



# Linneuniversitetet

Kalmar Växjö

Institutionen för samhällsstudier

Programmet för Ledarskap och organisation, 180 hp

Kandidatuppsats i sociologi 15 hp, år 2018

## HR-professionens syn på eHRM i praktiken

*En intervjustudie med yrkesutövare inom personalområdet*



*Författare: Heléne Reichhardt*

*Handledare: Dino Viscovi*

*Examinator: Ola Agevall*

*Termin: VT18*

*Ämne: Sociologi III*

*Nivå: Grundnivå, C-uppsats*

*Kurskod: 2SO30E*

## Abstract

- Author: Heléne Reichhardt
- Title: The HR Profession's View of eHRM in Practice.
- Subject: A sociological study on the importance of digitalisation for the HR profession's professional activity.
- Purpose: The study examines the HR profession's perception of the importance of using eHRM in the profession.
- Method: The study is based on secondary data (literature, articles, reports, surveys) and eight semi-structured interviews with professionals in the field of Human Resources in Sweden.
- Theory: To analyse the empirical data three key concepts are used: Abbott's (1988) Jurisdiction, 'Division of Labor' and 'Expert System'.
- Findings/Result: Digital tools (eHRM) are used by HR professionals for most HR-related tasks, mainly administrative. The eHRM is used to work in a similar way in standardized HR processes. Self-service systems are used for assignment of tasks, which releases time for the HR function. With the help of digitalisation, HR wants to create space for an increased strategic role, thereby strengthening its professional status. The introduction of eHRM tools involves negotiation between occupational groups on division of labor and delegation, where HR professionals are given increased control. Managers' resistance to eHRM can be understood as a sign of ongoing negotiations between managers and HR professionals about who will control and perform administrative HR tasks.
- Key word: Digitalisation, eHRM, Human Resources Management, Profession

## Förord

Jag vill rikta varmt tack till alla er som medverkade i intervjuerna som studien bygger på, som mycket generöst och med stort engagemang och öppenhet tog sig tid att dela med sig av tankar och erfarenheter för att bidra till studien.

Stort tack också till Kjell Andersson som varit stöd och bollplank under arbetet med uppsatsen.

Linköping, 2018

Heléne Reichhardt

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Problemdiskussion.....</i>	7
1.2	<i>Syfte och frågeställningar.....</i>	9
1.3	<i>Avgränsning.....</i>	9
1.4	<i>Aktuellt kunskaps- och forskningsläge.....</i>	9
1.4.1	<i>HR-professionen i Sverige under 1900- och 2000-talet .....</i>	13
<b>2</b>	<b>Teoretisk ram.....</b>	<b>15</b>
2.1	<i>Professioner och professionssystem .....</i>	16
2.2	<i>Jurisdiktion och arbetsdelning .....</i>	17
2.3	<i>Expertsystem.....</i>	17
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>19</b>
3.1	<i>Undersökningsmetod .....</i>	19
3.2	<i>Urval.....</i>	19
3.3	<i>Datainsamling.....</i>	20
3.4	<i>Operationalisering.....</i>	22
3.5	<i>Databearbetning och analys.....</i>	24
3.6	<i>Val av teori .....</i>	25
3.7	<i>Metodkritik.....</i>	25
3.8	<i>Forskningsetiska aspekter .....</i>	27
<b>4</b>	<b>Resultat och analys.....</b>	<b>29</b>
4.1	<i>Resultat av empirin.....</i>	29
4.2	<i>Analys och tolkning.....</i>	37

<b>5</b>	<b>Slutsatser och diskussion .....</b>	<b>43</b>
5.1	<i>Diskussion.....</i>	43
5.2	<i>Faktorer som påverkat resultatet.....</i>	45
5.3	<i>Förslag på fortsatt forskning .....</i>	46
<b>6</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>47</b>

# 1 Inledning

*Idag kan det hända att din första kontakt som arbetssökande hos Ikea, Pepsi eller något annat av runt 300 företag i världen, är rekryteraren Vera. Vera kontaktar arbetssökande och genomför anställningsintervjuer. Vera hinner med upp till 1500 intervjuer per dag via video- och röstsamtal. Vera är en robot<sup>1</sup> (Myrén, 2018).*

Den digitala teknikutvecklingen sker exponentiellt och nya användningsområden upptäcks. I samhället digitaliseras område efter område. I takt med den ökade användningen av informationsteknologi (IT) och informations- och kommunikationsteknik (IKT) har innebörden av digitalisering som begrepp (från latinet *digitus* med betydelsen finger eller tå) breddats från ”att göra något datorläsbart” och tillgängligt i elektronisk form (Cöster & Westelius, 2016, s 10–11) till ”datorisering över huvud taget” och dess konsekvenser (ibid, s 11). Digitaliseringen får också en allt mer avgörande och ”inträngande” roll i arbetslivet. IT och IKT ger upphov till nya arbetssätt, arbetsformer (distansarbete), gränsberoende arbete i tid och rum, styrmodeller och mätsystem i organisationen (Sveningson & Sörgärde, 2014, s 50). Det leder också till förändring av kunskapsmonopol, inflytande, befogenheter, vem som ska utföra arbetsuppgifter och hur arbetsuppgifter ska utföras (Abbott, 1988). Ett exempel på hur ny teknik kan förändra arbetsdelning mellan yrkesgrupper i organisationen är det vanligt förekommande fenomenet ”självservicesystem” som innebär att ”var och en skall ’administrera sig själv’” (Bergstedt, 2012; Ivarsson Westerberg, 2013, s 35; Söderström, 2015, s 197). Självservicesystem omfördelar arbetsuppgifter, ofta från stödfunktioner som personal, ekonomi, inköp och IT, för att nämna några, till yrkesgrupper i organisationens kärnverksamhet (Ivarsson Westerberg, 2013, s 35), som då själva får sköta och administrera uppgifter i systemen.

Roboten Vera visar att ny digital teknik på ett omvälvande sätt kan förändra hur arbetsuppgifter utförs inom personalfunktionen (också kallad Human Resources (HR)). Inom HR-området används digital teknik för att hantera exempelvis processer och arbetsuppgifter inom rekrytering, lönehantering, lönerevision, avtalshantering, målstyrning, prestationsmätning och

---

<sup>1</sup> Robotrekryteraren är skapad med digital teknik bestående av artificiell intelligens (AI) kombinerad med taligenkänningsteknologi.

tidrapportering. Samlingsbegreppet för digitaliserad HR är elektronisk HRM (eHRM). I föreliggande studie betraktas eHRM enligt Strohmeiers (2007, s 20) definition, att ”eHRM är (planering, genomförande och) tillämpning av informationsteknologi för att koppla samman och stödja minst två enskilda eller kollektiva aktörer i deras gemensamma HR-aktiviteter”. Elektronisk HRM används av HR-professionen, chefer, medarbetare, konsulter, arbetssökande för att bland annat se, hämta och utbyta information med varandra (Yusliza & Ramayah, 2012, s 312; Strohmeier, 2007, s 21).

## 1.1 Problemdiskussion

Digitalisering är en teknologi som har stor betydelse för professioners yrkesutövning (Boudreau et al., 2014). Yrkesgruppers inflytande över vem som ska utföra arbetsuppgifter och hur arbetsuppgifter ska utföras kan också förändras på grund av ny teknik (Abbott, 1988, s 91-92). Digitaliseringen av HR-processer och verktyg (eHRM) får allt större betydelse i HR-arbetet (Bondarouk & Rüel, 2009, s 508; Hällsténs et al., 2017) och den tekniska utvecklingen skapar tryck på HR-professionen att förändra sitt sätt att tänka och utföra HR-arbete (Ulrich et al., 2013). Många eHRM-system är så kallade ”självservicesystem” som omfördelar arbetsuppgifter från HR-funktionen till andra grupper i organisationen och frigör resurser inom HR-funktionen (Bergstedt, 2012). Användningen av eHRM anses minska behovet av HR-personal när HR-professionens roll som ”mellanhand” försvinner (Yusliza & Ramayah, 2012, s 312). Även om digitaliseringen inte med nödvändighet innebär att människan ersätts med en maskin så väcker exemplet med den rekryterande roboten frågor om digitaliseringens inverkan på HR som profession och yrkesgrupp. Vilka arbetsuppgifter ska HR-professionen utföra när den professionella kunskapen digitaliseras? Behövs HR-professionen om andra professioner får tillgång till HR-professionens abstrakta kunskap genom digitala system? Vem värnar mänskliga aspekter och hur påverkas mänskliga relationer när HR-processer digitaliseras? En enkätstudie (Hällstén et al., 2017, s 24-25) om HR-medarbetare i Sverige konstaterar att IT-inriktade områden som exempelvis digitalisering (eHRM) kommer att öka inom HR fram till år 2025. Samtidigt uppgav 25% av de HR-medarbetare som deltog att de inte vet om de kommer att arbeta mer med IT-relaterade uppgifter i framtiden alternativt inte har kännedom om dessa områden. Hällsténs et al. (ibid, s 32) menar att det kan bero på att man inte jobbar med frågorna

idag och Ulrich et al. (2013) hävdar att HR-professionen brister både i förståelse för och användning av digital teknologi.

Professioner är yrkesgrupper med specifik abstrakt (akademiskt grundad) kunskap (Carlhed, 2011, s 294) som ger professionen rätt (jurisdiktion) att kontrollera arbetsuppgifter och monopolisera kunskapsområden i kraft av sin profession (Abbott, 1988, s 8-9). Med hjälp av artificiell intelligens (AI) kan abstrakt (dold) professionell kunskap imiteras och förkroppsligas i så kallade expertsystem som konkurrerar med professionen (Abbott, 1988, s 182-183). Men professioner konkurrerar också om kunskapsområden med andra yrkesgrupper (ibid, s 8). Vissa professioner har mer kontroll än andra över sina kunskapsområden och arbetsuppgifter (ibid, s 79-85). Personalvetare (den akademiska titeln för HR-professionen) är ett svårdefinierbart begrepp genom sin bredd ”inom såväl programutbildningen som yrkesfältet” (Olofsson & Petersson, 2011, s 192). Tjänstetitlar inom HR-professionen är till exempel personalchef, rekryterare (SACO 2018-05-16), HR-business partner och HR-specialist (Hällstén et al., 2017, s 12). Som heterogen yrkesgrupp har HR-professionen haft svårighet att ”etablera sin status och legitimitet inom yrket” (Olofsson & Petersson, 2011, s 192). Otydligheten kan också göra det svårare att monopolisera professionens abstrakta kunskap (Abbott, 1988, s 79-85) vilket gör HR-professionen mer sårbar för konkurrens från andra yrkesgrupper, exempelvis ekonomer (Brante, 2014, s 311-312; Olofsson & Petersson, 2011, s 192).

Behov finns att undersöka eHRM ur olika vetenskapliga perspektiv och kontexter, exempelvis mikrokontexter som strategier och arbetsuppgifter (Strohmeier, 2007). Vidare finns behov av att förstå digitaliseringens effekter i organisationen på ett djupare plan (Bondarouk & Rüel, 2009, s 508). Samtidigt som digitaliseringen inom personalfunktionens arbetsområde växer och är en viktig framtidsfråga för HR-professionen i Sverige, konstaterar Hällstén et al. (2017, s 5, 24ff) att det saknas forskning om digitaliseringens effekter inom HR-området i en svensk kontext. Då jag i min litteraturgenomgången inte har funnit någon studie om digitalisering inom HR (eHRM) med sociologiskt perspektiv i allmänhet eller professionsperspektiv i synnerhet i en svensk kontext, tycks området utgöra en kunskapslucka (Rienecker & Jørgensen, 2014, s 100ff). Föreliggande studie har ett professionsperspektiv som kan bidra till ökad förståelse för och kunskap om HR-professionens syn på användning och betydelsen av digital teknik (eHRM) i sin yrkesutövning i en svensk kontext. Som teoretisk utgångspunkt i studien används Abbotts (1988) teori om professionssystem med resonemang om professioners jurisdiktion (legitim rätt)



att påverka arbetsdelning på arbetsplatsen. Studien baseras på åtta semi-strukturerade kvalitativa intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014, s 45) med yrkesutövare inom HR-professionen om deras uppfattning om digitalisering av HR-specifika arbetsuppgifter (eHRM), dess betydelse för yrkesutövningen och samspelet med andra aktörer i organisationen.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att **undersöka HR-professionens uppfattning om betydelsen av att använda eHRM i yrkesutövningen** genom att besvara forskningsfrågorna

1. Hur tillämpar HR-professionen eHRM i arbetet?
2. Vilken betydelse har eHRM för HR-professionens yrkesutövning?

Studien kan bidra med ökad förståelse för betydelsen av digitalisering (eHRM) för HR-professionens arbete i organisationen ur ett HR-perspektiv. Kunskap som är värdefull för att förstå eHRMs roll i relationen mellan yrkesgrupper, utveckling av digitala HR-system, i utbildningar och vid rekrytering till HR-området.

## 1.3 Avgränsning

Studien är gjord i svensk kontext. Studiens tidsramar utgjorde en gräns för det kvalitativa empiriska materialet avseende hur många respondentintervjuer som kunde genomföras och hanteras. Totalt genomfördes åtta intervjuer på runt 45-60 minuter per intervju. Fler intervjuer hade kunnat ge mer insikter i ett område som ännu är förhållandevis outforskat. Valda teoretiska begrepp utgör en avgränsning (Dannefjord, 1999, s 11) genom att fokus läggs på vissa perspektiv medan andra bortses ifrån. HR-professionens hantering av personrelaterad information, konfidentiell information och GDPR berörs inte i föreliggande studie.

