



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Support, kunskapsresurs eller strateg? HR-konsultens balansgång mellan olika roller

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Josefin Hansson
Karin Johansson
Handledare: Leif Denti
Juni, 2011

Abstract

Examensarbete, Kandidat: 15 hp
År: 2011
Handledare: Leif Denti
Examinator: Anneli Goulding

Följande studie är en personalvetenskaplig uppsats som behandlar HR:s roll i aktiviteten chefsstöd. Syftet med undersökningen var att förstå HR:s roll i organisationen samt relatera rollen till personalledningsidealet Human Resource Management, HRM. Vidare syftade studien till att utreda vilka utvecklingsmöjligheter som kan ses för organisationens chefsstöd.

Uppsatsens teori är uppdelad i de tre delarna utmärkande drag för HRM, HR:s roller samt relationen mellan HR och chefer. HRM utmärks av ett fokus på affärsmässigt och strategiskt HR-arbete, vilket ses som värdeskapande processer i organisationen. Vidare utmärks HRM av ett postbyråkratiskt ideal, vilket innebär att marknadslogik förs in i organisationen. HRM betonar även att chefen har det fulla ansvaret för personal, medan HR-funktionen har en stödjande roll gentemot chefen. HR:s roller i organisationen kan relateras till dimensionerna strategisk respektive operativ samt ingripande respektive icke-ingripande. Utifrån dimensionerna skapas fyra olika roller som HR kan anta i organisationen. HR:s relation till chefen är viktig då det är denne som är HR:s främsta intressent eftersom det är chefen som definierar HR:s värde i organisationen. Chefen förväntar sig att få snabb hjälp och stöd i sina dagliga personalrelaterade problem. Vidare efterfrågar chefen mer ledarskapsutveckling av HR för att känna sig förtrodda i sitt ledarskap. När HR inte lever upp till chefens förväntningar riskerar relationen att försämrans.

Kvalitativa intervjuer valdes som metod för studien. Empirin består av nio halvstrukturerade intervjuer med HR-konsulter och chefer på en organisation som producerar service och tjänster inom miljösektorn. HR-avdelningen i organisationen har relativt nyligen omorganiserats utifrån HRM-inspirerade idéer och arbetar nu som ett centralt chefsstöd. Intervjuerna transkriberades och analyserades genom tematisering där centrala teman lyftes fram.

Studien fann att HR-konsulterna har spridda roller och måste således balansera mellan att anta ett operativt respektive strategiskt fokus. Framträdande roller i resultatet var HR som supportfunktion samt HR som kunskapsresurs i personalfrågor och arbetsrätt. Studien visar att HRM-ideologin till viss del har fått genomslagskraft i organisationen, men att vissa aspekter av ideologin inte har realiserats. Slutligen visar resultatet på att en utvecklingsmöjlighet för chefsstödet är att HR antar en mer proaktiv roll i ledarskapsutveckling samt implementerar effektiva IT-system för att underlätta rutinmässigt personalarbete.

Nyckelord: Human Resource Management, delegerat personalansvar, chefsstöd, HR-roller, HRM:s paradox

TACK!

Vi vill börja med att tacka den deltagande organisationen, som möjliggjorde denna studie. Ett särskilt tack till de personer som har ställt upp på intervjuer och delgett sina åsikter till oss, samt till vår kontaktperson på organisationen som alltid svarat på våra frågor och visat ett stort intresse för studien. Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare, Leif Denti, som genom sitt positiva engagemang och sin konstruktiva feedback har hjälpt oss på vägen och underlättat uppsatsprocessen avsevärt.

Göteborg, juni 2011

Josefin Hansson och Karin Johansson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Bakgrund.....	2
1.3 Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning.....	3
1.3.1 HRM - utmärkande drag.....	3
Strategiskt HR.....	3
HRM som ett uttryck för postbyråkratiskt ideal.....	3
Mjuk och hård HRM.....	4
Delegering av personalansvar.....	4
Utvecklingen mot HRM - en sammanfattning.....	4
1.3.2 HR:s roller i organisationen.....	5
HR som Adviser.....	5
HR som Handmaiden.....	5
HR som Regulator.....	5
HR som Changemaker.....	5
1.3.3 Relationen mellan HR och chef.....	6
Balansera mellan roller.....	6
Chefen som HR:s främsta intressent.....	6
Utveckling av chefer.....	7
Otydliga roller.....	7
1.4 Problemformulering.....	8
1.5 Syfte och frågeställningar.....	8
2. Metod	9
2.1 Design.....	9
2.2 Deltagare.....	9
2.2.1 Organisation.....	9
2.2.2 HR-avdelningens organisering.....	9
2.2.3 Studiens deltagare.....	10
2.3 Tillvägagångssätt.....	10
2.4 Intervjuguide.....	11
2.5 Analys.....	11
2.6 Etiska reflektioner.....	12
3. Resultat	13
3.1 HR som operativt stöd.....	13
3.1.1 HR som supportfunktion.....	14
3.1.2 HR som kunskapsresurs.....	14
3.1.3 HR som administratör.....	15
3.1.4 HR som samordnare.....	16
3.2 HR som strategisk partner.....	16
3.2.1 Strategiskt HR.....	16

3.2.1	<i>Chefsutveckling</i>	17
3.3	Relationen mellan HR och chef	18
3.3.1	<i>Behovsbaserad kontakt</i>	18
3.3.2	<i>Tillgänglighet påverkar relationen</i>	19
3.3.3	<i>Instrumentell relation</i>	19
3.3.4	<i>Centraliseringens effekt på relationen</i>	19
3.4	Rollkonflikter.....	20
3.4.1	<i>Styrande eller vägledande</i>	20
3.4.2	<i>Strategiskt eller operativt</i>	20
4.	Diskussion	22
4.1	Frågeställning 1: Vilken är HR-funktionens roll i organisationen?	22
4.1.1	<i>Supportfunktionens flera aspekter</i>	22
4.1.2	<i>Traditionella uppgifter lever kvar</i>	23
4.1.3	<i>Den viktiga rollen som kunskapsresurs</i>	23
4.1.4	<i>Strategisk roll</i>	24
4.1.5	<i>Figur över HR-konsulternas roller</i>	24
4.2	Frågeställning 2: Vilken genomslagskraft har HRM fått i organisationen?.....	25
4.2.1	<i>Retorisk förändring</i>	25
4.2.2	<i>Faktisk förändring</i>	25
4.2.3	<i>Upplevd förändring</i>	26
4.2.4	<i>HRM:s paradox</i>	26
4.2.5	<i>Figur över HR:s arbetsfördelning</i>	27
4.3	Frågeställning 3: Vilka utvecklingsmöjligheter finns för samarbetet mellan HR och chefer?	28
4.3.1	<i>Personlig ledarskapsutveckling</i>	28
4.3.2	<i>Effektiva IT-system</i>	28
4.4	Studiens brister och styrkor	29
4.5	Framtida forskning.....	30
4.6	Slutssatser	31
	Referenser	32
	Bilagor	
	Bilaga 1: Intervjuguide HR-konsulter.....	34
	Bilaga 2: Intervjuguide chefer	35

Support, kunskapsresurs eller strateg?

Josefin Hansson och Karin Johansson

Vad innebär det egentligen att vara en intern HR-konsult i en svensk organisation idag? Det är den frågan vi ställer oss i den här studien. I decembernumret av branschtidningen Personal & Ledarskap (2010/12) är temat framtidens HR. Där diskuteras att den stödjande HR-rollen blir allt mer framträdande som ett sätt att organisera HR-funktionen. Det finns en stor tilltro till att HR som internkonsult ska agera chefscoach för att utveckla kreativa och drivna ledare. Men vad innebär HR:s nya roll i praktiken? Vilka hinder och utvecklingsmöjligheter följer med förändringen? Artikeln fångade vårt intresse då ämnet har en tydlig koppling till den verklighet som vi snart kommer att möta som nyblivna personalvetare.

En etablerad sanning i dagens samhälle tycks vara den ständiga föränderligheten. Begrepp som flexibilitet, innovation och globala flöden dominerar föreställningar om dagens samhälls- och arbetsliv. Arbetslivet blir i allt högre grad individualiserat och fragmenterat (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Samhället etiketteras som ett tjänste- eller kunskapssamhälle, vilket motsvaras av ett skifte från fokus på produktion till fokus på innovation och utveckling. Kapitalet, inte minst det mänskliga, lyfts fram som avgörande för organisationers framtid (Granberg, 2011). Dessa övergripande samhällsförändringar står i relation till de förändringar som sker i personalområdet. Globaliseringen av arbetslivet gör att personalfrågor inte kan isoleras till nationella omständigheter och ökad individualisering innebär nya krav på flexibla organisationsformer, belöningssystem och rekryteringsprocesser. Personalstyrkan ska inte bara behandlas "rätt" utan den ska behandlas på ett sätt som ger optimal avkastning till organisationen, på såväl kort som lång sikt, vilket kan relateras till att personalfunktionen allt mer kommit att betraktas som en strategisk och visionsutvecklande funktion i organisationen.

Det nya perspektivet på personalarbete betonar i hög grad affärsmässighet samt att personalarbetets värdeskapande fokuserar på att knyta den strategiska affärsplanen till personalaktiviteter (Ulrich & Brockbank, 2005; Armstrong, 2006). Detta kan sammanfattas som att fokus har flyttats från organisations inre effektivitet till fokus på att anpassa organisationen efter omvärldens komplexa och föränderliga krav (Granberg, 2011; Ulrich & Brockbank, 2005). I HR:s nya roll betonas även att HR ska agera chefsstöd för att underlätta för en alltmer komplex och innehållsrik chefsroll med ett utökat ansvar för medarbetarna. Idag räcker det inte bara med att var chef – chefen ska vara en ledare som får sina medarbetare att *vilja* eftersträva organisationens mål genom att styra med motivation och värderingar (Jönsson & Strannegård, 2009). Kommunikation och relationen mellan HR och chefen blir således essentiell för att cheferna ska leva upp till de nya kraven.

I den moderna organisationen anses det att HR ska vara en strategisk aktör samt en stödjande funktion till chefen. Rollen som HR-professionell har utvecklats och förändrats under de senaste decennierna med följderna av att det idag finns olika och ibland motstridiga förväntningar på HR-funktionen. Att förstå både den problematik och de utvecklingsmöjligheter som följer med förändringen är ett första steg för att HR-medarbetaren ska utveckla ett professionellt förhållningssätt till den egna rollen och

verksamheten. Då chefsstödet är en framträdande aspekt av HR:s förändrade funktion blir det ytterst relevantt att studera relationen mellan chefer och HR i chefsstödet, inte minst ur ett personalvetenskapligt perspektiv.

För att studera den nya HR-rollen genomfördes en fallstudie av chefsstödet i en organisation. Bolagets HR-avdelning har som ambition att stödja sina chefer genom ett konsultativt förhållningssätt, varför organisationen ansågs intressant och lämpligt att studera utifrån studiens syfte. I fallstudien intervjuades HR-konsulter och chefer. En avgränsning som har gjorts är att medarbetare inte har inkluderats i studien, då detta inte var möjligt utifrån uppsatsens tidsram.

1.2 Bakgrund

Personalarbetet har gått från att vara präglad av social och humanitär karaktär, till att under 50- och 60-talet få en alltmer tydlig administrativ inriktning med ett ansvar för personalfrågor. I samband med detta anammade personalarbetet ett allt tydligare företagsperspektiv (Damm & Tengblad, 2000; Granberg, 2011). Redan 1954 lanserades begreppet HRM, men det var först under 80-talet som forskare och konsulter i företagsstrategi började intressera sig för begreppet (Tengblad, 2000). Vad som särskiljer HRM från tidigare personalledningsideal är betoningen på att HR i allt högre grad måste förstå affärsrealiteter i förhållande till den egna verksamheten och kombinera det personalvetenskapliga och ekonomiska perspektivet i syfte att driva organisationen framåt. Personalfrågor ska inte vara en isolerad aktivitet, utan ska integreras i organisationens måluppfyllelse. Affärsmålen ska omformuleras i en personalidé som i sin tur ska leda medarbetarna till att uppfylla organisationens mål (Ulrich & Brockbank, 2005). I takt med utvecklingen av HRM har personalarbetet decentraliserats tillbaka till linjen samtidigt som personalavdelningens stabsroll har nedtonats till förmån för rollen som internkonsult (Damm & Tengblad, 2000).

Det vore dock missvisande att framhålla att utvecklingen mot en strategisk och chefsstödjande HR-roll är allomfattande och okomplicerad. HR:s varande eller icke varande i ledningsgrupper är fortfarande omtvistad (Damm & Tengblad, 2000; Söderlund & Bredin, 2005). Berglund (2002) visar i sin studie ”De otillräckliga” hur konstruktionen av HR-rollen innehåller en mängd paradoxer med följd att HR lägger mycket tid på att legitimera sin roll och argumentera för sin kunskap i organisationen. Trots att HR-funktionen har fått en ny struktur och en affärsmässig dimension tycks det finnas problematik kring att etablera en legitim och strategisk yrkesidentitet i praktisk verksamhet, vilket skulle kunna uttryckas som att diskursen om HR:s strategiska roll har kommit längre än den faktiska utvecklingen. Det finns vidare kritiska röster kring om HRM-begreppet har ett existensberättigande, genom att ifrågasätta vad som egentligen är nytt i HRM. Dessa kritiker menar att HRM inte kan ses som en ny epok av personalarbete, utan är en utveckling av det traditionella personalledningsidealet (Granberg 2011).

