



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen
Inriktning Management
Höstterminen 2011

Human Resource Transformation

– En jämförande studie mellan offentlig och privat verksamhet

Kandidatuppsats
Carin Andersson 880823
Kiymet Köse Erdogan 880711
Handledare: Margareta Damm

Förord

Vi vill tacka respondenterna för att de tog sig tid och ställde upp och medverkade i vår studie.
Vi vill även tacka vår handledare Margareta Damm för stöd och givande diskussioner under arbetets gång.

.....
Kiyet Köse Erdogan

.....
Carin Andersson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inom management, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, höstterminen 2011.

Författare: Kiymet Köse Erdogan och Carin Andersson

Handledare: Margareta Damm

Titel: Human Resource Transformation – En jämförande studie mellan offentlig och privat verksamhet.

Nyckelord: Human Resource Transformation, Personalarbete, Privat sektor, Offentlig sektor

Problemformulering:

- 1. På vilka sätt tillämpas Human resource transformation i de valda studieobjekten?*
- 2. Vilka likheter och skillnader gällande tillämpningen kan urskiljas mellan offentlig respektive privat verksamhet?*

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur HR-arbetet fungerar och hur Human Resource Transformation har tagit form. Organisationerna som studeras representerar endera den offentliga sektorn och den privata sektorn, detta med syfte att undersöka skillnader och likheter i tillämpningen av modellen. Organisationerna som deltar i studien är Göteborgs Stad och Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän.

Metod: En kvalitativ studie har gjorts med intervjuer som underlag. Tre personer i varje organisation har intervjuats för att ge olika synvinklar, de som intervjuats är en HR-specialist, en linjechef och en medarbetare.

Resultat och slutsatser: Resultatet av studien visar modellen tillämpas i båda organisationerna men att den tillämpas i större utsträckningen inom den offentliga sektorn. I den offentliga sektorn sitter HR-avdelningen närmare ledningen på de olika nivåerna och är inte delaktiga i linjechefernas operativa arbete. I den privata sektorn är strukturen inte lika strikt. Endast HR-chefen har direkt kontakt med ledningen medan HR-medarbetarna har ett närmare samarbete med linjecheferna och är i större utsträckning delaktiga i deras operativa arbete.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.3 Problemdiskussion.....	8
1.4 Syfte och frågeställning.....	9
1.5 Avgränsningar.....	9
1.6 Disposition.....	10
2. Metod.....	11
2.1 Vetenskaplig inriktning.....	11
2.2 Forskningsinriktning.....	12
2.3 Forskningsansats.....	12
2.4 Tillvägagångssätt och urvalsprocess.....	13
2.5 Reliabilitet och validitet.....	16
3. Teori.....	17
Human Resource Transformation.....	17
3.1 Känna till externa affärsrealiteter.....	18
3.1.1 Teknik.....	19
3.1.2 Ekonomi och regelverk.....	19
3.1.3 Arbetskraftens demografi.....	19
3.2 Serva externa och interna aktörer.....	19
3.2.1 Externa aktörer.....	20
3.2.2 Interna aktörer.....	20
3.3 Skapa HR-processer.....	25
3.4 Bygga upp HR-resurser.....	26
3.4.1 HR-strategi och HR-organisation.....	26
3.5 Säkerställa HR-professionalism.....	27
4. Empiri.....	29
4.1 Offentlig Sektor.....	29
4.1.1 Externa och interna aktörer.....	29
4.1.2 HR-processer.....	32
4.1.3 HR-resurser.....	33
4.1.4 HR-professionalism.....	34
4.2 Privat sektor.....	35
4.2.1 Externa och interna aktörer.....	35

4.2.2 HR-processer	38
4.2.3 HR-resurser	39
4.2.4 HR-professionalism.....	39
5. Analys.....	41
5.1 Offentlig sektor.....	41
5.1.1 Externa och interna aktörer	41
5.1.2 HR-processer	44
5.1.3 HR-resurser	45
5.1.4 HR-professionalism.....	46
5.2 Privat sektor.....	47
5.2.1 Externa och interna aktörer	47
5.2.2 HR-processer	49
5.2.3 HR-resurser	50
5.2.4 HR-professionalism.....	51
5.3 Likheter och skillnader	53
6. Slutdiskussion.....	54
6.1 Förslag till fortsatt forskning	56
Referenser.....	57

1. Inledning

Det inledande kapitlet börjar med att i korthet återge HR-funktionens uppkomst och utveckling för att ge en grundläggande förståelse för det valda ämnesområdet, Human Resource. Bakgrunden övergår i en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Vidare tas relevanta avgränsningar upp och sist ges en överblick av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Samhällsstrukturen har genomgått stora förändringar det senaste århundradet, från den industriella epoken i århundradets början och fram till dagens tjänste- och kunskapsdominerade samhälle (Söderström & Lindström, 1996). Parallellt med samhällsförändringarna har också aktörerna inom organisationer varit tvungna att anpassa sig efter de förändrade förutsättningarna i omvärlden för att kunna fortsätta verka och utvecklas. Ett organisatoriskt fält som stött på markanta förändringar det senaste seklet är personalfältet (Lindmark & Önnevik, 2006).

Anledningen till att HR-arbetets funktion växte fram under början av 1900-talet var de då rådande arbetsförhållanden som industrialismen hade fört med sig. Arbetsförhållandena var extremt hårda och arbetarna liknades med maskiner. Dessa hårda förhållanden resulterade i att arbetskraften blev sjuk och effektiviteten minskade, vilket var något som arbetsgivarna märkte. Insikten blev att de måste förbättra levnads- och arbetsförhållanden för sina anställda för att de skulle orka arbeta effektivt. Pågående forskning påvisade också att arbetarnas effektivitet hängde samman med deras sociala kontext. Medvetenheten om vikten av att måna om sina anställda för att öka resultaten tog här form (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2006).

Nästa steg inom HR-arbetets utveckling, som skedde under 1900-talets mitt var det som de flesta kanske associerar med traditionellt personalarbete, med rutinartade uppgifter och som en funktion med relativt låg status jämfört med de i organisationens strategiskt arbetande funktioner. HR-funktionen hade då två huvudsakliga inriktningar, den administrativa och den sociala (Rövik, 2008, Damm & Tengblad, 2004). Under slutet av 1960-talet och början av

1970-talet ledde en ökad demokratisering av arbetslivet till en mer jämställd syn på personalens kontra ledningens inflytande i organisationen, och personalfrågorna fick en mer decentraliserad roll. Den tydligt administrativa och specialiserande inriktningen av personalarbetet ansågs motverka integrationen mellan organisationens olika delar, och ansvaret för personalarbetet började således övergå till organisationernas linjechefer (Damm och Tengblad, 2004).

I enlighet med den ökande decentraliseringen av organisationer gavs linjechefer i organisationens alla olika nivåer ett större ansvar gällande ekonomi och utveckling, vilket även gav konsekvensen att ansvaret gällande personalfrågorna följde med (Damm och Tengblad, 2004). I samband med att personalarbetets ansvar föll på cheferna introducerades Human Resource Management-begreppet, och personalarbetet blev mer inriktat mot ledarskap och organisation. HRM sågs först som ett synonymt begrepp till tidigare ideologier, men började under 1980-talet utveckla sig till en egen genre. Personalarbetet började här frångå den taktiska nivån och ta sig upp på en strategisk nivå i organisationerna, vilket ledde till att personalfrågor blev ett alltmer prioriterat område och dess status i organisationen höjdes (Tengblad, 2004).

Under de senaste decennierna har HR-avdelningarna rört sig allt längre bort från det administrativa och sociala arbetet, och utvecklats till en utpräglad strategisk funktion i organisationen. Detta har inneburit en organisatorisk förändring av HR-funktionen, där HR-medarbetarnas huvuduppgift numera är att implementera strategier på organisationens alla olika nivåer för att förverkliga dess målsättningar (Rövik, 2008). För att organisationen på lång sikt ska lyckas med sina målsättningar måste HR-avdelningen med sin centrala position implementera strategier som skapar värde för organisationens alla intressenter, både externa och interna (Ulrich & Brockbank, 2007).

Vikten av de mänskliga resurserna inom en organisation har en central roll i många organisationsteorier (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). Med detta som grund har personalområdet särskilt fångat vårt intresse. Vidare studier av forskning inom HR-området har väckt vår nyfikenhet om på vilka sätt och i vilken utsträckning denna omvandling tagit form i organisationer.

1.3 Problemdiskussion

Dagens organisationer står ständigt inför nya utmaningar gällande förändringar i världsekonomin, globalisering, teknik, konkurrens och demografi med mera. Dessa komplexa förhållanden kräver ständig anpassning och utveckling av nya strategier för de ledande organen i en organisation. (Ulrich m.fl. 2009). Det är HR:s roll att implementera dessa strategier i organisationens alla led menar Ulrich och Brockbank (2007). HR-avdelningen bör vara en central funktion med huvuduppgift att leverera värde till investerare, kunder, linjechefer och medarbetare. När HR levererar värde levereras också affärsresultat på sikt. För att HR-funktionen ska kunna finnas med på alla plan behöver en organisatorisk omvandling av funktionen göras, det är detta som kallas HR transformation (Ulrich m.fl., 2009). Denna typ av omvandling har med början under 1990-talets senare del blivit allt vanligare (Rövik, 2008). Med anledning av detta tycker vi att det är intressant att studera i vilken grad denna värdeskapande HR modell har implementerats i organisationer.

Ulrich och Brockbank (2007) menar att HR transformation kan införas i vilken organisation som helst, även om de främst utgår från amerikanska privata företag i den större storleken i sin modell. Samhällsstrukturen skiljer sig i vissa aspekter mellan exempelvis USA och Sverige, i Sverige arbetar en mycket stor del av arbetskraften inom den offentliga sektorn (Granberg, 2011). Granberg (2011) menar att HR är något som måste utvecklas och formas efter varje specifik verksamhet med hänsyn på storlek, historia, arbetsmarknadssektor och så vidare och menar att det finns skillnader mellan en organisation som är politisk styrd och ett privat företag. En skillnad är olika målsättningar. I den privata sektorn ligger huvudfokus på att skapa och behålla sina fördelar gentemot konkurrenterna, för att kunna maximera sin vinst. Medan fokus inom den offentliga sektorn primärt är inriktat på att leverera bästa möjliga nytta med de medel som finns tilldelade (Torrington m.fl.2011). Granberg (2011) frågar sig också för vem värdet i en offentlig organisation i första hand skapas. Ska invånarna som betalar skatt vara utgångspunkt eller är det brukarna som det i första hand skapas värde för. Med denna grund har vi valt en offentlig och en privat organisation till vår studie med syfte att göra en jämförelse mellan dessa.

1.4 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att studera hur HR-arbetet i de valda organisationerna går till och på vilka sätt HRT tillämpas. Organisationerna som behandlas är Göteborgs Stad och Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän, vilka representerar den offentliga respektive privata sektorn. Vidare syftar studien därmed till att undersöka vilka likheter och skillnader som kan urskiljas mellan organisationerna. Med detta som utgångspunkt lyder frågeställningen enligt följande:

1. På vilka sätt tillämpas Human resource transformation i de valda studieobjekten?

2. Vilka likheter och skillnader gällande tillämpningen kan urskiljas mellan offentlig respektive privat verksamhet?

1.5 Avgränsningar

Denna studie kommer att behandla personalarbete inom två olika organisationer, där den ena organisationen verkar inom den privata sektorn och den andra inom den offentliga sektorn. Studien kommer fokusera på att undersöka hur personalarbetet är upplagt inom de två studieobjekten med syfte att göra en jämförelse mellan dessa. Med tanke på studiens omfattning har vi valt att endast ha med en organisation ifrån varje sektor, även om vi anser att det hade varit intressant att göra en bredare studie och med medvetenhet att studiens resultat då kunnat se annorlunda ut. Organisationerna som behandlas i studien har vi valt på grund av tillgängligheten, då båda dessa verkar i Göteborg.

1.6 Disposition

Uppsatsens fortsatta disposition ser ut enligt följande:

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet redogörs det för vilka metoder som använts och varför vi ansett dessa som relevanta för att uppnå studiens syfte. Kapitlet innehåller även en beskrivning av urvalet av respondenterna som deltagit i studien.

Kapitel 3 – Teori

Teorikapitlet beskriver modellen *Värdeskapande HR* som ligger till grund för studien. Materialet är främst hämtat från Ulrich och Brockbanks bok med samma namn, men det förekommer även inslag från andra författare i vissa delar där vi ansett att en fördjupning varit relevant.

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitlet redogörs det empiriska materialet som är hämtat från de intervjuer vi genomfört med de utvalda respondenterna. Materialet är indelat efter den teoretiska modell som ligger som grund för studien.

Kapitel 5 – Analys

Analysen knyter samman teorin med det empiriska materialet. Intervjuerna analyseras utifrån den teoretiska utgångspunkten med tanke att besvara vår frågeställning.

Kapitel 6 – Slutdiskussion

I detta kapitel förs en diskussion om det resultat som framkommit ur analysen. Vidare lyfts andra aspekter fram för fortsatt diskussion.

2. Metod

I Metodkapitlet introduceras olika synsätt och inriktningar som kan användas för att genomföra en akademisk studie. I anknytning till varje avsnitt där vetenskapssyn samt metodansats som skall ligga till grund för studien presenteras, motiveras även varför dessa inriktningar samt metoder har använts för studiens genomförande. Vidare görs en presentation av urvalsmetoder och de respondenter som deltagit, och studiens primära samt sekundära källor.

2.1 Vetenskaplig inriktning

Inom den vetenskapliga teorin finns två olika inriktningar, som utgörs av positivism och hermeneutik. Hermeneutiken utgår från tolkningar och förståelse utifrån texter och yttranden framförda av individer. Utifrån ett hermeneutiskt synsätt vill författaren ingripa förståelse genom att vara delaktig i studien. Inom denna vetenskapsteori är tolkningen viktig och eftersom författaren själv deltar i studien, uppkommer ofta olika resultat utifrån given problemformulering. Ursprunget är kopplat till bibelläran, där det gäller att kunna växla mellan att de sammanhängande delarna för att förstå helheten. Det gäller att kunna läsa texten och finna dess röda tråd. En viktig aspekt är att tolkningen görs till den tid då texten skrevs (Wallén, 1993).

Positivismen är starkt kopplad till framväxten av naturvetenskapen. Det innebär att kunskap måste vara empiriskt prövbar och verifierbar för att kunna få benämningen kunskap. I ett synsätt som positivismen stängs värderingar, känslor, religiösa och politiska åsikter ut. Det är väldigt viktigt att man inom synsättet håller sig objektiv. Vid studier utifrån ett positivistiskt perspektiv skall författaren endast vara observatör och som tidigare nämnt stänga ut egna åsikter och värderingar. Inom det positivistiska synsättet väljer man att dela upp undersökningsområdet i delar och här handlar det om att kunna se delen istället för helheten (Wallén, 1993).

Då denna studie ska undersöka hur personalarbetet ser ut och bedrivs inom olika företag är en hermeneutisk vetenskapinriktning ett relevant val. Eftersom det inte finns något rätt eller

fel, är det tolkningar som är grunden för studien. Eftersom positivismen i störst grad utgår från naturvetenskapen och stänger ute känslor och egna tolkningar kan det vara anses vara komplicerat att bedriva studien på så vis.