## 1.4 Aktuellt kunskaps- och forskningsläge

I litteraturgenomgången redogörs för kunskap och forskning om vad digitalisering kan innebära för organisationen med fokus på professioner, eHRM och arbetsmiljö. För att förstå och

problematisera digitaliseringens betydelse för HR-professionens yrkesroll i Sverige beskrivs avslutningsvis professionens roll och framväxt i Sverige utifrån en historisk samhällskontext.

### **Professioners förändring genom digitalisering**

Digitaliseringens betydelse för professioners yrkesutövning har studerats ur olika perspektiv. Teknikutveckling, införande av ny teknologi och förändringar i samhället skapar förändringstryck på organisationer (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 51; Jacobsen & Andersson, 2005, s 63), förändringar som innebär att professioner kan behöva förtydliga och framhålla sin roll (Karlsson et al., 2006, s 36). När organisationer förändrar sina affärsmodeller till att bli helt digitaliserade kan medarbetarna över tid behöva ändra sina arbetssätt (Boudreau et al., 2014). Digitalisering kan leda till att professionen omvärderar synen på sig själv och på sikt förändrar identiteten (ibid). En explorativ fallstudie av universitetsbibliotekarier i USA visar att digitaliseringen av arbetsmiljön bidrog till att omforma och skapa en ny gruppidentitet (ibid). Ett pågående tvärvetenskapligt projekt (Hansson, 2017), vars resultat ännu inte publicerats, undersöker ur ett kulturanalytiskt perspektiv hur sjuksköterskeyrket förändras ”när den digitala teknologin gör intåg i yrket och där den arbetande sjuksköterskan måste spendera allt mer tid med teknologin eller framför skärmen i den virtuella miljön” (Hansson 2017). Den tekniska utvecklingen skapar också tryck på HR-professionen att förändra sitt sätt att tänka och utföra sitt administrativa och strategiska HR-arbete (Ulrich et al., 2013). Användningen av digitaliserad teknik inom HR har bidragit till att minska behovet av HR-personal i och med att eHRM ersätter HR som mellanhand (”HR middleman”) (Yusliza & Ramayah, 2012, s 312).

### **Användning av eHRM**

Elektronisk HRM (eHRM) är ett område under utveckling som ger upphov till nya fenomen och stora förändringar (Strohmeier, 2007, s 34). Digitaliseringen av HR-processer och verktyg får allt större betydelse (Bondarouk & Rüel, 2009, s 508) vilket också en enkätstudie (Hällstén et al., 2017) om HR-medarbetare i Sverige visar. Respondenterna svarar att de tror att IT-relaterade uppgifter kommer att öka inom HR och få allt större betydelse i HR-arbetet fram till år 2025. Exempelvis angavs eHRM-relaterade uppgifter öka med 41%. Samtidigt framkommer att cirka en fjärdedel av respondenterna inte vet om de kommer att arbeta mer med IT-relaterade uppgifter i framtiden alternativt inte känner till områdena (Hällstén et al., 2017, s 32). Detta, menar Hällstén et al. (2017, s 25), kan tyda på att man inte jobbar med IT-relaterad HR idag eller på bristande kommunikationen om IT inom enskilda HR-avdelningar. Ulrich et al. (2013) hävdar

att HR-professionen brister både i förståelse för och användning av digital teknologi, vilket behövs för att kunna skapa effektiv HR och Bondarouk & Rüel (2009, s 508) menar att eHRM bör ses som en investering i HRM professionalisering. Olofssons & Peterssons (2011, s 203-205) studie bland utexaminerade studenter från Personalvetarprogrammet på Linnéuniversitet visade en nöjdhet på 52% vad gällde färdighetsträning i att använda IT för informationssökning jämfört med de förväntningar som studenterna haft. Samtidigt visade studien att IT-färdigheten inte var något personalvetarna använde sig av i någon högre grad i arbetet (knappt 60%).

Studier i små- och medelstora företag i Storbritannien och i stora organisationer i Kanada visar att eHRM används mer som stöd för HR-administrativa rutinuppgifter än för analyser eller beslutsstöd (Bondarouk & Rüel, 2009, s 508-509). Resultatet visar att vissa HR-aktiviteter som utförs med digital eHRM skapar vinster som kostnadsbesparingar, effektivitet, flexibel service och involvering av medarbetaren, medan andra aktiviteter leder till negativa effekter för organisationen som ”stress, mer administration och missnöje med tekniska verktyg” (ibid, s 508-509). Nackdelar med eHRM kan exempelvis vara bristande acceptans från användare, minskad personlig kontakt, minskade personalresurser inom HR-funktionen och ökade pålagor på HR-funktionen i form av tekniska verktyg, administration och uppgifter (Strohmeier & Parry, 2014). Många av HR-processernas digitala system är av typen ”självservicesystem” där personalen ute i organisationen ska administrera sig själva (Bergstedt, 2012; Ivarsson Westerberg, 2013, s 35; Söderström, 2015, s 197). Självservicesystem utgör ett exempel på hur ny teknik kan förändra arbetsdelning och omfördela administrativt arbete mellan yrkesgrupper i organisationen (Ivarsson Westerberg, 2013, s 35) och befogenheter mellan yrkesgrupper i en organisation. Bergstedt (2012) menar att självservicesystemen syftar till att frigöra resurser inom HR-funktionen, för att ”sänka kostnader och /.../ utveckla det strategiska hr-arbetet, åtminstone ’på pappret’”. Det kan även handla om att stödfunktioner (som HR utgör) vill skaffa sig mer ”prestigefyllda” arbetsuppgifter (Söderström, 2015, s 200). HR-professionen anses förbättra sitt anseende och sin ställning i organisationen genom användande av eHRM (Bondarouk & Rüel (2009, s 509). Det kan jämföras med Ulfsdotter Erikssons (2017) studie som visar att HR-professionen i Sverige tror att införandet av HRM-standardisering bidrar till att ge HR-professionen högre status och därmed ökad legitimitet och erkännande i organisationen. HRM-standardisering förväntas ge HR-professionen en mer framträdande roll som experter och mer enhetligt, strukturerat och affärsinriktat sätt att utföra HR-uppgifter. Bondarouk & Rüel (2009,

s 510) såg också att utformning av eHRM inte tar hänsyn till att olika intressenter som linjechefer och medarbetare kan ha motstridiga uppfattningar om användningen av eHRM.

### **Digitalisering och arbetsmiljö**

Digital teknik stödjer rationell styrning av organisationen (Ivarsson Westerberg, 2013) och möjliggör införande av nya ekonomiska styrmodeller, ”bidrar till standardisering, formalisering och centralisering” där mätning och kontroll utgör centrala delar (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 50-52). Det råder ett för-givet-tagande att IT-system och digitalisering av processer förenklar, effektiviserar och rationaliserar, men digitalisering genererar inte med nödvändighet förväntade förbättringar och önskade förändringar (Ivarsson Westerberg, 2013). Forssell & Ivarsson Westerberg (2014, s 209) menar att IT leder till omfördelning av administrativt arbetet i organisationen, att den digitala utvecklingen tenderar att öka administrationen, vilket skapar ineffektiva organisationer med decentralisering av arbetsuppgifter, ökat tempo (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 51; Ivarsson Westerberg, 2013) med risk för stress och sämre arbetsmiljö som följd (Söderström, 2015; Walldius et al., 2015). Införande av självservicesystem innebär i många fall att nya arbetsuppgifter tillkommer utöver de uppgifter som uppfattas höra till det egentliga arbetet som en viss yrkesgrupp brukar utföra (Söderström, 2015, s 46-47). Dåligt anpassade IT-system och för många IT-verktyg är också riskfaktorer i arbetsmiljön (ibid). När processer digitaliseras leder det ofta till ökad kontroll av de anställda, automatisering av arbetsuppgifter och att mänskliga möten minimeras, så kallad digital taylorism (Gellerstedt, 2012; Söderström, 2015).

### **Sammanfattning**

Det finns behov av att undersöka eHRM ur olika vetenskapliga, teoretiska och metodologiska perspektiv (Strohmeier, 2007). Strohmeier (ibid, s 31) betonar kontextens betydelse i studier av eHRM, och menar att inte minst mikrokontexten som ligger närmast HRM, som exempelvis strategier, arbetsuppgifter och status, är områden som behöver undersökas närmare för att förstå följder av eHRM. Litteraturgenomgången visar att digitalisering av arbetsprocesser och införande av digitala verktyg kan effektivisera arbete eller driva fram ökad administration. Den kan skapa upplevelse av kontroll i arbetet eller minska den, med positiv respektive negativ effekt på arbetsmiljö. Digitaliseringen kan förändra synen på yrkesroller (identitet), arbetsätt och påverka organisations medarbetare genom exempelvis sämre arbetsmiljö.

Det finns behov av att förstå digitaliseringens effekter och konsekvenser i organisationen på ett djupare plan (Bondarouk & Rüel, 2009, s 508). Det saknas enligt Forssell & Ivarsson Westerberg (2014, s 209) också studier om hur IT påverkar administrativt arbete på grund av den snabba förändringen av IT. Hällstén et al. (2017, s 5) påtalar att det saknas forskning om digitaliseringens effekter inom HR-området i en svensk kontext. Litteraturgenomgången pekar på att det saknas studier om digitalisering inom HR (eHRM) med sociologiskt perspektiv i en svensk kontext. Min uppfattning är också att forskning kring digitalisering med organisatoriskt perspektiv eller professionsperspektiv, som exempelvis arbetsmetoder, yrkesroller, identitet, arbetsmiljö och ledarskap i svensk kontext är knapphändig eller saknas.

#### **1.4.1 HR-professionen i Sverige under 1900- och 2000-talet**

För att förstå och problematisera digitaliseringens betydelse för HR-professionens yrkesroll behöver professionens roll och framväxt sättas in i en historisk och samhällsmässig kontext. Idag omfattar HR-området administrativa funktioner som förvaltningsuppgifter (exempelvis rekrytering, lönesystem, drift av personaladministrativa system, hälsa, miljö och säkerhet) och sociala funktioner som ”attityd- och motivationsskapande arbete som fokuserar på mellanmänniska relationer” (Damm & Dahte, 2016, s 135). Breda utbildningar och ett heterogent yrkesfält har gjort personalvetarbegreppet svårdefinierat. HR-professionen har haft svårt att skapa en kollektiv yrkesidentitet och ”etablera sin status och legitimitet inom yrket” (Olofsson & Petersson, 2011, s 192). Personalvetargruppens svaga yrkesidentitet anses bero på att professionen konkurrerar med andra yrkesgrupper, företrädesvis ekonomer. Personalvetaren upplever det också svårt att beskriva för utomstående vad en personalvetarutbildning konkret innebär (ibid). HR-områdets uppdrag har förändrats och utvecklats som en spegling av samhällets förändringar, rådande managementideal och synen på människan under 1900- och 2000-talet (Damm & Dahte, 2016). Under industrialiseringen från 1900-talets början utvecklades taylorismens idéer, också kallad scientific management (vetenskaplig ledning) med fokus på effektivitet, tydlig arbetsdelning och monetär motivation (Morgan, 1999, s 31). Organisationen betraktades som en maskin där människan var kuggar i maskineriet (Sveningson & Sörgärde, 2014, s 74-76). Kritiker menade att taylorismen gjorde människan till ett bihang till maskinen (Morgan, 1999, s 32), avhumaniserade människan och skapade frustration och konflikter (Sveningson & Sörgärde, 2014, s 74). Under 1950-talet växte Human Relations-begreppet fram som en reaktion på scientific management och ersatte

industrialismens sätt att se på effektiva organisationer som maskiner. Personaladministrationen (PA) utvecklades, grundad på teorier och idéer om rationalism, humanism och administration (Damm & Dahte, 2016, s 61-67). Den samhällseliga kontexten präglades av social patos som värdesatte en kollektiv syn på organisationen som "samarbetande sociala system snarare än mekaniska maskiner" (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 74). HR:s utveckling var en spegling av demokratiseringen av samhälle och arbetsliv (Damm & Dahte, 2016, s 69-78). HR-begreppet stod för värden som relationer, ledarskap, informell kommunikation, värderingar och delaktighet (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 74). Under 1980-talet växte konkurrens- och tekniksamhället fram och medarbetarkompetens såg som ett investeringsobjekt. Personaladministration bytte nu namn till Human Resources Management (HRM) (Damm & Dahte, 2016, s 79-89) som skulle "förena rationell effektivitet och affärsmässighet med individuell personlig utveckling hos arbetskraften, som nu kallades medarbetare" (Damm & Dahte, 2016, s 79), ett synsätt som förstärks ytterligare genom den rådande modellen inom HR, Human Resources Transformation (HRT) och begreppet "värdeskapande HR" (Bondarouk & Rüel, 2009, s 508-509; Damm & Dahte, 2016, s 91ff; Ulrich et al., 2013). HRT, också kallad Ulrich-modellen (evidensbaseradhr.com), lanserades under 2000-talet av den amerikanske universitetsprofessorn och managementkonsulten Dave Ulrich ([en.wikipedia.org/wiki/Dave\\_Ulrich](http://en.wikipedia.org/wiki/Dave_Ulrich)) och har fått starkt genomslag inom HR-professionen. HRT ser HR-professionen som ett strategiskt styrinstrument för ledningen istället för en administrativ stödfunktion. HRT betraktar anställda som en (human) tillgång och har fokus på effektiv ekonomisk rationalitet, mätbara kopplingar mellan HR-åtgärder och affärsverksamheten (Damm & Dahte, 2016, s 91ff).

