



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**”Det är inte personalavdelningen som ska arbeta  
med personalen – det är cheferna!”**

**En studie om den svenska personalavdelningens  
förändrade organisering och funktion**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Victor Linusson  
Daniel Holtryd  
Handledare: Ulf Blossing  
09, 2012

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Tidigare forskning</b>	<b>6</b>
<b>3. Teoretisk grund</b>	<b>10</b>
3.1 Organisationer	10
3.2 Tröghetens mekanismer	10
3.3 Human resource management – att leda människor	11
<b>4. Syfte och frågeställningar</b>	<b>13</b>
<b>5. Metod</b>	<b>14</b>
5.1 Design	14
5.2 Urval	14
5.3 Intervjuguide	15
5.4 Genomförande	15
5.5 Intervjuareffekter	15
5.6 Etik	16
5.7 Generaliserbarhet	17
5.8 Validitet & reliabilitet	17
5.9 Dataanalys	18
<b>6. Resultat</b>	<b>20</b>
6.1 Storlek som grund för organisering	20
6.2 HR har chefen i centrum	24
6.3 HR vill skapa värde genom stöd och strategi	24
6.4 Kontroll och uppföljning	25
6.5 Verksamhetsorienterat personalarbete	26
<b>7. Analys</b>	<b>28</b>
<b>8. Diskussion</b>	<b>31</b>
8.1 Metoddiskussion	31
8.2 Diskussion	32
<b>10. Referenser</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>36</b>

## **Abstract**

Examensarbete, kandidatnivå: 15 hp  
Termin och år: Höstterminen 2012  
Handledare: Ulf Blossing  
Examinator: Gun-Britt Wärvik

## **Syftet**

Uppsatsen syftar till att undersöka hur personalavdelningen i större svenska organisationer är organiserad och vilken deras viktigaste funktion är idag.

## **Teori**

För att kunna analysera vårt resultat har vi använt en teoretisk grund bestående av organisationsteori och HRM-teori (Human Resource Management). Dessa teorier har vi använt för att förstå organiseringen av personalavdelningen och dess funktion. Organisering och tröghet kan förstås som organisationes sätt att söka stabilitet och att återskapa tidigare mönster. Detta betyder inte att förändring inte sker men att det skapas motstånd mot den i organisationen. HRM-teori ser personalen som en resurs som man kan förändra genom målstyrning. Teorin betonar vidare vikten av strategisk personalledning. Vi har även använt tidigare forskning på området för att skapa en bredare bild av den utveckling som skett i personalfunktionens organisering och dess funktion.

## **Metod**

Detta är en kvalitativ studie där vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer. Vi har intervjuat sex HR-chefer som alla var verksamma inom organisationer med flera än fyrahundra medarbetare. Under intervjuerna har vi antecknat respondenternas svar och i anslutning till avslutad intervju har vi skrivit rent dessa anteckningar. När alla intervjuer var genomförda delade vi in respondenternas i tre kategorier: 1) HR har chefen i centrum, 2) Storlek som grund för organisering och 3) HR vill skapa värde genom stöd och strategi.

## **Resultat, analys**

Resultatet visade att HR organiserades olika på beroende på storlek av organisationen och att chefsstöd var den viktigaste funktionen idag. Decentraliseringen av personalfunktionen har fortgått och HR har som en följd av detta chefen i centrum. Mycket av den teoribildning inom HRM och den tidigare forskning som vi har undersökt stämmer överens med det arbetssätt vi har sett i vårt resultat. HR har genomgått förändring av sin organisering och funktion men det finns motstånd mot det nya mer strategiska och verksamhetsorienterade sättet att arbeta på. Utmaningen ligger i att kunna skapa ett ännu större värde för organisationen och att få cheferna och ledningen att förstå detta värde.

Nyckelord: HR, HRM, Organisation, Personalfunktion, HR-chefer

## 1. Inledning

Hansen och Orban har i sina studier av organisationer sett att de har utvecklats och förändrats i mycket stor utsträckning under de senaste hundra åren (Hansen & Urban, 2002). Från industrialismens vagga med Taylors och Fords tankar om det löpande bandet och massproduktion till dagens informationssamhälle med en ständig tillgång till det som Bill Gates redan 1995 refererade till som "The information highway" (Gates, 1996).

