdelningen att man delar med sig av sina kunskaper

och att det alltid går att vända sig till HR-chefen för svar. Hr-chefen nämner att även hen tar in extern hjälp när det är svårare arbetsrättsliga fall.

Att alla på HR-avdelningen kommer från olika kunskapsbakgrunder har gjort att alla känner att de har en bra kunskapsbredd i gruppen som är heltäckande. *“Men vi är tillräckligt många, vi är tillräckligt stor kritiska massa va, för att kunna säkerställa kompetensen.”* HR-avdelningen är uppbyggd på det sättet att HR-parterna har fått uttrycka vilka områden de är intresserade utav. Sedan har HR-chefen byggt ihop gruppen utifrån önskemålen och sett till deras spetskompetenser för att gruppen ska vara heltäckande i de olika HR-frågorna. Några av dem kommer in på att de i och med detta känner att de har tillräckligt med kompetens för att utföra deras arbetsuppgifter som de ansvarar för i nuläget. De nämner även att om det är något som de inte kan eller behöver hjälp med så kan man bara vända sig till någon av de andra.

Vad det är för kompetenser som behövs innan man börjar arbetet på en HR-avdelning är det lite delade meningar om på avdelningen. Men flera av dem nämner att om man har gått PA (personalvetarprogrammet) så är det en bra bas att stå på. *“Har man gått PA har man mycket med sig i bagaget och sen är det att vi lära av varandra.”* Två av medarbetarna på HR-avdelningen med ekonomisk bakgrund menar på att en PA-utbildning inte räcker hela vägen för att arbete som till exempel HR-chef. En av informanterna menar på att man inte kan ledan en HR-avdelning om man inte är *“...svinbra på Excell och inte kan ekonomi”*. Personen nämner senare att man säkert hade kunnat bli HR-chef med PA-utbildning men att man då hade behövt komplettera med mycket annat. HR-chefen nämner att en bra HR-avdelning behöver kunna komplimentera varandra och ha olika kompetenser, så som psykologi, beteendevetenskap och PA. Hen nämner också att fördelen med hens utbildning som civilekonom är att *“Jag har lättare att ta till mig många av resonemangen i bankledningen.”*

#### **4.3.2.1 Analys**

Vad en HR-avdelning egentligen sysslar med för arbetsuppgifter är det många som har svårt att veta. Det kan skilja sig från organisation till organisation. Men kort beskrivet av Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar (2017) innebär HR-arbetet att se till sambandet mellan verksamheten och personalen och hur de kan samverka på ett bra och effektivt sätt. Vilka förutsättningar är det då som individen behöver för att kompetensmässigt lyckas med HR-arbetet eller inte. Både Ulfsdotter Eriksson (2013) och en av informanterna tar upp problematiken med de krav som ställs på HR-yrket i och med att saker och ting förändras snabbt behöver HR-praktiker se till att utvecklas och skaffa ny kompetens. Men också se till att organisationen gör detta på ett bra och kostnadseffektivt sätt som möjligt. Saco (2017) har med i sin beskrivning av personalvetryrket att en personalvetare är väsentlig i förändringsarbete och verksamhetsutveckling.

Enligt HR-medarbetarna på Sparbanken Skåne så handlar det om att ha goda möjligheter till fortbildning. Vilket framkommer från intervjuerna då informanterna nämner olika förmåner som banken erbjuder i och med utveckling. Men också att HR-chefen nämnde att hen ansåg det som en viktig möjlighet att erbjuda sin personal. Detta är en förutsättning enligt Jonsson (2015) att det är chefens ansvar att se till att individerna eller gruppen har tillräckligt med resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett så bra sätt som möjligt. Chefen har även ansvaret för att stödja och se till att gruppen utvecklas. En annan förutsättning kan vara den platta organisationsstrukturen att HR-chefen är men i ledningsgruppen och att genom det bli korta kommunikationsvägar mellan målen och genomförandet blir lättare och tydligare att förstå vilket främjar individens förutsättning att lära sig och skaffa ny kompetens (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar, 2017). Jonsson (2015) tar också upp vikten av att beslut som rör det som ska genomföras bestäms så nära verksamheten som möjligt.