2.2 Forskningsinriktning

Vid val av forskningsinriktning finns två olika tillvägagångssätt, dels kvalitativ samt kvantitativ inriktning. Den grundläggande skillnaden mellan dessa två inriktningar är att den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror och att den kvalitativa metoden ofta bygger på författarens analys av undersökningen, som består av egna uppfattningar och tolkningar (Wallén, 1993).

Den kvantitativa forskningsinriktningen går ut på att det exempelvis samlas in enkäter som kan omvandlas till mätbar data. Man ser en svag flexibilitet inom den kvantitativa forskningsinriktningen då enkäterna formas innan datasamlingen och kan vara svåra att påverka i efterhand. Inom den kvalitativa forskningsinriktningen används ofta intervjuer som ger rum för egna tolkningar och slutsatser. Om man är ute efter mätbar data som skall ge exakta svar där frågor som "hur många" samt "hur ofta" skall besvaras, så är kvantitativ forskningsinriktning att föredra. Om utgångspunkten i en studie handlar om att undersöka hur människor tänker och agerar, så är den kvalitativa forskningsinriktningen ett bättre alternativ (Esaiasson, 2007).

Kvalitativ forskningsmetod har använts i denna studie, då syftet med själva uppsatsen bygger på vilka uppfattningar det finns kring personalarbetet hos de valda företagen, samt hur en HR-specialist, linjeförman samt medarbetare ser på personalarbetet. Även kvantitativ forskningsmetod skulle kunna ha tillämpats i form av enkäter, men studiens utgångspunkt förutsäger då att vi inte kan gå in på djupet med denna forskningsmetod. Därför har kvalitativ forskningsmetod valts i denna studie genom att utföra intervjuer, där följdfrågor har kunnat ställas och vinklade frågor kunnat undvikas.

2.3 Forskningsansats

Vid vetenskapliga studier finns flera olika forskningansatser att utgå ifrån. Valet av forskningansats grundar sig på vilket syfte studien har. De vanligaste forskningansatserna är induktion, deduktion och abduktion. Den induktiva forskningansatsen bygger på att teori anses vara ett resultat av en undersökning och har observationer som basis. Den deduktiva

forskningansatsen däremot utgår från teorin och tidigare kunskap inom området som har utsatts för empirisk undersökning (Bryman & Bell, 2005). Om studien byggs på den deduktiva teorin börjar författarna formulera egna hypoteser utefter en given teori. Efter det görs en datainsamling för att få fram resultat. (Björklund & Paulsson, 2003). Svagheten som kan ses i den induktiva teorin är att flexibiliteten tappas och istället väljer författarna att grunda sina slutsatser på sannolikheter och inte den givna situationen (Alvesson & Sköldberg, 1994). Abduktionen är en sammanslagning av den induktiva samt deduktiva teorin, och är den vanligaste forskningsansatsen som tillämpas i vetenskapliga studier enligt Bryman och Bell (2003). Inom denna forskningsansats skapas ett tolkningsmönster utifrån ett fall, som sedan jämförs med tidigare undersökningar inom området (Bryman & Bell, 2003).

I denna studie har forskningsansatsen deduktion tillämpats. Utgångspunkten har varit tidigare forskning kring ämnesområdet personalarbete, varifrån intervjufrågornas områden strukturerats. Syftet och frågeställningarna har formats utifrån Human Resource Transformation. Slutsatser har därmed dragits utifrån den befintliga teorin. Svårheten i denna forskningsansats är att man vid datainsamlingen måste man vara bra påläst om teorierna som utgör grunden för studien för att sedan kunna koppla denna till den empiriska datan som samlats in (Wallén, 1996).

2.4 Tillvägagångssätt och urvalsprocess

Information som samlas in till en studie kan både vara primär- samt sekundärdata. Primärdatan utgår från det material som författaren själv samlar in som enkäter, intervjuer och forskningsgrupper. Det ska vara första hands källor och material som man själv införskaffat. Sekundärdata kan vara vetenskapliga tidningar, böcker och avhandlingar. Allt som ingår i tidigare insamlad data publicerad av andra författare kan räknas till sekundärdata. Vid användning av sekundärdata bör man ha i åtanke att studierna som gjorts tidigare, grundar sig i andra frågeställningar och kanske inte helt täcker det ämne författarna har valt att forska kring (Ekström & Larsson, 2010). Den teoretiska referensramen utgörs till största delen av Dave Ulrich HR-modell. Denna modell har slagit igenom i stor skala, och Ulrich är den dominerade forskaren bakom omvandlingen av HR-avdelningarna (Dalsvall, 2012). På grund av denna dominans och dess genomslag har vi sett det aktuellt att utgå från Ulrichs modell. Ulrich modell består av fem delar. Delen externa affärsrealiteter berörs inte djupgående i

empiri och analys på grund av saknat underlag. Dock berörs dessa externa affärsrealiteter i modellens övriga delar, då de genomgående påverkar modellen i helhet.

Denna studie grundar sig på en kvalitativ forskningsansats och därmed har intervjuer valts som empiriskt material. Det finns olika former av intervjuer. Frågorna kan vara bestämda i en viss ordning, detta benämns strukturerad intervju. Ämneskategorier kan vara bestämda i förväg men frågorna formuleras i efterhand med avseende på respondentens svar, vilket kallas semistrukturerad intervju. Den tredje varianten utgör formen av ett samtal där frågor uppkommer helt i efterhand, denna variant kallas ostrukturerad intervju (Björklund & Paulsson, 2003). I denna studie har utgångspunkten varit användning av både strukturerad samt semistrukturerad intervju. Vid intervju med respondenterna har det börjats med välformulerade frågor som ställts, men mallen och ordningen på frågorna har kunnat variera. Vid vissa tillfällen har intervjun kommit lite på sidospår, vilket har upplevts som positivt då intervjun upplevts som väldigt lättsam för både respondenten samt intervjuarna. Det fanns mycket rum för egna tolkningar och uppfattningar under intervjuens gång då en del funderingar och tankar dök upp.

Risken med intervjuerna kan ha varit att organisationerna ville presentera vissa fall eller vissa svar mer positiva än vad dem egentligen är. En annan fallgrupp med en mer strukturerad intervju kan vara att man blir för fokuserad på frågorna och glömmar relevanta frågor som kan dyka upp under intervjuens gång. En ytterligare fallgrupp är transkribering som använts för att skapa det empiriska kapitlet. Vid transkribering överförs de inspelade intervjuerna till text. (Bryman & Bell, 2003). Fördelarna med inspelade intervjuer är att man vid intervjuens gång kan hänga med i respondentens svar, än om man skulle sitta ner och anteckna. En annan fördel är att man inte kan missa informationen, då datan finns lagrad. Nackdelarna är att man tolkar respondents uttalanden på ett annat sätt om man lyssnar på intervjuerna någon timme efter eller en dag senare på grund av att kroppsspråk inte syns.

I studien deltar linjechefer, HR-specialister och medarbetare från två valda organisationer inom privat och offentlig sektor. Bekvämlighetsurval har delvis tillämpats i studien, det vill säga att vi har använt en organisation som vi båda har personlig anknytning till, vilket var Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän. Bekvämlighetsurvalet är ett urval där respondenterna är tillgängliga för forskaren (Bryman, 2002). Vi hade ingen personlig kontakt i Göteborgs Stad, men fick hjälp av en person som arbetar i organisationen med att hitta lämpliga kandidater. När det gäller val av personer som vi har haft intervjuer med har vi

använts oss av snöbollsurvalet. Att tillämpa snöbollsurvalet definierar att forskarna har kontakt med en som sedan förmedlar kontakt med andra kvalificerade kandidater (Bryman, 2002). Vi har haft kontakt med en linjeförman som delegerat vidare och förmedlat kontakt med en medarbetare som kan tänka sig att ställa upp på en intervju. Vi har valt att intervjua tre personer med olika positioner i vardera organisation. En HR-specialist, en linjeförman och en medarbetare, för att få de synvinklar vi ansett varit mest relevanta i enlighet med vårt syfte. Det hade varit intressant att även få andra intressenters perspektiv såsom exempelvis kunder och någon ledningsperson, då detta behandlas i vår valda modell. Men på grund av tidsbrist valde vi de som var mest tillgängliga.

Nedan följer en kort presentation av respondenterna som deltagit i intervjuerna.

Offentlig sektor:

- *HR-specialist:* Respondenten har en civilekonomexamen i grunden. Under utbildningstiden läste hon som tillval en del kurser inom organisation, och fick då upp ögonen för HR ämnet. Efter examen arbetade hon på IKEA under tio år, varav de sista fem med personalarbete. Undertiden med arbetet på IKEA läste hon kurser inom arbetsrätt och beteendevetenskap. År 1999 började som personalsekreterare inom Göteborg Stad, och har de senaste fem åren arbetat som HR-chef på social resursförvaltning.
- *Linjeförman:* chefen har i grunden en förskoleutbildning och har varit chef på den position hon innehar idag, i åtta år. Tidigare jobbade hon som handledare i fyra år. Hon är i dagsläget förskolechef för två olika förskolor och har ca 33 anställda under sig.
- *Medarbetare:* har i grunden gymnasial utbildning till barnskötare. Har läst en pedagogisk utbildning när hon börjat arbeta, utbildningen bedrevs en dag i veckan under två år. Har varit verksam i förskolan inom Göteborgs Stad sedan 1977.

Privat sektor:

- *HR-specialist:* Har en treårig utbildning från personalvetarprogrammet och har jobbat på HR-avdelningen sedan nio år tillbaka. Har jobbat ihop med kundcenters nuvarande chef. Den person hon i dagsläget stöttar i diverse frågor som uppstår.
- *Linjeförman:* Chefens bakgrund börjar med studier på personalvetarprogrammet i fyra år. Fjärde året var ett valfritt år, som innehöll praktik och D-uppsats. Efter att ha varit

runt bland många företag hamnade hon hos Länsförsäkringar, på deras HR avdelning och arbetade halvtid samtidigt som hon skrev sin D-uppsats. Efter examen blev hon kvar på HR avdelningen, i positionen HR affärspartner. Första februari 2011 blev hon chef för kundcenter, vilken är hennes nuvarande position.

- *Medarbetare:* Medarbetarens bakgrund inom branschen började med sommarjobb på IF försäkringar, och sedan fick han ett vikariat hos Volvia försäkringar. Därefter sökte han en tjänst hos Länsförsäkringar och fick den. Har arbetat som kundrådgivare i tre år i januari 2012.

2.5 Reliabilitet och validitet

I detta avsnitt presenteras tre mått som mäter studiens trovärdighet. Validitet innebär i den utsträckning man mäter det man avser att mäta. Reliabilitet definierar tillförlitligheten i de mätinstrument som används, det vill säga hur resultatet kan variera om undersökningen upprepas. För att få en tillförlitlig studie, måste det finnas en strävan efter hög reliabilitet och validitet. För att kunna öka validiteten i en studie krävs vid till exempel en intervju att man formulerar tydliga frågor, som inte är vinklade. En förutsättning för att öka reliabiliteten i en studie kan vara att vid en intervju använda kontrollfrågor, där aspekterna blir undersökta ännu en gång (Björklund & Paulsson, 2003).

Validiteten i studien kan anses vara relativt hög då en semistrukturerad intervju ger rum för egna tolkningar och uppfattning samt frågor som dyker upp i efterhand. Frågorna är tydligt formulerade och inte vinklade, vilka går enkelt att koppla till teorin. Enligt (Wallén, 1993) är validitetens beroende av att studiens syfte uppfylls och rör därför sambandet mellan empiri och teori.

Reliabiliteten i studien kan uppfattas som både hög och låg. Vid upprepad undersökning av samma områden som berörts inom denna studie, är sannolikheten att samma resultat och svar skulle erhållits något begränsad. Detta eftersom resultaten är speglade av författarnas egna tolkningar och uppfattningar utifrån dagsläget. En starkare sida är att en avgränsning har gjorts och två företag har behandlats, vilket kan ge tid och rum för en mer djupare analys än om fler företag hade behandlats i studien.

3. Teori

Detta kapitel presenterar den teoretiska referensramen som ligger till grund för studien. Först beskrivs de grundläggande dragen för teorin Human Resource Transformation. Vidare presenteras den modell som ska hjälpa oss att analysera den empiriska datan.

Human Resource Transformation

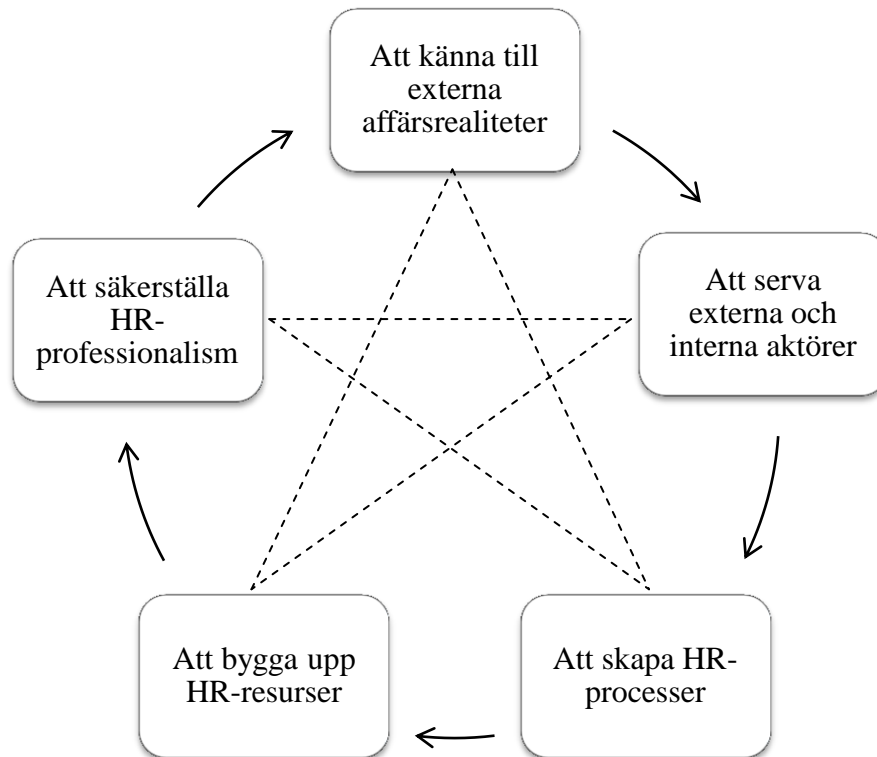
”How can HR create value and deliver results?”

Denna fråga inleder Ulrich bok ”Human resource champions” som utgavs år 1997, och kan ses som grunden till den nya trend inom HR som utvecklats och implementerats i många organisationer under de senaste tio åren (Rövik, 2008). Denna nya utvecklingstrend kallas Human Resource Transformation (HRT), och syftar till en omvandling av organisationers HR-funktion för att skapa värde hos organisationens olika intressenter och därmed generera positiva affärsresultat (Ulrich & Brockbank, 2007). Genom omvandlingen flyttas fokusering från vad HR-funktionen gör till vad som levereras (Ulrich, 1997).

Det grundläggande inom HRT är att HR-medarbetare ska leverera värde till organisationens kunder, medarbetare, linjechefer, aktieägare med flera. För att lyckas med det måste HR-strukturen vara organiserad så att den kan implementera värdeskapande strategier genomgående i organisationens alla nivåer. En grundläggande faktor för att HR-medarbetarens arbete ska stämma överens med organisationens affärsstrategier är att de arbetar nära ledningen (Ulrich & Brockbank, 2007).