1.3 Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

Vi kommer i detta avsnitt presentera teorier och tidigare forskning som utgjorde det teoretiska ramverket för studien. Vi har valt att presentera teorin i tre områden; 1) HRM – utmärkande drag, 2) HR:s roller samt 3) relationen mellan HR och chefer. De olika områdena hänger i hög grad samman, varför de inte bör betraktas som isolerade från varandra. Avsnittet behandlar både teoretiska modeller för HRM samt tidigare forskning kring vilka inverknings implementeringen av HRM har fått i praktiken.

1.3.1 HRM- utmärkande drag. Utifrån teorier och tidigare forskning har vi identifierat fyra utmärkande drag för HRM. Dessa är i) strategiskt HR-arbete, ii) HRM som uttryck för postbyråkratiska ideal iii) hård och mjuk HRM samt iv) delegering av personalansvar.

Strategiskt HR-arbete. Utmärkande för HRM är den affärsmässiga inriktningen av HR-arbetet, med fokus på vikten av att HR-medarbetarna antar en strategisk och affärsmässig roll i organisationen (Salaman, Storey & Billsberry, 2005; Ulrich & Brockbank, 2005). HRM kan definieras som strategier och förhållningssätt för att styra och leda organisationens mest värdefulla resurs – organisationens medarbetare. Det övergripande syftet för HRM är att styra, motivera och engagera de anställda för att de ska realisera företagets affärsmål, varför HRM har getts stor uppmärksamhet de senaste decennierna (Armstrong, 2006; Cunningham & Hyman, 1995; Poole & Jenkins, 1997).

För att HR ska uppfattas som värdeskapande bland aktörer såsom medarbetare, chefer, aktieägare och investerare menar Ulrich och Brockbank (2005) att HR-funktionen i sina processer ska ha ett resultatriktat fokus. Vidare betonar författarna att det är dessa interna och externa aktörer, som i egenskap av mottagare av HR:s aktiviteter, definierar HR:s värdeskapande. En konsekvens blir således ett skifte i fokus från vad HR gör, det vill säga HR:s aktiviteter, till vilket resultat HR levererar (Armstrong, 2006; Granberg, 2011; Ulrich & Brockbank, 2005). HR ses som värdeskapande först när det finns en direkt koppling mellan HR-processer och förbättrat affärsresultat, och således bör HR:s administrativa uppgifter minimeras och effektiviseras genom rutiner och IT-stöd (Lawler III, 2005).

Lawler III (2005) gör en distinktion mellan två olika nivåer av strategiskt HR-arbete. Den första nivån benämns som affärsmässigt HR vilket innebär ett retroaktivt förhållningssätt till affärsmålen. Betoningen ligger på att översätta redan formulerade affärsmål och strategier till en personalidé. Den andra nivån innebär att HR antar en aktiv roll i utvecklandet av affärsmål och strategier, och kan således ses som en högre form av strategiskt arbete än affärsmässigt HR-arbete.

HRM som ett uttryck för postbyråkratiska ideal. HRM skiljer sig från tidigare personalledningsideologier genom att representera ett postbyråkratiskt ideal, vilket framkommit som en respons på byråkratins problematik. Postbyråkratiska strömningar innebär att marknadsstyrning införs inom organisationens och hierarkins ramar. Detta reflekteras i att resultatansvar delegeras ner till enheter som måste bevisa sin lönsamhet för fortsatt överlevnad (Tengblad, 2000). I det postbyråkratiska idealet ses chefen som en kund i förhållande till HR-staben. Styrningen sker genom marknadsmekanismer i

syfte att öka flexibilitet, varför fackliga relationer och förhandlingar ges en underordnad roll i HRM. Postbyråkratin framhäver individualism, vilket ger avtryck i minskat behov av företagsövergripande processer, såsom lönestrukturer, varför personalavdelningens roll tonas ner (Damm & Tengblad 2000; Söderlund & Bredin 2005).

Hård och mjuk HRM. HRM lyfts fram som en strategi för att skapa konkurrensfördelar genom att på olika sätt främja en engagerad och högkompetent arbetsstyrka. Konceptet har en hård och en mjuk tolkning. Såväl Cunningham och Hyman (1995) som Tengblad (2000) lyfter fram att hård HRM antar en rationell och instrumentell utgångspunkt till personalstyrning. Armstrong (2006) förklarar hård HRM som att de anställda ses som en resurs bland alla andra tillgångar i organisationen, och ska hanteras på ett sätt som bidrar till att organisationen når lönsamhet. Mjuk HRM betonar vikten av att öka engagemanget och motivationen hos de anställda samt kontinuerlig kompetensutveckling i syfte att stärka organisationens möjligheter att nå sina långsiktiga mål (Cunningham & Hyman, 1995; Tengblad 2000). Engagemang och förtroende skapas genom involvering av de anställda, varför organisationskultur och kommunikation lyfts fram som viktiga verktyg (Armstrong, 2006).

Trots att HRM:s retorik kan betecknas som mjuk, menar Armstrong (2006) att det ofta är hård HRM som praktiseras i verkligheten, då organisationens intressen har företräde i förhållande till individens. Vidare visar Cunningham & Hymans (1995) studie på att ”hårda” och ”mjuka” HRM-initiativ ofta samexisterar i organisationer, vilket tyder på en problematik med kategorisk uppdelning.

Delegering av personalansvar. Flera studier visar på att implementeringen av HRM i många fall fungerar som en katalysator för en förändrad chefsroll, där personalansvar ska decentraliseras till chefer istället för att isoleras till HR-funktionen (Cunningham & Hyman, 1995; Poole & Jenkins, 1997). I personalansvaret ingår att integrera de anställdas kompetens med kundtillfredsställelse och produktionsresultat, vilket betonar personalledningens koppling till affärsstrategin (Hällsten, 2000; Ulrich & Brockbank, 2005). Renwick (2003) visar i sin studie att ett motiv bakom involveringen av chefer i HR-frågor är möjligheten för kostnadsbesparingar och effektivare beslutsvägar i organisationen.

Införandet av HRM-ideologin i organisationen innebär även en förändring av HR-medarbetarens roll i organisationen. HR ska anta en stödjande roll samt utveckla policys, rutiner och riktlinjer för personalledning, vilket chefen får till uppgift att implementera (Armstrong, 2006; Hällsten, 2006; Ulrich & Brockbank, 2005). Kulik och Perry (2008) lyfter fram att delegering av personalansvar till chefer kan innebära en möjlighet för HR-funktionen att i större utsträckning ta en strategisk roll i organisationen. HR-funktionens strategiska roll kräver att HR utvecklar nya kompetenser då de förväntas anta ett helhetsperspektiv på organisationen samt vara aktiva i att definiera strategiska mål (Armstrong, 2006; Ulrich & Brockbank, 2005).

Utvecklingen mot HRM – en sammanfattning. Granberg (2011) argumenterar för att utvecklingen mot HRM representeras av ett fokusskifte från administration till strategiskt arbete. I HRM är HR-funktionen en strategisk part som ska anta en aktiv roll i strategiutveckling och planerandet av organisationsförändringar. Chefer ska ta över

väsentliga delar av HR:s operativa arbete, varvid HR-funktionen centraliseras och ges en stödjande roll gentemot chefen. Till sist innebär utvecklingen mot HRM att HR:s administrativa arbete minimeras och effektiviseras genom IT-stöd (Granberg, 2011).

1.3.2 HR:s roller i organisationen. Storey (1992) har gjort en omfattande studie i vilken han identifierar fyra olika roller som HR-medarbetare antar i relationen till chefer. Rollerna utmärks av om de har fokus på strategiskt eller operativt arbete samt om rollen är av en ingripande eller icke-ingripande art (Storey, 1992). Storeys rollförteckning ansågs intressant för studien då den är skapad utifrån resultatet av en praktisk undersökning samt visar på hur HR agerar i relationen till chefer.

HR som Adviser. Den första rollen benämns Adviser och innebär att HR agerar som internkonsult i stödet till chefer. HR:s uppgift är inte att utöva själva personalarbetet, utan att vara drivande i utvecklingen av det, samt att stärka cheferna till att ta det operativa ansvaret i personalfrågor. Som rådgivare sitter HR till största delen centralt i organisationen, vilket leder till reducerad kontakt med medarbetarna i den dagliga verksamheten. Då det är linjecheferna som är närmast medarbetarna ges de ett ökat ansvar för relationen till dem. Rollen som rådgivare kan relateras till att HR-funktionen får en stabsroll som ska generera service och vägledning till de olika avdelningarna. Rollen som Adviser kan ses ha fokus på strategiskt arbete, men är samtidigt av en reaktiv karaktär då rollen anpassar sig efter organisationens behov (Storey, 1992).

HR som Handmaiden. Rollen som Handmaiden utgår helt från chefernas behov, vilket ger HR-funktionen en undergiven roll. Cheferna ses som kunder, medan HR är leverantörer av den hjälp och service som cheferna efterfrågar, vilket innebär att chefernas önskemål blir styrande för HR-arbetets riktning. Det är således chefen som avgör om HR levererar något av värde. Handmaiden involveras ofta först då personalrelaterade problem redan är ett faktum och förväntas då gå in och ta över problemet och lösa situationen. Vidare har Handmaiden till uppgift att hantera administrativt rutinarbete i olika personalsystem samt att presentera personalstatistik till organisationen. Rollen som Handmaiden har således ett operativt fokus och en begränsad inverkan i organisationen (Storey, 1992).

HR som Regulator. Ytterligare en roll som Storey har identifierat är Regulator. Rollen innebär att HR formulerar och implementerar regler och direktiv gällande anställda, som exempelvis upprättande av processbeskrivningar och kollektivavtal. En central aktivitet för HR blir att se till att chefer och anställda följer regler och direktiv de har satt upp för att skapa en konsekvent hantering av personal. Regulators agerande kan härledas till en operativ nivå och rollen är ingripande då den aktivt tar initiativ i personalfrågor (Storey, 1992).

HR som Changemaker. Slutligen kan Changemaker ses som en HR-roll som fokuserar på målstyrning genom att arbeta för att medarbetarnas mål ska överensstämma med affärsmålen. Rollen kännetecknas av ett strategiskt fokus då rollen som Changemaker distanserar sig från arbetsuppgifter som Handmaiden gör. HR har kompetens som ska användas till att stärka organisationens konkurrenskraft istället för att de utför administrativa arbetsuppgifter. Genom att vara en aktiv strateg ämnar

Changemaker till att utveckla organisationen och medarbetaren i rätt riktning för att nå framgång på marknaden. Följaktligen kan rollen relateras till ett strategiskt företagsledningsperspektiv och är av en betydande ingripande karaktär (Storey, 1992).

1.3.3 Relationen mellan HR och chefer. I följande tema kommer vi diskutera vilka implikationer införandet av HRM-ideologin i organisationen får för relationen mellan HR och chefen, framförallt med fokus på konsekvenserna för delegering av personalansvar till chefen. I området har vi identifierat fyra delområden som kommer att behandlas under rubrikerna i) balansera mellan roller, ii) chefen som HR:s främsta intressent, iii) utveckling av chefer samt iv) otydliga roller.

Balansera mellan roller. Då HR-specialister är de i organisationen som besitter störst kompetens och erfarenhet inom personalfrågor ges de en roll som stödfunktion till cheferna, där de ska ge råd och service för att cheferna skall kunna fullfölja sitt personalansvar. I rollen som stödfunktion ska HR dock inte ta över chefernas arbetsuppgifter och ansvar för personalfrågor, då det alltid är cheferna som ska ta det slutgiltiga beslutet. Det finns dock tendenser till att HR ibland uppfattats styra hur cheferna ska agera, vilket kan leda till en spänning i relationen mellan HR och chefer (Armstrong, 2006).

För att främja en bra relation mellan HR och chefen bör HR anta ett försiktigt förhållningssätt som inte är alltför styrande samt inte överträda rollens gränser. Gränsen mellan att vara vägledande och styrande kan dock i vissa fall vara svår att urskilja. För att chefen skall utveckla ett ansvarstagande chefskap och lära sig att lösa sina problem bör chefen inte vänja sig vid och bli beroende av att HR bistår med att lösa dagliga personalärenden. Om chefen däremot blir alltför självständig i sitt chefskap finns det en risk för att denne går sin egen väg och inte följer organisationens riktlinjer och policyer för personalen, vilket försvårar möjligheten till en konsekvent personalledning för hela organisationen. HR skall således balansera mellan att skapa en relation till chefen som utmärks av stöd och vägledning så att chefen själv tar ansvar för att lösa personalfrågor, samtidigt som relationen skall kännetecknas av ett visst beroendeförhållande så att chefen följer företagets personalpolicy. En sådan relation tar dock tid att utveckla och kräver att parternas roller är tydligt definierade och att de är medvetna om sina roller (Armstrong, 2006).

Chefen som HR:s främsta intressent. Då HR-avdelningen har flertalet intressenter, så som anställda, chefer, ledningsgrupp och fackföreningar, vilka har olika behov av stöd, finns det många olika krav och förväntningar på vad HR ska leverera (Armstrong, 2006; Kulik & Perry, 2008; Ulrich & Brockbank, 2005). För HR-funktionen är det av betydelse att känna till organisationens olika behov och utgå från dem vid utformningen av sina aktiviteter samt att kunna balansera mellan de olika kraven. Chefer med personalansvar kan ses som HR:s främsta interna kunder då det framförallt är de som HR levererar service till i form av chefsstöd (Armstrong, 2006). Cunningham & Hyman (1997) påvisar att cheferna förväntar sig att HR skall vara synliga och kontaktbara för att på ett snabbt sätt kunna bistå med stöd och hjälp i det dagliga personalarbetet. Chefernas uppfattning och omdöme om HR:s service är av betydelse för HR:s rykte i organisationen, varför chefernas behov och förväntningar bör vara i fokus (Armstrong, 2006). I en studie framkom det att det är av vikt att HR vårdar

relationen till cheferna då en bra relation till cheferna underlättar för implementering av HR-politics i organisationen (Kulik & Perry, 2008).