Individerna i en grupp behöver ha viljan att uppnå gruppens gemensamma mål och för att göra det behöver de utnyttja den gemensamma kompetensen. Men Hansson (2003) menar på att vi i dagens samhälle oftast sätter oss själva i första hand och gruppen i andra. Det här är dock inget som HR-avdelningen på Sparbanken Skåne gör. Det vi kunde avläsa av organisationskulturen på avdelningen är att medarbetarna har ett stort intresse av att hjälpa varandra, det har alltså skapats en hjälpsam kultur. Medarbetarna nämner att de olika individuella kompetenserna som de besitter som gjort att gruppen är heltäckande i de olika arbetsuppgifterna som finns på avdelningen. Det kommer sig också naturligt för dem att man delar med sin av sin kompetens om de andra behöver hjälp. Med den hjälpsamma kulturen och de olika kompetens bakgrunderna tror vi har skapat en förutsättning för deras HR-arbete.

En kunskap som medarbetarna har behövt komplettera med sen de började arbeta med HR var arbetsrätten, men det nämner också att det är den som man behöver hålla sig uppdaterad om och ständigt förnya den kunskapen. Ett annat kunskapsområde som både en av informanterna nämner men också Berglund (2002) i sin avhandling som bristfällig hos HR-medarbetare är ekonomi. Men att ekonomi som kompetens ska vara en avgörande förutsättning för att få jobbet som HR-chef som en av informanter antyder på, ses enligt Illeris (2013) inte som avgörande då han menar på att kompetens handlar inte om något som bara några få personer besitter. Utan kompetens inom alla områden är något som alla kan utveckla så länge man är aktiv i det. Ulfsson (2013) menar på att vad för kompetens exakt en HR-anställd behöver ha sätt i relation till organisationen man arbetar inom och det man tänka att informant menade var att inom bankens HR-avdelning behövs det mer kunskaper om ekonomi än vad kanske en PA utbildad person har.

## 5. Slutsats och Diskussion

Nedan förs det diskussioner kring studiens resultat och återkoppling till studiens syfte och frågeställningar. Sammanfattningsvis ges det förslag på vidare forskning.

Vad gäller slutsats har vi kunnat se ett starkt samband mellan alla de grundförutsättningar vi valt att ta upp och de förutsättningar som i slutändan kunde bidra till en välfungerande HR-avdelning. Många gånger går de olika områdena in i varandra och man kan därmed se ett beroendeförhållande mellan de förutsättningarna som krävs för funktionalitet på Sparbanken Skånes HR-avdelning. Då studien är liten samt endast behandlat en organisations HR-medarbetare kan slutsatser utanför Sparbanken Skånes HR-avdelning vara svåra att dra. Det generella är därmed begränsat att syfta till Sparbanken Skånes HR-avdelning.

Precis som utifrån den hermeneutiska spiralen har de huvudområden vi identifierat som grundläggande delar, och därmed presenterat, efter bearbetning enkelt kunnat kopplas samman. Vi upplever således en betydligt djupare förståelse för de enskilda delarna efter att sammankopplingen gjorts, men även för den större helhetsbilden.

För att sammanfatta förutsättningarna menar vi att vi bevisligen kunna urskilja att en god och mobbningsförebyggande organisationskultur med samarbetsvilja, delaktighet, respekt och personkontakt, en platt organisationsstruktur med snabba beslutsvägar och öppen kommunikation samt tillräcklig och flexibel arbetstid på ett organisatoriskt plan är grundstenarna för funktion hos Sparbanken Skånes HR-avdelning sett utifrån de organisatoriska förutsättningarna. Vad gäller de gruppdynamiska förutsättningarna anser vi att ett öppet, stödjande och tydligt kommunikationsklimat, en trygg grupp där medarbetarnas liv, upplevelser och bakgrunder liknar varandras, förtroende grundat i öppenhet, ärlighet, stabilitet, tillförlitlighet och inflytande, handlingsutrymme med insikt, förståelse och möjlighet att välja arbetsinriktning och arbetsuppgifter behövs. Och slutligen de individbaserade förutsättningarna som erfordrar motivation ur arbetsglädje, återkoppling och beröm samt en varierande kompetensbas, hjälpsamhet mellan kollegor samt utvecklingsmöjligheter. Alla dessa menar vi, som tidigare nämnt, har stor påverkan på varandra och följs åt organiskt. Med dessa förutsättningar kan Sparbanken Skånes HR-avdelning ses som en välfungerande enhet.