Ser man på personalarbetets utveckling de senaste hundra åren är fabrikkssystemen en av de första personalinriktade tjänsterna (Granberg 2003). Hon, det var nästan alltid en kvinna, var ansvarig för det vi idag inkluderar i de mjuka personalfrågorna, de frågor som sätter människans välmående i centrum. Efterkrigstidens upprustningsansträngningar och högkonjunkturer med gott om jobb krävde att man effektiviserade den administrativa funktionen inom organisationerna. Nya tekniska landvinningar men även för att kunna hantera de växande rekryteringsbehoven och i och med det den växande löneadministrationen krävdes utbildningsinsatser. Dessa sysslor omnämns idag som hårda personalfrågor. De mjuka och hårda personalfrågorna möttes och man började få en helhetsbild av hur man skulle hantera personalfrågor så sent som på 1970-talet (Granberg, 2003).

Utvecklingen efter 1970-talet av personalarbetet har i stort skiftat med den ekonomiska utvecklingen, där högkonjunktur och mjuka personalfrågor och lågkonjunktur och hårda personalfrågor har gått hand i hand. Vid lågkonjunkturerna har frågor som avveckling och omstruktureringar varit de viktigaste uppgifterna för personalavdelningen att lösa. Vi högkonjunkturer har kompetensutveckling och personalens hälsa och välmående varit i fokus. Sedan millenniumskiftet har en ny stor personalrelaterad fråga hamnat i fokus i Sverige som bottnar i den brist på arbetskraft som beräknas uppkomma i och med att 40-talisterna går i pension (Granberg, 2003). I storstäderna blir vissa kompetenser ett hett villebråd, i glesbygden kommer situationen vara en helt annan och man kan få svårare att matcha efterfrågan och den kompetens som finns i regionen. Problematiken blir alltså olika, en korrekt omvärldsanalys och strategi blir då allt viktigare. Granberg (2003) drar slutsatsen att "vinnare blir de företag som på ett genomtänkt sätt utvecklar strategier för mångfald, jämställdhet, förändrad arbetsorganisation samt - inte minst - nya lösningar".

Ulrich och Brockbank (2007) ser i sina studier, som är gjorda i slutet av det första årtiondet på 2000-talet, att Human Resources, HR, som inkluderar all hantering av företagets mänskliga resurser och kan sägas motsvara det svenska ordet personalarbete (hädanefter kommer vi använda begreppen HR och personalarbete synonymt), har fått en betydelsefull roll inom organisationer. Deras viktigaste funktion var att agera chefstöd och underlätta för cheferna att kunna uppnå affärsmålen. Detta stöd innebär att cheferna utför de personalrelaterade arbetsuppgifterna medan HR hjälper till med sin expertis inom exempelvis arbetsrätt och rekrytering.

Denna organisering av HR som ett chefstöd som Ulrich och Brockbank (2007) identifierar intresserar oss mycket eftersom det är för oss inte en självklar ansvarsfördelning. Vi ställer oss frågande till om dessa resultat även är generaliserbara för personalavdelningarna på större svenska organisationer. Hur organiserar man sig idag och vilken är den viktigaste funktionen?

Syftet med den här uppsatsen är att ta reda på hur personalavdelningen i större svenska organisationer är organiserad och vilken deras viktigaste funktion är.

## 2. Tidigare forskning

I följande kapitel kommer vi redogöra för utvecklingen av personalarbetets organisering och funktion sedan 70-talet fram till idag.

Enligt Granberg uppstod under 60- och 70-talen en decentraliseringstrend i organisationer i Sverige som påverkade personalarbetet i stor utsträckning (Granberg, 2003). Decentralisering är motsatsen till centralisering och innebär att sprida och föra ut delar av ansvar när det gäller beslut och genomförande i organisationen. Under denna tid skedde en decentralisering i privat sektor för att klara av förändring och konjunktursvängningar och för att skapa sig konkurrensfördelar. Detta var också en reaktion mot det hierarkiska tänkande som varit förhärskande på den svenska marknaden med ett utbrett ”top-down” styre i organisationer. Motivet var bland annat att skapa mer flexibilitet i organisationerna och ställa kunden i centrum (Dalsvall & Lindström, 2012).