En studie av Teo & Rodwell (2007) visar på att HR:s operativa arbete har en positiv inverkan på hur chefer i organisationen uppfattar HR-avdelningens inflytande, medan det inte verkade finnas ett samband mellan HR:s strategiska arbete och hur cheferna uppfattade HR:s inflytande. Resultatet från studien kan tolkas som att chefer inte alltid är villiga att ta ansvar för de HR-aktiviteter de har fått delegerade till sig. Om HR-avdelningen till största delen fokuserar på strategiskt arbete kan det leda till att cheferna inte är nöjda med den service som HR levererar då cheferna efterfrågar mer support i operativa HR-frågor. För att HR ska ses som bidragande med ett värde till organisationen bör de enligt studiens resultat utföra operativt HR-arbete, eftersom det legitimerar HR i organisationen. När HR upplevs som legitima möjliggör det för mer inflytande samt involvering i strategiskt arbete (Teo & Rodwell, 2007).

Utveckling av chefer. När ansvar för personal delegeras till chefer uppstår en oro att dessa inte klarar av den nya rollen då de har för lite utbildning inom området, bristande ledaregenskaper och engagemang, samt för stor arbetsbelastning (Armstrong, 2006). Ett sätt att öka chefernas möjligheter till att klara av personalansvaret är att utbilda dem i personalfrågor samt att utveckla deras ledaregenskaper, vilket ses som HR-avdelningens ansvarsområde (Armstrong, 2006). I Cunningham och Hymans (1997) studie framkom att chefer överlag är nöjda med det stöd HR erbjuder som underlättar det dagliga arbetet i form av att bland annat tolka lagar samt utföra administrativa uppgifter i disciplinärenden och rekrytering. Flertalet chefer upplevde brister i sin ledarskapsförmåga, men det var få chefer som såg att HR bidrar till att förbättra denna kompetens. Hur väl HR lever upp till chefernas förväntningar och erbjuder dem kontinuerlig utbildning inom personalfrågor och ledarskapsutveckling påverkar relationen mellan HR och chefer (Cunningham & Hyman, 1997).

Otydliga roller. Trots att delegering av personalansvar är ett vedertaget faktum, visar studier på att HR-specialister fortfarande utför en stor andel operativt och administrativt personalarbete (Armstrong, 2006). Även om chefer har ansvar för sin personal föredrar de att HR-avdelningen utför personalrelaterade uppgifter åt dem, exempelvis vid disciplinära frågor och problem, då det fortfarande associeras som HR:s område. En förklaring kan ses i att HR:s roll inte är tydligt definierad, vilket skapar missförstånd bland chefer om vad HR idag arbetar med. Vidare visar en studie av Teo och Rodwell (2007) att även HR upplever sin roll som stödfunktion och strategisk partner otydlig och otrygg. De kan ha byggt upp en trygghet och professionell identitet genom utförandet av arbetsuppgifter som delegeras ut till chefer i och med införandet av HRM-ideologin. Den nya rollen som stöd och strategisk partner kan leda till att HR upplever ett hot mot professionens existens i organisationen. En följd kan bli att HR är villiga att utföra operativt arbete då de känner en trygghet i dessa arbetsuppgifter, vilket får konsekvenser i att chefer inte utvecklas till att själva ta ansvar för sitt arbete (Armstrong, 2006; Teo & Rodwell, 2007). Då HR-avdelningen fortsätter att utföra operativt HR-arbete trots delegering av personalansvar till chefer, stannar transformeringen vid en retorisk förändring (Teo & Rodwell, 2007).

1.4 Problemformulering

Organisationer sätter stor tilltro till det nya sättet att organisera sitt HR-arbete med en central HR-funktion och decentraliserat personalansvar till chefen. Den bakomliggande tanken är att frigöra HR från operativt och administrativt personalarbete till förmån för värdeskapande strategiskt arbete (Teo & Rodwell, 2007). Dock visar undersökningar över HR:s arbetsuppgifter att 20 procent av tiden ägnas åt strategiskt arbete, 40 procent åt administrativa uppgifter, 30 procent åt konsultativt stöd och 10 procent åt övriga aktiviteter. Således kan en skillnad ses mellan det normativa, där HR främst ska vara en strategisk partner, och verkligheten, där HR till största delen utför operativa och administrativa uppgifter (Armstrong, 2006). Vidare är de nya teorierna om hur HR ska prioritera arbetsuppgifter främst framdrivna av konsulter som har ett normativt perspektiv, där HRM framställs som en universal lösning som genererar ett positivt resultat för alla organisationer (Boseli, Brewster & Paauwe, 2009; Granberg, 2011). Således kan det finnas skäl till att anta ett kritiskt förhållningsätt till teorierna, då det är rimligt att anta att verkligheten är mer komplex och försvårar implementering av HRM. Den nya utvecklingen kan ses som värdefull men bör samtidigt kritiskt granskas och nyanseras (Granberg, 2011).

Som visas ovan framkommer en komplex och problematisk verklighet för de aktörer, HR-professionella och chefer, som ska realisera HRM-idealet i verksamheten. Det råder således en inkongruens mellan normativa föreställningar om hur det moderna HR-arbetet ska organiseras och möjligheten att realisera detta i praktiken (Armstrong, 2006). Motsättningarna mellan praktik och teori gör ämnet intressant för vidare studier då det behövs en utökad förståelse för vad införandet av HRM i en organisatorisk kontext får för konsekvenser för berörda aktörer. Detta leder fram till studiens syfte och frågeställningar.

1.5 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen var att förstå HR:s roll utifrån teorier om HRM i en organisation som nyligen omorganiserat sin HR-funktion utifrån HRM- inspirerade idéer. Vidare syftade studien till att utreda vilka utvecklingsmöjligheter som kan skönjas för chefsstödet i organisationen. Studiens syfte konkretiserades genom tre frågeställningar;

- Vilken är HR-funktionens roll i organisationen?
- Vilken genomslagskraft har HRM fått i organisationen?
- Vilka utvecklingsmöjligheter finns för samarbetet mellan HR och chefer?

2. Metod

2.1 Design

En fallstudie i en organisation genomfördes och syftade till att förstå hur relationen mellan HR och chefer tar sig uttryck i aktiviteten chefsstöd, genom att undersöka hur parterna uppfattar sina roller i aktiviteten, deras upplevelse av chefsstöd samt vilka utvecklingsmöjligheter de ser för chefsstödet. Delegering av personalansvar till chefen samt HR som en stödjande funktion är centralt i teorier om HRM, varför studien koncentrerades på aktiviteten chefsstöd. Kvalitativa intervjuer med HR-specialister och chefer bedömdes som lämplig metod, då de syftar till att skapa en förståelse för hur respondenten ser på världen utifrån sin synvinkel genom att tolka de fenomen som respondenter beskriver och talar kring under en intervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitativa intervjuer ger en tillgång till respondentens värderingar, åsikter och erfarenheter, vilket kan vara svårt att fånga upp i en kvantitativ undersökning (Silverman, 2006). Genom kvalitativa intervjuer delgav respondenterna således sin syn på aktiviteten chefsstöd samt hur de uppfattar varandras roller utifrån sitt perspektiv, sina erfarenheter och sina värderingar. En kvalitativ studie blev en lämplig metod då syftet inte bara var att kartlägga HR:s roller, utan även söka förklaringar till varför deras roller ser ut som de gör.

2.2 Deltagare

För att ge läsaren en bild av den kontext som studien genomförts inom görs nedan en kort presentation av den studerade organisationen och dess HR-funktion.

2.2.1 Organisationen. Studien genomfördes på ett bolag som ägs av västsvenska kommuner. En stor del av verksamheten består av att leverera olika former av service och tjänster inom miljöbranschen till både kommuner och privata företag. Organisationen är den största inom sin bransch i Västsverige med 800 medarbetare, varav cirka 80 personer innehar en chefsposition.

2.2.2 HR-avdelningens organisering. Våren 2004 påbörjades en omorganisering av den studerade organisationens personalavdelning. Från att personalresurser varit decentraliserade till avdelningsnivå blev personalavdelningen en centralt organiserad stabsfunktion. Samtidigt påbörjades ett utbildningsprojekt som varade i drygt ett år, där externa aktörer togs in för att utbilda personalspecialisterna mot ett mer konsultativt förhållningssätt. Efter att organisationen informerats om HR:s nya arbetssätt byttes titeln personalspecialister successivt ut till HR-konsulter. Hösten 2010 bytte avdelningen namn till HR-avdelningen för att ytterligare markera det nya arbetssättet (Personaldirektör, personlig kommunikation, 11 april, 2011).

Den centrala HR-avdelningens funktion är att vara en aktiv aktör i den långsiktiga verksamhetsplaneringen. Vidare lyfts fram att HR ska ha ett konsultativt förhållningssätt gentemot organisationen och på så vis "förädla" processer de medverkar i. Personalfunktionens uppgift är att bidra med sina specialistkunskaper inom området och stötta chefer i deras chefskap, utan att ta över ansvaret. På det sättet ska HR bidra till att

utveckla affären och affärsmässigheten (Personaldirektör, personlig kommunikation, 11 april, 2011).

2.2.3 Studiens deltagare. Ett inledande möte genomfördes med personaldirektören som var kontaktperson under studien. Under mötet beskrevs organisationsstruktur, HR-avdelningens sammansättning samt en kortfattad introduktion till organisationens chefsstöd. Mötet genomfördes i syfte till att lära känna organisationen samt att finna ett lämpligt ingångssätt för att studera chefsstödet. Mötet kompletterades med skriftlig information som har använts till beskrivning av organisationen samt HR-avdelningen.

Idag arbetar fyra personer som HR-konsulter, vilka har som uppgift att dels vara en strategisk aktör, dels att stötta personalansvariga chefer i personalfrågor. Tre av dessa intervjuades samt sex av de chefer som HR-konsulterna stödjer. Den fjärde HR-konsulten uteslöts i samråd med vår kontaktperson, då denna person var ny i sin tjänst. Samtliga chefer som deltog i studien hade personalansvar och var således i kontinuerlig kontakt med respektive HR-konsult. Cheferna hade olika befattningar varav en var områdeschef, två var avdelningschefer och de resterande tre var arbetsledare. Urvalet gjordes i samråd med vår kontaktperson på HR-avdelningen och syftade till att främja en bredd i respondenternas svar, då chefer på olika hierarkiska nivåer kan förväntas ha olika syn på chefsstödet.

2.3 Tillvägagångssätt

Personaldirektören kontaktades under februari 2011 för en förfrågan om möjlighet till samarbete med organisationen. Efter ett visat intresse från organisationens sida genomfördes ett introducerande möte med Personaldirektören några veckor innan uppsatsens start. En första kontakt med respondenterna skedde över telefon eller e-post för att informera om undersökningen och boka in tid för intervju. Intervjuerna genomfördes på respondenternas kontor, vilket alla respondenter föreslog som lämplig plats för intervjun. Varje intervju hade en timma till förfogande, men de flesta intervjuer varade i cirka 30-40 minuter. Intervjuerna spelades in med hjälp av två mobiltelefoner för att säkerställa inspelningen. Vi medverkade båda två vid samtliga intervjuer då vi ansåg att det skulle underlätta för vår förståelse och bearbetning av empirin. En person ställde frågor och den andra personen antecknade stödord och flikade in med frågor om så ansågs relevant. Uppdelningen gjordes med syfte att inte skapa förvirring eller risk för att prata i mun på varandra. Innan inspelningen startades informerades respondenten om undersökningen, anonymitet, frivillighet samt en förfrågan om inspelning gjordes. Samtliga respondenter gav sitt godkännande. Det bör dock nämnas att inspelningen kan ha påverkat respondenterna något då en av dem under intervjun påpekade en viss nervositet av ljudinspelningen, samt att en respondent inledningsvis var skeptisk till ljudupptagning men gav sitt godkännande. Trots det ansågs inspelning ändå relevant då det möjliggjorde för utskrivning och tillgång till respondenternas totala svar i efterhand, vilket inte fås vid endast anteckningar (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.4 Intervjuguide

I ett första stadium klargjordes studiens syfte och därefter undersöktes tidigare forskning och teorier med utgångspunkt i syfte och frågeställningar för att skapa en teoretisk förståelse för det som skulle studeras. Genomläsningen av teorier och tidigare forskning gjordes med syfte att finna återkommande ämnen, vilka var HRM, HR:s roller i HRM samt relationen mellan HR och chefer.

Två halvstrukturerade intervjuguides utformades, en för HR-konsulterna och en för cheferna. Intervjuguiderna bestod av tre frågeområden med tillhörande lämpliga frågor under varje rubrik. Frågorna arbetades fram utifrån de teorier som hade valts ut samt uppsatsens frågeställningar och syfte. De framtagna frågeområdena för båda intervjuguiderna var i) uppfattning om HR:s roll och funktion i verksamheten, ii) uppfattning om delegering av personalansvar och chefsstöd samt iii) utvecklingsmöjligheter för chefsstödet. Som exempel på en fråga under ämnet ”uppfattning om delegering av personalansvar och chefsstöd” i intervjuguiden för HR-konsulterna var ”Hur upplever du din roll i chefsstödet?”. Motsvarande fråga i intervjuguiden för cheferna var ”vilken roll upplever du att HR tar i chefsstödet?”. Ytterligare exempel på frågor från båda intervjuguiderna var frågan ”hur anser du att chefsstödet kan utvecklas?”.