Även om gruppdynamiken uppfattas som välfungerande kan Sparbanken Skånes HR-avdelning kritiseras för sin ensidiga gruppsammansättning när det kommer till privata och personliga attribut. Funktionaliteten inom HR-avdelningen tror vi helt klart kan bero på gruppens likheter, samsyn och i samråd med detta även det goda arbetsklimatet. Kompetensen och erfarenheterna uppfattar vi skiljer sig åt men som enskilda individer,

sett ur ett grupperspektiv, har de generellt liknande värderingar och uppfattningar vilket medarbetarna även påpekar. På grund av detta skulle ett helt annorlunda perspektiv från en mindre homogen person, som dock kunnat störa det bekväma gruppklimatet som idag råder, anses gå förlorat. Vi frågar oss om denna olikhet tidigare under rekryteringsprocesser kunnat uppfattas som hotande mot gruppens samstämmighet och därmed i ett tidigt urval sorterats bort. Detta med grund ur det homosociala reproduktions perspektivet. Vi tror nämligen att den nuvarande HR-avdelningen bildats ur detta reproduktiva perspektiv. Då vi ej studerat den senast rekryterade individen kan vi inte bortse från att HR-avdelningen är medvetna om sitt homogena beteende i urvalsprocessen. Inte heller om det nu tillkommit en person som i större utsträckning skiljer sig från den studerade arbetsgruppen.

Arbetsgruppens fördelning mellan de två kontoren i Lund och Kristianstad ser vi både positivt och negativt på. Uppdelningen kan underlätta för HR-medarbetarnas individuella vardag, sett till boendeort och insparande av tid till privatlivet. Även då HR-arbetet krävs på de båda kontoren underlättas mycket av kontakten till övriga bankmedarbetare med denna uppdelning. Tack vare närvarandet av HR-medarbetare på båda kontoren kan en mer utvecklad och nära kommunikation finnas till övriga bankmedarbetare. Bristen ligger istället i kommunikationen, stödet och den direkta kontakten mellan de uppdelade HR-medarbetarna. Bristen tror vi dock har lett till mötena som är inplanerade varannan vecka och som i många fall visat sig viktiga för alla aspekter av förutsättningarnas basområden.

Förutom att se över grupp sammansättningen skulle vi vilja föreslå att HR-avdelningen på Sparbanken Skåne ser över personalens möjligheter till att arbeta med de strategiska frågorna samt arbetstiden. Sistnämnda då majoriteten av HR-medarbetarna hade väldigt flexibla arbetstider och på så sätt rimligtvis även lägger viss övertid på sitt arbete. Om så skulle vara fallet finns risker för stress och andra hälsoföljder som kan komma att innebära personligt lidande men även ekonomiska kostnader för organisationen i form av sjukpenning, rehabilitering och nyrekrytering.

Sammanfattningsvis skulle vi vilja upprepa att HR-avdelningen på Sparbanken Skåne har stora förutsättningar för att anses som välfungerande.

## ***5.1 Förslag till vidare forskning***

Vi har flera förslag på intressanta forskningsområden som vidare kunnat studerats.

Det hade varit intressant att ta reda på alla bankmedarbetares uppfattningar av förutsättningar och ifall det råder en samsyn mellan dem och deras HR-avdelning. Det hade även varit spännande att studera olika HR-avdelningar för att se skillnader och likheter.

Vilka liknande samt ytterligare förutsättningar hjälper den generella HR-avdelningen i sitt arbete?

En annan intressant aspekt är HR-chefens roll i ledningen och hur detta påverkar HR-arbetet, men också medarbetarna. Även Vd:ns perspektiv och åsikter om att HR-chefen sitter med i ledningsgruppen hade varit intressant att ta reda på. I förlängning hade även en jämförelse med andra företag som har och inte har någon HR-representant med i ledningsgruppen varit intressant att fördjupa sig i.

Något som har framkommit ur studien är att några anser att PA-utbildningen är otillräcklig och inte täcker all kompetens som behövs för att vara HR-chef och i sin tur sitta med i en ledningsgrupp. Att studera andra organisationers uppfattning av detta samt om det är ett vanligt förekommande antagande vore intressant. I sin tur då även hur utbildningen av personalvetare eventuellt kan vara bristfällig och hur en genomgång och förändring av denna kunnat vara utvecklande. På sikt skulle en sådan undersökning kunna ge större förutsättningar för examinerade personalvetare att avancera till högre nivåer.