## 2 Teoretisk ram

*I teoriavsnittet redogörs för den teoretiska ram med centrala begrepp som används i uppsatsen för att analysera och tolka det empiriska materialet.*

Den teoretiska ansatsen i studien utgår ifrån Abbotts (1988) *systemteoretiska perspektiv* på professioner. Abbott betraktar professioner som ett ”relativt autonomt socialt system” på sociala arenor som konkurrerar med varandra om kontroll över arbetsuppgifter genom att hävda jurisdiktion (Abbott, 1988; Carlhed, 2011). Ur Abbotts teori om professionssystem har jag valt att använda tre begrepp: *jurisdiktion*, *arbetsdelning* och *expertsystem*. Genom att hävda jurisdiktion (legitim rätt) att utöva specifika arbetsuppgifter och kontrollera kunskapsområden kan professioner påverka arbetsdelningen (Abbott, 1988, s 8-9) i en organisation (exempelvis en arbetsplats). Arbetsdelning kan också förändras med digital teknik som imiterar och förkroppsligar abstrakt (dold) professionell kunskap i så kallade expertsystem (Abbott, 1988, s 182) som exempelvis eHRM.

Abbotts teori (Abbott, 1988, s 19-20) är användbar då föreliggande studie har ett sociologiskt perspektiv med syfte att *undersöka HR-professionens uppfattning om betydelsen av att använda eHRM i yrkesutövningen* med fokus på professionens arbetsuppgifter, snarare än HR-professionens struktur. Begreppen jurisdiktion och arbetsdelning används för att analysera och diskutera hur HR-professionen använder eHRM i arbetet. Begreppet expertsystem används för analys av och diskussion kring följder av eHRM i organisationen.

Styrkan i Abbotts teori ligger i att den kan förklara på vilka sätt vissa professioner blir dominerande inom vissa områden (exempelvis hur medicinen blev dominerande inom hälso- och sjukdomsområdet) (Brante, 2005, s 8). Nackdelen med Abbotts professionssystemteori är att den inte är lämpad att använda ”för att övergripande förklara en historisk utveckling av professioner” (Brante, 2005, s 6-7). Vidare ansluter sig Brante inte heller till Abbotts syn på att professioner kan ses som ”autonomt socialt system”, särskilt inte inom kontinentala europeiska och anglosaxiska professioner, vilket gör att teorin inte är generellt tillämpbar på alla geografiska områden (ibid, s 6-7).

## 2.1 Professioner och professionssystem

Abbott (1988, s 8) definierar professioner som yrkesgrupper som tillämpar abstrakt kunskap på specifika fall och konkurrerar med varandra om den abstrakta kunskapen:

”Professions are exclusive occupational groups applying somewhat abstract knowledge to particular cases”

Abstrakt kunskap är ett sätt för yrkesgrupper att kontrollera arbetsuppgifter och monopolisera kunskapsområden, vilket i sin tur bestämmer olika professioners relationer till varandra (ibid, s 8-9). Abstrakt kunskap är professionella kunskapssystem som "kan fånga och inkorporera nya problem i kompetensområdet (Brante, 2005, s 8) och ”används i legitimerande syfte” (Carlhed, 2011, s 294). Professionens legitimitet kan användas för att hävda rätt i konkurrens med andra professioner och monopolisera professionens abstrakta kunskap (Abbott, 1988, s 79-85). Stark arbetsdelning och specialisering inom ett yrkesområde gör professionen mer utsatt för konkurrens (Brante, 2005, s 9). En heterogen profession som HR-professionen kan därför ha svårare att ”etablera sin status och legitimitet inom yrket” (Olofsson & Petersson, 2011, s 192) eftersom den kollektiva speciella, unika kunskapen och kompetensen är mindre tydlig (Brante, 2014, s 18-19).

Huvudtesen i Abbotts teori om professionssystem är att ”professionerna utgör ett specifikt, relativt autonomt socialt system” där professioners arbetsinnehåll är beroende av relationen till andra yrkesgrupper och är knutet till formella och informella sociala strukturer (Abbott, 1988, s 20). Förändring i en del av systemet leder till förändring i systemets andra delar (Brante, 2005, s 6). Professioner förändras och utvecklas när arbetsuppgifter delas upp mellan professioner (Abbott, 1988, s 19-20). En professions utveckling bör därför analyseras utifrån professionens arbetsuppgifter och innehållet i professionens arbete, snarare än utifrån dess strukturer (ibid, s 19-20). Professionssystem (yrkesgruppers kunskapsmonopol, inflytande, vem som ska utföra arbetsuppgifter och hur arbetsuppgifter ska utföras) kan också förändras på grund av ny teknik (ibid, s 91-92). Teknologi kan öppna respektive stänga professioners jurisdiktion inom arbetsområden (ibid, s 65, 84).



## 2.2 Jurisdiktion och arbetsdelning

Professioner gör anspråk på att utöva specifika arbetsuppgifter genom att hävda sin jurisdiktion (i betydelsen legitim rätt (anm.: egen översättning) inom kunskapsområdet (Abbott, 1988, s 8-9). Jurisdiktionen uppnås genom social kontroll på olika arenor, som exempelvis arbetsplatsen (ibid, s 59ff) genom ”medvetna strategier för att vinna makt, status och anseende” (Carlhed, 2011, s 293). Jurisdiktionen uppnås också genom kulturell kontroll över själva arbetsuppgifterna och den formella kunskapen (Abbott, 1988, s 59ff). Kunskap har en legitimerande funktion och jurisdiktionen beror på ”den grad av makt och prestige deras akademiska kunskapssystem har” (Carlhed, 2011, s 294). Professioner åberopar jurisdiktion för att ta kontroll över kunskapsområden och påverka arbetsdelning (Abbott, 1988, s 8-9). Att kontrollera kunskap innebär att dominera över outsiders som attackerar för att ta kontroll (ibid, s 2). Vissa professioner har mer kontroll än andra över sina arbetsuppgifter (ibid, s 79-85). Faktorer som ger professioner kontroll över kunskapsområden är exempelvis examina och licenser (ibid, s 79-82). Jurisdiktionen fastställs genom förhandling i en social process mellan berörda yrkesgrupper på arbetsplatsen och den faktiska arbetsdelningen är ett uttryck för den situationsanpassade jurisdiktionen. Den reglerade arbetsdelningen är ofta kortlivad och mycket sårbar för organisatoriska störningar (ibid, s 65, 84). Arbetsdelningens två huvudsakliga frågor är 1) vem som ska kontrollera och övervaka arbetet och 2) vem är kvalificerad att utföra olika delar av arbetet (ibid, s 64). Det innebär att arbetsuppgifter inte nödvändigtvis delas strikt utifrån professionsgränser och kunskapsområden utan det är den organisatoriska arbetsdelningen som har företräde. Det betyder att en professionell yrkesutövares faktiska arbetsuppgifter både kan vara att överlåta vissa professionella arbetsuppgifter till andra yrkesgrupper och utföra extra uppgifter som normalt inte ligger inom professionens kunskapsområde (ibid, s 64). ”En professionell grupp kan delegera arbete men inte abstrakt kunskap” (Karlsson et al., 2006, s 36). Arbetsdelning kan också betyda att en yrkesgrupp ”kontrollerar tillgången till arbetsuppgifterna” (Olofsson & Petersson, 2011, s 40).

## 2.3 Expertsystem

Som nämndes i avsnittet 2.1 Professioner och professionssystem kan teknik förändra yrkesgruppers kunskapsmonopol, inflytande, vem som ska utföra arbetsuppgifter och hur dessa ska utföras (Abbott, 1988, s 91-92). Digital teknik som artificiell intelligens (AI) imiterar och

förkroppsligar abstrakt (dold) professionell kunskap i så kallade expertsystem genom att analysera omfattande, återkommande arbetsuppgifter (ibid, s 182-183). Standardiserade formulär (avtal) och digitala program eller analyser som utförs med hjälp av algoritmer är exempel på hur abstrakt kunskap görs till allmängods, en "handelsvara" (commodification) (ibid, s 146-147). Expertsystem konkurrerar med andra ord med professioner exempelvis genom att analysera omfattande, återkommande arbetsuppgifter (ibid, s 183). Expertsystem gör också abstrakt kunskap tillgänglig för andra (professioner) (ibid, s 182). Exempelvis data-specialister med kontroll över algoritmer och den information som skapas och används inom de flesta arbetsområden, konkurrerar på andra professionella områden utanför det egna (ibid, s 83).

### **Sammanfattning**

Abbotts teori om professionssystem har fokus på professionens arbetsuppgifter i stället för på organisatoriska strukturer (Abbott, 1988, s 59ff) vilket också är studiens fokus. Professionssystem är sociala system med professioner där professionens arbetsinnehåll är beroende av relationen till andra yrkesgrupper i systemet. Professioners abstrakta kunskap ger legitimitet och används för att skaffa jurisdiktion (legitim rätt) att kontrollera arbetsuppgifter och monopolisera kunskapsområden i professionssystemet. Jurisdiktionen ger professioner möjlighet att påverka arbetsdelningen på olika arenor, såsom en arbetsplats. Då det är den organisatoriska arbetsdelningen som har företräde kan professioner fördela arbetsuppgifter över professionsgränser och kunskapsområden på arbetsplatsen. Digital teknik kan användas för att förkroppsliga abstrakt (dold) professionell kunskap och därigenom påverka professionssystem och arbetsdelning i en organisation. I studien betraktas eHRM som exempel på expertsystem. Begreppen jurisdiktion, arbetsdelning och expertsystem används i analysen av och diskussion kring betydelsen av eHRM i HR-professionens yrkesutövning i organisationen.

## 3 Metod

*I metodavsnittet redogörs och motiveras metodologiska val som gjorts för att samla in, bearbeta, analysera och tolka det empiriska materialet i studien.*

Metodologiskt användes induktiv ansats (Kvale & Brinkmann, 2014, s 238) där materialinsamlingen syftade till att studera ett antal fall (olika yrkesutövare inom HR) för att kunna säga något generellt om helheten (HR-professionen). Utgångspunkt i studien bygger på ”antagandet att den relevanta verkligheten är vad människor upplever att den är” (ibid, s 44).

### 3.1 Undersökningsmetod

Den *halvstrukturerade livsvärldsintervjun* användes som undersökningsmetod för att inhämta kunskap om intervjupersonens livsvärld, genom att de så fritt och nyanserat som möjligt fick beskriva specifika situationer och handlingar (Kvale & Brinkmann, 2014, s 45, 47). Intervjuformen kan liknas vid ett vardagssamtal men med ett bestämt syftet att få relevanta (valida) ”beskrivningar av den kvalitativa mänskliga världen” (ibid, s 45, 359). Innebörden av de beskrivna fenomenen tolkades sedan av forskaren (ibid, s 45, 165).

### 3.2 Urval

Urvalet av respondenter byggde på postmodernt synsätt där sökande efter heterogen kunskap eftersträvades. Studiens syfte var att *undersöka HR-professionens uppfattning om betydelsen av att använda eHRM i yrkesutövningen*. Baserat på aktuellt kunskapsläge bedömdes området för studien vara utforskat i en svensk kontext, därför var syftet med urvalet att få ett brett, allsidigt dataunderlag och en generell bild av området (Repstad 2007, s 89). Undersökningssubjektet HR-professionen utgör ett heterogent yrkesfält och den akademiska programutbildningen till Personalvetare är bred (Olofsson & Petersson, 2011, s 192). HR-professionen består av många specialtroller med olika arbetsinnehåll och yrkesfältets tjänstetitlar är exempelvis personalchef, HR-chef, personalutvecklare, personalansvarig, personalsekreterare, personalkonsulent, rekryterare, HR-ansvarig, HR-konsult (SACO 2018-05-16), HR-business partner, HR-specialist (Hällstén et al., 2017, s 12) och HR-strateg. Undersökningssubjektet uppfattades därför som differentierat där olika uppfattningar kunde antas

råda (Repstad 2007, s 61). För att spegla HR-professionens heterogena yrkesfält användes principen att eftersträva ett urval av respondenter inom HR-området som representerade en spridning (ibid, s 61-62) avseende yrkesroll, position, erfarenhet av organisationer, branscher och sektorer, kön och ålder. Studien syftade till att undersöka ett specifikt tema (digitaliserad HR ur HR-professionens perspektiv), inte en specifik miljö (exempelvis en enskild organisation). Ett brett urval skulle också öka möjligheten att få en bred bild av temat (ibid, s 88-89). Totalt intervjuades åtta respondenter med erfarenhet och bakgrund från privat, statlig och kommunal sektor samt idéburen organisation i Sverige. Respondenterna (4 kvinnor och 4 män) representerade fyra HR-roller: personalchef (3), HR-strateg (2), HR Business Partner (2) och rekryterare (1). Personalcheferna, varav två verksamma i stora organisationer (fler än 1000 anställda) hade i huvudsak strategiska roller och en, verksam i en mindre organisation (under 100 anställda) hade också inslag av operativa HR-uppgifter. En respondent var HR-strateg nischad mot arbetsmiljö, två respondenter (HR-strateg och HR Business Partner) arbetade brett med olika HR-uppgifter som HR-konsult i egen firma och en respondent arbetade mycket med rekryteringsfrågor. Fyra av respondenterna uppgav att de hade en akademisk utbildning som personalvetare och de övriga fyra hade annan utbildningsbakgrund eller hade gått karriärvägen till arbete inom HR. Som ”expert” inom sitt respektive tjänsteområde antogs varje respondent i urvalet ha specifik social kunskap och praktik att bidra med (Kvale & Brinkmann, 2014, s 129) oavsett tjänsteroll. Alla respondenter bedömdes ha lika viktig och relevant information att bidra med om digitaliserad HR ur ett generellt HR-professionsperspektiv, varvid tjänsterollen bedömdes ha underordnad betydelse i sammanhanget (Repstad 2007, s 88-89).