Halvstrukturerade intervjuguides ansågs lämpligt för studien då det fanns ett tydligt syfte med de intervjuer som skulle genomföras, samtidigt som strukturen på frågorna kunde förändras om respondenten beskrev fenomen som vi vid utformningen av intervjuguiden inte hade varit medvetna om. På så vis kunde intervjuerna hålla sig till de teman som identifierades, samtidigt som respondenterna hade möjlighet att uttrycka sig fritt (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.5 Analys

För att analysera intervjuerna valdes tematisering som analysmetod. Tematisk analys är en flexibel och lämplig metod vid analys av kvalitativ data. Fördelen med tematisk analys ses i att den på ett bra sätt kan presentera ett komplext och detaljrikt material (Braun & Clarke, 2006). Analysmetoden ansågs adekvat för studien då materialet innehöll många motsägelser, vilket ansågs viktigt att belysa. I tematisk analys tar forskaren en aktiv roll i valet av teman som ses i materialet och presenteras för läsaren. För att reducera risken för att forskarens förförståelse blir alltför styrande är det av stor vikt att på ett systematiskt och stegvis sätt identifiera teman (Braun & Clarke, 2006).

Vi valde att utgå från Braun och Clarkes (2006) sex identifierade steg för systematisk tematisering. Till att börja med transkriberades intervjuerna i sin helhet. Därefter lästes det transkriberade materialet noggrant samtidigt som mindre noteringar gjordes. Nästa steg blev att koda intressanta aspekter av data på ett systematiskt sätt genom färgkodning. Detta resulterade i fjorton olika områden med respektive färg. Steg tre bestod i att samla de identifierade områdena i potentiella teman. Teman diskuterades och jämfördes för en försäkring om att de representerade materialet på ett rättvisande sätt och var skiljda från varandra. Detta mynnade ut i fyra övergripande teman, med tillhörande underteman. I processen valdes vissa aspekter bort som inte hade tillräcklig

empiriskt stöd eller relevans för studien. I sista steget skrevs resultatdelen ihop till en syntes och lämpliga citat valdes ut för att berika texten samt påvisa transparens i empirin (Braun & Clarke, 2006).

2.6 Etiska reflektioner

Under studiens genomförande har ett flertal etiska riktlinjer beaktats. Innan intervjuerna genomfördes informerades respondenterna om syftet och upplägget med undersökningen, vart studien skulle publiceras, deras anonymitet, frivilligt deltagande samt att de har rätt att dra sig ur när som helst under studien. Samtliga respondenter godkände informationen och hade inga invändningar. Empirin har behandlats utifrån att respondenternas identitet inte skulle kunna avslöjas. Resultatredovisning och valda citat valdes noga ut utifrån att respondenternas anonymitet inte skulle kringgås. Citaten har märkts med befattningarna HR-konsult och chef för att läsaren ska få möjlighet till att förstå innebörden av citaten, men det ansågs inte riskera deltagarnas anonymitet då flera respondenter inom respektive grupp deltog i studien. Det inspelade och det utskrivna materialet har endast använts av författarna och raderats vid arbetets slutförande. Eventuella negativa konsekvenser för deltagarna i form av att de kan lida skada av medverkande har beaktats och vägts mot vetenskapliga fördelar av deras medverkan i studien (Kvale & Brinkmann, 2009).

3. Resultat

Sammanfattningsvis framkom i intervjuerna att HR-konsulterna besitter dubbla roller som både strategiskt och operativt stöd att balansera mellan. Inom den operativa rollen finns det i sig ett flertal HR-roller. Då det operativa arbetet är av framträdande art får det konsekvenser i form av mindre strategiskt arbete. Dock såg respondenterna att HR-konsulterna ska ha ett strategiskt fokus och cheferna betonade vikten av att HR ägnar sig åt strategisk chefsutveckling. Relationen mellan HR-konsulter och chefer framstår överlag som välfungerande, men påverkas av bristande tid samt att kontakten endast är behovsbaserad. Tabell 1 beskriver resultatets fyra teman med tillhörande rubriker respektive huvudresultat, vilket syftar till att ge en komprimerad bild av resultatet för läsaren.

Tabell 1

Förteckning över tema, underrubriker och huvudresultat

Tema	Underrubrik	Huvudresultat
HR som operativt stöd	<ul style="list-style-type: none">- HR som supportfunktion- HR som kunskapsresurs- HR som administratör- HR som samordnare	HR agerar som operativt stöd i traditionella personalfrågor. Arbetsrättslig kunskap värderas högt. Chef är personalansvarig.
HR som strategisk partner	<ul style="list-style-type: none">- Strategiskt HR- Chefsutveckling	HR:s arbete relateras till affärsområde. Identifierat behov av strategisk chefsutveckling. Strategisk roll är ej självklar.
Relationen mellan HR och chef	<ul style="list-style-type: none">- Behovsbaserad kontakt- Tillgänglighet påverkar relationen.- Instrumentell relation- Centraliseringens effekt på relationen	Kontakten sker vid problem. HR agerar ofta reaktivt. Distans mellan HR och chef påverkar relationen.
Rollkonflikter	<ul style="list-style-type: none">- Styrande eller vägledande- Strategiskt eller operativt	Problematik för HR att både vara vägledande och styrande. Operativt arbete sker på bekostnad av strategiskt.

3.1 HR som operativt stöd

Nedan följer en beskrivning av hur respondenterna talade om HR-konsulternas agerande i chefsstödet, vilket till största delen betonades som stöd i traditionella personalfrågor, såsom rekrytering, rehabilitering, disciplinären den samt fackliga förhandlingar. Sammanfattningsvis framkom att HR-konsulterna ägnar en stor del av sin tid till att leverera operativt stöd i de dagliga personalfrågorna.

3.1.1 HR som supportfunktion. Samtliga respondenter betonade självklarheten i att chefen har personalansvar och refererade till HR som en stödfunktion till chefer. Det ansågs att chefer inte kan lämna över sitt ansvar till HR respektive att HR aldrig har beslutsrätt över cheferna. Istället ska HR-konsulten anta rollen som rådgivare samt finnas vid chefers sida när detta efterfrågas. Resonemanget bakom HR:s roll som stödfunktion relaterades i intervjuerna till att de ska underlätta chefernas arbete som personalansvariga. Vidare lyftes det fram att det är fördelaktigt att HR stödjer kunskapsutveckling hos cheferna, då kunniga chefer uppfattas som bättre chefer. Trots att cheferna ständigt utvecklas sågs HR:s supportfunktion som given då respondenterna menade att chefsrollen är komplex och i behov av stöd och råd.

”...att vara konsult är ju att vara ett stöd till cheferna så att säga, och inte ta över allting utan att ge råd, vara stöd...” (HR-konsult)

Utifrån intervjuerna kan två scenarior av chefsstödet identifieras. I vissa fall efterfrågades att HR antar rollen som en diskussionspartner och bollplank inför till exempel fackliga förhandlingar eller svåra medarbetarsamtal. Det framkom att respondenterna ser positivt på diskussioner mellan HR och chefer, då bådas perspektiv anses bidra till en bra lösning. I andra fall efterfrågades att HR ska ge tydliga, och framförallt, snabba svar. Många respondenter relaterade behovet av att få snabba svar från HR till att verksamheten till stor del bedrivs i produktion där snabba beslut måste fattas.

”För mig så är det optimala att de är en stödjande funktion, som alltid finns vid ens sida när man vill, gärna att de alltid svarar på alla frågor med en gång.” (Chef)

När HR-konsulterna misslyckas med att kunna ge ett faktiskt svar uppfattas det som negativt av cheferna.

”...de frågor som vi har, de ska dom ta med sig och inte bolla tillbaka. Det är nått som man har känt någon gång, att man skickar en fråga till HR och sen kommer den tillbaka utan konkret svar, att det är något man får lösa själv.” (Chef)

Då cheferna inte får tydliga svar från HR upplever de att processen blir omständlig och trög, vilket i vissa fall kan innebära att chefen går vidare utan HR-konsultens stöd. Risker ses då i att problemen glöms bort och aldrig får en riktig lösning. Dock finns motsättningar till chefernas behov av snabba svar då det ur HR-perspektivet lyftes fram att krav på snabba svar ökar risken för att magkänsla blir styrande, vilket kan leda till att fel stöd och information ges. Istället betonade HR-konsulterna att lösningar blir mer långsiktiga och kvalitativa om det finns utrymme för reflektion och eftertanke innan svar presenteras till chefen.

3.1.2 HR som kunskapsresurs. En aspekt som var mycket framträdande i samtliga intervjuer är uppfattningen om att HR är specialister inom personalområdet i allmänhet och arbetsrättsliga frågor i synnerhet. Som chef är det svårt att ta till sig all kunskap inom det breda området personal. Istället framkom förväntningar på att HR ska vara mycket insatta i hantering av personalfrågor.

”Kunskapen som dom sitter på, dom ska kunna grotta ner sig i de här frågorna, vi ska inte behöva detaljkunskap i det här.” (Chef)

Vidare betonades vikten av att göra rätt enligt lagstiftning för att undvika arbetsrättsliga påföljder. I detta sågs HR som en central aktör, dels genom att ha en kontrollerande funktion av att arbetsrätten följs och dels som tolkare av lagstiftning och praxis. Respondenterna lyfte fram att det är positivt att HR kontrollerar att cheferna fattar rätt beslut enligt lagstiftning. Samtidigt betonade ett par respondenter att HR i arbetsrättsliga frågor kan upplevas som styrande och således inkräktar på chefens område. Följande citat sades om HR:s kontroll av arbetsrätt:

”...då kan HR bli lite av en tumme i ögat på dom och kanske inte alltid så där jättepopulära. Det ligger lite i sakens natur egentligen då va, samtidigt är det ju chefen som har ansvar och inte HR-konsulterna, de är ju bara förmedlare.” (Chef)

Cheferna underströk att de behöver HR som kunskapsresurs för att kunna bedriva sin dagliga verksamhet. Som exempel togs upp att chefer frågar och diskuterar arbetstidslagen med HR vid schemaläggning, rutiner och åtgärder vid rehabilitering samt tidsgränser som gäller för att vikarier inte ska bli inlasade. HR har således en roll som tolkare och förmedlare av lagstiftning. För att leva upp till förväntningarna påpekade såväl HR-konsulter som chefer vikten av att HR håller sig uppdaterade inom arbetsrätt samt är förtrogen med att söka information inom kunskapsområdet. Således sågs HR som en arbetsrättslig expert och viktig kunskapsresurs.

Ett sätt att förenkla HR:s roll som kunskapsresurs sågs i att HR är aktiva i urvalet och implementeringen av IT-system som möjliggör att chefen mer självständigt kan hantera personalfrågor. Dock poängterades att HR måste se till att de IT-system som implementeras är lätthanterliga och anpassade till verksamheten samt att chefer ges adekvat utbildning för att kunna hantera dem. Det framkom att vissa system fungerar väl och understödjer chefens eget ansvarstagande. Ett exempel som framkom i intervjuerna är ett nytt IT-system nyligen har implementerats som möjliggör för chefen att själv utreda vilka tidsgränser som gäller för dennes vikarier, istället för att HR kontrollerar dessa gränser. Andra IT-system upplevdes dock som krångliga och svårhanterliga i organisationens kontext och cheferna refererade till sig själva som sällananvändare av systemen. I dessa fall uttrycktes en önskan om att HR skulle förändra systemen alternativt ta tillbaka ansvaret för specifika personalärenden.

3.1.3 HR som administratör. I intervjuerna beskrev HR-konsulterna att de tidigare var placerade ute på avdelningar och utförde administrativa uppgifter för chefen. De ansåg att det idag inte ingår i deras befattningsbeskrivning att vara en administratör, utan att det ansvaret till stora delar har lags ut till cheferna. Dock påvisade flertalet respondenter att HR har administrativa uppgifter så som att dokumentera vid fackliga förhandlingar, disciplinärenden och rehabiliteringar. Förklaringar till detta sågs i att HR tidigare har varit en administrativ resurs för chefen och att dessa föreställningar fortfarande existerar, samt att det inte finns någon naturlig aktör att lämna över uppgiften till. Cheferna betonade att den administrativa hjälpen är en avlastning i deras chefsroll samtidigt som HR-konsulterna menade att administration

inte längre faller inom ramen för deras roll och kan följaktligen inte lämnas över till dem.

” Så att vi är ju mot att förut ha varit väldigt mycket administrativt stöd – ja men det kan ju HR fixa – vi jobbar ju inte på det sättet idag, Vi skriver protokoll i för sig, det gör vi när det är MBL-protokoll och sådant för det är ju väldigt mycket formalia kring hur man ska skriva sådana saker.” (HR-konsult)

Ovanstående citat sammanfattar att det finns en uppfattning om att HR-rollen inte är administrativ, men att HR i praktiken fortfarande förväntas utföra viss typ av administration.

3.1.4 HR som samordnare. I intervjuerna förklarade flera respondenter att HR ses som den naturliga samordnaren när organisationen behöver samarbeta med externa aktörer. Till exempel togs det upp att HR i rehabiliteringsärenden ses som en länk mellan chefen och externa parter, såsom försäkringskassa, företagshälsovård och sjukvård.

Vidare sågs HR som en samordnare av utbildningar och kurser, där HR förväntas koordinera och administrera utbildningar för medarbetare och chefer. HR förväntades ansvara för kontakten med externa utbildningsaktörer samt se till att allt praktiskt runt utbildningar fungerar såsom dokumentation av genomförda utbildningar och inbjudningar. Att HR ses som en samordnare av utbildning relaterades till att HR som central funktion har möjlighet att samordna olika enheter till ett och samma utbildningstillfälle för att på så sätt reducera utbildningskostnader.