## Referenser

- Ahl, H., Bergmo-Prvulovic, I och Kilhammar, K. (red.). (2017). *HR: att ta tillvara mänskliga resurser*. Lund: Studentlitteratur.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gräns-löst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Svenningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer* (Torhell, S. -E. övers.). 2 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Aronsson, G. & Berglind, H. (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Boëthius, S. & Ehdin, M. (2016). *Myten om moroten: En ny syn på ledarskap och motivation*. 1 uppl., 10 tr. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Bryman, A & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4. uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7. uppl. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Larson, P. övers.). 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- DuBrin, A. J. (2016). *Leadership: research findings, practice, and skills*. Uppl. 8. Boston, MA: Cengage Learning.
- Eisele, P. (2007). *Att använda arbetsgrupper effektivt: verktyg för utveckling av lag*. Stockholm: Liber.



- Ekberg, K. (red.) (2006). *Tid för utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A och Thornberg, R (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Granberg, Otto (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hällsten, F. (2003). *Det dygdiga personalansvaret: Om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Illeris, K. (2013). *Kompetens: Vad, Varför, Hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, P. (2015). *Arbeta i grupp: om konsten att skapa ett bra team*. 3. uppl. Stockholm: Gothia Fortbildning.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. 2. uppl. New York: Basic Books.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams*. 5. uppl. Los Angeles: SAGE.
- Lind Nilsson, I. & Gustafsson, L. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. (2016). *Samspel i grupp: Introduktion till gruppdynamik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B & Waldemarson, A-K. (2016). *Kommunikation: Samspel mellan människor*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Rennie Peyton, P. (2003). *Dignity at work: Eliminate bullying and create a positive working environment*. Hove, New York: Brunner-Routledge.
- Samuelson, L. A. (2008). *Ekonomistyrning: En översikt*. I B. Olve, N. -G. (Red) & Samuelson (Red.) (2008). *Controllerhandboken (s. 23–59)*. 9 Uppl. Stockholm: Industrilitteratur AB.

Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1989). *Belöningsystem*. 2 uppl. Solna: SIPU.

Theorell, T. (Red.) (2012) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur AB.

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

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

### **E- bok**

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2013) *Marknadsföring teori: strategi och praktik*. Harlow: Pearson. Från <https://www.dawsonera.com/readonline/9780273736899>.

### **E-artiklar**

Adler, Paul S. (2001) *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*. *Organization Science*, Volym 12 nummer 2. Från <http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/MHT-1.pdf>.

Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Gallup News. Från <http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.

Peterson, Helen (2007) *Flexibilitet och förtroende i avreglerade organisationer: ett arbetstagarperspektiv*. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, Volym 13 nummer 2. Hämtad från <https://www.kau.se/arbetsmarknad-och-arbetsliv/prenumeration/las-publicerade-artiklar>

Siegrist, J. (1996). *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996, Volym 1 nummer 1. doi: [10.1037/1076-8998.1.1.27](https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27)&title=Journal+of+Occupational+Health+Psychology&volume=1&issue=1&date=1996&spage=27.

### **Elektroniska källor**

<https://www.av.se> (Hämtad: 2017-12-19).

<http://www.codex.vr.se/index.shtml> (Hämtad: 2017-11-03).

<https://www.prevent.se/enkat-stress/tips-och-rad/handlingsutrymme> (Hämtad: 2017-12-17).

<https://www.saco.se/studieval/yrken-a-o/personalvetare/> (Hämtad: 2017-12-22).

<http://www.vgregion.se/ov/ISM/halsa-och-arbetsmiljo/organisatorisk-arbetsmiljo/delaktighet-och-handlingsutrymme/> (Hämtad: 2017-12-17).

<https://www.vr.se> (Hämtad: 2017-11-03).

### **Avhandlingar**

Berglund, J. (2002). *De otillräckliga: En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet. Från <https://ex.hhs.se/dissertations/221414-FULLTEXT01.pdf>. (Hämtad 2017-12-17).