Åtta intervjuer med en tidslängd mellan 40-65 minuter bedömdes ge ett tillräckligt gott underlag för att uppnå studiens syfte (Kvale & Brinkmann, 2014, s 19, 152ff). Respondenterna i studien kom huvudsakligen från författarens egna privata och yrkesmässiga nätverk (5 respondenter), författarens kontakters kontakter (2 respondenter) samt en respondent som kontaktades via organisationens hemsida. Åtta (8) personer kontaktades via e-post och en (1) via sms med förfrågan om att delta i studien, varav åtta tackade ja och en svarade inte på förfrågan.

### 3.3 Datainsamling

Det empiriska underlaget i studien bestod av primärdata i form av åtta respondentintervjuer och tryckt och digital sekundärdata som vetenskapliga artiklar, rapporter, studier, redaktionella

artiklar i tidskrifter, tidningar, media och litteratur. Nedan beskrivs hur materialet samlats in och vilka överväganden och val som gjorts under processen.

### **Litteraturgenomgång**

För att få en uppfattning om aktuellt kunskaps- och forskningsläge genomfördes en omfattande litteraturgenomgång baserat på sekundärdata från tidigare forskning, litteratur, studier, rapporter, media etc. Vid sökning användes primärt Linnéuniversitetets bibliotekstjänst OneSearch men även Internet. Ämnesdatabasen Sociological Abstracts konsulterades för att fånga sociologiska perspektiv kopplat till digitalisering. Nyckelord som användes i sökningen (Creswell 2014) i olika kombinationer var ”*administrationssamhälle*”, ”*digital\**”, ”*digital age*”, ”*digitalisering*”, ”*digital work environment*”, ”*human relations*”, ”*eHRM*”, ”*HR transformation*”, ”*personnel work*”, ”*professionalisering*”, ”*yrkesidentitet*”, ”*yrkesidentitet inom HR-området*” med flera. Ur sökresultaten gjordes ett subjektivt urval baserat dels på abstract, dels på författarens bedömning av relevans för ämnesområdet.

### **Respondentintervjuer**

Metodologiskt byggde insamlingen av empirisk data vid respondentintervjuerna på ”spårhunds-begrepp”, så kallad *sensitizing concepts* (Rennstam & Wästerfors, 2015, s 32ff). Det innebar att fältet snarare utforskades än utfrågades med syftet att uppmärksamma nya insikter som kom fram under intervjun (ibid, s 33-35). Metodvalet bedömdes användbart då området för studien var utforskat. Respondenten uppmuntrades att tala fritt med egna reflektioner kring ämnet digitalisering inom HR-området och gärna lägga till egna reflektioner samt ta upp sådant som respondenten ansåg vara viktigt kring ämnet. Kunskapen bland de intervjuade antogs variera varför intervjuerna genomfördes ur ett *postmodernistiska synsätt* där kunskapen producerades i intervjusituationen i interaktion mellan intervjuare och den intervjuade (respondenten) (Kvale & Brinkmann, 2014, s 76-77) med en intervjuguide som stöd. Intervjuerna varade 40-65 minuter och genomfördes i samtal med fysiska möten (3), videosamtal via Skype (3) och telefonsamtal (2). Samtliga intervjuer spelades in på ljudfil med hjälp av röstmemoapplikation i mobiltelefonen (en intervju spelades in via röstinspelningsprogram på dator). Det inspelade materialet (ljudfilerna) transkriberades ordagrant till textformat och skrevs ut på papper. Detaljer som bedömdes ha låg relevans (sidospår) utifrån studiens syfte eller inte gick att tyda på ljudfilerna transkriberades inte. Dessa tidspassager markerades i den transkriberade texten.

Enstaka ord har i vissa fall korrigerats till skriftspråk, då det inte bedömdes ha betydelse för förståelsen av innehållet (Trost, 2014, s 58). Om det bedömdes intressant i sammanhanget och för förståelsen av innehållet har även betoningar och andra känslouttryck markerats i den transkriberade utskriften.

### 3.4 Operationalisering

Studiens syfte att *undersöka HR-professionens uppfattning om betydelsen av att använda eHRM i yrkesutövningen* skulle besvaras med forskningsfrågorna:

1. Hur tillämpar HR-professionen eHRM i arbetet?
2. Vilken betydelse har eHRM för HR-professionens yrkesutövning?

Studien byggde på postmodernt antagande om att verkligheten konstrueras socialt vilket även avspeglades i intervjudesignen där en intervjuguide användes som stöd för att guida respondenten genom intervjun (Kvale & Brinkmann, 2014, s 45). Syftet med intervjuguiden var att hålla intervjuerna inom studiens ämnesområde och besvara forskningsfrågorna (Kvale & Brinkmann, 2014, s 45, Repstad 2007, s 85-87). Forskningsfrågorna operationaliserades (gjordes undersökningsbara) i intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2014, s 45) som var uppdelad i fyra temaområden:

1. Hur inverkar digitaliseringen inom HR-området på det egna arbetet
2. Hur inverkar digitaliseringen inom HR-området på organisationen
3. Vilka förutsättningar behövs för att hantera digitalisering inom HR-området
4. Respondents tankar om framtidens digitalisering inom HR-området

Till temaområdena fanns ett 10-tal öppna frågeställningar formulerade, kopplat till begrepp som jag (forskaren) inhämtat genom egen förförståelse för fenomenet (Rennstam & Wästerfors, 2015, s 34), exempelvis *förändring*, *begränsning*, *(val)möjlighet*, *förutsättningar* (resurser), *arbetsmiljö* och *mänskliga kontakter*. Vid den första intervjun prövades om respondenten kunde relatera till intervjuguidens frågeställningar. Efter provintervjun justerades frågeguiden inför intervju nummer två. Dessa fyra huvudteman användes genomgående under hela datainsamlingen men vissa omformuleringar och finjusteringar gjordes löpande i

frågeformuleringarna. Vissa frågor uteslöts vid vissa intervjuer och andra lades till (exempelvis frågor för att få förtydligande) beroende på om nya perspektiv kom fram i intervjun. För att få människor att berätta mer detaljerat och utförligt om sina upplevelser på ett djupare sätt formulerades frågorna till stor del som hur-frågor (Becker, 2008, s 69-71). Hur-frågor kan upplevas mindre begränsande och ge mer spelrum till den som delar med sig av sina upplevelser. Varför-frågor undveks då dessa kunde upplevas kräva ett meningsfullt ”bra” eller ”rätt” svar med tydlig orsak (ibid, s 69-71).

Inledningsvis ombads respondenten att ge en beskrivning om sin yrkesmässiga bakgrund (exempelvis roller, år inom HR-yrket, utbildning, tidigare/nuvarande funktion och varför respondenten valde HR-yrket). Syftet var dels att ”få igång” intervjun, dels att få en bakgrundsbild av respondentens orsak, motiv och intresse för att arbeta inom HR-området. Data som kunde vara värdefull för att förstå den intervjuades sociala tillhörighet utanför intervjun (Rennstam & Wästerfors, 2015, s 48) och komma till användning i analysen för att bättre förstå varför respondenten uttalade sig på ett visst sätt. Resterande delar bestod av öppna frågeställningar med syfte att identifiera respondentens erfarenheter, insikter och tankar om digitalisering inom HR-området. Exempel på frågeställningar ur frågeguiden:

- Skulle du vilja beskriva exempel på digitala *HR-verktyg och -processer* som du arbetar med eller har erfarenhet av?
- Hur uppfattar du att digitaliseringen inom HR har *förändrat* ditt arbete?
- Har digitaliseringen inneburit *förbättringar* eller *försämringar* för dig i *arbetet inom HR*?
- Hur uppfattar du att *andra* i eller utanför *organisationen* berörs eller märker av digitalisering inom HR-området?
- Hur uppfattar du andra aktörers / intressenters *förväntningar, krav* eller *reaktioner* på digitaliseringen inom HR?
- Har digitaliseringen inom HR inneburit *förbättringar* eller *försämringar* för *organisationen* som helhet?
- Uppfattar du att digitaliseringen inom HR har inneburit *förändringar i HR:s relation till andra* (roller, funktioner, grupper) i eller utanför organisationen?
- Hur skulle du beskriva eventuella *utmaningar / begränsningar* med digitalisering och digital teknik inom HR-området?

- Hur ser du på användningen av digitala HR-system och verktyg ur ett *arbetsmiljöperspektiv*?
- Vad uppfattar du som *viktiga förutsättningar* för att hantera digitalisering inom HR?
- Vilka tankar har du om *framtidens* digitaliseringen inom HR?

### 3.5 Databearbetning och analys

Nedan redogörs stegen för sortering, reducering och analys av det empiriska materialet från de kvalitativa halvstrukturerade intervjuer.

Analys och tolkning av det empiriska intervjumaterialet utgick ifrån en induktiv ansats, det vill säga att textavsnitt med detaljerade berättelser och redogörelser i de transkriberade intervjuerna kodades med etiketter och sorterades in under olika kategorier (Rennstam & Wästerfors, 2015, s 51). Flera sorteringar prövades. En tematisk analys (ibid, s 59) av återkommande innehållsmässiga teman i berättelsen gjordes; vad respondenten uttryckligen sade (fakta) eller beskrev (ibid, s 53) som sakinnehåll, villkor och förutsättningar.

Det transkriberade materialet bearbetades genom att materialet initialt lästes igenom noga. Generösa och breda textavsnitt med utsagor (berättelser) markerades, exempelvis återkommande teman, känslouttryckningar och ”övertäckande” utsagor (ibid, s 75). De markerade utsagorna försågs med vardagsspråkliga etiketter och sorterades därefter in under kategorier. De slutliga kategorierna som formulerades var: *Kontroll över arbetsuppgifter*, *Kontroll över kunskap*, *Monopolisering*, *Jurisdiktion och konkurrens*, *Arbetsdelning*, *HR som tjänste-producent*, *Expertsystem*, *Kunskap som legitimerande resurs*, *Digital kompetens* och *Standardisering*. I samband med kategoriseringen gjordes ett subjektivt urval, där kategorier valdes bort som inte bedömdes ha relevans utifrån studiens syfte och forskningsfrågor. I analysen av det reducerade materialet låg fokus på mönster, variationer samt intressanta iakttagelser (Trost, 2014, s 23) som motsägelser och oväntade svar (Rennstam & Wästerfors, 2015, s 104ff). Materialet tolkades utifrån studiens syfte och forskningsfrågor och teoretiska begrepp (*jurisdiktion*, *arbetsdelning* och *expertsystem*).

Initialt prövades att sortera det transkriberade materialet utifrån *sensitizing concepts* (ibid, s 34). Metoden visade sig mindre hållbar då valda begrepp baserade på min (forskarens) förförståelse



för det undersökta fenomenet inte bedömdes tillräckligt användbara för att analysera materialet på detta sätt.

### 3.6 Val av teori

Utifrån studiens perspektiv, syfte och forskningsfrågor (Trost, 2014, s 22) fann jag tre begrepp ur Abbotts (1988) systemteori om professioner vara användbara som analys- och tolkningsverktyg: *jurisdiktion*, *arbetsdelning* och *expertsystem*. Alternativa teoriansatser som prövades och förkastades under arbetets gång var Bourdieus fältteori om kapitalformer liksom diskursanalys. Anledningen var att det empiriska materialet inte innehöll tillräcklig med data för göra en fruktbar analys med hjälp av dessa teorier. Ytterligare en annan teori som hade kunnat användas för analys var Freidsons analyser av olika kunskapsformer i ”Professionalism: the third logic” (2001).

### 3.7 Metodkritik

God validitet (giltigt hållbart argument som grund för slutsats, välgrundat, försvarbart, övertygande) i metodval uppnås när metoden undersöker det den påstår sig undersöka (Kvale & Brinkmann, 2014, s 296-298). Induktiv metod innebär en begränsad validitet (nya fall kan ge ett annat resultat), men syftet vara att i det empiriska materialet ”identifiera mönster och formulera potentiella förklaringar till dessa mönstren” (ibid, s 239). Studiens validitet anses god utifrån följande aspekter (ibid, s 297-298). *Planering* av datainsamlingsmetod med frågor som inbjöd till att producera kunskap i intervjusituationen (exempelvis använda öppna frågor, i möjligaste mån undvika ledande frågor, uppmuntra respondenten att tala fritt). *Intervjun*, där intervjuaren genomförde en genomgång av ämnet ur olika perspektiv och bad om förtydligande (kontrollfrågor). *Utskrift*, där transkribering av intervjuer gjordes ordagrant i sin helhet (med få avvikelser). *Validering* genom självkritik och kritiskt granskande av rimligheten i resultat och analys.

Jag är medveten om att studiens reliabilitet (möjlighet att reproducera resultatet) (ibid, 274, 295) påverkades av det faktum att kunskap produceras aktivt genom frågor och svar av intervjuaren och intervjupersonen i intervjusituationen (ibid, s 77, 360). Exempelvis uppstod vid ett antal tillfällen att respondenten efterfrågade intervjuarens kunskap och insikt i ämnet.

Det indikerade ett ojämnt maktförhållande mellan intervjuaren och respondenten i intervjusituationen (ibid, s 259-260) där intervjuaren fick styra meningsskapandet. Syftet med intervjuerna var att få fram respondenternas egenupplevda uppfattning av digitaliseringen inom HR. "Olika yrkesgrupper kan konstruera kunskap på olika vis" (ibid, s 305). Studiens validitet kan ha påverkats av att respondenter med tjänstetiteln personalchef var något överrepresenterade i urvalet (tre av åtta respondenter). En annan sammansättning i urvalet hade kunna ge en annan vinkling på studiens resultat.