Enligt Ulrich & Brockbank (2007) skapar HR-medarbetare värde när de hjälper till att uppnå olika intressenters mål, alltså är det viktigaste således vad intressenterna får ut av dessa handlingar. HR:s värdeskapande måste alltid utgå ifrån mottagarens preferenser, då det är för denne värdeskapandet sker. En HR-medarbetare måste därför vara mycket öppen och medveten om mottagarens definition av värde.

Ulrich & Brockbang (2007) har utformat en HR-modell innehållande fem delar som genom integrering tillsammans ger förutsättningar för värdeskapande HR. Dessa fem delar är: externa realiteter, interna och externa aktörer, HR-processer, HR-resurser och HR-medarbetare. Figur 1.3 nedan visar kopplingen mellan dessa fem delar:



Figur 1. *Värdeskapande HR*. (Ulrich & Brockbank, 2007, s.20)

3.1 Känna till externa affärsrealiteter

För att kunna sätta HR-processer i sitt sammanhang är det av största vikt att organisationens externa realiteter är kända, eftersom de påverkar hur strategierna ska utformas. De externa realiteterna är de faktorer i organisationers kontext som skapar konkurrensmässiga utmaningar och som direkt formar branscher och företag. Det är viktigt att en HR-medarbetare känner till de aktuella trenderna. Ulrich & Brockbank (2007) delar in dessa realiteter främst tre områden:

3.1.1 Teknik

Teknik är något som i dag har en central roll i de allra flesta organisationer, och som är under ständig förändring och utveckling. HR-medarbetare måste ha en förståelse för och veta hur nya tekniker skapas, och även hur de ska tillämpas. Detta för att kunna hjälpa hela organisationen att anpassa sig efter förändringar som sker. Inom HR tillämpas teknik främst för att automatisera transaktioner som exempelvis tidrapportering och lönesystem (Ulrich & Brockbank, 2007).

3.1.2 Ekonomi och regelverk

Enligt Ulrich och Brockbank (2007) är det ofta inom dessa områden som förändringar hos kunder, externa aktörer, chefer och medarbetare först uppstår. Det är viktigt att HR-medarbetare känner till de rådande händelserna inom dessa områden för att kunna vara med och föra en diskussion på ledningsnivå och sedan implementera de strategier som krävs i organisationen. Vidare nämner Ulrich och Brockbank (2007) den pågående regleringen i världen, vilken i hög grad påverkar organisationerna genom lagstiftningen. Nya lagar gällande till exempel miljö, diskriminering, trakasserier, personlig integritet och styrelsesammansättningar kommer ständigt, och är något HR-medarbetare måste vara uppdaterade om.

3.1.3 Arbetskraftens demografi

HR-medarbetare måste hålla sig uppdaterade om hur den tillgängliga arbetskraften ser ut, beroende på vilka kunskaper och egenskaper organisationen är i behov av för att utvecklas. Även efterfrågan på det som organisationen erbjuder, vad gällande tjänster och produkter, påverkas av samhällets demografi. Faktorer som påverkar är arbetskraftens avtagande, ökande ålder, förändrad genusbalans, etisk mångfald, förändringar av människors ekonomi (Ulrich & Brockbank, 2007).

3.2 Serva externa och interna aktörer

HR:s främsta uppgift är som tidigare nämnt att leverera värde till organisationens intressenter, både de interna och de externa. De två viktigaste externa aktörerna som Ulrich och Brockbank

(2007) belyser är investerare och kunder och de viktigaste interna aktörerna är medarbetare och linjechefer.

3.2.1 Externa aktörer

Investerare - Det väsentliga för investerarna i ett företag är aktieavkastningen eller marknadsvärdet, vilket representerar värdet. Hur och vilket värde som ger skiljer sig en del mellan olika typer av organisationer. För publika företag är det aktievärdet som är av störst intresse för investerarna. För offentliga verksamheter, privatägda företag och ideell verksamhet kan värdet vara lite svårare att precisera, men går att mäta genom exempelvis obligationskurser, donationsnivåer och politiks goodwill. Det är viktigt att skapa HR-processer som stämmer överens med investerarnas och övriga externa intressenters krav. När HR-medarbetare är insatta i investerarnas önskemål kan arbetsmetoderna bli mer värdefokuserade (Ulrich & Brockbank, 2007).

Kunder - Att skapa förutsättningar för kundernas nöjdhet är en organisations viktigaste uppgift. Alla kontakter organisationen har med kunderna är värdeskapande om de sköts på rätt sätt och uppfyller kundernas förväntningar. Kundernas interaktion med en organisation sker främst genom kontakt med medarbetarna, och därav har HR möjlighet att vara med och påverka hur kundmötet går till och i förlängningen hur det påverkar organisationens resultat. För HR-medarbetare är det viktigt att förstå vad kunderna vill ha samt mäta och följa vad kunderna värdesätter och se till att det följs i HR-processerna. Det är inte meningen att HR ska ersätta marknadsföring och försäljning utan att de ska samarbeta med dessa avdelningar genom att arbeta med hur medarbetarbeteenden resulterar i värde för kunderna (Ulrich & Brockbank, 2007).

3.2.2 Interna aktörer

Linjechefer - HR-medarbetare och linjechefer har alltid arbetat nära varandra, även om arbetssätten och ansvarsområdena varierat genom åren. Den senaste förändringen av HR-funktionen har gått från att HR-specialister fungerade som hjälp till linjecheferna i själva utformandet och genomförandet av operativa rutiner gällande anställningar, belöningar och utbildning till att istället fokusera på att linjechefernas agerande stämmer överens med affärsstrategier och mål. HR-funktionens värdeskapande för linjecheferna sker främst på olika sätt: reda ut missuppfattningar om HR, skapa hållbara och tillitsfulla relationer, flytta fokus

från aktiviteter till leveranser och prioritera förmågor och upprätthålla en handlingsplan som de behöver för att uppnå verksamhetsmålen (Ulrich & Brockbank, 2007). För att linjechefer ska kunna uppnå affärsmål och leverera värde till medarbetarna måste de ha ansvaret att fatta beslut i frågor rörande dessa, vilket benämns decentraliserat personalansvar.

Decentraliserat personalansvar handlar om hur personalarbetet under 1970-talet återfördes tillbaka till linjen. Detta ledde till att arbetsledaren i första hand återfick ansvaret för personalrekryteringen. HR-specialisterna å andra sidan fick en mer konsultativ roll och fungerade som rådgivare (Bergström & Sandoff, 2000). Denna inriktning innefattar att chefer inte bara har ansvar för sin personal utan även finns till för att motivera, inspirera samt integrera de anställdas kompetens med kvalitet och kundtillfredsställelse. Därmed blir personalhanteringen starkt ihopkopplad med organisationens affärsstrategi. Det ansågs att eftersom linjecheferna var de som var mest integrerade med de anställda, var det dem som kunde hantera denna sammankoppling mellan de anställda och de affärsmässiga målen (Legge, 2005). Även om det decentraliserade personalansvaret kan återfinnas inom de flesta organisationer, är det fortfarande svårt att definiera vad en linjechef samt vad en HR-specialist har för arbetsuppgifter i vissa fall. Linjecheferna har det övergripande ansvaret över rekrytering, uppsägning, arbetsplanering, arbetsmiljö, gruppindelning, lön, kompetensutveckling och konflikthantering. I detta stora helhetsansvar har linjecheferna rätt till stöd av HR-specialisterna. Ett bra exempel är t.ex när det uppstår ett behov av personal och rekrytering blir aktuellt. Vid ett sådant tillfälle anmäler linjechefen behov av personal till HR-avdelningen som i sin tur sköter rekryteringsprocessen. Denna omfattar allt från annonsering till urval av kvalificerade kandidater. I slutändan är det linjechefen som intervjuar och bestämmer personen i fråga som skall anställas (Larsson, 2000).

Larsson (2000) tar upp en studie där de uppfattningar som råder över vad personalarbete och personalansvar innebär presenteras. De flesta cheferna som ingick i studien ansåg att största delen av deras arbetstid gick åt till personalarbete och att viktiga bitar som ingick i denna roll var att ge medarbetarna möjlighet till utveckling och att upprätthålla en daglig kommunikation för att skapa goda förutsättningar. Vissa av cheferna framförde att medarbetarna ändå hade ett eget ansvar för sin egen arbetssituation och att kunna påverka denna. Vid eventuella problem och frågor ville cheferna att medarbetarna i första hand skulle vända sig till dem istället för att gå till HR-avdelningen.

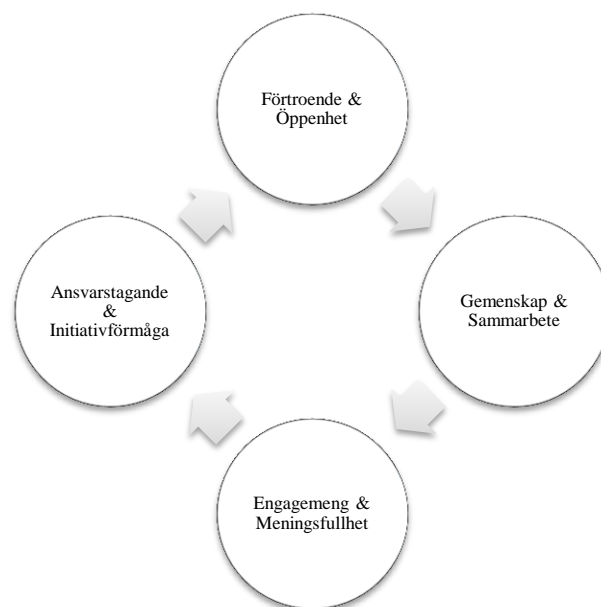
För att en linjechef på bästa sätt skall kunna uppfylla krav som att motivera och engagera sina medarbetare måste han/hon i första hand känna till företagets normer och värderingar och vara välanpassad till dessa (Hällsten, 2000). Företagets normer och värderingar kan sammanfattas med ordet företagskultur som ses som ett handlingsmönster, attityd, normer, värderingar och beteende som de anställda inom en organisation jobbar efter (Grönroos, 2008).

Medarbetare - HR-funktionens uppkomst, som den historiska utgångspunkten beskriver, grundades från början helt med inriktning mot medarbetarnas mänskliga behov. Trots att HR:s funktion idag spänner över flera områden är medarbetarna fortfarande en central del. HR-avdelningens arbete är tänkt att skapa värde för medarbetarna. HR:s uppdrag till medarbetarna är att se till att medarbetarna har de färdigheter som krävs för att gemensamt kunna leverera affärsresultat. De måste också upprätthålla ett administrativt stöd och en kontinuerlig kontakt, kanske främst via linjecheferna, för att skapa värde (Ulrich & Brockbank, 2007). Enligt Ulrich och Brockbank (2007) bör organisationer ta fram vad de kallar ett talangerbjudande över vad medarbetarna får av företaget när de uppfyller sina åtaganden. Talangerbjudandet bör innehålla en tydlig gemensam vision, möjligheter till utveckling på ett personligt och professionellt sätt, incitamentsystem, möjlighet till inverkan, en social gemenskap och kommunikation i båda riktningarna. Även ledarskap, lärande och ansvarstagande är viktiga faktorer.

Goda förutsättningar skapar hälsa och lönsamhet. Människor som får goda förutsättningar lyckas i större utsträckning nå sina mål. Ett främjande ledarskap och medarbetarskap bygger främst på personligt ansvarstagande. Gemensamma mål är grundförutsättningen för att en organisation skall orka stå på två ben och de fyra pelare som i sin tur bär upp framgången är: främjande ledarskap, främjande medarbetarskap, främjande kommunikation och främjande delaktighet. En självklarhet för att organisationen skall nå framgång är att målen är tydliga, gemensamma och accepterade (Lugn & Rexed, 2009). En annan förutsättning för att skapa framgångsrika organisationer är att försöka skapa en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Detta genom att motivera de anställda, försöka skapa gott samarbete och positivt arbetsklimat samt möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling (Angelöw, 2002).

Relationen mellan chef och anställd kan sammanfattas i tre huvudskapliga punkter. För det första måste det redas ut vad chefer samt medarbetare utför för arbetsuppgifter i det dagliga arbetet, och på vilket sätt de integrerar och samspelar med varandra. För det andra måste symboliken o handlingarna studeras, det vill säga vad ett beslut som en chef fattar har för inflytande och resultat på de anställda. Den sista punkten utgör vad för slags aktiviteter som ledarskapet konstitueras av. Att lyfta fram medarbetarens roll i det hela är en viktig aspekt (Andersson & Tengblad, 2000).

Empowerment är ett koncept som bygger på att man delegerar mer ansvar till medarbetare. Medarbetarna tilldelades ett större ansvar som tidigare har legat på cheferna och grundtanken är att man ska motivera medarbetarna. Ett problem som man har sett i chefglesa organisationer är att kommunikationen mellan chef och anställd reduceras samt begränsas, och när ett problem väl uppstår kan denna bli väldigt formell. Organisationen kan även bli förhandlingsförlamad då gemensamma beslut inte kan fattas då medarbetarna saknar initiativ på grund av bristfällig kommunikation. Den punkt där empowerment och medlarskap skiljer sig starkt åt, är att medlarskapet förespråkar aktiva och närvarande chefer och ett starkt och gott samarbete mellan chef och anställd. Chefen ses som nyckelresurs i skapandet av ett konstruktivt medlarskap och konstruktivt medlarskap är ett måste för att man skall kunna nå ett framgångsrikt ledarskap. (Jönsson & Strannegård, 2002). Medledarskap bygger på fyra samverkande begrepp, som figuren nedan visar:



Figur 2. *Medarbetarskapshjulet*. (Andersson & Tengblad, 2009, s.254)

För att denna cirkel skall fungera måste tre förutsättningar råda (Hällsten & Tengblad, 2006):

- Tålamod. Medlarskap handlar om förhållningssätt människor emellan. Vissa relationer är för oss självklara och omedvetna. Detta kan leda till att vissa handlingsmönster kan vara svårt att ändra. Därför krävs det tålamod och en grundtanke om att förändringar inom mänskliga relationer kan ta tid.
- Ansvar. För att kunna utveckla ett medlarskap mellan ledare och medarbetare krävs det att bägge parter är medvetna om att de har ansvar för att upprätthålla en sund och god relation. Detta ställer krav på bägge parter och ordet förtroende har en central roll, då det inte enbart handlar om att kunna lita på andra personer utan viljan att försöka lita på andra.
- Tankeutveckling. Både en ledare och medarbetare har normer och värderingar som styr deras beteenden. Därför jobbar man på många arbetsplatser med att kunna utveckla medarbetarens förmåga att utveckla ansvarstagande och att kunna kommunicera på ett bättre sätt.

Att gemenskapen inom en arbetsgrupp fungerar är en viktig faktor för att skapa värde hos medarbetarna (Ulrich & Brockbank, 2007). En grupp skiljer sig från en samling människor i den mån att de ingår i interaktion och samspel med varandra. En arbetsgrupp kännetecknas av att den har bildats och finns där för att utföra ett arbete. Inom en grupp finns olika sociala roller. Den sociala rollen definierar hur en individ kombinerar egna behov med de förväntningar som omgivningen ställer på honom eller henne i en viss situation. Beroende på sammanhang intar en individ olika roller, på samma sätt som det finns förväntningar från omgivningen så varierar även de behov som individen har. Därmed innehar en individ olika sociala roller i olika sammanhang. Det kan handla om en yrkesroll eller rollen som kamrat. Vi fungerar olika i olika sammanhang, men är ändå lika i alla de sociala roller vi innehar. Denna kan beskrivas med hjälp av personligheten som ses som en kärna, där man kan återfinna alla de sociala roller som en individ kan inneha under en viss tidsperiod (Granér, 1994).