### **Rapporter**

Brucefors, A., Hochwälder, J., Jeanneau, M., & Fosselius, H. (2004). *Psykisk hälsa hos icke sjukskrivna kvinnliga sjuksköterskor och undersköterskor: En kartläggning inom Stockholms läns landsting*. Från [https://www.researchgate.net/profile/Agneta\\_Brucefors/publication/237588834\\_PSYKISK\\_HALSA\\_HOS\\_ICKE\\_SJUKSKRIVNA\\_KVINNLIGA\\_SJUKSKOTERSKOR\\_OC\\_H\\_UNDESKOTERSKOR\\_En\\_kartlaggning\\_inom\\_Stockholms\\_lans\\_landsting/links/02e7e5295b3ec2be4d000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agneta_Brucefors/publication/237588834_PSYKISK_HALSA_HOS_ICKE_SJUKSKRIVNA_KVINNLIGA_SJUKSKOTERSKOR_OC_H_UNDESKOTERSKOR_En_kartlaggning_inom_Stockholms_lans_landsting/links/02e7e5295b3ec2be4d000000.pdf) (Hämtad 2017-12-20).

# Bilagor

## Intervjuguide för HR-partners

### Hej:

Presentation - oss, programmet, uppsatsen.

Hur intervjun kommer gå till praktiskt och struktur:

- Inspelning - kommer raderas efter transkribering och transkriberingen.
- Sekretess - inga namn kommer nämnas.
- Börjar med enklare frågor så som ex. bakgrund, tidigare arbete och utbildning
- Vidare på dina egna uppfattningar om HR-arbetet, resurser osv.

### Övergripande bakgrundsfrågor:

- Kan du berätta lite om dig själv?
- Vad har du utbildningsbakgrund?
- Vad har du jobbat med tidigare?
- Hur länge har du varit anställd på Sparbanken Skåne?
- Vad har du för arbetsroll?
- Vad har du för huvuduppgifter?

### Uppvärmningsfrågor:

- Hur ser en typisk arbetsdag ut?
- Vad använder du som HR partnern för teknisk utrustning att klara dagen?
- Finns det några sociala förutsättningar som är extra viktiga för att klara arbetsuppgifterna?
- Hur är HR-avdelningen organiserat?

### Förväntningar/ Uppfattningar:

- Hur skulle du beskriva vad er HR-avdelning gör idag?
  - o Kan du beskriva HR-partnerns roll?
- Vad upplever du som viktigast i ditt arbete?
- Upplever du att er arbetsbeskrivning stämmer överens med ert dagliga arbete?
- Hur används HR-funktionen av bankens medarbetare idag?
- Hur upplever du att övriga avdelningar ser på HR-avdelningens arbete?
- Finns det något du tycker som HR-avdelningen borde ha hand om, men som i dagsläget inte är ert ansvar?
- Finns det arbetsuppgifter som ni får ta hand om men som skulle kunna förflyttas till andra avdelningar?
- Hur väl upplever du att arbetet på HR-avdelningen genomförs?
- Känner du dig uppskattad på arbetet?

**Kompetens:**

- Kompetensmässigt, vilka kompetensområden anser du att HR-avdelning behöver?
- Upplever du att du har tillräckligt med kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter utan problematik?

**Förutsättningar/ Handlingsutrymme/ Motivation:**

- Anser du att det finns tid och möjligheter för dig att kunna utföra dina arbetsuppgifter?
- Vilka möjligheter till att påverka dina arbetsuppgifter upplever du att du har?
- Har du tillräckligt med mandat och befogenheter för att arbetet ska fungera?
- Känner du att du någon gång inte kunnat hjälpa till som HR-person?

**Resurser:**

- Hur upplever du möjligheterna till t.ex. befordran, andra förmåner eller flexibla tider?
- Hur ser möjligheterna ut till Utveckling - till kurser och utbildning och så vidare?
- Hur ser möjligheterna till att lärande i ditt arbete?

**Kommunikation:**

- Hur ser kommunikationsklimatet ut på HR-avdelningen?
- Brukar det bollas idéer och tankar med kollegor?
- Skiljer det sig mycket mellan de olika kollegorna eller agerar alla liknande?
- Vad uppfattar du är ett lämpligt beteende på HR-avdelningen?
- Har du behövt förändrat något beteende /eller arbetsvana sedan du började jobba här?
- Tycker du att beteendet som förespråkas på arbetet är funktionellt?
- Finns det något verktyg/ andra medel som du förlitar sig på för att ditt arbete ska fungera?