Även forskarens yrkesbakgrund som ekonom kan ha haft betydelse vid tolkningen av resultatet (ibid, s 305). Respondenten guidades av intervjuaren enligt en förberedd intervjuguide med temaområden, men uppmuntrades att tala så fritt som möjligt och välja vad man tyckte var viktigt med ämnet "digitalisering inom HR-området". För att få fördjupad kunskap i ämnet med koppling till studiens syfte använde intervjuaren vid behov ett antal vägledande, men inte styrande, frågor. Intervjuguiden och de vägledande frågorna kan ha påverkat respondenten att förändra sina svar, svara som hen trodde förväntades av forskaren och/eller utelämnat information (Repstad, 2007, s 59). Intervjuarens inverkan på respondenten minskade på så sätt reliabiliteten som består i att kunna reproducera resultatet vid ett annat tillfälle med en annan forskare (Kvale & Brinkmann, 2014, s 295). Med en annan intervjuare med annan förkunskap skulle resultatet kunnat bli annorlunda (ibid, s 122ff). För att minska inflytandet på respondenten genom maktojämnlighet och "att mening skapas relationellt i det ursprungliga intervjusamtalet" (ibid, s 259-260) undvek intervjuaren i möjligaste mån att uttrycka egna värderingar i intervjun och formulera öppna frågor med ambitionen att inte vara ledande. Genom att respondenten uppmuntrades att tala fritt och utforska relevanta frågor utifrån sin specifika sociala kunskap och praktik (ibid, s 129) fick respondenten både rollen som "lärare" och "expert" vilket gav respondenten mer kontroll över intervjusituationen och i det senare fallet med tyngdpunkt på det deskriptiva (beskrivande). Intervjuarens förmåga och intervjuskicklighet spelade en central roll för studiens validitet eftersom den ostrukturerade intervjuformen (ibid, s 32ff) innebar att metodbeslut kan behöva fattas direkt i själva intervjusituationen vilket kräver hög färdighet av intervjuaren. Intervjuarens "nybörjarförmåga" kan i föreliggande studie ha minskat validiteten av resultatet. Risken för sämre validitet kunde reduceras men inte helt uteslutas. Även skillnader i intervjusituationens fysiska kontext vid genomförande och dokumentering kan ha påverkat vilken kunskap som

konstruerades i studien (ibid, s 131-133). Vissa intervjuer genomfördes vid fysiska möten ansikte mot ansikte hos intervjupersonen, medan några intervjuer gjordes via digitala hjälpmedel (Skype, mobil) ibland med rörlig bildöverföring där intervjuare och intervjuperson hörde och såg varandra i rörlig bild, ibland utan att intervjuare och intervjuperson såg varandra.

### **Generaliserbarhet**

Att respondenterna huvudsakligen kom från författarens egna privata och yrkesmässiga nätverk bedömdes inte ha minskat resultatets generaliserbarhet till andra undersökningspersoner eller kontexter då spridning mellan respondenternas bakgrund, erfarenhet, yrkesroll, branschtillhörighet och geografisk spridning bedömdes vara variationsrik (Kvale & Brinkmann, 2014, s 310). Generaliserbarheten ligger i det postmoderna synsättet att "kunskap är socialt och historiskt kontextualiserade former av förståelse och handling i den sociala världen" (ibid, s 310).

### **3.8 Forskningsetiska aspekter**

I studien beaktades Vetenskapsrådets (Vetenskapsrådet 2002) fyra forskningsetiska principer med krav på information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. Informationskravet och samtyckeskravet tillgodosågs genom att respondenterna kontaktades i förväg med förfrågan om att medverka i en intervju samt informerades om studiens syfte, syftet med intervjuerna och hur insamlad data från intervjuerna skulle användas. Vidare informerades att medverkan i intervjun var frivillig och när som helst kunde avbrytas. Konfidentialitetskravet (ibid) tillgodosågs genom att alla uppgifter i studien avidentifierades och insamlat material från intervjuerna inte gick att härleda till enskilda respondenter. Nyttjandekravet (ibid) betraktades som uppfyllt i och med att allt dokumenterat material från intervjuerna bevarats hos författaren som genomförde intervjuerna samt att materialet endast användes för studiens forskningsändamål. Eventuella citat som användes i studien stämde av för godkännande av den citerade. Respondenterna blev vid intervjutillfället erbjudna att ta del av studiens resultat samt fick information om var forskningsresultaten skulle komma att publiceras (ibid).

### **Sammanfattning**

Metodologiskt användes induktiv ansats för att studera ett antal fall för att kunna säga något generellt om helheten. Åtta halvstrukturerade livsvärldsintervjuer användes som

undersökningsmetod för att inhämta heterogen kunskap om intervjupersonens livsvärld genom beskrivning av specifika situationer och handlingar. Urvalet bestod av respondenter från privat, statlig och kommunal sektor samt idéburen organisation i Sverige. Med hjälp av en intervjuguide med fyra temaområden och 10-talet öppna frågeställningar utforskades fältet med syftet att uppmärksamma nya insikter. Intervjuerna transkriberades och materialet bearbetades och sorterades med hjälp av etiketter och indelning i kategorier. Vid analys av det reducerade materialet låg fokus på mönster, variationer samt intressanta iakttagelser. Materialet tolkades utifrån studiens syfte och forskningsfrågor och teoretiska begrepp (jurisdiktion, arbetsdelning och expertsystem).

## 4 Resultat och analys

*I resultatkapitlet beskrivs, analyseras och tolkas det empiriska materialet med hjälp av de teoretiska begreppen jurisdiktion, arbetsdelning och expertsystem samt diskuteras i relation till aktuellt kunskaps- och forskningsläge.*

Resultatet av empirin från de åtta kvalitativa respondentintervjuerna redovisas med efterföljande analys och tolkning (Trost, 2014, s 23). För läsbarhetens skull används ”eHRM-system” och ”digitala system” synonymt med eHRM. Respondenterna (fyra kvinnor och fyra män) är verksamma i privat, statlig och kommunal sektor samt idéburen organisation och representerar fyra HR-roller: personalchef (3), HR-strateg (2), HR Business Partner (2) och rekryterare (1). Personalcheferna, varav två verksamma i stora organisationer (fler än 1000 anställda) har i huvudsak strategiska roller och en, verksam i en mindre organisation (under 100 anställda) har också inslag av operativa HR-uppgifter. En respondent är HR-strateg nischad mot arbetsmiljö, två respondenter (HR-strateg och HR Business Partner) arbetar brett med olika HR-uppgifter, och en respondent arbetar mycket med rekryteringsfrågor.

### 4.1 Resultat av empirin

Respondenterna använder, har erfarenhet av eller kännedom om digitala system och verktyg (eHRM) som används i processer inom ett flertal HR-områden som arbetsmiljö, avtalshantering, kompetensutveckling, lönehantering, lönerevision, målstyrning, rekrytering, rehabilitering, reseräkningshantering, tidrapportering och ärendehantering av HR-frågor. Respondenterna nämner att de använder eHRM-system för delning och spridning av information, dokumentation, kartläggning, kommunikation, mätning, rapportering, registrering av data och för att ta ut data för analys. Kommunikation och informationsöverföring mellan HR och chefer, medarbetare och andra berörda aktörer sker i digitala kommunikationskanaler som mejl- och webbapplikationer. Arbetsuppgifter och interaktion som tidigare hanterades genom personliga möten, telefonsamtal, mejl eller distribution av papperskopior kan nu skötas direkt i eHRM-systemen utan direkt personlig kontakt mellan HR-personal och chefer, annan personal eller arbetssökande. Respondenterna beskriver att de använder automatiserade funktioner i eHRM-systemen för att skicka mejl, informera, kontrollera, uppmana, tilldela och påminna andra användare av eHRM-systemen (exempelvis chefer, medarbetare och andra berörda) om

arbetsuppgifter som de förväntas utföra i systemet. Standardiserade, automatiserade och systematiserade funktioner i eHRM-systemen hanterar och ersätter arbetsmoment som tidigare utförts av HR-funktionens personal.

”Kandidaterna själva kan gå in i kalendern och boka sig på tider som passar dom för intervju... Man kommunicerar också med kandidaterna i verktyget direkt /.../ Man sätter ju upp automatiska meddelanden.” (R7)

”Det kommer maskinutskickade mejl som säger att du [chefen] måste klara av att dina performance agreement...” (R4)

[rehab-dokumentationssystemet] ”genererar påminnelser till chefen att de ska gå in och dokumentera pågående rehab-fall...” (R7)

”Då fick jag själv sitta och läsa alla ansökningar och systematisera dem... Nu när man använder de här [rekryterings]systemen, så måste den sökande själv fylla i det /.../ Jag får bara såna sammanställningar som jag kan gå in och läsa i för att lättare hitta vilka ansökningar jag verkligen ska läsa.”(R2)

Respondenterna uppfattar att eHRM reducerar administrativa, arbetsintensiva, manuella, repetitiva eller transaktionsliknande uppgifter för HR. Digitala verktyg gör det enklare och snabbare att utföra HR-uppgifter.

”Det kan vara väldigt bra med digitalisering /.../ just för att effektivisera administration” (R3)

”De [personaladministrativa systemen ] ska underlätta inmatning, så att vi i princip sparar oss ifrån de här tråkiga arbetsuppgifterna, mängduppgifterna som gör att vi också tjänar resurstid.” (R6)

”Spridningen av resultatet blev också jättelätt, för då hade våra chefer bara tillgång till sina [medarbetarenkäter] och då kunde dem bara logga in på portalen. Så då slapp jag att mejla material också.” (R2)

Exempel på eHRM-system som nämns eller används av respondenterna beroende på roll och arbetsinriktning är dokumentationssystem inom rehabilitering, system för incidentrapportering i arbetsmiljöarbetet, kompetenskartläggningssystem, lönesystem, medarbetarenkäter, prestationsmätningssystem för måluppföljning, rekryteringssystem och tidrapportering.

”...rehabiliteringsverktyget är helt digitalt. Där skannar vi sjukintyg och alla papper som kommer in egentligen. Vi kommunicerar och skriver dokumentationen där.” (R7)

”...kompetensportal där vi lägger in utvecklingssamtal och lönekriterier och bokar utbildningar och sätter upp mål. Det är också digitalt. Så när jag börjar tänka efter så är det inte så mycket manuellt som vi gör.” (R7)

Respondenterna upplever att eHRM möjliggör att arbeta likartat inom HR-funktionen, ”strömlinjeformat” som en respondent uttrycker det. Respondenterna anser att det ökar kvaliteten i deras arbete, både i utförande och resultat. Användning av standardiserade mallar (avtal, riktlinjer, policy) och dokument som finns tillgängliga i HR-systemen och på Internet beskrivs som ett sätt att säkerställa kvalitet i HR-arbetet. Respondenterna anser att användning av digitala standardiserade eHRM-flöden minskar det manuella HR-arbetet, skapar kontroll i arbetet och minskar risken för fel.

”...att jobba mer i processer är ju lättare om man har ett IT-stöd som styr. Och att alla jobbar lika på en enhet” (R2)

”digitalisering /.../ skapar mer säkerhet /.../ det blir ju mer strömlinjeformat.” (R3)

”I tidrapporteringen /.../ blir det ju inte manuellt längre /.../ och då blir det ju inte lika mycket fel.” (R1)

”...det finns ju en stor felmarginal om allting kommer mejlvägen. Så [den digitaliserade rekryteringsprocessen] är ju också en kvalitetssäkring...” (R3)

”Det är ju bra att du får in allt i ett system så att du kan följa medarbetaren om man byter chef, man byter kanske jobb själv eller chefen byter jobb /.../ Så att det inte är fastkedjat i någons byrålåda” (R3)

Men det framkommer också att eHRM-systemen inte alltid är anpassade till de arbetsuppgifter som HR ska utföra. De har många olika program att arbeta i som oftast inte är ihopkopplade med varandra. Respondenterna upplever sig stå i kunskapsmässig beroendeställning till IT-specialister och IT-leverantörer, som utvecklar och har kontroll över både innehåll och struktur i de digitala systemen. En respondent, och relativt nyutexaminerad personalvetare, berättar att det inte ingick några kurser med koppling till eHRM på det personalvetarprogram där hen utbildat sig.

”Det här ärendehanteringssystemet som vi hade på HR, var egentligen ett ärendehanteringssystem som var byggt för /.../ att hantera IT-relaterade ärenden. Sen så byggde man in HR-bitar i det. Men det var ju inte anpassat alls för HR, så de var ju ganska krångligt och svårt att ta ut statistik.” (R5)

”Alla har olika system /.../ system för tillbud, och olycksfallsrapportering. Och så har jag ett system där jag ska gå in och hämta policys och riktlinjer och så har jag ett system där jag har medarbetarenkäten. Och så ett där jag har rekryteringsprocessen.” (R2)

”De [IT-systemleverantören] tjänar ju pengar också på att hjälpa, att inte lämna över för mycket. Då måste dem komma hit som konsulter. Då sitter man ju i händerna på dem och kan inte ta ansvar för sitt system.” (R2)

Flera av eHRM-systemen som respondenterna beskriver är så kallade ”självservicesystem” (Bergstedt, 2012; Ivarsson Westerberg, 2013, s 35; Söderström, 2015, s 197) som bland annat innebär att administrativa uppgifter, som tidigare utfördes av HR-funktionen, flyttas till, eller tilldelas, andra aktörer eller grupper i organisationen, exempelvis chefer, medarbetare eller arbetssökande. Respondenterna menar att administrering, registrering och dokumentation av personalrelaterad data är uppgifter som bör utföras av chefen och inte av HR. Arbetsfördelningen motiveras med att dessa arbetsuppgifter ingår i chefens ansvarsområde och att chefen har direkt tillgång till den personalrelaterade informationen.