I alla situationer där människor är samlade styrs dem av någon form av regler. Inom en organisation råder en företagskultur som är formulerade i ett formellt regelverk. Arbetsinriktade normer handlar om arbetets organisation i form av vad som förväntas av en

medarbetare, tid och längd på raster etcetera. Normerna fungerar som en mall för hur de formella reglerna skall tolkas och i vilken utsträckning de skall följas. Attityder till arbetet, är en annan arbetsinriktad norm och definierar de attityder som är accepterade inom gruppen. Det kan handla om på vilket sätt man ser sin yrkesroll, om det finns någon nervärderande syn eller om man är rätt stolt över sin roll. Att beakta är att det även finns sociala normer som handlar om tillhörighet. Det handlar om vem som tillhör gruppen och vem som inte gör det. Makt är ett återkommande begrepp och står till svars för vem som har rätt att utöva makt över andra. Det kan handla om i vilken grad en ledare får utöva sitt ledarskap. Närhet och likhet är andra begrepp som är centrala inom grupp psykologin och definierar att likhet är grundläggande för en grups identitet. Det handlar om åsikter, attityder och värderingar som är accepterade inom gruppen. Närhet är ett måste för att gruppen överhuvudtaget skall ha en chans att överleva (Granér, 1994).

Ett annat grundläggande behov för att samarbetet skall fungera inom en grupp är att det upprätthålls en god, öppen och spontan kommunikation. Kommunikationen kan liknas vid gruppens blodomlopp och är den som sammanbinder medlemmarna och gruppens olika delar. Kommunikation behöver inte alltid vara ord. Sändaren kan ha ett annat motiv än bara de ord som uttrycks. Ord kan även ha känslomässigt värde och kan upplevas positivt värdeladdade, andra som negativa eller neutrala. I dessa fall är det verbal kommunikation som är aktuell. Icke-verbal kommunikation anger det vi förmedlar utöver orden, till exempel kroppsspråk (Granér, 1994).

3.3 Skapa HR-processer

Ulrich och Brockbank (2007) gör en allmän uppdelning av olika flöden som tillsammans bildar processer gällande HR-arbetet enligt följande: Personalflöden, performance management-flöden, informationsflöden och arbetsflöden. Personalflödena behandlar hur personalen rör sig in i, genom och ut ur organisationen. Performance management-flödena innefattar kopplingen mellan personal och arbete. Informationsflöden innebär hur information rör sig genom i organisationen. Arbetsflöden visar vem som utför, hur det görs och var det utförs. Dessa flöden av personal och prestation bildar tillsammans värdeskapande processer inom organisationen. Flödena konstrueras till processer genom att genomgå tre steg: teori, val och handling. Teorin utgör grunden och förklarar varför handlingen i fråga kommer att leverera värde. I nästa steg gäller det att välja mellan olika tänkbara HR-processer för att

lyckas med det som skall uppnås. Sista steget är att utforma en handlingsplan för införande den valda processen. I handlingsplanen ingår: handling, resurser, ansvar, tidsplanering och efterarbete.

3.4 Bygga upp HR-resurser

3.4.1 HR-strategi och HR-organisation

En central del i uppbyggandet av HR-strategier är den organisatoriska förmågan kultur, då den rådande kulturen speglar organisationen. Ulrich och Brockbank (2007) har skapat en struktur för kulturkompetensbaserat HR-strategibyggande. Först bör en tydlig förståelse för omvärldens trender och förändringar skapas. I följande steg bör organisationen identifiera sina konkurrensfördelar och de tillhörande relevanta mätmetoderna. När dessa två steg är utförda kan den organisatoriska kulturen definieras. När sedan organisationens kultur är känd kan HR-processer som skapar önskade kulturella förmågor utformas.

Ulrich m.fl. (2009) urskiljer fem organisatoriska roller som de anser att HR-funktionen besitter. Dessa är: Service centers, Corporate HR, Embedded HR, Centers of expertise och Operational executors.

Service center-rollen inriktar sig mot de administrativa uppgifterna inom HR. Denna del av HR-funktionen bör vara en centraliserad och standardiserad del av funktionen och skild från det övriga HR-arbetet. Ett inslag som blivit vanligare inom det administrativa arbetet är att medarbetarna har genom den tekniska utvecklingen fått mer ansvar, till exempel som tidrapportering via internet och liknande. Outsourcing har också blivit vanligt inom denna del av HR-arbetet, kanske främst för stora nationella företag för att minimera kostnaderna (Ulrich m.fl. 2009). Funktionen *Corporate HR* innebär enligt Ulrich m.fl. (2009) att skapa och upprätthålla en kultur och identitet som genomsyrar hela organisationen och att kontrollera och säkerhetsställa att allt HR-arbete utförs i enlighet med affärsmålen. *Embedded HR* är en funktion där HR-specialisterna är väl engagerade i strategidiskussioner som förs inom organisationen, och genom sin insikt aktivt kommer med förslag om vad som bör förändras och vilka HR-strategier som är mest lämpade för ändamålet. Rollen representerar främst medarbetarna och ser till att de får ta del av de strategiska beslut som fattas och också hjälper

till att förvandla dessa beslut till handlande. När HR-funktionen roll är *Centers of expertise* agerar HR-medarbetarna som konsulter inom organisationen. När någon inom organisationen behöver vägledning i specifika situationer finns de där och rekommenderar vad som ska göras. De ser till att tillvägagångssätten överrensstämmer med affärsstrategin och upprätthåller färdiga processer som kan implementeras när olika mål skall uppnås. Rollen som *Operational executors* inriktar sig främst på det operativa transaktionsinriktade HR-arbetet rörande alla grenar, såsom det praktiska arbetet med rekrytering, löner, utformning och implementering av policys också vidare. Den strategiska betoningen är inte i framkant i denna roll (Ulrich m.fl. 2009).

3.5 Säkerställa HR-professionalism

Värde är som tidigare nämnt något som uppfattas utav mottagaren, dock måste givare vara medveten om vad som mottagaren ser som värde och vilka tillvägagångssätt som ska användas vid skapandet. För att veta detta måste HR-medarbetare inta olika roller och bemästra olika kompetenser. Fem olika roller kan urskiljas (Ulrich & Brockbank, 2007):

Medarbetarnas talesperson – En central del av HR-arbetet är att vara tillgänglig och ha medarbetarnas intresse i fokus. HR-specialister måste förstå, lyssna på och visa empati för medarbetarna men samtidigt också bredda blicken och se på situationen från organisationens perspektiv och förklara för medarbetarna vad som krävs.

Utvecklare av humankapital – En organisations humankapital innefattar medarbetarnas kompetenser och egenskaper. HR-rollen som utvecklare av humankapital innebär att på olika sätt utveckla varje medarbetare så de motsvarar det behov som finns inom organisationen.

Funktionsexpert – Att vara en funktionsexpert är i princip ett måste för HR-specialister idag. De måste ha en gedigen kunskapsbank för att bästa sätt kunna ställa diagnos på vad som händer inom organisationens alla nivåer och kunna hitta och skapa passande metoder för att leverera resultat.

Strategisk partner – HR-rollen som strategisk partner innebär att arbeta som interna konsulter och handledare nära organisationens linjechefer, och överföra kunskap om affärer, förändring

med mera för att hjälpa dem att uppnå sina mål och i förlängningen då organisationens mål. De är snabba med att hitta organisatoriska problem och därefter fastställa åtgärdsplaner.

HR-chef – Varje HR-funktion bör ha en HR-chef som är med i högsta ledningen och beslutar om hur HR-funktionen ska bedriva sitt arbete. HR-funktionen ska ses som en organisation i organisationen, där HR-chef i samsyn med ledningen kommunicerar ut till HR-medarbetarna vad de ska arbeta vidare med ute i organisationen.

.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den insamlade empiriska datan. Insamlingen av datan skedde genom intervjuer. Svaren är först uppdelade efter vilken sektor respondenterna tillhör. Därefter är de indelade efter den teoretiska modell som använts.

4.1 Offentlig Sektor

4.1.1 Externa och interna aktörer

Externa aktörer

HR-specialisten förklarar att verksamheten styrs utifrån en målstyrning och eftersom det är en offentlig verksamhet finns ibland politiska mål att ta hänsyn till. Som exempelvis om en enhet till stor del har timanställda, och politikerna säger att antalet timanställda måste minimeras så måste verksamheten beakta det. Varje enhet skriver en verksamhetsplan för varje år där målen framgår. Utöver de politiska målen förklarar HR-specialisten att varje chef som sitter i första linjen måste göra en analys av sin verksamhet och fundera över vad det är som ska levereras till brukarna, det vill säga vilken nytta och värde som verksamheten ska ge till de som den finns till för. Det gäller att hela tiden anpassa verksamheten och därmed målsättningen efter hur brukarnas behov ser ut, vilket är någon som är under ständig förändring

Interna aktörer

Linjechefer – Linjechefen tycker inte att det råder någon som helst tvekan över vilken roll hon respektive HR-avdelningen har gällande personal. Hon beskriver det som att det är tydligt hur hennes arbetsroll ser ut och vad den innebär och vilket roll HR-avdelningen har. Linjechefen beskriver sin arbetsroll som ett helhetsansvar när det kommer till allt personalarbete. Hon beskriver att hon har hand om helheten vilket innebär rekrytering, utvecklingssamtal, lönesamtal, personalplanering, kompetensutveckling, pedagogik samt att kontrollera att budgeten följs. HR avdelningen ser hon som ett stöd i det arbete hon utför, som finns att rådfråga vid situationer där hon inte är riktigt säker på hur hon ska gå tillväga. Vidare förklarar hon att HR-avdelningen har ramarna ramar och regelverket, medan det är linjechefen som utför det praktiska arbetet. Chefen nämner även att medarbetarna är väl informerade om

vilket ansvar som ligger hos henne, det vill säga vad som förväntas av henne. Vid eventuella konflikter som uppstår på arbetsplatsen säger linjeföraren att de anställda vet var de ska vända sig. Hon säger att hon alltid försöker kommunicera ut att även om hon inte är på plats så är det helt ok att ringa om det är något. Hon strävar efter att vara tillgänglig för sina medarbetare. Linjeföraren säger att om det är något medarbetarna inte vill tala om med sin närmaste chef så finns det skyddsombud att vända sig till.

Linjeföraren tycker att det är en självklarhet att hon som chef ska ha det övergripande ansvaret över personalen som hon har idag, eftersom att det är hon som är närmast de anställda och representerar arbetsgivaren. Hon anser att det är viktigt att chefen själv är involverad och engagerad i den miljö och arbetsförutsättningar som de medarbetarna befinner sig i för att kunna motivera, inspirera och engagera de på bästa sätt. Det framkommer även i intervjun att chefen anser att det emellanåt är mycket administrativt arbete som ligger på henne och att det är något som hon kanske skulle vilja ha ytterligare hjälp med ibland.

Enligt HR-specialisten har HR-avdelningen kontakt med cheferna dagligen. Det märks att efterfrågan av stödfunktionerna är stor. Ett problem som HR-specialisten har märkt av med dessa fria stödfunktioner är att det är de chefer som är mest intresserade som utnyttjar funktionen mest medan de som kanske allra mest behöver det hamnar lite i bakgrunden. De som har störst behov av hjälp i vissa frågor hör inte av sig. I en sådan situation är det viktigt att verksamhetschefen går in och styr och säger till HR-enheten att hjälpa den personen.

På frågan om personalarbetet bedrivs bra, säger chefen först att det kanske inte hon som är bäst lämpad att svara på frågan. Men försätter sedan med att uttrycka att gruppen är väl sammanhållen och att kommunikation mellan chef och anställd, samt mellan anställd och chef fungerar bra i dagsläget. Hon säger att detta i sin tur speglar av sig i arbetsutövändet, vilket gör att de får positiv feedback från föräldrar och barn. Hon säger att personalen och därmed personalarbetet är kärnan för att verksamheten i helheten skall fungera, det håller alla bitar på plats.

Medarbetare – HR-specialisten förklarar att de inte har någon uttalad roll gentemot medarbetarna, utan de skall alltid kontakta sin chef eller chefens chef. Är det så att de i speciella fall känner att de inte vill kontakta någon av dessa, är det facket de får vända sig till.

Men visst kommer HR enheten i kontakt med medarbetarna vid vissa tillfällen, men vid dessa tillfällen är de alltid där som ett stöd för chefen.

Linjeföraren berättar att arbetsmålen finns i läroplanen, som alla medarbetare tar del av och är välinformerade om. Dessa är skriftliga och kommuniceras ut till medarbetarna varje år. Linjeföraren säger att vid gemensamma möten följs dessa mål upp och det trycks mycket på vikten av dessa riktlinjer, eftersom det är själva stommen för allt arbete som utförs på arbetsplatsen. Medarbetaren berättar att känner att hon är väl informerad och medveten om verksamhetens mål.

Linjeföraren talar om att det hålls årliga utvecklingssamtal med alla medarbetare och dessa är tänkta ska fungera som en öppen dialog mellan chef och anställd, med fokus på individens personliga utveckling. Hon nämner även att det hålls lönesamtal kontinuerligt. Medarbetarna har möjlighet att förhandla om lönen, dock är budgeten som finns att tillgå relativt begränsad. Chefen får varje år en fast budget för lönerna att fördela på medarbetarna. På frågan hur kompensationen ser ut vid bra prestation, svarar chefen att det kan vara att den personen delegeras mer ansvar i form av att han/hon får vara till exempel handledare och testa på en roll som kräver lite mer ansvar utöver det som personen i fråga haft tidigare, och i så fall speglar detta även lönen.

Enligt medarbetaren är lönerna för medarbetare inom verksamheten (i detta fall barnomsorgen) i grunden låg, vilket också är en utbredd inställning i samhället i övrigt. Medarbetaren säger att hon ligger över medellönen i branschen, men att den jämförelsevis är relativt låg trots att hon har 34 års arbetslivserfarenhet inom området. Medarbetaren känner att trots den strama lönebudgeten finns det förhandlingsmöjligheter vid lönesamtal, även om det inte handlar om några större belopp.

Vid frågan om vidareutbildning för medarbetarna svarar linjeföraren att den utbildning de har när de blir anställda räcker bra för att utföra det arbete de har, men det finns självklart alltid mer att lära och fördjupa sig i. Linjeföraren berättar att de går på gemensamma föreläsningar och kurser emellanåt för att hålla sig uppdaterade. Vidare nämner hon att det hålls två studiedagar årligen som ger möjlighet till utveckling. Medarbetaren tycker att det räcker med de föreläsningar och den kompetensutveckling som finns idag, huvudfokus bör främst vara inriktat på den dagliga verksamheten, det vill säga barnen. Hon känner att det funnits

möjligheter att utveckla sig hela tiden, hon har exempelvis blivit tillfrågad många gånger om att vidareutbilda sig till förskolelärare från sin arbetsgivare, men inte känt att det varit aktuellt. Det utvecklingssamtal och det lönesamtal som hålls under året tycker medarbetaren är fullt tillräckligt, hon ser ingen anledning till att det skulle utökas. Om det skulle uppstå några frågor utöver det, går det alltid att komma till chefen. Chefen kanske inte alltid är på plats eller har tid med en gång, men det går alltid att lösa inom en snar framtid.