**Avslutande frågor:**

- Vad tycker du är det viktigaste för att er HR-avdelning ska fungera?
- Om du fått bestämma hur er HR-avdelning sett ut, hur hade du förändrat den?
- Vad är viktigast för dig som individ att ha tillgång till för att du ska göra ett bra arbete?

**Övrigt:**

- Något som vi inte har frågat om som du skulle vilja lyfta?

**Tack för oss!**

## **Intervjuguide för HR-Chef**

### **Hej:**

Presentation - oss, programmet, uppsatsen.

Hur intervjun kommer gå till praktiskt och struktur:

- Inspelning - kommer raderas efter transkribering och transkriberingen.
- Sekretess - inga namn kommer nämnas.
- Börjar med enklare frågor så som ex. bakgrund, tidigare arbete och utbildning
- Vidare på dina egna uppfattningar om HR-arbetet, resurser osv.

### **Övergripande bakgrundsfrågor:**

- Kan du berätta lite om dig själv?
- Vad har du utbildningsbakgrund?
- Vad har du jobbat med tidigare?
- Hur länge har du varit anställd på Sparbanken Skåne?
- Vad har du för arbetsroll?
- Vad har du för huvuduppgifter?

### **Uppvärmningsfrågor:**

- Hur ser en typisk arbetsdag ut?
- Vad använder du som HR-chef för teknisk utrustning att klara dagen?
- Finns det några sociala förutsättningar som är extra viktiga för att klara arbetsuppgifterna?
- Hur är HR-avdelningen organiserat?

### **Förväntningar/ Uppfattningar:**

- Hur skulle du beskriva vad er HR-avdelning gör idag?
  - o Kan du beskriva HR-chefens roll?
- Vad upplever du som viktigast i ditt arbete?
- Upplever du att er arbetsbeskrivning stämmer överens med ert dagliga arbete?
- Hur används HR-funktionen av bankens medarbetare idag?
- Hur upplever du att övriga avdelningar ser på HR-avdelningens arbete?
- Finns det något du tycker som HR-avdelningen borde ha hand om, men som i dagsläget inte är ert ansvar?
- Finns det arbetsuppgifter som ni får ta hand om men som skulle kunna förflyttas till andra avdelningar?
- Hur väl upplever du att arbetet på HR-avdelningen genomförs?
- Känner du dig uppskattad på arbetet?

### **Kompetens:**

- Kompetensmässigt, vilka kompetensområden anser du att HR-avdelning behöver?

- Upplever du att du har tillräckligt med kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter utan problematik?

**Förutsättningar/ Handlingsutrymme/ Motivation:**

- Anser du att det finns tid och möjligheter för dig att kunna utföra dina arbetsuppgifter?
- Har du tillräckligt med mandat och befogenheter för att arbetet ska fungera?
- Känner du att du någon gång inte kunnat hjälpa till som HR-chef?

**Resurser:**

- Hur upplever du möjligheterna till t.ex. andra förmåner eller flexibla tider?
- Hur ser möjligheterna ut till Utveckling - till kurser och utbildning och så vidare?
- Hur ser möjligheterna till att lärande i ditt arbete?

**Kommunikation:**

- Hur ser kommunikationsklimatet ut på HR-avdelningen?
- Brukar det bollas idéer och tankar med kollegor?
- Skiljer det sig mycket mellan de olika kollegorna eller agerar alla liknande?
- Vad uppfattar du är ett lämpligt beteende på HR-avdelningen?
- Har du behövt förändrat något beteende /eller arbetsvana sedan du började jobba här?
- Tycker du att beteendet som förespråkas på arbetet är funktionellt?
- Finns det något verktyg/ andra medel som du förlitar sig på för att ditt arbete ska fungera?
- Anser du att det är viktigt att HR har en plats i ledningsgruppen?
- Anser du att dina åsikter tas på allvar i ledningsgruppen?

**Avslutande frågor:**

- Vad tycker du är det viktigaste för att er HR-avdelning ska fungera?
- Om du fått bestämma hur er HR-avdelning sett ut, hur hade du förändrat den?
- Vad är viktigast för dig som individ att ha tillgång till för att du ska göra ett bra arbete?
- Vi ser att PA-utbildningen inte står med som formella krav för att bli HR-chef, hur kommer det sig?

**Övrigt:**

- Något som vi inte har frågat om som du skulle vilja lyfta?

**Tack för oss!**



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**