”...de [systemen] är till för att cheferna ska administrera och hantera sina anställda. Utan alltför mycket handgripligt stöd av en HR-organisation som måste vara där fysiskt.” (R4)

Ett exempel på självservicesystem som samtliga respondenter har erfarenhet av är digitala rekryteringssystem. Respondenterna menar att rekryteringssystemen effektiviserar, förenklar och skapar kontroll i HR-professionens arbete. Vissa arbetsmoment har flyttats från HR-funktionen till chefer och arbetssökande att hantera. Vissa arbetsuppgifter, som tidigare utfördes av HR-personal, (kan) hanteras (automatiskt) i systemet, som exempelvis mejlkorrespondens, mötesbokningar, systematisering av ansökningar, lönesättning, urval och analyser.

”Den stora vinsten är ju att jag slipper läsa alla [ansökningar] och att jag har mer ordning och reda på mina ansökningar under processen. På det sätt som mitt jobb har digitaliserats så är det ju en otrolig förenkling med rekryteringsprocessen /.../ Det är en enorm effektivisering av mitt jobb.” (R2)



”För att förenkla i [rekryterings]processen /.../ för den här specifika tjänsten så valde man ut ett visst antal värdeord som var viktiga för den tjänsten och utifrån den så skrev man kravprofilen /.../ Sen så omvandlade [systemet] värdeorden till olika frågor som man sen använde i en intervjuguide /.../ Det tyckte jag var väldigt bra och effektivt sätt. Då behövde man ju inte sitta och komma på frågorna varje gång.” (R5)

”...att processa rekrytering och processa data /.../ att man ska beskriva vad det är för behov man har för att komma fram med rätt kravspec och rätt annonser, ända fram till att man kommit fram till att ha en nyanställd på plats.” (R6)

”...chef och rekryterare som driver den [rekryterings]processen framåt, till dess att vi ska komma med ett erbjudande. Då kommer jag in igen och ska föreslå lön. Men inte ens där tror jag att jag behöver göra det /.../ det kan systematiseras med en job architecture med tydliga rollbeskrivningar och att det redan finns i systemet där vi redan har lönestatistik och befattningsvärderingar färdiga.” (R4)

Respondenterna uttrycker att det finns en medveten strategi bakom införande av eHRM i organisationen. Genom att eHRM reducerar arbetsuppgifter inom HR-funktionen frigörs tid som HR vill ägna åt andra uppgifter. Digitalisering av HR-processerna ses som en förutsättning (och ett verktyg) på vägen att skapa utrymme för HR att bli en strategisk partner till chefen. Digitaliseringen uppfattas också som en förutsättning för att vinna förtroende i organisationen och uppfattas som kompetenta.

”Det är en enhetlig strategi ifrån HR-direktören /.../ att vi ska ställa om och digitalisera och lägga mer administration ute. Mot att cheferna får tillbaka ett bättre stöd då när det gäller strategi /.../ mer... professionellt HR och kompetensstöd än vad man har fått tidigare.” (R7)

”Det finns en poäng med att man faktiskt digitaliserar. Det är ju just för att frigöra tid till att hjälpa cheferna med andra saker än administration kring HR /.../ Att mer kunna vara bollplank direkt ute hos cheferna och mer stöd till dem i deras vardag och deras frågor.” (R7)

”[HR-direktören] säger verkligen att ’vi ska ligga i framkant’. Vi ska ta vara på de möjligheter som finns så att vi ska skapa ett effektivt stöd till våra chefer och medarbetare. Och det ligger digitaliseringstanke i också, att vi måste ha rätt verktyg att jobba med.” (R6)

”Jag kan lägga tiden på att prata med chefen om vad chefen verkligen behöver för kompetenser för att driva sin affär. Och vara den samtalsparten för kvalitativa saker snarare än för administrativa.” (R4)

Den data som chefer och medarbetare matar in i eHRM-systemen vill HR "förädla" genom uppföljning och analyser som kan användas som underlag för ledningens beslut.

"...digitalisering av HR gör ju att vi blir mer en strategisk partner. Alltså någon som man lyssnar på när det gäller vår kompetens." (R1)

"...att kunna få det som ett digitalt score card /.../ då skulle man ju hela tiden som HR-person dra mycket bättre slutsatser och bidra till bättre beslut om man använder kompetensen i företaget. Ja för det är väl det som HR skulle kunna bidra mer med, att göra mer analyser till företagsledningen." (R2)

Trots den nytta som HR själva ser med digitaliseringen ger respondenterna uttryck för att organisationens ledning, chefer och medarbetare inte ser samma självklara nytta med eHRM.

"...jag tänker på ett företag där jag är nu. Där man verkligen ville ha in ett nytt PA-system eller HR-system. Men så fick dem nej på det. Och som dem sa efteråt, att det kanske var naivt av oss att vi själva drev det i så stor utsträckning. Att vi borde fått med oss verksamheten och nyttan för dem på ett annat sätt." (R2)

"HR har inte haft förmåga att samla behoven /.../ och leverera en plattform som gör nytta och knyter ihop de här delarna [delsystemen i organisationen]" (R4)

"Jag har varit i organisationer som har jättedåliga lönesystem. Men det är ju HR som sitter och sliter med det för att se till att det blir rätt lön till rätt person /.../ [ledningen] ser ju inte hur mycket tid HR får lägga ner för att det ska bli rätt." (R2)

Empirin visar att eHRM i organisationen inte är oproblematiskt. Användning av eHRM förändrar både arbetsinnehåll, arbetssätt och inflytande hos olika grupper i organisationen. Arbetssätt ändras från manuellt till digitalt arbete. Uppgifter som tidigare hanterades i interaktion mellan chefer och HR-funktionen genom personliga kontakter, möten och fysisk pappershantering, ersätts av digitala systemlösningar. Enligt respondenterna upplever chefer och medarbetare att eHRM är icke-transparent, opersonligt och svårt att förstå och hantera.

"När vi förde in det här med tidrapporteringsystemet, så var det ju i början så här att det blev lite motstånd. För man [medarbetarna] hade ju varit van att fylla i papper och sånt. Så man ville ju inte alls göra det här." (R1)

”Vi upplever... vi märker att det finns ett motstånd mot digitalisering. För det kräver av medarbetarna att dom /.../ för att ställa om till det digitala så måste man jobba på nya sätt. (R7)

”Frustration över att inte komma åt information och inte förstå hur den är kopplad. Att se information som man inte har bidragit till själv /.../ poppa upp.” (R4)

”Jag kände igen från det här andra företaget också /.../ där man gick ifrån manuellt till digitalt...att någon som sa 'det gick mycket fokus på systemet istället för kontakten och dialogen och själva innehållet'.” (R3)

”Då gick vi från manuell hantering av [målstyrningsprocessen från] att sköta det i excel till ett digitalt verktyg. Det var en stor omställning för alla inblandade. Första året var det väldigt jobbigt för alla chefer, medarbetare, också vi på HR tyckte det var väldigt stökigt.” (R3)

När HR-funktionens eHRM-system skapar nya arbetsuppgifter för andra grupper i organisationen uppstår intressekonflikter. De konflikter som framkommer i empirin är primärt mellan HR-funktion och chefer, men även mellan HR-funktion och övriga medarbetare i organisationen. Chefer ifrågasätter HR-funktionens uppgift och roll i organisationen.

”Det uppstår intressekonflikter och det är inte alldeles smärtfritt att göra denna förflyttning /.../ nu ska cheferna göra en del saker själva /.../ det möter på utmaningar.” (R8)

”Det hade vi en livlig debatt om för tio år sen när vi pratade om HR-transformation och strategiskt arbete. Det var ju ”hur mycket HR-administration klarar en chef?”. Den debatten finns inte längre /.../ nu trycker vi all administration på chefen.” (R4)

”Det kan man ju ibland höra ifrån cheferna. Dom tycker att det har landat i knät på dom. Och ja då tänker man ”var glad för att det är digitaliserat” /.../ Cheferna hade inte hunnit med det annars.” (R7)

”... 'Vad ska då HR göra om vi [chefer] ska göra allt jobb?' Ja, vi [HR] ska framförallt jobba med organisatorisk utveckling...” (R8)

”Cheferna tycker initialt att HR lägger över alla arbetsuppgifter på dom, men så är det ju inte /.../ tidigare har ju en chef hanterat det [tjänsteledighet] genom att det ska fyllas i blanketter och det ska skrivas på /.../ Nu kan ju chefen här gå in och fylla i direkt online /.../ Men den mejlflora som skickades förr, den glömmar man fort.” (R8)

Respondenterna uppger också att chefer och medarbetare ibland har svårt att använda och förstå eHRM-systemen, bland annat på grund av att det finns för många eHRM-system som används sällan. Flertalet respondenter reflekterar inte självklart och spontant kring arbetsmiljöaspekter kopplat till eHRM. När frågor ställs om tankar kring eHRM och kopplingen till arbetsmiljö visar respondenterna viss medvetenhet om att eHRM kan innebära ökad arbetsbelastning och orsaka stress.

”...att man inte kan påverka saker och ting... Och då är vi ju inne på teknikstress /.../ att jag [inte] har kontroll på min arbetssituation stressar ju oerhört både som medarbetare och chef.” (R4).

”Chefer som inte rekryterar så ofta, som inte använder det här verktyget så ofta /.../ de kan tycka att det är lite svårt.” (R7)

”Man har en övertro på att med systemen kan vi slippa att ha de administrativa stöden /.../ för medarbetarnas bästa, så skulle behöva befria dom [cheferna] från mycket administration...” (R6)

Respondenterna ser den digitala tekniken som ett användbart och bra hjälpmedel i HR-arbetet, men att eHRM inte löser alla uppgifter som ingår i HR-området, bland annat kopplat till mänskliga aspekter. Flera av respondenter nämner att de har valt att arbeta inom HR-området just för sitt stora intresse för människor, men att digitaliseringen ibland innebär att människan åsidosätts.

”En del chefer tycker att vi [HR] har kommit längre ifrån dem. En del chefer känner att ’var är HR?’. HR handlar ju om människor.” (R8)

”När man jobbar med människor så finns det alltid så många olika dimensioner. Så det är svårt att i ett system sätta en process. Det här kommer det alltid vara och det här blir alltid konsekvensen. För att det funkar inte riktigt med människor. För det finns tusen olika konsekvenser och tusen olika scenarier och det finns alltid små lager på lager. Det är väl det som är en utmaningen.” (R5)

”Man har en övertro på, att med systemen kan vi slippa att ha de administrativa stöden.” (R6)

”Ibland så märker vi att vi har verktygen på plats och har gjort upphandlingen och man har glömt människorna.” (R7)

Samtidigt som det framkommer att HR som yrkesgrupp anses ha lågt intresse att fördjupa sig närmare i digital HR, är respondenternas inställning till digital utveckling och digital teknik i yrkesutövningen positiv. Det finns insikt om att kunskap om digital teknik är en förutsättning för att arbeta inom HR idag.

”Jag är ju HR alltså /.../ jag älskar att jobba med människor. Och för den sakens skull kan man ju också vara bra på IT, men jag är inte intresserad. Jag tycker om att använda det när det fungerar, när det fungerar bra.” (R3)

”...jag tänker det att de som söker sig till HR-området är mer intresserade av människor och utveckling, alltså organisationens utveckling. Alltså inte ett IT-systems utveckling.” (R2)

”Ett hinder kanske är att HR inte är jätte IT-intresserade. Att det är ju ingen som skriker efter att vara super-user till något system /.../ att ha intresset att utveckla IT-stöd... kanske saknas.” (R2)

”Så det är klart att... det ställer ju krav på att man klarar av att hantera digitala verktyg om man ska jobba med HR /.../ att man måste klara och förstå verktygen då på ett bra sätt.”(R8)

## 4.2 Analys och tolkning

Kopplat till respektive forskningsfråga analyseras och tolkas resultatet med hjälp av teoretiska begrepp och diskuteras i relation till aktuellt kunskaps- och forskningsläge.

### 1. Hur tillämpar HR-professionen eHRM i arbetet?

Empirin visar exempel på hur HR-professionen tillämpar eHRM för att utföra HR-relaterade arbetsuppgifter. Respondenterna använder digitala system och verktyg (eHRM) i de flesta HR-processer som rekrytering, lönehantering, personalutveckling (kompetenskartläggning, prestationsmätning, måluppfyllning), arbetsmiljöarbete (rehabilitering, incidentrapportering), medarbetarundersökningar (enkäter) och tidrapportering. Digitala systemlösningar och verktyg används för delning och spridning av information, dokumentation, kartläggning, kommunikation, mätning, rapportering, registrering av data och för att ta ut data för analys. Flera av systemen är av typen ”självservicesystem” som används för att fördela arbetsuppgifter mellan HR-funktionen och andra grupper (chefer, medarbetare) i organisationen. För att kommunicera används förutom e-post och webbapplikationer automatiska funktioner

(standardiserade e-postmeddelanden), kontroll- och påminnelsefunktioner som är integrerade i eHRM-systemen. Standardiserade mallar (avtal, riktlinjer, policy) är andra verktyg som respondenterna nämner som praktiska hjälpmedel. Samtliga respondenter lyfter fram rekryteringsprocessen som typexempel på en digitaliserad HR-process.

Respondenterna använder eHRM för att fördela arbetsuppgifter till andra grupper (chefer och medarbetare) i organisationen och kontrollera att uppgifterna utförs. Respondenterna hämtar data (score card, ansökningsuppgifter, incidentrapporter) ur systemen som används för analyser och som beslutsunderlag. Automatiserade och standardiserade arbetsmoment (exempelvis inom rekrytering) gör att respondenterna kan lägga tid på annat än administrativa uppgifter, kommunikation och påminnelser. Empirin indikerar att respondenterna ser möjlighet att använda eHRM för strategiska arbetsuppgifter, men dessa uttalanden är inte lika precist beskrivna som hur eHRM används för administrativa uppgifter. Resonemanget överensstämmer med Bondarouks & Rüels (2009, s 508) studie om att eHRM kan ses som en investering i HRM professionalisering. Det är intressant att notera att eHRM som begrepp inte nämns av respondenterna i intervjuerna, vilket jag tolkar som att eHRM som begrepp inte har slagit igenom inom HR-området. En förklaring skulle kunna vara att det rör sig om ett IT-begrepp som (ännu) inte etablerats inom HR-området. Det skulle också kunna förklaras som bristande kommunikation kring digital HR inom HR-avdelningen (Hällstén et al., 2017, s 25).