Gällande är arbetsmiljö är lokalerna mycket nya och fräscha, då de bara är två år gamla. Dock nämner både linjeföraren och medarbetaren att de kanske inte är helt anpassade för verksamheten, då både gården och byggnaden är i minsta laget för de 90 barn som går där. Och så är byggnaden i två våningar, vilket gör den dagliga verksamheten svårare i vissa aspekter.

När det gäller friskvård för medarbetarna berättar linjeföraren att det finns friskvårdsbidrag. Medarbetaren säger att hon tidigare har utnyttjat det i form av massage men har de senaste åren inte utnyttjat det. Medarbetaren tycker att det finns ett ytterligare behov av att satsa på ergonomi då arbetsuppgifterna innebär en del lyft och låga bord/stolar, som leder till negativa effekter på kroppen.

Vad gäller feedback på det arbete som utförs tycker medarbetaren främst att det visar sig genom barnen, där märks det tydligt att arbetet utförs bra. Även genom föräldrarnas tillit märks det om medarbetarna gör sitt arbete bra. Det leder till motivation och engagemang och så mycket mer behövs egentligen inte.

4.1.2 HR-processer

HR-specialisten berättar att i förvaltningen finns det ett antal verksamhetsområden, och varje område har en chef. Under varje verksamhetschef finns ett antal enhets- och gruppchefer organiserad. Vidare poängterar hon att strategiskt arbete bedrivs på alla nivåer inom organisationen. Oavsett om det gäller förvaltningschefen eller en enhetschef måste alla fråga sig vilka de långsiktigt viktiga frågorna att arbeta med utifrån just dennes position är. På alla dessa "arenor" finns HR-medarbetarna med och stöttar.

HR-specialisten tycker att ansvarsfördelningen i organisationen är mycket tydlig, HR-avdelningen har inget personalansvar alls utan det ligger helt hos cheferna. Men självklart

ligger det mycket annat ansvar hos dem. Inom hela Göteborgs Stad har det arbetats med att definiera olika personalprocesser, exempelvis hur rekryteringsprocessen, omställningsprocessen och arbetsmiljöprocessen ska gå till. Det ligger i HR enhetens ansvar att implementera, säkerhetsställa och kontrollera att detta följs då det är beslutat att det är så det ska gå till inom organisationen. Hon tycker att de i dagsläget lyckats bygga en bra struktur för att HR enheten ska kunna finnas med på alla nivåer och påverka i de mer långsiktiga frågorna och bidra till förbättringar för organisationen, och inte bara finnas med där det blivit fel och lösa problem.

4.1.3 HR-resurser

HR-specialisten tycker att de har gjort mycket utvecklingsarbete de senaste åren för att hitta fram till ett bra samarbete på mellannivåer i organisationen, där många strategier skapas. Visst finns det en del kvar att göra, med dem har kommit en bra bit på vägen. Just inom den förvaltning hon befinner sig i har de också funderat mycket kring vad de levererar och till vem.

HR enheten stödjer alla olika nivåer i verksamheten och på olika sätt. Dels stödjer de förvaltningschefen genom att utfärda policys och riktlinjer och genom att kontrollera att saker och ting utförs på rätt sätt, det vill säga att hitta en samsyn hur olika frågor ska hanteras. Vidare i linjen stödjer de verksamhetscheferna inom de olika verksamhetsområdena, genom att fundera över prioriteringar och strategier utifrån var de befinner sig och utifrån behovet i dagsläget. Det sitter en HR- med i varje ledningsgrupp inom de olika verksamhetsområdena, därav kan de då ha ett tight samarbete med den verksamhetschefen. HR-chefen sitter med i förvaltningsledningen.

Även om strukturen som arbetats fram de senaste åren i dagsläget fungerar mycket bra, enligt HR-specialisten, så finns det självklart saker som de kan arbeta vidare på. Till exempel HR-medarbetarens roll i den lokala ledningsgruppen och vad denne ska bidra med där. Hur ser samsynen ut kring det och hur kan de tillsammans effektivisera det ytterligare. Det är i samspelet med verksamhetscheferna som de största förändringarna skett. Den största efterfrågan kommer egentligen från första linjens chefer och gäller främst det operativa stödet, då det oftast är där som de svåraste personalärendena hanteras. Cheferna där behöver till exempel stöd i huruvida det de gör går arbetsrättsligt korrekt till och så vidare.

4.1.4 HR-professionalism

Enligt HR-specialisten bör en person som ska arbeta med HR-frågor ha en arbetsrättslig grund, eftersom en HR-medarbetare arbetar så brett i dag. Det är också viktigt att ha en strategisk ingång i och med det långsiktiga arbetet som i dag bedrivs inom HR-avdelningen. De ska inte bara kunna hjälpa i akuta frågor utan kunna lyfta blicken och fundera hur organisationen ska arbeta för att skapa så bra och långsiktiga förutsättningar för medarbetare och chefer som möjligt. Ett fantastiskt gott bemötande är också en viktig egenskap, då HR-personer möter många människor i svåra situationer. En HR-medarbetare måste vara beredd att stödja chefen i svåra konflikter och i de tragiska delarna av arbetslivet. Sedan ska personen också vara ett föredöme för chefen och kunna hantera samtal på individ- och gruppnivå, eftersom det är det HR stöttar chefen i. Att besitta en tydlig pedagogisk kommunikation är också en fördel.

HR-specialisten säger att hon har märkt av skillnader inom HR-området de senaste åren. Tidigare var det vanligt att en HR-medarbetare specialiserade sig inom endast ett specifikt område, till exempel arbetsrätt, lönefrågor och så vidare. Som det ser ut idag går det mer mot att de som arbetar med HR ska vara generalister med förmåga att stötta utifrån behov inom många områden. De HR-medarbetare som arbetar inom just denna förvaltning arbetar som generalister inom HR för sina olika verksamhetsområden, samtidigt har alla någon form av fördjupning inom ett specifikt område som de hjälper varandra med internt på avdelningen. Sedan har det också viktigt att som HR-medarbetare ha en känsla för att HR inte är den huvudsakliga verksamheten utan att det är kärnverksamheten som ska stötta för att få ett bättre resultat. Respondenten tycker att det går mot mer helhetsperspektiv, mer strategi och mer verksamhetsnytta inom HR än vad det pratades om för kanske fem år sedan, då var det i första hand specialister inom specifika HR-områden som söktes.

Vid frågan om HR-avdelningen gör något operativt och administrativt arbete svarar respondenten att de till viss del gör administrativt arbete, men att deras huvudsakliga uppgift är att stötta förvaltningen så att de får en organisation där det finns lokala administratörer som är det operativa stödet till cheferna så att inte HR-avdelningen blir det. Den HR-administratör som sitter på HR-avdelningen arbetar främst mot linjechefernas administratörer för att stötta

dem i det operativa och administrativa arbetet med till exempel lönerapportering, rekryteringshantering och så vidare.

4.2 Privat sektor

4.2.1 Externa och interna aktörer

Externa aktörer

Organisationen är ett kundägt bolag, vilket betyder att den vinst som i uppnås delas ut till kunderna. Kunden är genom bolagets fullmäktige berättigad att påverka bolagets framtid. Valberedningen i sin tur förbereder och lägger fram förslag till fullmäktigeval och val av styrelse. Varje enhet inom organisationen har verksamhetsmål som kommuniceras ut till medarbetarna. Linjefeften, medarbetarna och HR-specialisten anser att dessa mål är välformulerade och realistiska. HR-specialisten anser att det är viktigt att kunna koppla sitt arbete med de externa aktörernas och det genom att vara väl medveten om deras mål, betona deras värde och att man skapar samstämmighet mellan HR-processer och investerarnas krav.

Interna aktörer

Linjefeften – Linjefeften anser att de viktigaste delarna i personalarbetet består av två grundpelare. Den ena är att tydliggöra uppdraget. Att sätta ramar och riktlinjer som överrensstämmer med mål och vision. Den andra pelaren är att få medarbetarna att utvecklas, till vilket det finns en mängd olika sätt att gå tillväga. Grunden ligger i, som hon uttrycker det ”att när vi presterar bra så mår vi bra”. Dessa två pelare anser hon vara de viktigaste delarna i personalarbetet, dock i en avskalad version då personalarbetet innehåller många övriga delar som också måste rulla på, exempelvis det administrativa arbetet.

Hur samarbetet mellan HR-avdelningen och just henne som linjefeften fungerar ser kanske lite annorlunda ut, eftersom hon tidigare arbetat där och vet hur det arbetet går till väldigt detaljerat. Eftersom linjefeften är väl insatt i arbetet på HR-avdelningen och tidigare arbetat nära personerna där, är det lite av ett specialfall. Men det som inom organisationen eftersträvas är att cheferna för de olika avdelningarna har allt personalansvar i alla lägen, det är de som ses som arbetsgivare och frontar verksamheten.

Vid rekrytering är det alltid linjefefer på avdelningen som har det yttersta ansvaret, men med ett nära samarbete med HR-avdelningen. HR-avdelningen kontrollerar annonsupplägg och lägger in i rekryteringssystem. Vidare förs en dialog med marknadsavdelningen om vart annonsen skall annonseras, Till exempel internt, via tidningar och internet etc. Ansvaret och det slutgiltiga beslutet ligger dock alltid hos chefen.

Utbildandet av de nya cheferna är en återkommande arbetsuppgift och HR-avdelningen hjälper till med hur man ska utforma och genomföra ett lönesamtal, men är inte de som utför själva samtalen utan denna arbetsuppgift delegeras till linjefeferna.

HR-specialisten tycker att om linjefeferna disponerar sitt arbete och sin tid rätt, så har de inte för mycket arbetsuppgifter. Till exempel gällande försäljningsavdelningen så skall inte gruppcheferna sitta med medlyssning eller ta samtal själva, tycker HR-specialisten. Prioriteringen ska vara på deras ledarskap och att ska ta personalansvaret fullt ut. HR-specialisten tycker att de ska lägga 70 % av sin totala arbetstid på personalansvaret och 30 % på resterande uppgifter. Respondenten nämner även att vissa linjefefer blir hårt ansatta, som till exempel kontorschefer som jobbar med försäljning, egen uppföljning och som ledare. Respondenten tror att det kan fungera om gruppen är självgående. Då kan chefen klara av att nå sina mål, och samtidigt ha full kontroll över gruppen också.

Vid konflikter inom gruppen ser linjefeferna helst att personerna det rör tar det direkt med varandra, chefen ska inte behöva involveras i alla situationer. Men självklart står chefers dörr alltid öppen om behovet finns. Vid stora grupper kan det dock ibland finnas behov av att någon lyfter ett problem till ytan, detta blir då vanligtvis chefers ansvar. Vad chefen har märkt sedan hon fick chefsrollen är att som chef inte alls ser och hör allt, utan att hon ofta får redan på saker när det redan pågått ett tag. Detta eftersom en chef inte alltid är närvarande på samma sätt som medarbetarna.

Medarbetare - Medarbetaren tycker inte att det varit helt tydligt hur ansvaret varit fördelat mellan HR-avdelningen och chefen men det börjar bli allt tydligare. Om det uppstår frågor eller konflikter skulle medarbetaren i första hand vända sig till den som är berörd. Om det är chefen det gäller skulle han kontakta chefen i ett led högre upp.

Organisationens stöd för individerna ser linjefeften som generösa. Det finns rutiner som följs vid olika situationer. Har en anställd till exempel varit sjuk vid mer än sex tillfällen på ett år följs det upp och undersöks om det kan vara något arbetsrelaterat. Det finns bland annat samtalsstöd att tillgå om det behövs.

Individuell lönesättning tillämpas. Ingångslönen sätts utifrån löneläget i organisationen och är även baserad på ålder, erfarenhet och utbildning. HR avdelningen ansvarar för att lönerna sätts på samma förutsättningar. Organisationen använder sig också av ett incitamentprogram, vilket utgör en relativt stor rörlig del som läggs på lönerna för kundrådgivarna. Medarbetaren upplever lönesystemet lite feldrivet och anser att en person som sitter med två behörigheter inom branschen hamnar i samma lönespann som en som har endast en. Han anser att det blir dubbelt arbete och att kompensationen för detta är ändå densamma. Vid eventuella situationer då en medarbetare och chef inte är överens om en lön, så är det förhandling som gäller. Och då är det olika processer beroende på vilken revision som är aktuell. HR-avdelningen bistår i dessa lägen med allt material och alla blanketter som skall fyllas i och så vidare.

När det kommer till den påtagliga arbetsmiljön, det vill säga lokalerna så tycker linjefeften att de i dagsläget är nära det optimala för just det här arbetsutövandet. Lokalerna är nyligen renoverade och består nu av ett öppet kontorslandskap. Tidigare har de suttit uppdelade i olika rum och linjefeften har då observerat att det bildats subgrupper. Medarbetaren upplever det också positivt med ett öppet kontorslandskap. Han anser att när det gäller en så stor grupp som den i hans avdelning så är det viktigt att alla känner sig delaktiga i gruppen och bildar en väl sammanhållen sådan.

Mall och riktlinjer för utvecklingssamtal utformar HR avdelningen. Enligt organisationens riktlinjer skall det hållas minst ett utvecklingssamtal per år. Linjefeften på sin avdelning har ambitionen att hålla två utvecklingssamtal per år. Utvecklingssamtalen berör främst individens utveckling och utelämnar de konkreta målen såsom försäljningsstatistik. De tas istället upp vid samtal som hålls varje månad, gällande hur medarbetarna ligger till med statistiska mål. Vid utvecklingssamtalen upplever cheffen att det ges utrymme för feedback i båda riktningar, hon försöker alltid ta upp frågan. Medarbetaren tycker att verksamhetens mål är väldigt tydligt formulerade och tillgängliga, och tror att orsaken till detta är att det på grund av bolagets målinriktade natur. De konkreta målen blir lätta att sätt eftersom de är mätbara efter försäljning och vinst. Medarbetaren anser att målen i dagsläget är realistiska, det är för

tillfället många som uppnår målet. Medarbetaren tycker det känns som att ju mer de säljer desto högre blir målen, på så sätt gör de det svårare för sig själva. Det är i den mån medarbetarna är med och påverkar målsättningen, i övrigt är det ledningen som beslutar om målen. För att nå målen bedrivs medlyssning med mera, vilket medarbetaren upplever som positiv påverkan på arbetsutövändet.

Företaget erbjuder friskvård till sina medarbetare i form av friskvårdsbidrag. Företaget tar även in en ergonom med jämna mellanrum, för att förbättra arbetspositionen, då det är ett mycket stillasittande arbete. I övrigt bjuder företaget på frukost varje dag, vilket också är viktigt för arbetsprestation, vilket är mycket uppskattat av medarbetarna.

4.2.2 HR-processer

Arbetsuppgifterna är inte alltid tydliga mellan HR-avdelningen och linjechefen. Det beror på vilken chef det är det handlar om och vilken idé den har. HR-specialisten säger att hon ställer krav på att de nya cheferna ska in i systemet och de skall kunna simulera gruppens sammanhållning. Hon tycker även att man är väldigt hjälpsam inom organisationen, och då kan det bli väldigt otydligt när cheferna tror att den hjälp de får egentligen är en uppgift som HR-avdelningen skall utföra, men som egentligen ligger på deras arbetsplan.