3.2 HR som strategisk partner

Detta tema behandlar hur HR-konsulterna arbetar strategiskt. Det framkom i intervjuerna att HR ses som en strategisk aktör som ska ta del i att utveckla organisationens förmåga att prestera bra resultat. Det identifierades att HR verkar för att realisera affärsstrategin genom att översätta denna till aktiviteter inom personal. Vidare visar resultatet på att HR ses ha en framträdande roll i att utveckla chefernas ledaregenskaper. Dock framkom det att cheferna har olika uppfattningar om vikten av att HR arbetar strategiskt samt att cheferna efterfrågar mer strategisk ledarskapsutveckling.

3.2.1 Strategiskt HR. HR-konsulterna definierade sig själva som en strategisk aktör, en arbetsgivarrepresentant samt en förmedlare av organisationens värderingar. HR-konsulterna lyfte fram att deltagandet i ledningsgrupper är ett forum för deras strategiska arbete, där de söker bidra med HR-perspektivet i företagsstrategier. I intervjuerna kopplade HR-konsulterna samt ett par av cheferna HR-aktiviteter till organisationens affärs mål och affärsidé. En viktig uppgift för HR-konsulterna sågs vara att stärka organisationens förmåga att nå sina mål genom ökad prestation. Vidare talade HR-konsulterna om vikten av att förankra sina satsningar och sitt arbete i affärsstrategin för att legitimera sitt arbete och sin roll som strategisk partner.

”...att vi jobbar med rätt frågor som vi tycker och som naturligtvis vår affärsplan och vår verksamhetsplan stödjer...och att vi stödjer dem.” (HR-konsult)

”...så gör vi den här aktiviteten och så ja, den stämmer ju överens med organisationens övergripande mål och vad som står i affärsplaner och så. Så kan vi vandra upp och ner...och då ser man att det vi på HR gör liksom har förankring någonstans.” (HR-konsult)

Både chefer och HR-konsulter påpekade vikten av att förstå och känna till affären för att kunna jobba strategiskt. En HR-konsult upplevde ökad status för professionen och trygghet i sin roll i samband med en mer omfattande förståelse för affärer.

”...att man vet det ekonomiska läget och att man kan förklara eller förstå varför det är så... att man känner till affärerna också då. Det har man väldigt stor nytta av när man ska ta ställning i olika frågor. Då har man lite på fötterna och vet vad man pratar om, jag känner att det är skönt att jag vet vad som pågår där ute.” (HR-konsult)

Flera respondenter tog upp att det historiskt sett inte har funnits gemensamma riktlinjer för personalfrågor, utan att det har bestämts av varje avdelning. Negativa konsekvenser med det sågs i att personal hanterades inkonsekvent och orättvist samt att organisationen blev ineffektiv. Då HR sitter centralt betonade både HR-konsulter och chefer vikten av att HR är drivande i att utveckla en enhetlig och konsekvent styrning av organisationens personal. I detta ingår utveckling och implementering av gemensamma processer och policys i syfte att stärka organisationens professionalitet.

Under intervjuerna betonades det att HR:s roll som strategisk partner inte alltid är självklar. HR-konsulterna påvisade att de i vissa situationer själva är tvungna att påpeka att de skall involveras i strategiska diskussioner på avdelningarna. Vidare framkom det att HR ibland upplever det som svårt att visa på att det finns en faktisk länk mellan HR:s arbete och företagsstrategin för övriga organisationen. Detta kan leda till konfliktsituationer då det finns uppfattningar om att det är HR:s agenda som styr snarare än strategin. Vidare fanns indikationer på att HR i vissa fall misslyckas med att framstå som strategiska för organisationens chefer. Exempelvis lyfte flertalet av cheferna att de upplever att HR inte tar ansvar för långsiktig kompetensförsörjning samt inte aktivt arbetar med att utveckla organisationens varumärke som arbetsgivare. Dessutom betonade en chef att HR bör arbeta med att utifrån ett helhetsperspektiv reflektera över om organisationen har optimal organisering utifrån verksamheten, vilket idag saknas. Cheferna upplevde följaktligen HR:s arbete som ad hoc snarare än strategiskt och långsiktigt.

”...strategiska personalplaneringen...vad vill företaget liksom? Jag vill att HR ska jobba mer med strategiska frågor långsiktigt. Jag menar, vi kan sitta och lösa det här i år, men vad vill vi om två år, om fyra år, och så vidare. Där tycker jag att det finns en utveckling att göra.” (Chef)

3.2.2 Chefsutveckling. Samtliga respondenter framhävde att chefsutveckling är en viktig uppgift för HR-konsulterna. Respondenterna upplevde att HR ska definiera vad organisationens ledarskap är samt vilka kunskaper och ledaregenskaper som krävs

för att leva upp till chefsrollen. Emellertid framkom att chefsrespondenterna inte upplevde att det finns en tydlig bild av vad det innebär att vara chef i organisationen. De efterfrågade att HR ska ta en mer aktiv roll i chefsutveckling, där de ska definiera chefsrollen samt stärka chefen till att vara en budbärare av organisationens värderingar. Cheferna ansåg att HR bör ta fram ett välplanerat och systematiskt utvecklingsprogram för organisationens chefer. Cheferna efterfrågade således en förbättring från idag då de ansåg att chefsutveckling sker som punktinsatser vid behov utan någon långsiktig eller strategisk plan.

”Samtidigt då så ska dom någonstans kartlägga och lägga riktningen för det här med chefsutbildning, vad vill organisationen med sina chefer. Och där tycker jag vi har en bit kvar då.” (Chef)

Cheferna påpekade att de till viss del får utbildning idag inom olika personalfrågor så som arbetsmiljö och rehabilitering. Även HR-konsulterna betonade värdet av att cheferna har omfattande kunskaper inom personalområdet för att främja mer självständiga chefer, vilket i sin tur förväntades underlätta HR-avdelningens arbete. Dock upplevde samtliga chefsrespondenter att det saknas möjlighet till personlig utveckling i sin roll som ledare över personal.

”Vi får det dagliga från HR, men det finns inte det där extra, som det där med utbildningar och träffar hit och dit va...där finns mycket att bygga på.” (Chef)

HR-konsulterna framställde att individuell chefsutveckling är ett viktigt element för att stärka chefernas ledaregenskaper, där varje chefs unika behov bör stå i centrum. Samtidigt påpekade flera chefer att de inte märker av HR-konsulternas arbete med individuell utveckling och coachning. Istället berättade cheferna att de i vissa fall söker upp andra aktörer inom organisationen för att få stöd i svåra frågor och vid problem.

3.3 Relationen mellan HR och chef

Det framkom i intervjuerna att chefer och HR-konsulter anser att relationen mellan dem överlag fungerar bra. Dock betonades det att relationen påverkas av vissa omständigheter så som att kontakten främst är behovsbaserad, att HR upplevs som otillgängliga samt att relationen till viss del framstår som instrumentell. Dessutom framkom det att HR:s centrala position i organisationen påverkar relationen till chefen.

3.3.1 Behovsbaserad kontakt. Samtliga respondenter menade att kontakten mellan HR och chef främst sker när det uppstår ett personalrelaterat problem. En konsekvens av detta är att det främst är chefen som tar initiativ till kontakt med HR. Typiska situationer som exemplifierades i intervjuerna var disciplinärenden, rehabiliteringsfrågor samt fackliga tvistefrågor. Flertalet respondenter efterfrågade att HR tar mer initiativ till kontakt även då det inte finns ett specifikt problem att behandla. Sammanfattningsvis efterfrågades en mer proaktiv roll från HR:s sida än den tillbakadragna roll de anses ha idag.

”Det är ingen uppsökande verksamhet från deras sida, att dom kollar läget och så utan det är oftast när det är ett aktuellt problem som vi har kontakt.”
(Chef)

Även HR-konsulterna såg problem med att det mestadels är chefen som tar kontakt då problemet kan ha gått så långt att vissa lösningar och åtgärder inte längre är möjliga. HR-konsulterna efterfrågade att cheferna kontaktar dem i ett tidigare stadium för att kunna lösa problemet på bästa sätt.

3.3.2 Tillgänglighet påverkar relationen. Chefer på en högre hierarkisk nivå upplevde i större utsträckning att HR-konsulterna är tillgängliga och kontaktbara i jämförelse med chefer på en lägre hierarkisk nivå. Förklaring till skillnaden sågs i att högre chefer upplever att det finns naturliga kontaktytor med HR-konsulterna, som exempelvis ledningsgruppsmöten. Då cheferna efterfrågar snabba svar samtidigt som HR ansågs otillgängliga upplevde cheferna en viss problematik i relationen. Under en intervju tog en chef upp att det händer att denne själv går vidare i personalfrågor utan samarbete med HR då det upplevs som en lång process. Chefsrespondenterna såg en förklaring till HR:s otillgänglighet i att HR-konsulterna har många uppgifter på sitt bord som leder till att chefsstödet blir lidande.

”Fast det kan vara väldigt svårt att få en tid, de är väldigt upptagna...de kanske ska ha lite mera tid kan jag ju känna, just för att, alltså det ska inte vara så svårt att boka möten med HR.” (Chef)

Det framkom en viss medvetenhet hos HR-konsulterna om att de inte alltid lever upp till chefernas krav på tillgänglighet. En HR-konsult exemplifierade detta genom att påtala att cheferna ibland uppfattar HR som en bromskloss. För att motverka en sådan uppfattning framhävde HR-konsulterna vikten av tydlig kommunikation och enkla processer.

3.3.3 Instrumentell relation. Ur intervjuerna framstod kontakten mellan HR och chefer som professionell snarare än personlig. HR refererade till cheferna som sin viktigaste kund, vilket motsvarades av att cheferna talade om att de anlitar HR i olika personalärenden. Respondenterna uttryckte inte att den personliga kontakten är central i chefsstödet. Visserligen har HR-konsulterna specifika chefer tilldelade till sig, men de betonade att cheferna kan använda sig utav någon av de andra HR-konsulterna om de är ett mer lämpligt stöd för att lösa chefsens problem.

3.3.4 Centraliseringens effekt på relationen. Flertalet chefsrespondenter såg HR:s centrala position som negativt då det begränsar möjligheterna till kontakt med dem. De ansåg istället att en decentraliserad personalfunktion, där HR-konsulterna befinner sig ute på avdelningarna i större utsträckning, underlättar deras relation. Respondenterna menade att HR-konsulterna har svårt att förstå de problem som ska lösas när de inte befinner sig ute i verksamheten.

”...de sniffar liksom inte av verkligheten riktigt lika bra när de sitter centralt. /.../Jag upplever att HR är där och vi är här./.../Är HR-konsulten centralt placerad så måste denne också vara ute på avdelningarna i större utsträckning och delta i det dagliga, följa och sniffa av.” (Chef)

Dock menade ett par chefer att det är fördelaktigt att HR-konsulterna sitter centralt då deras position innebär en viss distans till medarbetarna. Då cheferna ibland känner sig för personligt involverade i medarbetare för att kunna hantera svåra situationer professionellt, ansågs HR:s distans som en tillgång.

”...då kan det vara lättare för den på personal som har lite distans till medarbetaren att säga vad det är som gäller. För man kanske själv har lite för nära relation och det kan vara tuffa besked liksom.” (Chef)

Flertalet respondenter tog upp att relationen till viss del har förändrats i och med HR:s decentralisering. Tidigare när HR-medarbetarna tillhörde olika avdelningar var det avdelningschefer som avgjorde hur HR skulle prioritera sitt arbete. Ett par chefer såg centraliseringen som negativ då de inte längre kan styra HR-konsulternas fokus. Samtidigt ansåg HR-konsulterna och ett par chefer att centralisering möjliggör för HR att agera utefter en egenupprättad agenda, vilket sågs som positivt utifrån ett organisatoriskt perspektiv. En annan positiv aspekt som togs upp är att centraliseringen underlättar kunskapsöverföring mellan HR-konsulterna, vilket förbättrade chefernas uppfattning om chefsstödet kvalitet och HR-konsulternas kompetens.

”Förut satt vi ute på avdelningarna och då sögs man ju upp där. För sen har man ju insett att det är mycket bättre att ha en centraliserad personalavdelning för vi har ju stöd av varandra, vi får bättre kompetens när vi kan bevaka våra egna frågor mycket bättre. Ute i verksamhetsområdet fightades jag ju med ekonomer och chefer om vad jag skulle lägga min tid på.” (HR-konsult)

3.4 Rollkonflikter

Det sista temat berör HR:s rollkonflikter, där två typer av rollkonflikter framstod som centrala. Den första typen avser HR:s avvägning mellan att vara styrande respektive vägledande i sitt stöd till cheferna. Den andra typen av rollkonflikt berör HR:s strategiska respektive operativa arbete, där det framkom att det operativa arbetet dominerar.

3.4.1 *Styrande eller vägledande.* Både HR och chefer talade om att HR-konsulterna måste kunna växla och balansera mellan olika roller i stödet till cheferna. Vid tolkning och förtydligande av lagar såg respondenterna att HR-konsulterna ska vara mer åt det styrande hållet, medan det i andra frågor behövs vägledning och dialog i chefsstödet. Det framkom av respondenternas svar att det kan vara svårt att balansera mellan rollerna och inte ta en styrande roll som inkräktar på chefens ansvarsområde. Samtidigt kräver vissa situationer styrning från HR:s sida då det finns en risk att chefen gör misstag som kan leda till arbetsrättsliga konsekvenser.

”Så det är ju egentligen en stor utmaning för en HR-konsult att veta när man ska vara väldigt fyrkantig och när man ska vara den som är lite mer vallhundslignande då.” (Chef)

3.4.2 *Strategiskt eller operativt.* En intern rollkonflikt som HR-responenterna lyfte fram var svårigheten att fördela fokus mellan operativt och strategiskt arbete. De

berättade att det från ett ledningsperspektiv finns förväntningar på att HR-konsulterna ska arbeta strategiskt, men att en stor del av tiden går åt till det operativa chefsstödet. En HR-konsult ansåg att det operativa och dagliga arbetet är stimulerande då man snabbt ser ett resultat av sina insatser samt får positiv respons från chefer, varför det strategiska arbetet tenderar att nedprioriteras. Det framkom att HR-konsulterna till viss del har dåligt samvete för att inte tillräckligt mycket tid läggs på strategiskt arbete.