Personalarbetet fick ett större strategiskt fokus när man på 80-talets senare hälft började använda uttrycket HRM (Human Resource Management) istället för personalarbete (Granberg, 2003). Detta berodde delvis på internationaliseringen och att personalfunktionen fått ett mer tydligt företagsledningsperspektiv. Detta sätt att tänka kring HR låg i tiden under konjunktursvackan på 90-talet, då kravet på att rationalisera och effektivisera organisationer blev viktigt, och växte sig därigenom starkare (Granberg, 2003).

Ovan nämnda decentraliseringstrend i personalarbetet såg Svedin (1993) i en studie där fem storföretag i Sverige undersöktes. Syftet med studien var att göra en kartläggning av personalarbetets organisation och innehåll. I studien undersöktes hur decentraliseringen av bland annat löne- och förhandlingssystem påverkade personalarbetets organisation och innehåll. Svedin menar att det skett en decentralisering inom personalfunktionen där linjechefer har fått ta HR:s tidigare ansvar för personalfrågor. Resultatet av studien visade bland annat hur HR hade decentraliserat sin servicefunktion till en egen enhet eller av sagt sig den helt. Personalavdelningens organisering hade förändrats och delats upp.

I studien av Svedin visade resultaten att på grund av decentralisering minskade

personalavdelningen andelen centrala regler att förhålla sig till i organisationen (Svedin, 1993). I resultatet av studien föreföll det därför som att dessa regler i viss utsträckning höll på att ersättas med effektiviserad uppföljning, och en dialog kring denna. Ett dominerande styr- och kontrollinstrument visade sig också vara den så kallade "farfarsprincipen" som innebär att en ansvarig chef inte kan fatta beslut utan att ha fått ett godkännande från närmsta överordnad chef. Innehållet i personalarbetet visade sig vidare ha förändrats: HR fungerade nu som ett "bollplank" och en stödfunktion och diskussionspartner till linjecheferna. Studien visade även att HR på dotterbolags- eller divisionsnivå ofta är initiativtagare till olika projekt som de driver eller koordinerar i samarbete med linjecheferna. Det framkom också att det i de undersökta organisationerna fanns en HR-stab på koncernnivå som främst arbetade med samordning och koordinering av personalarbetet i företagen (Svedin, 1993).

Svedins (1993) studie visar även att genom internationaliseringen och HR:s tydligare företagsledningsperspektiv fick personalarbetet ett mer strategiskt fokus under 80-talets senare hälft. "Personalutveckling ses i en ökande utsträckning som en strategisk fråga" (Svedin, 1993:10). I studien visar det sig att det regelstyrda personalarbetet med administrativ inriktning försvann allt mer och att HR-arbetet istället integrerades mer i kärnverksamheten. Detta tog sig uttryck genom att personalfrågorna integrerades tydligare i chefernas löpande verksamhetsbeslut och att flertalet åtgärder inom HR definierades i förhållande till de affärsmässiga målen. Vidare visade studien att HR tenderade att arbeta mer strategisk och använda HR-processer för att kunna göra insatser där det är viktigt för företaget att knyta an dessa till affärsstrategin. Företagen hade kommit olika långt i denna process men den gemensamma tendensen var uppenbar (Svedin 1993).

I slutet av 90-talet identifierade Ulrich (1997) ett antal utmaningar som HR stod inför. Det var framförallt den allt mer påtagliga internationaliseringen som enligt Ulrich satte press på HR att snabbt kunna förbättra företagets affärer för att kunna hantera den hårdnande globala konkurrensen. Han konstaterade att: "Det är dags för PA-folk att prata mindre och göra mer, dags att lägga till värde i stället för att författa policydokument, dags att bygga konkurrenskraftiga organisationer, inte bekväma, dags att vara proaktiv och inte reaktiv. Det är dags att uträtta saker, inte bara predika"(Ulrich, 1997:147). Ulrich konstaterar: HR måste gå från att beskriva PA-arbete till att beskriva vilka resultat de vill medverka till för att

förbättra företagets effektivitet.