När det gäller gjorda och kommande förändringar tycker HR-specialisten att de kan arbeta mer med att effektivisera olika HR-processer. Hon tycker att de tappar en del gällande helheten när de blir specialiserad inom ett visst affärsområde. Det positiva är att den person som arbetar inom det specifika affärsområdet kommer närmre själva affären. När det kommer till de mer övergripande delarna tycker HR-specialisten att de tappar lite när det kommer till att förbättra och jobba med hälsa, friskvård och andra aktiviteter, helt enkelt för att det inte finns tillräckligt med tid över.

HR-specialisten berättar att HR-chefen inom organisationen arbetar längst upp och har den övergripande kontakten med ledningen. Under denne finns några HR-bussines partners som är inriktade på ett specifikt affärsområde, exempelvis mot företag eller privat. Under dessa finns en skild funktion med HR-administratörer. De flesta inom HR-avdelningen arbetar inte heltid med HR-arbete, utan har samtidigt andra roller så som linjechefer och projektledare.

4.2.3 HR-resurser

Organisationens mål består till stor del av normmål, och är således väldigt konkreta. Målen, det vill säga vad som förväntas levereras sätts relativt högt upp i organisationen, men linjecheferna är med och påverkar. Medarbetarnas åsikter kommer först in när nästa affärsplan kommer. Det kan då konkretiseras vad gruppen tillsammans vill åstadkomma och medarbetarna är framförallt med och påverkas hur målen skall uppnås.

HR-specialisten berättar att hon inte har någon direkt kontakt med ledningen, utan att det är HR-chefen som har denna roll. HR-chefen kommuniceras ut det som beslutas vid organisationens bolagsstämmor till HR-avdelningen. HR-specialisten trycker även på att alla inte tar del av all information, vem som kommunikationen förs med det beror främst på vilket uppdrag som tas upp av ledningen. Däremot så finns det en daglig kontakt med HR-chefen och respektive uppdrags ansvarige. Sedan finns det en löpande dialog mellan HR-avdelningen och alla linjechefer dagligen. Eftersom HR-avdelningens olika medarbetare arbetar riktat mot ett affärsområde men även övergripande med profilbedömning, tester vid rekryteringar och kommunikationsutbildning leder detta till att hela bolaget är beroende av HR-avdelningen vid olika tillfällen.

4.2.4 HR-professionalism

HR-specialisten anser att HR-avdelningens roll i en organisation är ett uppdrag som består av att stötta framförallt linjecheferna i sina arbetsgivarrollsprocesser. Hon nämner att inom bolaget så brukar det nämnas att de besitter tre roller; att de är servicegivare – förser chefer och medarbetare med den information dem behöver, att detta sker utifrån arbetsmiljö och utvecklingsperspektiv och sedan att de skall fungera som arbetsgivare. Respondenten nämner även att en viktig del inom HR är att se till att kollektivavtalet genomförs och följs. Hon tar upp ett exempel att tidigare arbetade de som en ordermottagning precis som det är på försäljningsavdelningen inom bolaget, "Det ringer in kunder med ett problem och så rycker man ut som en brandkår och släcker elden". Detta tycker respondenten är ett typiskt exempel på operativt personalarbete där man tog en operativt stöttande men inte en aktivt förebyggande roll. När det kommer till exakt vem som sköter det administrativa arbetet inom HR-avdelningen, tycker respondenten att det beror lite på inom vilken arbetsprocess man talar om. Inom medarbetares kompetensutveckling, så har HR-avdelningen ett underlag för detta och kan vara behjälpliga men det är ändå linjechefen som måste driva detta. Om det finns en

anledning till att HR-avdelningen ska göra det på bolagsnivå eller gruppnivå, då tar vi ansvaret, säger respondenten. Hon nämner även att linjechefen själv måste arbeta med att medarbetarna är kompetenta nog att utföra arbetsuppgiften och att HR-avdelningen går in med en mer stöttande roll.

I dagsläget tycker HR-specialisten att de arbetar mer proaktivt, alltså att innan saker och ting sker förser de linjecheferna med det materialet och den information de behöver. Respondenten nämner även att inom avdelningen arbetas det väldigt förebyggande och att innan ett behov eller innan en fråga uppstår, så finns det en lösning. Respondenten nämner att deras roller har blivit mer av en generalistroll, och att istället för att rikta in sig på en specifik arbetsuppgift så har rollen breddat sig. HR-specialisten tycker att det vissa gånger har lett till att chefs arbetsuppgifter utförs i förväg och att man kan fundera över om det är bra eller dåligt. Men så länge det gynnar verksamhetens mål så tycker hon att det är bra, för då lyfter HR-avdelningen lite från linjechefernas axlar.

5. Analys

I detta kapitel vävs teori och empiri samman. Kapitlet är uppdelat i tre delar. De första två delarna är uppdelade efter offentlig och privat sektor, och har för avsikt att besvara första frågan i vår frågeställning. I tredje delen gör vi en jämförelse mellan del ett och två för att lyfta fram, och därmed besvara andra frågan i vår frågeställning.

5.1 Offentlig sektor

5.1.1 Externa och interna aktörer

Externa aktörer

HR-medarbetare bör först ta organisationens yttre skeenden i beaktande och därefter bygga upp och anpassa sin verksamhet efter vad de viktigaste externa aktörerna har för önskemål gällande resultat, det vill säga vilket värde som förväntas levereras. De viktigaste externa aktörerna utgörs av investerare och kunder. För att kunna leverera det som förväntas av de externa aktörerna, måste HR-medarbetarna vara medvetna om vad aktörerna anser som värde (Ulrich & Brockbank, 2007). Ulrich och Brockbanks (2007) värdeskapande modell utgår främst ifrån investerare i form av aktieägare, dock menar de att modellen går att applicera på andra verksamheter också men att mätmetoderna då är mindre konkreta och mer komplexa. Göteborgs Stad som är det studieobjekt som representerar den offentliga sektorn i denna studie är en kommunal verksamhet och saknar således investerare i form av aktieägare. I intervjun med HR-specialisten inom kommunen förklarade hon att deras verksamheter styrs mer eller mindre av politiska mål. Ledningen och HR-medarbetarna måste alltid anpassa sin verksamhet efter det politiska styret som landet har och dess beslut innan de lägger upp en plan för arbetet inom verksamheten. Utifrån detta kan det tolkas att det är samhället genom politikerna som är en av de viktigaste aktörerna för en kommunal verksamhet, då det är individerna i samhället som gemensamt röstat fram regeringen och det är deras skattepengar som finansierar verksamheten. Individerna i samhället kan också identifieras som verksamhetens kunder, vilka Ulrich och Brockbank (2007) också ser som de viktigaste externa aktörerna. Det är dock inte alla individer i samhället som har behov av att utnyttja

verksamheten, utan det är, som HR-specialisten uttrycker det, brukarna. Utifrån detta kan det tolkas att både skattebetalarna och brukarna är de viktigaste externa aktörerna. Då den värdeskapande modellen, som namnet tyder, bygger på att skapa värde, kan det i detta fall ses som ett komplext arbete att kombinera dessa båda aktörers definition av värde. Det som framgår ur det empiriska materialet är att det främst är brukarnas nytta som lyfts fram, då det är för dessa verksamheten existerar.

Interna aktörer

De viktigaste interna aktörerna är linjechefer och medarbetare. HR-arbetets syfte är att bygga upp organisatoriska förmågor och individuella färdigheter bland organisationers anställda, det vill säga linjechefer och medarbetare. Med förmågor menas organisationens identitet och kultur och med färdigheter menas medarbetarnas kunskaper och färdigheter (Ulrich & Brockbank, 2007).

Det är HR-avdelningens uppgift att hjälpa linjechefer att bygga upp organisatoriska förmågor. HR-medarbetare och linjechefer har alltid arbetat nära varandra, även om ansvarområdena har varierat. Under 1970-talet skedde en förflyttning av allt personalansvar till linjecheferna och HR-avdelningarna fick främst en konsultativ roll, med fokus på det operativa arbetet. Detta benämns som decentraliserat personalansvar (Bergström & Sandoff, 2000). Ulrich och Brockbank (2007) menar att istället för att fungera som ett operativt stöd till linjecheferna, ska HR-medarbetarna istället lägga fokus på att linjechefernas handlande och beslut stämmer överrens med organisationens affärsstrategier och mål. Detta eftersom HR-funktionens arbete bör fokusera på att i första hand leverera resultat istället för på handlande. Linjechefen vid Göteborgs Stad tycker att det är helt tydligt vilken roll hon har gällande HR-arbetet, hon har helhetsansvar över allt som rör medarbetarna. Hon ser det som en självklarhet eftersom det är hon som arbetar närmast medarbetarna. Ur detta kan tillämpningen av det decentraliserade personalansvaret understrykas. HR-avdelningens förhållande till linjechefen beskrivs som stödjande från både HR-specialistens och linjechefens synvinkel. Enligt linjechefen kontakter hon HR-funktionen när det uppstår situationer där hon inte riktigt vet hur hon ska gå till väga och behöver råd. Enligt henne är det också HR-avdelningen som ger henne ramar och regelverk rörande hur hon skall agera i sitt arbete samt utforma upplägget. HR-specialisten uttrycker att efterfrågan av HR-avdelningens stöd är stort, det är ständigt någon som hör av sig, men att det även förekommer att HR-avdelningen får ta första steget när det märks att något inte fungerar. Att HR-funktionen inom Göteborgs Stad fungerar som en stödjande

funktion tydliggörs därmed i det empiriska materialet. Genom att det framkommer att HR-enheten finns där för att drar upp riktlinjer och skapa processer kan det tolkas som att fokuseringen också i hög grad ligger på strategiskt arbete.

Organisationers nästa viktiga interna aktör är som nämnt medarbetarna. Deras personliga färdigheter är en central del och om de tas till vara och utvecklas är något som genererar organisationen resultat. Likaväl som HR-medarbetarna bygger upp värden för externa aktörer och linjechefer måste de vara medvetna och lyhörda för medarbetarnas mänskliga behov för att kunna utveckla humankapitalet (Ulrich & Brockbank, 2007). För att kunna leverera värde till medarbetarna finns det ett antal aspekter att ta i beaktande för både organisationen och HR-medarbetarna. Organisationen måste ta fram ett talangerbjudande över vad som erbjuds medarbetarna när de uppfyller sina åtaganden. Ulrich och Brockbank (2007) tar upp att detta talangerbjudande bör innehålla en tydlig gemensam vision och tydliga mål, möjligheter till utveckling på ett personligt och professionellt plan, möjlighet till inverkan, en social gemenskap och en tydlig kommunikation i alla riktningar. Även aspekter som ledarskap, lärande och ansvarstagande spelar roll. För att göra erbjudandet så effektivt som möjligt bör det vara individuellt anpassat, vilket till viss del blir ett arbete för HR-funktionen att ta fram och säkerhetsställa.

Linjechefen inom Göteborgs Stad belyser att arbetsmålen finns i läroplanen som är väldigt tillgänglig för medarbetarna att ta del av. Medarbetaren håller helt med att verksamhetens mål kommuniceras på ett tydligt sätt. Enligt linjechefen och medarbetaren finns det möjligheter till utveckling, varje år förs utvecklingssamtal där individens utveckling tas upp och det hålls även gemensamma föreläsningar vid några tillfällen per år. Medarbetaren upplever att detta är fullt tillräckligt och tycker inte att det finns någon anledning till att utöka detta. Enligt Lugn och Rexed (2009) är det viktigt att målen är tydliga, gemensamma och accepterade för att nå positiva resultat. Utifrån respondenternas svar kan det tydliggöras det att det finns förutsättningar för bra resultat när det kommer till målsättning.

Angelöw (2002) tar upp andra förutsättningar som också spelar en central roll för resultatet. En hälsosam och välfungerande arbetsplats, motiverande miljö, möjligheter till utveckling på olika plan, bra samarbete och bra arbetsmiljö. Enligt medarbetaren har det funnits utvecklingsmöjligheter under hela hennes yrkesliv, om hon velat. Hon berättar också att det finns friskvårdsbidrag som har utnyttjat under många år. Dock skulle hon gärna se ytterligare satsningar på ergonomi. Både linjechefen och medarbetaren belyser att lokalerna är fina, dock

är de inte helt anpassade för verksamheten i den utsträckning som de skulle behöva vara. Vad gäller motivation kommer det främst från kunderna, det vill säga barnen och deras föräldrar. Deras tillit och agerande är den faktor som främst ger engagemang och motivation. En tolkning av detta kan vara att organisationen inom vissa områden uppfyller de värdeskapande kriterierna, men att det fortsatt finns en del faktorer att arbeta vidare med. En ytterligare viktig faktor för att skapa värde hos medarbetarna är medledarskap, vilket innebär att medarbetarna delegeras mer ansvar som motivationsfaktor (Jönsson & Strannegård, 2002). Det framgår ur intervjuerna att finns möjlighet för medarbetarna att få mer ansvar genom exempelvis att bli handledare, och därmed kan det tolkas att organisationen tillämpar en typ av empowerment.

5.1.2 HR-processer

Processerna HR-avdelningarna bygger består av olika flöden som rör sig in och igenom organisationen. Flödena kan innefatta personal, kopplingen mellan personal och arbete, hur information rör sig genom organisationen och arbetsflöden som visar vem som gör vad, hur det görs och var det görs. Genom att koppla samman dessa flöden bildas processer. Vid konstruktionen av processerna måste det först konstateras varför och hur och till vem handlingen kommer leverera värde. Därefter måste rätt val av process göras för att det önskvärda resultatet skall uppnås. Till sist skall en handlingsplan utformas för att införandet ska kunna genomföras. För att lyckas med detta måste HR-medarbetarna finnas med på alla nivåer och arbeta efter ett helhetsperspektiv (Ulrich & Brockbank, 2007). Ur det empiriska materialet framkommer att Göteborgs Stad har tagit fram gemensamma processer gällande personalarbete och som används enhetligt inom organisationen. Inom varje förvaltning är det sedan den specifika HR-avdelningen uppgift att implementera, säkerhetsställa och kontrollera att detta genomgående följs. HR-specialisten tycker att de har arbetat mycket med strukturen inom organisation just för att HR-funktionen skall finnas med på alla organisationens arenor. Eftersom HR-funktionen finns med i alla organisationens delar kan det tolkas som att de har den breda kunskapsbas som krävs för att se vad som behöver göras i varje specifik situation. Göteborgs Stad har som det framkommer enhetliga processer framtagna, dock kan det antas att de i viss mån måste justeras och anpassas efter den enskilda verksamheten, vilket således faller inom HR-avdelningens arbetsuppgifter.

5.1.3 HR-resurser

För att kunna bygga upp HR-strategier i en organisation måste den rådande företagskulturen vara känd för de som skapar strategierna, då strategi och företagskultur går hand i hand. Om en organisations kultur inte uppfattar och tolkar sin miljö på rätt sätt och därav översätter uppfattningarna och tolkningarna till medarbetarbeteenden som inte går i enlighet med miljön, kommer organisationen inte att klara sig (Ulrich & Brockbank, 2007). I intervjun med HR-specialisten i Göteborgs Stad berättar hon att de gjort mycket förändringsarbete de senaste åren för att hitta ett bra samarbete mellan all nivåer. Samtidigt har de även funderat mycket kring vad som de levererar och till vem. Ur detta kan tolkas att HR-avdelningen inom Göteborgs Stad har en stor medvetenhet om hur strategierna skapas samtidigt som de väger in de yttre aspekterna.