## **2. Vilken betydelse har eHRM för HR-professionens yrkesutövning?**

Respondenterna uppfattar att eHRM reducerar administrativa, arbetsintensiva, manuella, repetitiva eller transaktionsliknande HR-uppgifter i det egna arbetet. Empirin visar att eHRM skapar kontroll över det egna HR-arbetet i betydelsen kontroll över arbetsflöden, kvalitet på de tjänster man utför och det sätt man arbetar. Resultatet visar samtidigt att respondenterna upplever att eHRM-system ibland är dåligt anpassade till arbetsuppgifterna som ska utföras och att de har för många system att arbeta i som inte är ihopkopplade med varandra. Detta motsäger i viss mån utsagorna att eHRM skapar kontroll i arbetet. Det kan tolkas som att respondenterna bedömer att de positiva effekterna av eHRM överväger de negativa. Dåligt anpassade IT-system är en riskfaktor i arbetsmiljösammanhang och kan orsaka stress (Söderström, 2015; Walldius et al., 2015). Ingen av respondenterna uppger emellertid att de uppfattar de negativa effekterna som stressande i det egna arbetet. Arbetsmiljöaspekten, att eHRM genererar mycket arbete och

orsakar stress, nämns när det gäller chefer som användare av eHRM. Att tekniska verktyg kan orsaka pålagor på HR-funktionen konstateras också av Strohmeier & Parry (2014). I empirin gäller det emellertid inte för HR-funktionen utan för chefer.

Digitala rekryteringssystem och personlighetstester kan betraktas som exempel på expertsystem som rymmer HR-professionens abstrakta kunskap (Abbott, 1988, s 8-9). Systemen konkurrerar med HR-professionen genom att imitera abstrakt HR-kunskap och utföra analyser av omfattande, återkommande arbetsuppgifter (ibid, s 183) som tidigare gjordes av HR-professionen ("*...så omvandlade [systemet] värdeorden till olika frågor som man sen använde i en intervjuguide*"). När expertsystem (ibid, s 182-183) i form av eHRM-system gör HR-professionens abstrakta kunskap till allmångods ("handelsvara") (ibid, s 146-147) kan det medföra att HR-professionen riskerar att förlora kontroll över sitt kunskapsområde och över arbetsuppgifter. HR-professionens specifika kunskap kan bli tillgänglig för andra yrkesgrupper som kan använda den för att göra anspråk på och ta kontroll över på HR-områdets kunskapsområde (ibid, s 8-9). HR-professionen nämner specifikt beroendet av dataspecialister i sitt arbete med eHRM. I sammanhanget nämns att intresset för IT anses lågt inom HR-professionen, vilket pekar i samma riktning som Ulrich et al. (2013) som hävdar att HR-professionen brister i förståelse för digital teknik. Olofssons & Peterssons (2011, s 203-205) studie visar att den IT-kunskap som förmedlas i Personalvetarutbildningen inte motsvarar studenternas förväntningar, men att IT-kunskap inte heller var särskilt högt efterfrågad (knappt 60%) i yrkesutövningen. Dock gjordes studien 2011 och den digitala utvecklingen i arbetslivet accelererar, även inom HR-området. Dataspecialisterna kontrollerar kunskapen i eHRM-systemen genom sin kontroll över algoritmer och därmed den information som skapas (Abbott, 1988, s 83). Det gör att dataspecialister kan betraktas som potentiella konkurrenter (ibid, s 20, 183) till (åtminstone delar av) HR-professionens kunskapsområde.

I eHRM-system med standardiserade processflöden styrs arbetsdelning utifrån systemets struktur. Administrativa arbetsuppgifter omfördelas genom systemen från HR till chefen som får överta administrativa arbetsuppgifter. Vem som ska kontrollera och övervaka arbetet (ibid, s 64) och vem som är kvalificerad att utföra olika delar av arbetet (ibid, s 64) bestäms av eHRM-systemens processer. Empirin pekar på att arbetsdelning genom eHRM kan leda till ökad mängd arbetsuppgifter för organisationens chefer och medarbetare vilket stödjer Forssell & Ivarsson Westerberg (2014, s 209) tes om att den digitala utvecklingen tenderar att öka administration.

Det ligger i professioners uppdrag att utföra tjänster som ”riktas mot klienter” (Olofsson & Petersson, 2011, s 42-43) och HR-professionen har traditionellt haft en administrativ funktion i organisationen (Damm & Dahte, 2016, s 135) grundat på idéer om humanism och administration (ibid, s 61-67). HR-professionen har stöttat chefer (som kan betraktas som klienter) med administrativa uppgifter som legat inom HR-professioner kunskapsområde. Ulrich et al. (2013) menar att den tekniska utvecklingen skapar tryck på HR-professionen att förändra sitt sätt att tänka och utföra sitt administrativa och strategiska HR-arbete. Beträktat utifrån Abbotts (Abbott, 1988, s 19-20) systemteoretiska syn på professioner och att professioners arbetsinnehåll är beroende av relationen till andra yrkesgrupper på arbetsplatsen (ibid, 59ff), kan HR-professionens försök att förändra sitt arbetsinnehåll och arbetsuppgifter antas leda till förändring i andra delar systemet (Brante, 2005, s 6). ”Yrkesgruppers expansion av sina expertområden” kan förstås som en konsekvens av en medveten strategi (Carlhed, 2011, s 293). I empirin beskrivs digitaliseringen inom HR vara just en medveten strategi för att förändra HR-professionens roll i organisationen. Ambitionen att förflytta sig från en administrativ stödfunktion till en strategiskt inriktad roll i organisationen i relation till chefer och ledning, kan ses som ett försök av HR-professionen att expandera sitt expertområde. EHRM är ett strategiskt medel på den vägen, som ger HR-professionen jurisdiktion att skapa en ny arbetsdelning och överlåta vissa professionella arbetsuppgifter till andra yrkesgrupper (Abbott, 1988, s 64). HR-professionen gör sig av med de ”tråkiga arbetsuppgifterna, mängduppgifterna” och skaffa nya mer ”prestigefyllda” (Söderström, 2015, s 200) strategiska arbetsuppgifter. Det är en förändring som förväntas öka erkännande av HR-professionens kompetens bland organisationens chefer (*”mer... professionellt HR...än vad man har fått tidigare.”* (s 33); *”vara den samtalsparten för kvalitativa saker snarare än för administrativa”* (s 33)). Resonemanget kring eHRM har likheter med Ulfsdotter Erikssons (2017) studie om att HR-professionen anser att HRM-standardisering bidrar till att ge HR-professionens högre expertstatus som profession och därmed ökad legitimitet och erkännande i organisationen.

Empirin tyder på att HR-professionens rollförflyttning (ännu) inte lyckats fullt ut. I likhet med Strohmeier & Parry (2014) pekar empirin på bristande acceptans och motstånd bland chefer och medarbetare när eHRM orsakar förändringar i dessa gruppers arbetsinnehåll och arbetssätt. Respondenterna refererar till missnöjesyttringar riktat mot HR-funktionen från chefer och medarbetare utanför HR-området som upplever det svårt att använda och förstå eHRM-



systemen, att eHRM leder till fler arbetsuppgifter och stress. Gruppen chefer ser inte samma organisatoriska nytta med att digitalisera HR-områdets processer, där chefen måste göra mer av det administrativa HR-arbetet. Digitaliseringen inom HR skapar också otydlighet kring HR-rollen i organisationen, både utifrån chefens och HR:s perspektiv (*"Vad ska då HR göra om vi [chefer] ska göra allt jobb?"* (s 35); *"det är väl det som HR skulle kunna bidra mer med, att göra mer analyser till företagsledningen"* (s 34)). Enligt Abbott (1988, s 65, 84) är den reella arbetsdelningen på en arbetsplats resultatet av en förhandling mellan berörda aktörer. Motståndet som HR möter från chefer kring de arbetsuppgifter som eHRM genererar för denna grupp, kan också förstås som exempel på hur situationsanpassad jurisdiktion skapas genom förhandling (Abbott, 1988, s 65, 84) om arbetsdelning och vad som är respektive grupps arbetsuppgifter (ibid, s 19-20) på arbetsplatsen. Motståndet mot eHRM från chefens sida kan vara ett uttryck för att chefens jurisdiktion försvagas till förmån för HR-professionen om den egna kontrollen över arbetsuppgifter minskar. Chefers ifrågasättande av eHRM och HR-funktionen kan även förstås som ett ifrågasättande av HR-professionens kunskap, då kunskap har en legitimerande funktion och jurisdiktion beror på "den grad av makt och prestige deras akademiska kunskapssystem har" (Carlhed, 2011, s 294). Genom eHRM utövar HR-professionen social kontroll (Abbott, 1988, s 59ff) i organisationen, vilket kan innebära en starkare jurisdiktion (legitim rätt) för HR-professionen att kontrollera, övervaka (ibid, 1988, s 64) och påverka arbetsdelningen i organisationen (ibid, 1988, s 8-9). Något som kan kompensera för HR-professionens svårighet att "etablera sin status och legitimitet inom yrket" (Olofsson & Petersson, 2011, s 192). Motståndet från cheferna kan bero på att HR-frågor har låg prioritet bland chefer i förhållande till andra frågor. Chefernas reaktioner kan också förstås som att chefen som "klient" har behov av andra HR-tjänster och att den insats som chefen måste lägga på administration i eHRM inte uppväger nyttan med det som HR-funktionen ger tillbaka.

En intressant notering som anas i empirin, är den spänning som handlar om mötet mellan den digitala tekniken och HR-professionens traditionella uppdrag att värna det mänskliga perspektivet. Respondenterna framhåller, i likhet med tidigare studier (Bondarouk & Rüel, 2009, s 509; Ulrich et al., 2013) att den digitala tekniken är ett viktigt strategiskt verktyg för HR-professionen för att stärka sin position i organisationen. Att förhålla sig till den digitala strategin i relation till human relations-begreppets värden som exempelvis relationer, informell kommunikation och delaktighet (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 74) kan bli en utmaning för

HR-professionen. HR:s värderingar kan ses stå i skarp kontrast till den digitala teknikens ”baksidor” som ökad kontroll av anställda, automatisering av arbetsuppgifter, ökad administration för medarbetarna med risk för stress och sämre arbetsmiljö (Söderström, 2015; Walldius et al., 2015) och minimering av mänskliga möten (Gellerstedt, 2012; Söderström, 2015). Jag menar, att oavsett hur HR-professionen hanterar mötet mellan teknik och människa i organisationen, så får det betydelse för HR-professionens framtida utveckling.

### **Sammanfattning**

Empirin visar att eHRM uppfattas skapa kontroll över det egna HR-arbetet, i betydelsen kontroll över arbetsflöden, kvalitet på de tjänster man utför och det sätt man arbetar. Användning av eHRM i HR-arbetet bidrar till att förenkla och reducera administrativa, arbetsintensiva, manuella, repetitiva eller transaktionsliknande HR-uppgifter i exempelvis rekryteringsprocessen. Negativa aspekter som anges med eHRM är dåligt anpassade system till de arbetsuppgifter som HR ska utföra, system som inte är ihopkopplade med varandra, brist på kontroll över eHRM-systemen och beroendet av IT-specialister för systemhantering. EHRM-systemen fördelar arbetsuppgifter och används av olika grupper för kommunikation, informationsutbyte och administration av HR-uppgifter. Den digitaliserade rekryteringsprocessen kan betraktas som exempel på expertsystem som imiterar HR-professionens abstrakta kunskap.

Empirin pekar på att det finns en bakomliggande strategi med att använda eHRM, som betraktas som en förutsättning för HR-professionen ska kunna vara ett strategiskt stöd till chefen. Digitalisering används strategiskt för att göra HR-professionen till strategisk partner till chefen. Hur eHRM konkret används för strategiska arbetsuppgifter framgår inte lika tydligt som för de administrativa uppgifterna. Men empirin indikerar att HR-professionen har svårt att framhålla nyttan med eHRM för sin viktigaste klient, chefen. Missnöjesyttringar kopplat till eHRM utanför HR-området riktas mot HR-funktionen från chefer och medarbetare som upplever det svårt att använda och förstå eHRM-systemen, att det leder till fler arbetsuppgifter och stress. Missnöjesyttringar med eHRM från chefer och medarbetare kan tolkas som tecken på pågående förhandling om arbetsdelning som sker med hjälp av eHRM, vilket kan förstås som situationsanpassad jurisdiktion genom förhandling om arbetsdelning och respektive grupps arbetsuppgifter på arbetsplatsen.