”Vi försöker ju att inte jobba så mycket med driftfrågor, det är ju därför vi utbildar cheferna för att de ska bli duktigare. Men sen tycker vi själva att det praktiska är kul. Så där har vi ju en dubbelroll för vi springer gärna på grejer för det är himla kul att hinna med verksamheten, om man jämför med att sitta framför datorn och planera och greja. /.../ Och där är ju samtidigt rollen lite besvärligt eftersom vi själva gör saker som vi vet att vi borde dra ned på.” (HR-konsult)

Flera chefer uttryckte en viss förvirring vad som är HR:s arbetsområde och vilka frågor de kan hjälpa till med. HR-konsulterna berättade att de har definierat sin roll inom HR-avdelningen och informerat om HR-konsultens nya roll för chefer ute i verksamheten. Dock framkom det i intervjuerna att det kvarstår en viss förvirring kring HR-rollen då HR-konsulterna än idag upplever att de måste ägna sig åt gränssättning av sin professionella roll i relation till chefens ansvarsområde.

4. Diskussion

Syftet med studien var att förstå HR:s roll i organisationen utifrån teorier om HRM, vilket studerades genom aktiviteten chefsstöd. Vidare syftade studien till att undersöka vilka utvecklingsmöjligheter som kan skönjas för samarbetet mellan HR och chefer i chefsstödet. Studiens syfte konkretiserades genom tre frågeställningar, vilka vi här kommer att besvara samt relatera till teorier och tidigare forskning. Diskussionen visar på ett stöd i teorier och tidigare forskning för de teman som framkommit i studien, vilket kan ses som stöd för studiens trovärdighet. Samtidigt framkommer det aspekter i resultatet som motsäger teorierna, vilket kan ses som att studien bidrar till att nyansera forskningsområdet. Vidare kommer studiens styrkor respektive brister att diskuteras och slutsatser som kan dras av studien presenteras.

4.1 Frågeställning 1: Vilken är HR-funktionens roll i organisationen?

I empirin identifierades sex roller för HR-konsulten i organisationen; HR som support, kunskapsresurs, administratör, samordnare, strateg respektive chefsutvecklare. Dessa roller kommer nedan att kopplas till Storeys resonemang om HR-roller samt ytterligare förklaras med kompletterade teorier. Till sist positioneras de identifierade rollerna i en modell som modifierats utifrån Storey.

4.1.1 Supportfunktionens flera aspekter I intervjuerna var rollen som supportfunktion framträdande i HR-konsulternas arbete. Rollen kan relateras till Storeys roll Adviser då HR-konsulterna ska agera internkonsulter och vara en stödjande funktion till chefer. Som stödfunktion ska de arbeta utifrån ett konsultativt förhållningssätt där så kallad 'hjälp till självhjälp' ska få chefen att fatta rätt beslut i personalfrågor (Storey, 1992). Utifrån det empiriska materialet går det även att relatera HR-konsulternas roll som supportfunktion i organisationen till Storeys roll Handmaiden, då cheferna i organisationen förväntar sig att HR ska leverera service som utgår ifrån deras behov och villkor. I aktiviteten chefsstöd är det framförallt chefen som tar initiativ till kontakt med HR-konsulten när det har uppstått ett personalrelaterat problem, vilket innebär att HR antar en reaktiv och icke-ingripande roll. Följden blir att det är chefen som definierar vad som är ett problem och när det är dags att lyfta det till HR-konsulterna. HR fungerar då som en eldsläckare som förväntas gå in och lösa uppstådda problem (Storey, 1992).

HR-konsulterna betonade att de i vissa fall önskade att cheferna kom med sina problem till dem i ett tidigare skede. När cheferna kommer med ett problem till HR-konsulterna vill de i många fall ha ett snabbt svar, men om problemet är invecklat och har pågått länge kan lösningen ta lång tid. Då HR-konsulterna har en reaktiv roll i chefsstödet ses de som en servicefunktion som ska leverera lösningar på problem när chefen behöver det. Detta resultat har stöd i Cunningham och Hymans (1997) forskning som påvisar att chefer förväntar sig att HR snabbt ska kunna leverera lösningar på dagliga personalproblem. Konsekvensen blir att HR:s arbete per definition får karaktären av ad-hoc arbete där HR inte själv kan driva sin agenda, utan HR blir då en eldsläckare av chefens problem. Resultatet från denna studie, samt från Cunningham och Hymans (1997) forskning kan således eventuellt förklara hur rollen som Handmaiden konstrueras i organisationer.

4.1.2 Traditionella uppgifter lever kvar. Vidare gör Storeys roll Handmaiden även sig gällande i de situationer när HR-konsulterna agerar som administrativt stöd och samordnare. Intressant är att HR-konsulterna distanserade sig från att vara ett administrativt stöd samtidigt som de i beskrivningen av arbetsuppgifter tog upp protokollskrivning, vilket är en uppgift av administrativ karaktär (Storey, 1992). Traditionellt sett har fackliga förhandlingar och disciplinärenden haft en tydlig koppling till personalfunktionen, och chefer såväl föredrar som förväntar sig att HR fortsätter att vara involverade i dessa frågor. Att HR-konsulterna fortfarande utför administrativa uppgifter kan kopplas till att det finns en problematik i att det är svårt att delegera ut traditionella personalfrågor från HR-funktionen till cheferna vid förändringar av HR-organisationen (Armstrong, 2006). Att HR agerar som samordnare vid exempelvis kontakt med olika aktörer i rehabiliteringsärenden kan även det relateras till att HR trots delegering fortsätter att utföra traditionella personaluppgifter. Det kan dock ifrågasättas om det i dessa ärenden är effektivt att HR samordnar kontakten, då en respondent påpekade att HR ibland är svåra att nå och att ärendet då blir långdraget. Vidare finns risker att HR-konsulterna blir överbelastade med arbetsuppgifter då de fortsätter att utföra administrativa uppgifter samtidigt som de ges nya.

4.1.3 Den viktiga rollen som kunskapsresurs. En roll som är ytterst framträdande i resultatet är HR-konsulternas funktion som kunskapsresurs i personalfrågor. Det framkom att cheferna upplevde HR:s arbetsrättsliga kunskap som essentiell för organisationen, då HR ansågs vara den enda källan till arbetsrättslig kunskap. Dessutom ansågs kunskapen viktig då det fanns en stor oro i organisationen för att begå arbetsrättsliga lagbrott. Således utgör rollen som kunskapsresurs en stor del av HR-konsulternas arbete. Rollen som kunskapsresurs kan utifrån Storeys modell till viss del relateras till rollen som Adviser då chefen vänder sig till HR-konsulten för att diskutera tolkningen av lagar. I detta fall tar HR-konsulten rollen som diskussionspartner i meningen att i samråd med chefen utreda de specifika omständigheterna kring situationen för att sedan komma fram till hur lagstiftningen ska tolkas (Storey, 1992).

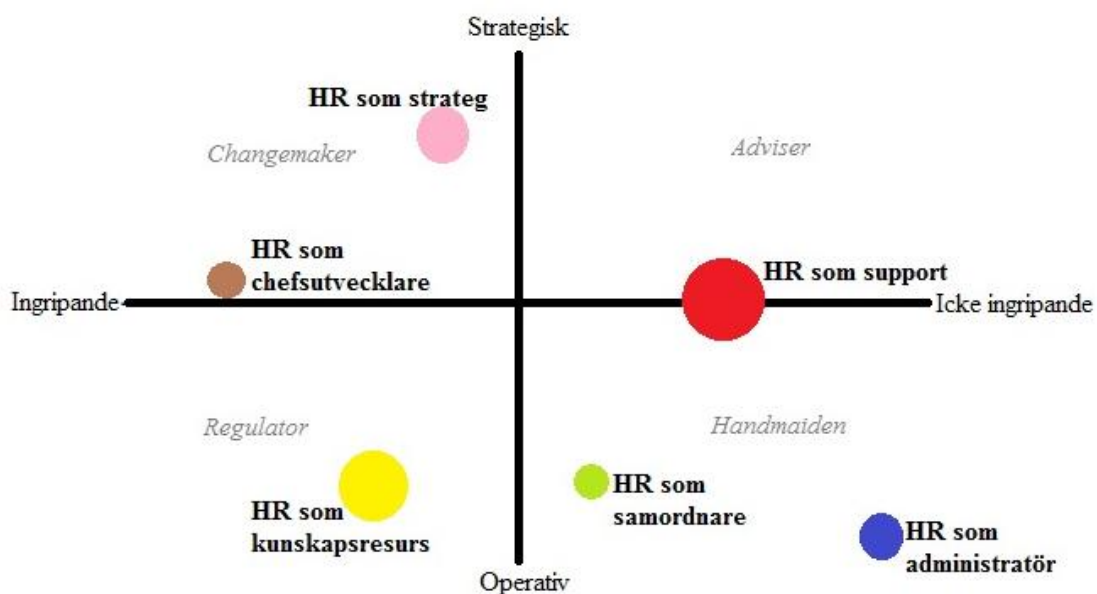
HR:s roll som kunskapsresurs kan även relateras till Storeys roll som Regulator då HR-konsulterna förväntas kontrollera att cheferna följer lagstiftningen i sitt agerande. Den kontrollerande funktionen upplevdes till viss del som positiv då cheferna själva känner stor osäkerhet i arbetsrättsliga frågor. Det fanns dock även en negativ aspekt av den kontrollerande funktionen då HR i det närmaste uppfattas som en polis som styr med pekpinnar och på så sätt hindrar en effektiv produktion (Storey, 1992). Detta kan vidare relateras till Armstrongs (2006) resonemang om att det är av stor vikt att HR kan balansera mellan att vara styrande och vägledande i relationen till chefen. För att chefen ska utveckla trygghet i sitt ledarskap är det viktigt att denne ges mandat att fatta beslut samtidigt som dessa måste falla inom ramen för organisationens personalidé. Således är tydlig gränssättning mellan HR och chefer en förutsättning för produktivt samarbete och en bra relation parterna emellan (Armstrong, 2006). Vår studie visar på att det finns en förväntning på att HR kan balansera mellan att vara styrande respektive vägledande. När HR misslyckas med detta uppstår problem i relationen till chefen, vilket leder till minskat förtroende för HR.

För att berika förståelsen för HR som kunskapsresurs vill vi komplettera med rollen som funktionsexpert, vilken är en av fyra roller som Ulrich och Brockbank (2005)

identifierar. Rollen som funktionsexpert syftar till att HR ska ha kunskap i HR-området samt kunna delge kunskapen till organisationens aktörer. En omfattande och adekvat kunskap om HR-frågor är essentiell för att HR ska uppfattas som legitima av sina intressenter. Då kunskapen ständigt uppdateras är det ett måste för HR att följa utvecklingen samt ha ett effektivt system för informationssökning (Ulrich & Brockbank, 2005).

4.1.4 Strategisk roll. De två strategiska rollerna som identifierades i resultatet, HR som strateg och HR som chefsutvecklare, kan relateras till rollen Changemaker, vilket innebär ett strategiskt fokus (Storey, 1992). Detta motsvaras i resultatet av att respondenterna talade om att HR är en arbetsgivarrepresentant samt att de ska vara drivande i att realisera affärsmålen och utveckla ledarskapet i organisationen. Utifrån den distinktion Lawler III (2005) gör mellan affärsmässigt och strategiskt HR-arbete, blir det tydligt att HR-konsulternas arbete främst går att härleda till den affärsmässiga nivån, då det framkommer att HR utgår från affärsstrategin för att definiera organisationens personalidé. Den strategiska dimensionen som innebär att HR är proaktiva i att utveckla organisationens övergripande affärs mål är dock svår att koppla till resultatet då ett sådant resonemang inte fördes (Lawler III, 2005). Den strategiska rollen som har identifierats är således av en mer reaktiv än proaktiv art.

4.1.5 Figur över HR-konsulternas roller. I nedanstående figur har en tolkning gjorts av ovanstående identifierade roller i relation till Storeys (1992) HR-roller. Figuren visar på hur framträdande rollerna är, där HR som samordnare har identifierats som den roll som HR-konsulterna antar i lägst grad och därmed är minst i figuren. Rollerna följer därefter i storleksordning, och figuren visar att HR som samordnare är den roll som vi har funnit att HR-konsulterna antar i störst utsträckning. Med figuren vill vi ge läsaren en överblick över de identifierade rollerna, hur de kan relateras till varandra samt hur framträdande de är.



Figur 1: Vår tolkning av fördelningen mellan identifierade HR-roller placerade i förhållande till Storeys (1992) roller (modifierad figur utifrån Storey, 1992).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att HR-konsulterna har spridda roller i organisationen som sträcker sig över att vara ingripande och icke-ingripande samt mellan strategisk och operativ. Det kan vidare konstateras att rollerna av operativ karaktär är lättare att leva upp till än de strategiska rollerna, då det finns ett stort behov från cheferna att få stöd och hjälp i operativa personalfrågor. Supportfunktionen utgår från chefernas problem och behov, vilket leder till att HR-konsulterna får svårigheter i att driva sin egen agenda och eget initiativ. Vidare finns det en uppfattning att HR:s kunskap kring arbetsrättsliga frågor är en viktig tillgång som alltid ska finnas tillgänglig för chefer. En följd blir att mycket tid och resurser läggs på att uppfylla dessa förväntningar, varvid det strategiska arbetet kommer i andra hand.