Enligt Ulrich m.fl. (2009) kan HR-funktionen besitta olika organisatoriska roller i olika organisationer. De fem roller som de urskiljer är: Service centers, Corporate HR, Embedded HR, Centers of expertise och Operational executors. Inom Göteborgs Stad består HR-enheten av sex personer inom den förvaltning som studerats. En HR-chef, fyra HR-specialister och en HR-administratör. HR-chefen sitter med i förvaltningsledningen och HR-specialisterna sitter med i ledningarna för de olika verksamhetsområdena. HR-specialisterna fungerar främst som stöd till verksamhetens linjechef och HR-administratören som stöd till linjechefernas administratörer. Service center-rollen inriktar sig främst på de administrativa delarna av HR-arbetet, denna roll stämmer således överens med de uppgifter som linjecheferna administratörer har. Service center-rollen har därmed flyttats från HR-funktionen. Det framkommer även av intervjun att medarbetarna sköter en del av det administrativa arbete själva, genom exempelvis internet. Rollen som Corporate HR innebär att skapa, underhålla och säkerhetsställa organisationens kultur och identitet och kontrollera att allt arbete utförs med strävan efter att uppnå affärsmålen. I intervjun med HR-specialisten framkommer det vid flertalet tillfällen att HR-funktionen arbetar som en central funktion som implementerar och säkerhetsställer hur HR-arbetet går till, och därmed sammankopplar alla organisationens delar. Därav kan det tydas att HR-avdelningen inom Göteborgs Stad till stor del fungerar som Corporate HR. Embedded HR innebär att HR:s roll är att vara mycket engagerade i det strategiska arbetet i organisationens ledning och sedan föra det vidare ut i organisationen. I och med att HR-medarbetarna sitter med i verksamhetens olika ledningsgrupper tydliggörs den strategiska funktionen som HR-avdelningen besitter. Göteborgs Stads HR-funktion har

därmed även i hög grad rollen som Embedded HR. Rollen som Centers of expertise innebär att HR-funktionen agerar som konsulter inom den egna verksamheten. De är där och vägleder i den dagliga verksamheten och ser till att arbetet följer strategierna. Även denna roll går att koppla samman med HR-avdelningen inom Göteborgs Stad, då de beskriver sig själva som en stödfunktion som har daglig kontakt med linjecheferna. Operational executors-rollen innebär fokus på det operativa transaktionsinriktade. Enligt HR-specialisten ligger fokuset på att vara med och påverka i de mer långsiktiga frågorna och arbeta i ett förebyggande syfte istället för att bara finnas med där det har blivit fel i det operativa arbetet. Utifrån detta stämmer inte HR-funktionens roll samman med Operational executors-rollen.

5.1.4 HR-professionalism

Att leverera värde ska enligt Ulrich och Brockbank (2007) vara HR-arbetets huvudfokus. Värde är något som uppfattas utav mottagaren och inte givaren, därför måste HR-medarbetarna vara medvetna om vad som uppfattas som värde utav mottagarna. För att kunna göra det måste personerna som arbetar med HR-frågor inneha vissa roller och kompetenser. Ulrich och Brockbank (2007) urskiljer fem olika roller som innefattar olika kompetenser. Dessa är: medarbetarnas talesperson, utvecklare av humankapital, funktionsexpert, strategisk partner och den centrala rollen HR-chef. HR-medarbetarna i Göteborgs Stad arbetar nära sina linjechefer och det är genom dessa kommunikationen mellan HR-enheten och medarbetarna sker. Detta kan tolkas som att de genom linjecheferna för medarbetarnas talan vidare upp i organisationen, alltså innehar de rollen som medarbetarnas talesperson trots att de oftast inte har den direkta kontakten. Vad gäller utveckling av humankapital är det kanske främst linjecheferna som sköter den direkta kommunikationen via utvecklingssamtal med medarbetarna om deras individuella förutsättningar och sedan för detta vidare till HR-enheten som lägger upp det översiktliga arbetet i samråd med ledningen. HR-enheten blir då en del i ledet vad gäller utveckling av humankapital. Att vara en funktionsexpert innebär att HR-medarbetarna måste ha en bred kunskapsbank och kunna diagnostisera vad som händer i organisationen och kunna skapa eller hitta de bäst lämpade processerna och lösningarna för att nå organisationens mål (Ulrich & Brockbank, 2007). Göteborgs Stads HR-specialist beskriver att de som arbetar inom hennes avdelning i stor utsträckning arbetar som generalister vilket krävs i deras arbetsuppgifter, samtidigt som de är specialister inom vissa områden. Att ha ett helhetsperspektiv och fokusera mer på strategi och verksamhetsnytta är något som blivit mer och mer centralt de senaste åren. Ur detta kan utläsas att HR-funktionen i Göteborgs Stad

arbetar som funktionsexperter, då de arbetar som generalister och därmed har ett brett kunskapsområde. Att arbeta som strategisk partner innebär att fungera som interna konsulter och handledare för organisationens linjechefer för att implementera strategier som ska leda till önskat resultat (Ulrich & Brockbank, 2007). HR-specialisten beskriver HR-enheten som en stödfunktion med fokus på strategiskt långsiktigt arbete, vilket kan tolkas som att de fungerar som strategisk partner. Enligt Ulrich och Brockbank (2007) bör varje HR-avdelning ha en HR-chef som sitter med i den högsta ledningen och är med och lägger upp HR-avdelningens arbete. Detta framgår tydligt genom intervjuerna att Göteborgs Stad tillämpar detta upplägg.

5.2 Privat sektor

5.2.1 Externa och interna aktörer

Externa aktörer

I en värld där gränserna sakta men säkert börjar suddas ut måste det som inträffar inom en organisation vara anpassat till det som händer utanför, även HR. Externa aktörerna spelar alltså en mycket stor roll för företagets välmående och överlevnad i form av nöjdare kunder, som i sin tur ger ekonomiska fördelar (Ulrich & Brockbank, 2007). Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän representerar den privata sektorn i denna studie och är ett kundägt bolag i botten. I enlighet med litteraturen utgör de externa aktörerna företagets investerare och kunder. Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän är inte börsnoterat och utgör därför inte något aktiebolag. Därför är organisationens investerare kunderna. Mycket av den vinst som erhålls delas ut till dessa i form av ekonomisk kompensation eller liknande.

För att HR-avdelningen skall kunna leverera värde måste deras arbete vara kopplat till de externa aktörernas värde i form av att man är uppdaterad om målen som råder, betonar dess värde och att det finns en samstämmighet mellan processerna inom HR-avdelningen och kundernas förväntningar (Ulrich & Brockbank, 2007). Utifrån detta kan det tolkas att investerare och kunder inom organisationen utgörs av samma grupp. HR-specialisten inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän förklarar att HR-arbetet inom organisationen inte är starkt beroende av omvärldsförändringar som de andra avdelningarna är, men att det var viktigt att hålla sig uppdaterad på de trender och förväntningar som finns. HR-specialisten betonar även att eftersom det arbetas mot ett specifikt affärsområde så är de specialiserade

inom sitt eget område, vilket gör HR-arbetet mycket mer effektivt genom att de är väl medvetna om kundernas beteenden, det vill säga vad som förväntas och värdesätts från deras sida. Utifrån ovanstående tydliggörs att externa faktorerna inte har stor påverkan på HR-avdelningen, men att det är värt att beakta omvärldsförändringar för att kunna leverera värde till kunderna och investerare.

Interna aktörer

Organisationens interna aktörer utgörs av linjecheferna och medarbetarna. HR-avdelningen och linjechefen har alltid varit i ständig interaktion med varandra, men vad de har kommunicerat om har varierat (Ulrich & Brockbank, 2007). Decentraliserat personalansvar som benämns i teorikapitlet är en grundsten för Human Resource Transformation aktuella läge idag och definierar HR-avdelningens delegering av personalarbetet till linjecheferna.

Enligt linjechefen på Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän består personalarbetet dels av att sätta ramar och riktlinjer och att dessa har en samstämmighet med målen som återfinns inom organisationen. Det är även viktigt att medarbetarna är involverade i denna process och känner en samhörighet och chans att utvecklas inom de arbetsuppgifter dem utför. HR-avdelningen har enligt HR-specialisten en mer konsultativ roll och fungerar i de allra flesta lägena som rådgivare för linjecheferna, vilket även den linjechef som intervjuades samtycker till. HR-specialisten och linjechefen är eniga i frågan om vem som skall hantera personalarbetet. Eftersom linjechefen arbetar närmare medarbetarna än vad linjechefen gör, faller detta ansvar automatiskt på henne.

HR-specialisten nämner att vid vissa tillfällen kan ansvarsfördelningen vara otydlig och att de arbetsuppgifter som linjechefen egentligen borde utföra faller på HR-avdelningen. Speciellt när organisationen får en ny chef som inte är erfaren, då får HR-avdelningen vara på plats och utföra arbetsuppgifter som chefen egentligen borde klara själv. Linjechefen, som själv tidigare har arbetat inom organisationens HR-avdelning, påpekar en viktig aspekt då hon nämner att samarbetet mellan henne och HR-specialisten är lite av ett specialfall då linjechefen har en HR-bakgrund och vet hur arbetet skall läggas upp och vad som förväntas av henne i en given situation. Utifrån denna förklaring från både HR-specialisten och linjechefen tydliggörs det decentraliserade personalansvaret som råder inom organisationen.

HR-avdelningens egentliga arbetsuppgift är att skapa organisatorisk förmåga i form av affärsstrategier och affärs mål. (Ulrich och Brockbank, 2007). Som nämnt ovan arbetar HR-avdelningen inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän med klara och välformulerade strategier samt affärs mål. HR-specialisten nämner under intervjuens gång att HR-avdelningen ständigt arbetar med att ramar och regelverk följs, samt att medarbetarna är engagerade nog för att kunna fullfölja sina arbetsuppgifter. Det satsas mycket på att medarbetarna ska känna sig delaktiga och att linjeföraren skall få det stöd för att hålla samman en välfungerande grupp. I enlighet med detta tydliggörs medarbetarens samt linjeförarens betydelse för organisationen, samt hur HR-avdelningen jobbar med att leverera värde för tidigare nämnda arbetsgrupper.

Linjeföraren och HR-specialisten nämner utförligt i sina uttalanden att medarbetarna spelar en central roll för organisationens överlevnad. Medarbetare som är engagerade, intresserade och väl motiverade utgör alltid en fördel för företaget (Angelöw, 2002). HR-avdelningen hjälper medarbetarna att utveckla personliga färdigheter i form av att se till att medarbetarna har de färdigheter som krävs för att leverera organisatoriska förmågor. Det kan handla om att de behöver ytterligare utbildning inom ett visst område. Vidare handlar HR-avdelningens roll inför medarbetarna om att låta medarbetarna veta att de värdesätts och att de tillåts skapa värde, att de kan göra sina röster hörda och att de leveras det administrativa stödet som servar och visar omsorg (Ulrich & Brockbank, 2007). HR-avdelningen utformar och kontrollerar de årliga utvecklingssamtalen. Efterfrågan efter stöd av HR-avdelningen anses vara stort både från linjeförarens synvinkel samt HR-specialisten själv. En daglig kontakt upprätthålls med linjeföraren, men det inträffar även att HR-specialisten själv kan uppmärksamma något som linjeföraren missat. Genom att man klarlägger hur pass stödjande HR-avdelningen är, både när det gäller att själva kontakta linjeföraren vid eventuella incidenter som linjeföraren borde uppmärksammat samt de gånger då linjeföraren själv tar första steget och kontaktar HR-avdelningen kan det tolkas att den stöttande rollen även medför arbetsuppgifter som att avlasta linjeförarna.

5.2.2 HR-processer

HR-processerna handlar om att utforma och leverera värde för flödena som är centrala. Dessa flöden är personalflöde, prestationsflöde, informationsflöde och arbetsflöde. Personalflöden anses vara organisationens viktigaste tillgång, det är de som besitter den talang för att organisationen skall kunna uppnå affärsmålen (Ulrich & Brockbank, 2007).

I enlighet med den empiriska datainsamlingen framkommer det att HR-avdelningen har ett nära samarbete med de andra avdelningarna och att det finns processer som används i enhetligt inom hela organisationen. Som nämnt tidigare är HR-avdelningen inriktade på olika specifika affärsområden. Respondenterna som har intervjuats återfinns alla inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän affärsområde Privatkund. HR-specialisten nämner i intervjun att HR-processerna i samband med affärsmål och strategier bättre kan implementeras när man känner till affären in och utantill. Hon nämner att det även blir lättare att stötta linjecheferna i de frågor som uppstår i samband med personalarbetet. Har HR-specialisten varit med länge så har vissa av personalen följts från dag ett och luckor kan lätt ses när brister väl uppstår. Eftersom HR-avdelningen är specificerad mot olika affärsområden anses HR-processerna vara väldigt effektiva i den mån att man vet vad som förväntas i en specifik situation. På så sätt kan HR-avdelningen lättare leverera värde till linjechefen, medarbetarna, kunder och investerare.

5.2.3 HR-resurser

HR-avdelningens strategier är definierade av organisationens affärsmål. För att kunna lägga upp dessa mål måste organisationens medarbetare vara välinformerade och genomsyrade av den företagskultur som råder på deras arbetsplats (Grönroos, 2008). HR-avdelningens uppgift för att skapa strategier är att kunna identifiera företagskulturen, kunna uppmärksamma aktuella trender som råder i affärsklimatet och kunna identifiera konkurrensfördelarna (Ulrich & Brockbank, 2007). Affärsmålen som sätts för varje specifik avdelning bestäms relativt högt upp i organisationen, enligt respondenterna. Sedan kommuniceras dessa ut till ansvarig HR-specialist som är med och coachar linjecheferna som i sin tur kommunicerar ut detta till sina medarbetare. Medarbetarna anser att de inte kan påverka vilka affärsmål som sätts, men att de kan vara med och lägga upp hur målen skall kunna uppnås.

Eftersom HR resurserna i grund och botten handlar om organisationens upplägg för strategier ser ut och hur dessa kommuniceras ut till medarbetarna är det värt att nämna att kommunikationen är av stort värde. Kommunikationen måste vara öppen, god och spontan (Granér, 1994). Inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän tydliggörs enligt respondenternas uttalanden att kommunikation mellan ledning och HR-avdelning enbart går via HR-chefen, men att det finns en viss grad där medarbetarna i samråd med linjechefen kan påverka.

Inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän arbetar överst en HR-chef, under honom HR-specialister som är inriktade på varsitt affärsområde och under dessa finns HR-administratörerna. HR-chefen är den enda som sitter med i ledningen och kommunicerar sedan ut informationen till HR-specialisterna.