## 5 Slutsatser och diskussion

*Med utgångspunkt i analysen av det empiriska materialet tolkas och diskuteras resultatet utifrån studiens två övergripande forskningsfrågor.*

Syftet med studien var att **undersöka HR-professionens uppfattning om betydelsen av att använda eHRM i yrkesutövningen** genom att besvara forskningsfrågorna

1. Hur tillämpar HR-professionen eHRM i arbetet?
2. Vilken betydelse har eHRM för HR-professionens yrkesutövning?

De viktigaste och intressantaste iakttagelserna och slutsatser som jag drar av resultatet i det empiriska materialet kopplat till uppsatsen syfte och frågeställningar är följande:

- Empirin ger exempel på att olika digitala verktyg (eHRM) används av HR-professionen för de flesta HR-relaterade arbetsuppgifter, främst administrativa.
- eHRM används för att arbeta på likartat sätt i standardiserade HR-processer.
- Självservicesystem används för fördela arbetsuppgifter i organisation ("klienten gör arbetet") vilket bland annat frigör tid för HR-funktionen.
- HR vill med hjälp av digitaliseringen skapa utrymme för en ökad strategisk roll och därmed stärka sin yrkesmässiga status.
- Införandet av eHRM-verktyg innebär en förhandling mellan yrkesgrupper om arbetsdelning och delegering, där HR-professionen får ökad kontroll.
- Chefers motstånd och missnöjesyttringar med eHRM kan förstås som ett tecken på pågående förhandling mellan chefer och HR-profession om vem som ska kontrollera och utföra administrativa HR-uppgifter i organisationen.

### 5.1 Diskussion

HR-professionen befinner sig kunskapsmässigt i en utsatt position när alltfler arbetsuppgifter inom HR digitaliseras. HR-professionen är beroende av dataspecialister i sitt arbete med eHRM. Dataspecialister har kontroll över utformning, innehåll och utveckling av digitala (standard)lösningar och verktyg. De har också kontroll och stort inflytande över "paketering"

av HR-professionens abstrakta kunskap i digitala expertsystem som görs tillgängliga för andra yrkesgrupper via eHRM och internetportaler. Den digitala rekryteringsprocessen kan betraktas som ett exempel. Rekryteringsroboten Vera som nämndes inledningsvis, konstruerad av dataspecialister, är ett annat exempel. Vilka HR-uppgifter kommer nästa robot att kunna utföra? Utbildningsprogrammen för personalvetare tycks inte heller tillhandahålla den kompetens som den digitala utvecklingen kommer att kräva av HR-professionen i framtiden. Dessa faktorer sammantaget kan utgöra ett hot mot HR-professionens kunskapsmonopol. Dataspecialisternas kontroll över eHRM-systemens kunskapsinnehåll och arbetsprocesser gör att dataspecialister kan betraktas som potentiella konkurrenter till (delar av) HR-professionens kunskapsområde. De standardiserade datasystemen leder till alltmer standardiserade arbetssätt för HR-professionen (som att ”alla ska ha skor i storlek 43, trots att fötter är olika”).

Arbetsmiljöfrågor är ett område som HR-funktionen traditionellt ansvarar för i organisationen. När respondenterna får reflektera fritt kring användning och följder av eHRM i arbetet framträder arbetsmiljöaspekterna väldigt svagt i empirin (mer som en parentes, med några undantag). Respondenterna använder termer som exempelvis att ”processa rekrytering” och ”strömlinjeformat”, vilket för tankarna till synsätt inom scientific management, mekaniskt arbetsutförande och taylorism, där människan betraktades som kuggar i maskineriet (Morgan, 1999, s 31-32; Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 74-76). När processer digitaliseras leder det ofta till ökad kontroll av de anställda, automatisering av arbetsuppgifter och att mänskliga möten minimeras, så kallad digital taylorism (Gellerstedt, 2012; Söderström, 2015). Det är intressant att notera att respondenterna inte helt självklart relaterar och reflekterar till arbetsmiljöaspekter kring digitalisering. När det gäller HR:s egen digitala arbetsmiljö förekommer inga reflektioner kring eventuella arbetsmiljörisker med negativa effekter som dåligt anpassade IT-system och dålig kontroll över systemen. När respondenterna talar om hur chefer och medarbetare upplever eHRM görs vissa kopplingar till arbetsmiljöaspekter. Att den digitala arbetsmiljön, som exempelvis hantering av många digitala system och processer, kan innebära en potentiell arbetsmiljörisk är numera ett känt faktum (Söderström, 2015; Walldius et al., 2015). HR är bara en funktion bland många i organisationen som digitaliserar sina processer, vilket en av respondenterna som arbetar med arbetsmiljöfrågor påpekar:

”Alla dessa system de ska in i och arbeta i. Ibland som sällananvändare kanske det tar ganska lång tid för dom/.../ De ska rapportera om alla möjliga saker. Så jag tror vi måste ha en samlad bedömning för hur ska chefens vardag se ut egentligen.” (R6)

Jag menar att arbetsmiljö måste betraktas ur ett organisatoriskt helhetsperspektiv. HR ser sitt eget behov – men ser HR organisationens behov? Om inte HR ser arbetsmiljöperspektivet i sina egen digitaliseringsprocesser, vem i organisationen driver då frågan och har en helhetsbild? Är HR-professionens medvetenhet kring detta en ”blind fläck”?

Jag anser att en central fråga för HR-professionen, om man vill fortsätta vara den funktion som tillvaratar mänskliga resurser i organisationen, är att våga förhålla sig kritisk till och utmana för-givet-tagande kring användningen av den digitala tekniken. För ett långsiktigt hållbart arbetsliv och samhälle, där digitaliseringen ökar och konkurrerar med mänskliga resurser, kommer HR-perspektivet och HR-professionens specifika kompetens och humana inriktning i allra högsta grad att behövas. HR-professionen behöver använda sin jurisdiktion för att förhålla sig till digitaliseringens effekter inom arbetsmiljöområdet. Det kan innebära att bevaka och uppmärksamma organisationen på konsekvenser, utmaningar och risker med digitaliseringen.

## 5.2 Faktorer som påverkat resultatet

Respondenterna talade hellre om möjligheter och vinster med digitalisering än om utmaningar och brister. Att inte se negativa konsekvenser, risker eller utmaningar kan vara ett tecken på att respondenten beskriver en idealiserad, tillrättalagd bild av digitalisering. Att vara teknikkritisk kan uppfattas som att vara bakåtsträvande. I min förfrågan till respondenterna om att delta i studien använde jag inte begreppet eHRM, utan den generella formuleringen ”digitalisering inom HR”. Det kan ha påverkat vad respondenterna spontant relaterade till i intervjuerna. En observationsstudie hade kunnat ge en djupare förståelse för digitaliseringen inom HR genom att observera handlingen när den händer (”praktiken i praktiken”). Fler intervjuer hade kunnat ge mer insikter i ett område som ännu är förhållandevis outforskat. Här satte studiens tidsramar en begränsning. Mina erfarenheter och föreställningar om HR-området och digitalisering i arbetslivet som exempelvis digitala arbetsmiljöfrågor liksom min bakgrund som ekonom har sannolikt påverkat resultatet i studien. Det kan ha påverkat vilka frågor jag ställde, hur jag

formulerade frågorna, vilken teoretisk ram jag valde att tolka mitt material igenom, vad jag ”såg eller inte såg” i materialet och hur jag tolkade det.

### 5.3 Förslag på fortsatt forskning

Förslag på fortsatt forskning inom området är studier på plats för att observera eller mäta hur HR-funktionen arbetar med digitalisering, om användning av eHRM verkligen frigör tid för HR-funktionen och vad den tiden faktiskt används till. En intressant fråga är att undersöka hur HR-professionen förstår begreppet eHRM. Det är viktigt att också få andra aktörers perspektiv på HR-funktionens digitalisering, exempelvis vad arbetsdelning genom eHRM innebär för chefer och medarbetare. Chefen är en centrala mottagare (klient) av HR-professionens tjänster. Att undersöka hur chefer uppfattar vilket stöd de har av HR när HR-funktionen digitaliseras och vad chefer förväntar sig att HR ska arbeta med är en annan aspekt. En viktig fråga är hur universitet och lärosäten ser på eHRM och vad de gör för att stärka den digitala medvetenheten och kompetensen hos blivande personalvetare. Arbetsmiljöperspektivet med eHRM är en annan viktig aspekt kopplat till arbetsdelning, där områden som teknikstress, arbete i många olika delsystem och brist på utbildning i systemen behöver undersökas närmare.

## 6 Referenser

Förteckning över källor som refereras till i studien sammanställd enligt APA-systemet (Rienecker & Jørgensen, 2014).

Abbott, A. (1988). *The system of professions : An essay on the division of expert labor*. Chicago: Univ. of Chicago Press.

Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*, 1:a Upplagan. Malmö: Liber.

Bergstedt, J. (den 31 augusti 2012). *Hr-transformation*. Hämtat från HR- och ledarskapsmagasin för akademiker.: <http://chefstidningen.se/reportage/hr-transformation>. 2018-05-22

Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514., 505-514.

Boudreau, M.-C., Serrano, C., & Larson, K. (2014). IT-driven identity work: Creating a group identity in a digital environment. *Information and Organization*, 24(1), ss. 1–24.

Brante, T. (2005). Om begreppet och företeelsen profession. *Tidskrift För Praxisnära Forskning*, (1).

Brante, T. (2013). The Professional Landscape: The Historical Development of Professions in Sweden. *Professions and Professionalism*, 3(2). *Professions and Professionalism*, 01 December 2013, Vol.3(2).

Brante, T. (2014). *Den professionella logiken : Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället (1. uppl.. ed.)*. Stockholm: Liber.

Carlhed, C. (2011). Fält, habitus och kapital som kompletterande redskap i professionsforskning. *Socialvetenskaplig tidskrift*(nr 4).

Cöster, M., & Westelius, A. (2016). *Digitalisering 1. uppl.* Stockholm: Liber.

Damm, M., & Dahte, B. (2016). *HR - yrke, profession eller professionalism?* (Upplaga 1:1. ed. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Dannefjord, P. (1999). *Metod och Problem: en inledning till sociologisk analys*. pp. Rapportserie.

[en.wikipedia.org/wiki/Dave\\_Ulrich](http://en.wikipedia.org/wiki/Dave_Ulrich). (u.d.). Hämtat från Dave Ulrich: [https://en.wikipedia.org/wiki/Dave\\_Ulrich](https://en.wikipedia.org/wiki/Dave_Ulrich) 2018-07-09

[evidensbaseradhr.com](http://evidensbaseradhr.com). (u.d.). Hämtat från HR-transformation: <https://evidensbaseradhr.com/2014/06/13/hr-transformation/> 2018-05-27

- Forssell, W., & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället (1. uppl.. ed.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Gellerstedt, S. (2012). Oro för utarmade jobb och digital taylorism. *Arbetsmarknad & Arbetsliv. Arbetsvetenskap. Karlstads universitet*.
- Hansson, K. (2017). Det digitala arbetslivet: Digitalisering av sjuksköterskeyrket. *Robotisering och automation på framtidens arbetsmarknad*. Norrköping: Lunds Universitet.
- Hällstén, F., Peixoto, A., & Wajda, W. (2017). *Rapport HR-undersökningen 2017. En enkätstudie om HR-medarbetare i Sverige*. Göteborgs universitet, 2017: Centrum för global human resource management (CGHRM) i samarbete med Sveriges HR förening. Hämtat från [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/54486/1/gupea\\_2077\\_54486\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/54486/1/gupea_2077_54486_1.pdf) den 7 januari 2018
- Ivarsson Westerberg, A. (2013). Administrationssamhället och IT. *Allmänmedicin*, 34(3), pp. 34–35.
- Jacobsen, D. I., & Andersson, S. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, B., Morberg, S., & Lagerström, M. (2006). Starka som individer men svaga som grupp. *Nordic Journal of Nursing Research*, 26(1), ss. 36-41.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun, 3:e uppl.* Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer* (Upplaga 1:16 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Myrén, K. (den 24 maj 2018). Ikea låter roboten rekrytera. *Ny Teknik, nr 35*.
- Olofsson, G., & Petersson, O. (2011). *Med sikte på profession : Akademiska yrkesutbildningar vid ett nytt universitet*. Lund: Ariadne.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie : om analysarbete i kvalitativ forskning 1. uppl.* Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2014). *Att skriva en bra uppsats* (Tredje upplagan uppl.). Samfundslitteratur och Liber AB.
- Saco Sverige Akademikers Centralorganisation*. (den 16 05 2018). Hämtat från Personalvetare: <https://www.saco.se/studieval/yrken-a-o/personalvetare/>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), ss. pp.314–318.



- sv.wikipedia.org/wiki/Digitalisering.* (u.d.). Hämtat från Wikipedia:  
<https://sv.wikipedia.org/wiki/Digitalisering> 2018-04-03
- sv.wikipedia.org/wiki/Professionalism.* (u.d.). Hämtat från Wikipedia:  
<https://sv.wikipedia.org/wiki/Professionalism> 2018-05-27
- Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring : Hur, vad och varför? (1. uppl.. ed.)*. : . (1:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Söderström, J. (2015). *Jävla skitsystem! Hur en usel digital miljö stressar oss på jobbet – och hur vi ska ta tillbaka kontrollen*. Stockholm: Karneval förlag.
- Trost, J. (2014). *Att skriva uppsats med akribi* (4:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2017). Global HRM standards as boundary objects: a device to enhance legitimacy and status. *Personnel Review, Vol. 46 Issue: 6*, pp.1089-1103.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management, 52*(3), pp.457–471.
- Walldius, Å., Gulliksen, J., Lantz, A., Sandblad, B., & Åborg, C. (2015). Digital arbetsmiljö.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab. Hämtat från [http://www.gu.se/-digitalAssets-/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/-digitalAssets-/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)
- Yusliza, M., & Ramayah, T. (2012). Determinants of Attitude Towards E-HRM: An Empirical Study Among HR Professionals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 57*(C), 312-319.

### **Respondentintervjuer:**

- Respondent R1 (via Skype), 2018-03-26
- Respondent R2 (via Skype), 2018-04-03
- Respondent R3 (personligt möte), 2018-04-06
- Respondent R4 (personligt möte), 2018-04-11
- Respondent R5 (via Skype), 2018-04-15
- Respondent R6 (telefonintervju), 2018-04-20
- Respondent R7 (personligt möte), 2018-04-23
- Respondent R8 (via Skype), 2018-04-30