4.2 Frågeställning 2: Vilken genomslagskraft har HRM fått i organisationen?

I de inledande samtalen med personaldirektören framkom det att avdelningen 2004 påbörjade en HR-transformering som i stora drag präglas av HRM-ideologin. För att förstå HR:s funktion i organisationen blir det således intressant att studera i vilken utsträckning HRM har fått genomslagskraft i organisationen. För att besvara frågan relateras studiens resultat till tre nivåer av implementering av HRM som tas upp i Boselies m.fl. (2009) genomgång av HRM-litteratur. De tre nivåerna är retorisk förändring, faktisk förändring samt upplevd förändring.

4.2.1 Retorisk förändring. Det kan konstateras att HRM i vissa aspekter tycks ha fått effekter i organisationen. I det empiriska materialet betonas vikten av att HR tar ett övergripande perspektiv på organisationen och i högre grad intresserar sig för organisationens affärer, vilket i hög grad stämmer överens med hur Armstrong (2006), Ulrich och Brockbank (2005) och Lawler III (2005) anser att HR ska bidra med ett värde till organisationen. Vidare användes affärstermer för att beskriva HR-arbetet och det finns föreställningar om att HR i sig måste visa på affärsresultat för att anses som legitima i organisationen. Retoriken om organisationen som en intern marknad kan härledas till Tengblads (2000) resonemang om att HRM är ett uttryck för ett postbyråkratiskt ideal. Vidare är ett karaktäristiskt drag för HRM decentralisering av personalansvar till cheferna, vilket samtliga respondenter såg som självklart (Cunningham & Hyman, 1995; Damm & Tengblad, 2000; Poole & Jenkins, 1996). Den första nivån av HRM:s implementering som Boselie m.fl. (2009) lyfter fram är retorisk förändring. Förändringen kan relateras till att organisationens ledning har för avsikt att anamma HRM-ideologin, vilket reflekteras i att policys och strategier anpassas utifrån HRM (Boselie m.fl, 2009). Utifrån ovanstående resonemang kan det konstateras att det i den studerade organisationen har skett en retorisk förändring, då organisationens resonemang om HR-arbetets organiserande reflekterar HRM-ideologin.

4.2.2 Faktisk förändring. Resultatet från denna studie visar dock på att HRM-ideologin inte har fått samma genomslagskraft i praktiken. Utredningen av HR:s roller i organisationen åskådliggör att HR-konsulterna till stor del ägnar sig åt operativt chefsstöd i problemsituationer, snarare än att vara långsiktigt planerande och en strategisk part. Framförallt framstår rollen som kunskapsresurs i arbetsrättsliga frågor som mycket tids- och resurskrävande på bekostnad av strategiskt fokus. Briscoe, Schuler och Claus (2009) påvisar att HR:s arbete alltid står i relation till en nationell kontext, i vilken arbetsrättslig lagstiftning samt facklig organisering är två viktiga

faktorer. Sverige har en välutvecklad och unik lagstiftning gällande arbetsrätt samt en tradition av starka fackförbund och samförståndsavtal (Glavå, 2001). HRM-ideologin är ursprungligen utvecklad av managementkonsulter i USA (Granberg, 2011), där anställningsförhållanden i mindre grad är reglerade i lagstiftning samt den fackliga verksamheten betydligt mindre omfattande jämfört med Sverige. Resultatet visar att den arbetsrättsliga kunskapen och de fackliga relationerna utgör en stor del av HR-konsulternas arbetsuppgifter. Det kan således konstateras att kontexten påverkar vilka arbetsuppgifter som blir centrala för HR-avdelningen. En förklaring till varför det kan vara svårt att implementera HRM-ideologin i en svensk kontext är att det strategiska arbetet inte får tillräckligt utrymme då arbetsrätt och fackliga relationer har en konstant plats i personalarbete. Den andra nivån av HRM:s implementering är faktisk förändring, vilket innebär att HR-aktiviteter i praktiken utförs enligt HRM (Boselie m.fl., 2009). Utifrån ovanstående resonemang kan det konstateras att det är tvivelaktigt om implementeringen av HRM i den studerade organisationen till fullo har uppnått nivå två, det vill säga att förändringen har fått begränsad inverkan i de praktiska processerna. Detta kan kopplas till Berglunds (2002) studie som även den visar att HRM har svårt att få genomslagskraft på en praktisk nivå, och istället tenderar att stanna vid en retorisk förändring.

4.2.3 Upplevd förändring. En intressant reflektion av resultatet är att efterfrågan av att HR antar en strategisk roll i organisationen skiljer sig åt mellan chefer på olika hierarkiska nivåer. Endast chefer med områdes- eller avdelningsansvar betonade vikten av att HR ska arbeta strategiskt utifrån verksamhetens framtida behov, medan denna aspekt av HR-arbete överhuvudtaget inte identifierades av linjecheferna i organisationen. Avdelnings- och områdescheferna är involverade i strategiskt arbete, varför en medvetenhet om och ett behov av HR som strategisk partner kan förklaras. Att linjechefer inte identifierar ett behov av strategiskt arbete från HR-avdelningen kan relateras till en studie av Wright, McMahan, Snell och Gerhart (2001) som visar att linjechefer uppfattar HR som mest effektiva när de levererar traditionella HR-tjänster samt att de är föga intresserade av att HR ska delta i det strategiska arbetet. Den tredje nivån av HRM:s implementering syftar till hur organisationens aktörer upplever förändringen enligt HRM (Boselie m.fl., 2009). I denna studie kan det konstateras att uppfattningen om HRM är svagare desto lägre hierarkisk nivå chefen befinner sig på. En tolkning som kan göras är att en stor andel av organisationens parter inte har uppfattningen om att det finns ett HRM-perspektiv i organisationen. Det kan således antas att nivå tre inte är uppfyllt.

HRM:s paradox. Ulrich och Brockbank (2005) betonar att det är HR:s kunder, det vill säga chefer, som definierar HR:s förmåga att bidra med värde. Det är därmed av vikt att HR utgår från chefers behov och förväntningar i sin service till dem. Det tycks således uppstå en paradox då cheferna inte efterfrågar strategiskt HR-arbete, samtidigt som HRM-ideologin betonar vikten av att HR är strategiska för att skapa ett värde. Det blir då en omöjlighet för HR att anta ett strategiskt fokus samtidigt som de ska leva upp till kundernas förväntningar. Det som efterfrågas och uppskattas av kunderna blir det som legitimerar HR i organisationen (Berglund, 2002), och därmed är det förstående att HR-konsulterna väljer att leva upp till chefernas förväntningar snarare än till HRM-ideologin. Studiens resultat kan kopplas till Teo och Rodwells studie (2007) som visar på att det snarare är det operativa arbetet än det strategiska arbetet som skapar

inflytande och legitimitet för HR i organisationen, då cheferna efterfrågar support i operativt arbete. Vidare ser HR-konsulterna själva det operativa arbetet som roligt och givande och prioriterar det framför strategiskt arbete, som inte ger samma snabba resultat och positiv respons från cheferna. Ytterligare en förklaring till att strategiskt arbete nedprioriteras kan ses i att HR-konsulterna tidigare utförde operativt och administrativt personalarbete utifrån chefs behov och arbetsfördelning. Operativt och administrativt personalarbete var således en del av den professionella identiteten. Såväl Armstrong (2006) som Teo och Rodwell (2007) påvisar att förändringar som påverkar den professionella identiteten kan skapa en otrygg situation för berörda parter, vilket leder till att man väljer att falla tillbaka i invanda mönster som skapar trygghet. Detta kan ses som en förklaring till varför HR-konsulterna fortfarande utför operativt arbete samt att Storeys (1992) roll som Handmaiden har identifierats utifrån resultatet. Studien kan således relateras till Berglunds (2002) forskning om att rollen som HR förväntas anta i den moderna organisationen innehåller en mängd motsättningar, med följd att etablering av en strategisk HR-identitet i praktiken möter motstånd.

4.2.5 *Figur över HR:s arbetsfördelning.* Vi har gjort en tolkning utifrån studiens empiriska material, vilken illustreras i en modifierad figur med Granbergs (2011) figur som utgångspunkt. Vi har valt att dela upp den strategiska nivån i två delar utifrån Lawlers III (2005) distinktion mellan affärsmässigt och strategiskt arbete. Detta gjordes då det i resultatet framkom att HR-konsulterna till största del har ett affärsmässigt fokus i och med att de utgår från redan färdigutvecklade affärsmål snarare än att vara aktiva i utvecklandet av organisationens strategi. På så vis kan HR-konsulteras fokus i arbetet förstås ytterligare.



Figur 2: Vår tolkning av HR-konsulternas fördelning av arbete (modifierad figur utifrån Granberg, 2011).

Illustrationen visar att HR-konsulternas funktion grundar sig i operativt arbete. Därefter framstod det affärsmässiga arbetet som betydande. Ett mer proaktivt och strategiskt arbete betonades i lägre grad, vilket till stor del skiljer sig från Granbergs (2011) resonemang där det strategiska arbetet ska vara det mest centrala i HR:s funktion. Till sist kan det konstateras att de administrativa uppgifterna visserligen utförs, men de ges ingen betydande vikt för HR:s funktion, vilket visar på viss överensstämmelse med den idealiska utvecklingen mot HRM (Granberg, 2011).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att HRM-ideologin har till viss del fått genomslag i organisationen, men att förändringen kan ses som relativt ytlig då den har haft begränsad inverkan på aktörernas beteende. Således stödjer resultatet Teo och Rodwells (2007) resonemang om att HR-transformeringar tenderar att stanna vid retoriska förändringar, snarare än faktiska förändringar. Det går således att konstatera att aktörerna *pratar* om HR:s organisering på ett sätt som kan relateras till HRM, vilken kan anses ha förändrat retoriken kring organisationens HR-arbete. Däremot tycks HRM inte ha fått full genomslagskraft i praktiken.

4.3 Frågeställning 3: Vilka utvecklingsmöjligheter finns för samarbetet mellan HR och chefer?

4.3.1 Personlig ledarskapsutveckling. Resultatet visar på att det överlag anses att chefsstödet fungerar bra samt att det finns ett starkt förtroende för HR-konsulterna som stödfunktion. Dock sågs en stor utvecklingsmöjlighet i att HR tar ett större ansvar för att definiera organisationens chefskap samt vara drivande i ett utvecklingsprogram för cheferna. Armstrong (2006) menar att det kan finnas en viss oro för att chefer inte klarar av det utökade personalansvaret, vilket kan relateras till att cheferna i fallstudien upplevde osäkerhet inom sitt personalansvar. Cunningham och Hyman (1997) påvisar i sin studie att relationen mellan HR och chefer påverkas av hur väl tillgång till ledarskapsutbildning lever upp till chefernas önskemål och behov av utbildning. Lyckas HR skapa och internt förmedla ett bra chefsutvecklingsprogram finns möjligheter att cheferna utvecklas till starka ledare, vilket i sin tur minskar behovet av stöd och hjälp från HR. Vidare kan det tänkas att ett starkt chefsutvecklingsprogram kan användas för att marknadsföra organisationens arbetsgivarvarumärke externt och på så vis öka möjligheten att attrahera framgångsrika personer till chefspositioner.

En annan aspekt av chefsstödet som ansågs utvecklingsbar är att systematisera den dagliga kontakten mellan chefer och HR-konsulterna. Idag sker kontakten endast då cheferna har ett problem, och kontakten är således sporadisk. Genom att HR tar initiativ till att utveckla chefsstödet till ett kontinuerligt element i den dagliga verksamheten kan flera positiva effekter ses. HR-konsulterna kan få tillgång till chefernas problem i ett tidigt stadium, vilket underlättar för problemlösning. En annan positiv effekt är att chefsstödet inte bara baseras på problem, utan kan fokusera på att utveckla chefernas ledaregenskaper som exempelvis sin förmåga att driva och motivera personal. Detta kan relateras till att chefsstödet har potential att grunda sig i teorier om mjuk HRM som betonar att organisationens medarbetare kan styras genom engagemang och motivation, vilket får positiva effekter för såväl resultat, chefer och medarbetare (Cunningham & Hyman, 1995; Tengblad, 2000). Då HR-konsulterna är utbildade i ett konsultativt förhållningssätt ser vi att organisationen har en bra utgångspunkt för att starta upp ett kontinuerligt chefsstöd där cheferns individuella utveckling står i fokus. Vidare kan HR:s initiativ till kontinuerlig kontakt signalera att HR är intresserade av att vara insatta i den dagliga verksamheten, vilket har möjlighet att minska den upplevda distansen mellan HR och chefer som till viss del upplevs av cheferna.

4.3.2 Effektiva IT-system. Som framkommit tidigare ägnar HR-konsulterna en stor del av sin tid till att vara en kunskapsresurs i arbetsrättsliga frågor. Denna roll kan dock vara en källa till konflikt då cheferna upplever att HR agerar som polis. Även HR-

konsulterna upplevde svårigheter i att bevisa att de utgår från lagen och inte sina egna åsikter när de förmedlar tillsägelser i arbetsrättsliga frågor. Risken för den här typen av konflikt kan dock reduceras genom att chefen i högre grad själv kan utreda arbetsrättsliga frågor. Införandet av effektiva och välanpassade IT-systemet sågs som positivt av såväl chefer och HR-konsulter då verksamheten blir mer effektiv av att chefen i rutinfrågor själv kan ta reda på ett svar. Detta kan relateras till forskning av Svoboda och Schröder (2001) som i sin studie visar att det finns ett samband mellan att HR är skickliga på att använda teknik och att organisationen har en positiv uppfattning om HR-funktionen. Vidare visar studien att HR:s förmåga att använda sig av tekniska lösningar, så kallade e-business, är en viktig del i transformeringen mot ett modernt HR-arbete (Svoboda & Schröder, 2001). Även Lawler III (2005) påvisar i sin studie vikten av att HR använder sig av teknikens potential för att effektivisera och öka kvaliteten i personalrelaterade processer. Implikationer för den här studien kan ses i att organisationens HR-konsulter har börjat använda sig av IT-system som en del i chefsstödet. Vi ser en utvecklingsmöjlighet i att HR fortsätter att ta initiativ till att införa och utbilda chefer i användarvänliga IT-system för fler arbetsrättsliga områden. På så vis kan cheferna i högre grad bli självreglerande, vilket i sin tur minskar på HR-konsulternas kontrollerade verksamhet och rutinarbete. Då ökar möjligheterna för att HR-konsulternas får utrymme för att anta ett alltmer konsultativt förhållningssätt i chefsstödet.