HR-avdelningen innehar fem olika roller; service centers, corporate HR, embedded HR, service centers, corporate HR, embedded HR, centers of expertise och operational executors. Service centers syftar främst på att de administrativa uppgifterna kan utföras mer effektivt på ett centraliserat och standardiserat sätt. (Ulrich m.fl., 2009). Denna roll förklarar den roll linjeföraren samt HR-administratörerna har inom organisationen. Corporate HR definierar att organisationen genomsyras av en företagskultur och medarbetarna upprätthåller samt strävar efter att de affärsmässiga målen uppnås. HR-specialisten förklarar i intervjun att organisationen är mycket uppdelad när det kommer till koppling, strategier och mål mellan HR-specialist och den avdelning som denne har som sitt ansvarsområde. Därför kan det inte tolkas som att organisationen inte fullt ut fungerar som Corporate HR, men till viss del. Embedded HR syftar till att HR-avdelningen är engagerade i det strategiska arbetet via ledningen och sedan kommunicera ut det till medarbetarna. Det tolkas som att embedded HR inte fullt ut är tillämpat inom organisationen, då enbart HR-chef deltar i ledningsmötena. HR-medarbetarna får dock ta del av besluten via HR-chefen. Rollen som centers of expertise kan kopplas till Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän, då HR-specialisterna har en konsultativ roll och fungerar som rådgivare. Centers of expertise-rollen innebär att inneha en förebyggande och inte bara en operativt stöttande roll. Rollen som operational executor innebär att sköta det operativa arbetet. HR-specialisten berättar att de ibland gör en del av linjeförarnas arbete, särskild när det handlar om nya lite oerfarna chefer. Detta kan tolkas som att de till viss del arbetar operativt istället för strategiskt, även om det strategiska tänkandet alltid finns med i bilden.

5.2.4 HR-professionalism

HR-specialisten nämner under intervjuens gång att inom organisationen definieras HR-avdelningen utifrån tre roller; att de är servicegivare, förser chefer och medarbetare med den information dem behöver, att detta sker utifrån arbetsmiljö och utvecklingsperspektiv och sedan att de skall fungera som arbetsgivare. Enligt (Ulrich & Brockbank, 2007) bör HR-avdelningen fokus ligga på att leverera värde och därför måste dem vara medvetna om vad som förväntas i en given situation. Som det har tagits upp tidigare är externa och interna

aktörerna de två grupper som ska levereras värde och för att veta vad för förväntningar som finns måste HR-avdelningen medarbetare ha olika kompetenser. Enligt (Ulrich & Brockbank, 2007) finns det fem olika kompetenser: medarbetares talesperson, utvecklare av humankapital, funktionsexpert, strategisk partner och HR-chef. Inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän har medarbetarna via linjeföraren kontakt med HR-avdelningen, därmed kan linjeföraren ses som medarbetarnas talesperson. När det kommer till utvecklaren av humankapitalen återfinns även denna roll huvudsakligen hos linjeföraren eftersom eventuella klagomål och förbättringar kommuniceras via utvecklingssamtalen från medarbetare till linjeförare och sedan vidare till HR-avdelningen. HR-specialisten som är inriktad på ett specifikt affärsområde kan också ses som utvecklare av humankapital då denne i samråd med linjeföraren uppmärksammar eventuella brister och problem som kan uppstå inom gruppen. Det kan handla om att en medarbetare är sjuk ofta eller inte uppnår målen som satts.

Funktionsexperten anses vara en med bred kunskapsbank och utgör problemlösaren i organisationen. Det kan handla om att effektivisera vissa processer och ha läget under kontroll (Ulrich & Brockbank, 2007). HR-specialisten nämner att de i dagsläget jobbar mycket situationsanpassat och att de får röra sig utanför ramarna ibland för att kunna leverera värde. Hon nämner att det tidigare arbetade som på en ordermottagning, där problemen togs emot och sedan gick HR-avdelningen ut och löste problem för att sedan ta emot nästa order. I dag tycker hon att de arbetar bredare med olika arbetsuppgifter och har en förebyggande arbetsroll. HR-specialisten nämner även att man har breddat sina arbetsuppgifter och att de i dagsläget arbetar med mycket olika arbetsuppgifter även om de är specificerade mot ett affärsområde. Utifrån dessa uttalanden kan det tolkas som att organisationens HR-avdelningens anställda innehar rollen som funktionsexpert. Eftersom HR-avdelningens huvudfokus ligger på att leverera värde till externa och interna aktörer via strategier och mål, fungerar de även som en strategisk partner. HR-specialisten nämner vid många tillfällen att den stöttande rollen är det som utgör grund och sammankoppling mellan linjeförare och HR-specialisten.

5.3 Likheter och skillnader

	Offentlig (Göteborgs Stad)	Privat (Länsförsäkringar)
Likheter	<p><i>Externa aktörer</i> – Inga direkta investerare, kunderna (samhället) kan ses som investerare.</p> <p><i>Interna aktörer</i> – Tillämpar decentraliserat personalansvar. Linjechefen håller utvecklingssamtal årligen. Medarbetarna kan få ett större ansvar i viss utsträckning.</p> <p><i>HR-professionalism</i> – HR-avdelningen uppfyller rollerna som medarbetarnas talesperson, utvecklare av humankapital, funktionsexpert, strategisk partner och har en central HR-chef.</p> <p><i>HR-processer</i> – HR-medarbetarna finns centralt i organisationen och kunskap om organisationens flöden och kan därmed skapa enhetliga processer och veta i vilka situationer de ska användas.</p>	<p><i>Externa aktörer</i> – Inga direkta investerare, kunderna kan ses som investerare.</p> <p><i>Interna aktörer</i> – Tillämpar decentraliserat personalansvar. Linjechefen håller utvecklingssamtal årligen. Medarbetarna kan få ett större ansvar i viss utsträckning.</p> <p><i>HR-professionalism</i> – HR-avdelningen uppfyller rollerna som medarbetarnas talesperson, utvecklare av humankapital, funktionsexpert, strategisk partner och har en central HR-chef.</p> <p><i>HR-processer</i> – HR-medarbetarna finns centralt i organisationen och kunskap om organisationens flöden och kan därmed skapa enhetliga processer och veta i vilka situationer de ska användas.</p>
Skillnader	<p><i>Externa aktörer</i> – Politiskt styrt. Kunderna kan delas i två, skattebetalarna som finansierar verksamheten och brukarna som nyttjar den. Ekonomin måste balanseras, dvs skapa största möjliga nytta för de t kapital som finns till hands. Ej överskott eller underskott.</p> <p><i>Interna aktörer</i> – Linjechefer har egna HR-administratörer. Finns ej incitamentsystem, motivationen kommer främst från brukarna. Fokus på vilken nytta verksamheten levererar.</p> <p><i>HR-resurser</i> – HR-avdelningen innehar rollen som Corporate HR, Embedded HR och Centers of Expertise.</p>	<p><i>Externa aktörer</i> – Kundägt. Kunderna väljer ledning som styr organisationen. Eventuell vinst går tillbaka till kunderna.</p> <p><i>Interna aktörer</i> – Linjechefer har inte egna HR-administratörer, de sitter vid HR-avdelningen. Finns incitamentsystem för medarbetarna, för motivation. Fokus på försäljning. Målsättningen styrd i hör grad av konkreta mål, med siffror.</p> <p><i>HR-resurser</i> – HR-avdelningen innehar rollen som centers of expertise. Har vissa drag av Service center, Embedded HR, Corporate HR och Operational executors, men rollerna är inte fullt utvecklade.</p>

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel förs en diskussion om resultatet som framkommit ur analysen. Avsnittet tar även andra aspekter i beaktande som vi anser är intressanta för vidare diskussion.

Med analysen som utgångspunkt kan vi konstatera att både Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän och Göteborgs stad har implementerat denna transformation i sina organisationer med fokus på värdeskapande HR. Dock ser vi att det förekommer vissa skillnader gällande strukturen och vilken roll de innehar, vilket skulle kunna kopplas till det vi tar upp i problemdiskussionen som Granberg (2011) påpekar, att HR är något som måste anpassas efter varje specifik organisation. Som vi tolkar det har Göteborgs Stad kommit längre i utvecklingen av modellen, vilket är motsatt från vår förförståelse då vi förmodade att de på grund av den kostnadsminimerade aspekten inte skulle ha benägenhet till stora förändringar och omvandling. En anledning till denna förändring tror vi kan vara att kommunen är en mer bevakad organisation och att det finns ett stort tryck från samhället där förväntningar finns om att kommunen bör implementera de modellerna som är i ropet och som stora företag använder sig av. På så sätt blir de i princip tvingade att ta efter modellen. Kommunens målsättningar är till stor del politiskt styrta, det vill säga att de får direktiv uppifrån som de måste följa. Det finns begränsat med plats för eget handlande, vilket egentligen genomsyrar hela organisationen. Organisationen styrs utifrån samhällets förväntningar. Denna omvandling kan också vara ett sätt för ledningen att ta kontrollen över HR-funktionen, då strukturen för kommunens HR-avdelning är upplagd så att varje HR-medarbetare sitter med i ledningen på olika nivåer. De kan då uppfattas mer som ett styrinstrument för ledningen än som en egen fri funktion. Vi uppfattade inte att Länsförsäkringars HR-medarbetare arbetade lika tätt med ledningen, och har därmed mer spelutrymme gällande sina arbetsuppgifter. Detta speglar funktionens upplägg, där HR-medarbetarna arbetar mer brett och varierat. Länsförsäkringar är inte heller en lika bevakad organisation från samhällets sida.

Vi ser tydligt att länsförsäkringars främsta genomgående fokus är försäljning, och för att HR-medarbetarna ska ha förståelse för affären skiljer sig upplägget gentemot de kommunala verksamheterna. Bank- och försäkringsbranschen är en konkurrensutsatt bransch, och därför

krävs en annan typ av förståelse och andra typer av mätinstrument. Slutprodukten för de olika verksamheterna ser olika ut. Kommunens slutprodukt är mer komplex då den individanpassad och svår att mäta. Länsförsäkringar erbjuder ett koncept med färdiga tjänster, som inte är anpassningsbara i samma utsträckning. Detta tror vi har en inverkan på HR-funktionens arbete för implementera strategierna och uppnå målen. Storleken på organisationerna kan också ha viss betydelse för hur HR:s struktur ser ut. I Göteborgs Stad arbetar HR-medarbetarna heltid med HR-uppgifter och i Länsförsäkringar arbetar de deltid med andra ämnesområden. Vi tror att storlek är en av orsakerna till strukturskillnaderna i dessa organisationer. En större organisation kräver en mer tydlig struktur då flödena inom organisationen är mer omfattande, och det kan vara en anledning till att strukturen är så pass strikt i kommunen jämfört med länsförsäkringar. Kommunens tydliga omvandling av HR-avdelningen skulle också kunna tolkas som ett resultat av ett konservativt syfte. HR är något som vi ser som positivt då det ursprungligen står för mjuka värden, och är något som utåt låter bra och som organisationer vill behålla även om ansvaret för personalen inte längre finns hos HR-avdelningen.

När det kommer till värdeskapande för de interna aktörerna beskrivs HR-avdelningens funktion som stödjande för linjecheferna. HR-avdelningen har inget ansvar gällande personalarbetet, men ska se till att de stöttar i enlighet med strategin. Detta tillämpas tydligt i båda organisationerna och är en effekt av det decentraliserade personalansvaret. Vi uppfattar det som att HR-medarbetarna i Länsförsäkringar ännu har en fot med i det operativa arbetet medan de inom kommunen helt har överlåtit ansvaret. Inom kommunen fungerar HR-avdelningen helt som ledningens strategiska förmedlare. På Länsförsäkringar har de gjort en egen tillämpning av modellen, och fungerar till viss del som en strategisk funktion men har inte blivit helt avskärmade från det operativa arbetet. Vi kan se att linjecheferna helt tagit över HR-funktionen och HR-avdelningen kommer således längre och längre bort ifrån personalarbetet på grund av att det inte längre är de som har den direkta kontakten med medarbetarna. HR-avdelningen fungerar mer som en del av ledningens styrfunktion, och arbetar därmed närmare ledningen än övriga delar. Både Göteborgs Stad och Länsförsäkringar ser HR-avdelningen som en stödfunktion. För att vara en stödfunktion bör man vara väl insatt i den dagliga verksamheten. Frågan är då om HR-avdelningen inte tappar en del av den förståelsen ju närmare ledningen och det strategiska arbetet de kommer? Vad fyller då HR-avdelningen för funktion när Human Resource-inriktningen alltmer försvinner och fokuseringen övergår till den strategiska inriktningen?

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Det hade varit av intresse att göra en liknande studie, men att fokusera på att bredda studien. Detta genom att ta med andra aktörer som inte getts utrymme i denna studie, till exempel kunderna.

Vidare skulle det också vara intressant att studera vad som händer med HR-professionen när HR-avdelningarna minimeras och fokus flyttas från personalen och vad detta resulterar i för effekter för organisationen.

Referenser

Elektroniska källor:

Dalsvall, Magnus. (2012-01-09) HR society. Personal och ledarskaps digitala mötesplats. Hämtad: 20120116.

<http://hrsociety.blogg.se/2012/january/677-gor-ulrich-modellen-att-hrs-betydelse.html>

Litteratur:

Alvesson, Mats och Sköldbäck, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion*, Lund: Studentlitteratur

Andersson, Thomas och Tengblad, Stefan (2009). *Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga*. Ur: Jönsson, Sten och Strannegård, Lars. *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber

Angelöw, Bosse (2002) *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur

Björklund, Maria och Paulsson, Ulf (2003) *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

Damm, Margareta och Tengblad, Stefan (2000) *Personalarbetets omvandlingar i Sverige - Ett historiskt perspektiv*. Ur Bergström, Ola och Sandoff, Mette. *Handla med människor - perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.

Ekström, Mats och Lars-Åke Larsson (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist m.fl. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Esaiasson Peter (2007) *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Granberg, Otto (2011). PAOU. *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur & Kultur

Granér, Rolf (1994) *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Grönroos, Christian (2008) *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, (uppl. 2). Stockholm: Liber

Hällsten, Freddy (2004) *Decentraliserat personalansvar*. Ur: Bergström, Ola och Sandoff, Mette. *Att handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta

Larsson, Ulrika och Persson, Linn (2002) *Decentraliserat personalansvar*. Ur: Hällsten, Freddy och Tengblad, Stefan. *Personalansvar och medarbetarskap*. Sverige: Bas

Legge, K (1995). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Press.

Lindmark, Anders och Örnevik, Thomas (2006). *Human Resource Management. Organisationenens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

Lugn, Anders och Rexed, Birger (2009) *Lönsam, hälsosam, lyckosam: Främjande ledarskap och medarbetarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag Ab

Rubenowitz, Sigvard (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Rövik, Kjell Arne (2008) *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber

Strannegård, Lars och Jönsson, Sten (2009). *Ledarskapets lockelse*. Ur: Jönsson, Sten och Strannegård, Lars. *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber

Söderström, Magnus och Lindström, Kjell (1996). *Från IR till HRM. Två synsätt på personalarbete*. Uppsala: IPF-rapport NR 28, september 1996

Tengblad, Stefan (2000). *Vad innebär Human Resource Management?* Ur Bergström, Ola och Sandoff, Mette. *Handla med människor - perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta

Torrington, Derek. M.fl. (2011). *Human Resource Management*. England: Pearson Education.

Ulrich, Dave (1997) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press

Ulrich, Dave och Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur

Ulrich, Dave m.fl. (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the outside in*. New York: McGraw Hill.

Ulrich, Dave, Younger, Jon och Brockbank Wayne (2009) *The next evolution of the HR organization*. Ur Storey, John, Wright, Patrick och Ulrich, Dave. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge.

Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.