För att sammanfatta ser vi att chefsstödet kan utvecklas genom att HR-konsulterna tar ett tydligare grepp om ett chefsutvecklingsprogram som syftar till att stärka organisationens ledarskap. Vidare är ett kontinuerligt chefsstöd av vikt för att kunna utveckla chefen utifrån dennes individuella behov. En möjlighet för att skapa mer utrymme för chefsutveckling är att genom IT-stöd minska på administrativt och operativt rutinarbete. Vi ser det som betydelsefullt att organisationen realiserar dessa utvecklingsmöjligheter då ett starkt ledarskap är avgörande för medarbetarnas engagemang, vilket i sin tur är väsentligt för organisationens konkurrenskraft och överlevnad.

4.4 Studiens brister och styrkor

Till att börja med har vi under studien varit medvetna om vikten av att ha ett kritiskt förhållningssätt till såväl tidigare forskning och teorier som till den egna studien. Vi är medvetna om att vi som författare till studien har haft en förförståelse för HR:s roll i organisationen och HRM, vilken inte minst präglas av den utbildning vi nu har genomfört. Våra uppfattningar i HR-området har säkerligen haft viss inverkan på valet av teorier av forskning, vilket i sin tur får implikationer för hela studien. Dock har vi ämnat reducera risken för att vår förförståelse blir allt för styrande genom att inledningsvis göra en bred litteratur- och forskningsöversikt. De valda teorierna har gjorts utifrån att de ska representera forskningsområdet på ett så rättvisande sätt som möjligt utifrån studiens begränsade tidsram.

Intervjuguiden utformades utifrån teorier och tidigare forskning samt studiens frågeställningar, varför studien kan anses ha en deduktiv ansats. Utgångspunkten i teorier och tidigare forskning ansåg vi som lämplig då vår studie syftar till att nyansera och skapa en större förståelse för existerande teorier. Den valda ansatsen kan ses som en

styrka för studien då resultatet av intervjuerna besvarar frågeställningarna och på så sätt uppnås studiens syfte. Dock är vi medvetna om att vårt val av en deduktiv ansats kan ha resulterat i att empiri som inte relaterade till studiens syfte kan ha selekterats bort. Ytterligare en reflektion är att intervjuguiderna hade kunnat testas i en pilotundersökning för att pröva lämpligheten i valet av frågor. Nu användes intervjuguiderna för första gången i intervjusituationen vilket resulterade i att vi efter första intervjun fick göra några mindre justeringar, då det visade sig att ett par frågor var alltför lika varandra. Vi ser dock det som positivt för studien trovärdighet att vi valde halvstrukturerade intervjuer som insamlingsmetod, då respondenters avvikande svar kunde fångas upp och bilda intressanta teman. Då avvikande svar kunde inkluderas i studien utvecklades även vår förståelse för studiens område.

Det insamlade materialet transkriberades i sin helhet, vilket var en tidskrävande uppgift. I efterhand ser vi att tiden som lades på transkribering var väl värd då detta underlättade för en kvalitativ tematisering och tillgång till respondenternas fullständiga svar. Tematiseringen gjordes utifrån Braun och Clarkes (2006) identifierade steg, vilket gav struktur och i sin tur en trovärdig analys av materialet. Då vi tidigare inte har så stor erfarenhet av att analysera empiriskt material, har vi under studiens gång reflekterat kring fördelen av ett systematiskt tillvägagångssätt vid tematiseringen. Även tematiseringen tog mycket tid i anspråk, men detta kompensades av att sammanställningen av resultatet kunde skrivas effektivt. Dessutom anser vi att det redovisade resultatet på ett rättvisande sätt reflekterar respondenternas uttalanden.

En styrka med denna studie är bredden i det empiriska materialet, då studien omfattar intervjuer med såväl HR-konsulter, linjechefer som områdeschefer. På så vis inkluderas olika befattningars perspektiv på HR-funktionen och chefsstöd. Vi vill dock betona att tidsramarna för studien begränsade antalet intervjuer som kunde genomföras, varför en studie med större antal respondenter inom varje kategori hade kunnat berika materialet. Vi vill därmed inte göra anspråk på generaliserbarhet, men vi kan dock se tydliga mönster vilka stämmer överens med tidigare forskning. Därmed bidrar denna studie med att berika och nyansera diskursen om HRM och HR:s funktion, och studien lyfter fram intressanta aspekter för framtida forskning.

4.5 Förslag till framtida forskning

För att vidareutveckla förståelsen för HR-funktionens nya roll enligt HRM kan även medarbetarens perspektiv lyftas in, vilket vi ser som ett intressant inslag i framtida forskning om HRM:s genomslagskraft. Många svenska organisationer väljer att organisera HR-funktionen utifrån HRM-ideologin och vi ser att det vore intressant att studera vilka effekter transformeringen får på längre sikt. En intressant frågeställning är om det blir än mer självklart att HR antar en strategisk roll, eller om vi kommer att se en tillbakagång till en mer traditionell HR-roll.

Vidare är det intressant att studera om nya personalledningsideal kommer att ersätta HRM-ideologin eller om HRM kommer att leva kvar i en anpassad form utifrån praktiken. Vår studie ger indikationer på att det operativa arbetet fortsätter att vara en väsentlig del av HR-funktionens arbete, varför det är intressant att studera om det rådande personalledningsidealet är i förändring.

I vår studie framkom att administrativt och operativt arbete utförs på bekostnad av strategiskt arbete, och att detta har varit en fråga om tid. Det vore lämpligt att i framtida forskning studera om och hur en HR-funktion med en administrativ stödenhet har mer tid till att arbeta strategiskt. Det är av intresse att utreda om en renodlad strategisk HR-part är det ultimata sättet att organisera, då det kan tänkas att de får en svagare kontakt med den dagliga verksamheten.

Slutligen ser vi även en möjlighet för framtida forskning att studera effekten av att IT-stöd i högre grad används för att hantera personalfrågor. Kommer detta leda till slimmade HR-funktioner eller kommer HR då ha tid till att utveckla och bredda sitt arbetsområde och därmed sitt utrymme i organisationen?

4.6 Slutsatser

För att sammanfatta de slutsatser som kan dras i denna studie kan det konstateras att HR har spridda roller i organisationen att leva upp till, och således ställs krav på att kunna växla mellan ett strategiskt respektive operativt fokus. Ett centralt resultat i denna studie är att HR:s strategiska arbetsuppgifter blir utkonkurrerade av omfattande operativa uppgifter. Vi har sett att HR i högre grad får positiv respons på operativt arbete än strategiskt från chefer, då cheferna efterfrågar hjälp och stöd i operativa frågor. Detta kan i sin tur förklaras med att Sverige har en omfattande arbetsrättsligt lagstiftning och fackliga förhandlingar, vilket är områden där HR betraktas som organisationens expert. Ytterligare en förklaring kan vara att HR-funktionen fortfarande är fast i traditionella föreställningar som går ut på att denna roll ska ägna sig åt att avlasta chefen i det dagliga arbetet. Dessa föreställningar står i konflikt med det nya HRM-idealet som istället betonar att HR ska ägna sig åt proaktiv strategiutveckling. Konsekvensen av samexisterande motstridiga föreställningar blir en komplex rollkonflikt för de HR-professionella som ska identifiera och legitimera sin yrkesroll i organisationen.

Trots rollkonflikten kan det dock konstateras, både från denna studies resultat och tidigare forskning, att HR verkar ha fått ett tydligare fokus på strategiskt arbete i och med HR-transformationerna enligt HRM. Således kan en potential i HRM-ideologin ses då kvalitativt personalarbete främjas av att HR äger och driver sina egna frågor. På så vis läggs grunden för att HR:s tvärvetenskapliga kompetens kommer till sin fulla rätt. Dock visar denna studie samt tidigare forskning att HRM-idealet ofta stannar vid att vara just ett ideal som är svårt att implementera i verkligheten. Vi vill betona att det är viktigt att sätta höga ambitioner för framtidens personalarbete, men för att idealet ska inspirera organisationer krävs det att idealet i högre grad än idag är anknutet till praktiken. I detta ser vi att idealet behöver nyanseras genom att det värdeskapande HR-arbetet inte endast sker genom strategiskt HR-arbete, utan att även det operativa arbetet ska uppvärderas och inkluderas som en värdeskapande aktivitet. Genom att inkludera såväl strategisk och operativt fokus i chefsstödet ser vi att aktiviteten kan utvecklas till att bli en central aspekt av HR:s värdeskapande i organisationer.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (upplaga 1:2). Malmö: Liber AB.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (upplaga 10). London: Kogan Page.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga*. Stockholm: EFI.
- Boseli, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009) In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38, 461-471.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Briscoe, D., Schuler, R., & Claus, L. (2009). *International Human Resource Management* (upplaga 3). London: Routledge.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1995) Transforming the HRM vision into reality - The role of line managers and supervisors in implementing change. *Personnel Review*, 17, 5-20.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1997). Devolving human resource responsibilities to the line. Beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28, 9-27.
- Damm, M., & Tengblad, S. (2000). Personalarbetets omvandlingar i Sverige. I O. Bergström, & M. Sandoff (red:er), *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* (ss. 27-50). Lund: Academia Adacta.
- Glavå, M. (2001). *Arbetsrätt* (upplaga 1:7). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2011). *PAOU Personaladministration, HRM och organisationsutveckling* (utgåva 8). Stockholm: Natur & Kultur.
- Hällsten, F. (2000). Decentraliserat personalansvar. I O. Bergström, & M. Sandoff (red:er), *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* (ss. 67-83). Lund: Academia Adacta.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Kulik, C. T., & Perry, E. L. (2008). When less is more: the effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47, 541-558.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (upplaga 2:1). Lund: Studentlitteratur AB.

- Lawler III, E. (2005). From Human Resource Management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 165-169.
- Personal & Ledarskap nr 12, 2010 "Stödande HR-roll ger mer makt" s. 20-25 Jensen, J.
- Poole, M., & Jenkins, G. (1997). Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise. *Personnel Review*, 26, 333-356.
- Renwick, D. (2002). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25, 262-280.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management - Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Svoboda, M., & Schröder, S. (2001). Transforming Human Resources in the new economy: Developing the next generation of global HR manager at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management*, 40, 261-273.
- Söderlund, J., & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM - nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S (2000). Vad innebär Human Resource Management? I O. Bergström, & M. Sandoff (red:er), *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* (ss. 11-26). Lund: Academia Adacta.
- Teo, S. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46, 265-284.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.
- Wright, P. M., McMahan G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perception of HR effectiveness: Service, Roles and Contributions. *Human Resource Management*, 40, 111-123.

Bilaga 1: Intervjuguide HR-konsult

Information om intervjun och syftet med undersökningen, hur och var undersökningen presenteras

- Etik: anonymitet, frivillighet, inspelning och bearbetning av empiri

Formalia

- Kan du berätta lite kort om dig själv?
- Vilken är din position i organisationen?

Område 1: HR:s uppfattning om sin roll och funktion

- Hur skulle du beskriva din roll som HR-konsult?
- Hur relaterar du HR:s funktion till verksamheten som helhet?
- Vilka problem kan du stöta på i din roll som HR-konsult i organisationen?

Område 2: Uppfattning om delegering av personalansvar och chefsstöd

- Vilket är syftet med att delegera ut personalansvar till chefer?
- Hur upplever du din roll i chefsstödet?
- Hur upplever du linjechefernas förväntningar på HR-rollen i aktiviteten chefsstöd?
- Hur skulle du beskriva det praktiska upplägget av chefsstödet? (när sker stödet?)
- Vilka problem har du stött på när du agerat i rollen som chefsstöd?

Område 3: Utvecklingsmöjligheter med chefsstödet

- Hur ser målet för chefsstödet ut?
- Hur anser du att chefsstödet kan utvecklas?

Bilaga 2: Intervjuguide chefer

Information om intervjun och syftet med undersökningen, hur och var undersökningen presenteras

- Etik: anonymitet, frivillighet, inspelning och bearbetning av empiri

Formalia

- Kan du berätta lite kort om dig själv?
- Vilken är din position i organisationen?

Område 1: Uppfattning om HR:s roll och funktion

- Vad anser du är HR-avdelningens roll i organisationen? (ansvar)
- Vad anser du är HR-konsulternas arbetsuppgifter?
- Hur märker du av HR:s arbete i organisationen?

Område 2: Uppfattning om delegering av personalansvar och chefsstöd

- Vilken användning har du av HR-konsulten i ditt arbete som chef?
- Vilken roll upplever du att HR tar i chefsstödet?
- Vad har du för förväntningar på din HR-konsult?
- Finns det några hinder/problem för samarbetet mellan dig och din HR-konsult?
- Har det hänt att du tar stöd/hjälp av någon annan än din HR-konsult?

Område 3: Utvecklingsmöjligheter med chefsstödet

- Vilken typ av hjälp från HR efterfrågar du mer av?
- Hur anser du att chefsstödet kan utvecklas?