Internationaliseringen och den ökade decentraliseringen skapar incitament för HR att arbeta mer strategiskt. Framförallt är det internationaliseringens framväxt på grund av den hårdnande globala konkurrensen som driver på denna utveckling (Granberg, 2003). Svedins (1993) studie visar också att på grund av verksamhetsorienteringen av HR-frågorna knöts också HR-cheferna starkare till ledningsgruppen. De kom därigenom närmre de verksamhetsstrategiska frågorna på bolags- och divisionsnivå och därigenom närmre de verksamhetsstrategiska besluten.

Den ökande internationalisering som Granberg beskrev gav enligt Salaman m.fl. (2005) en ökad decentralisering av företag. Han menar att när produktion samt olika delar av organisationer flyttas för att slippa kostnader skapas nya incitament för HR att arbeta mer strategiskt. Vidare säger Salaman m.fl. att HR:s strategiska kompetens i större grad behövs när verksamheten ska startas upp och avvecklas då personalfrågor hamnar i fokus (Salaman, 2005). I decentraliseringen och internationaliseringens fotspår måste alltså HR anpassa sig och arbeta mer strategiskt och framtidsinriktat.

I en artikel av Bogelind m.fl. (2011) visas hur organisationer i Sverige i början på 2000-talet genomgick en transformation med Ulrichs idéer som inspiration. Dessa organisationer hade påverkats av andra Svenska storföretag som Volvo, ABB och Ericsson och adopterat ett nära identiskt sätt att organisera personalarbetet på. Organisationerna använder sig av en tredelad modell som också kallas "three-legged stool" (Bogelind m.fl., 2011). Modellen går ut på att HR framförallt finns som chefstöd i organisationen. Cheferna kan få svar på sina frågor i tre steg genom ett service-center, av specialister och om inget svar finns där genom att begära att HR startar en utvecklingsprocess. HR tillhör servicecentret på företagen och gör "service level agreements" med "HR business partners" (Bogelind m.fl. 2011). Specialisterna och "HR business partners" hade separata avdelningar. Motiven för att införa denna modell handlade om kostnadseffektivitet, värdeskapande, standardisering och kontroll visade studien. Kontroll beskrevs av några av de intervjuade i denna artikel som den främsta motivatorn till transformationen. Detta innebär att HR främst fungerar som ett chefstöd och som en kontrollfunktion. Av de sju undersökta företagen hade två valt att sammanföra service och



specialistfunktionen ihop i en avdelning (Boglind m.fl. 2011). Dalsvall och Lindström (2012) skriver också om denna transformation. I korthet menar de att denna transformation går ut på att automatisera det som går i en databas eller outsourca. Det som blir kvar är uppdelningen av det som man i dessa internationella organisationer benämner som: helpdesk, centre of expertise och HR business partner.

### **3. Teoretisk grund**

I det här kapitlet presenterar vi Ahrne och Papakostas teorier om organisationer och Human Resource Management, HRM. Vi har valt att analysera organiseringen av personalavdelningen utifrån Ahrne och Papakostas teorier om organisationer och tröghet. Utifrån HRM-teori vill vi undersöka vilken funktion personalarbetet har idag. Det var efter att vi startat analysera vår empiri som vi fann dessa teorier och såg deras potential i att ha dem som utgångspunkt i vår analys.

#### **3.1 Organisationer**

Vi tar delar av vår teoretiska utgångspunkt i Ahrne och Papakostas (2002) organisationsteorier. De ser organisationer som konstanter i all mänsklig interaktion och som en grundläggande figuration i allt samhällsliv. De grundar sina teorier på Thompsons (1997) beskrivning av organisering, som handlar om att skapa en kontinuitet och förutsägbarhet i en föränderlig och osäker värld. Grunden för alla organisationer blir alltså att försöka skapa något fast, att eftersträva stabilitet. Organisationer blir därför förutsägbara och stabila system som återskapar samma mönster och beter sig på samma sätt över tid (Ahrne & Papakostas, 2002). Organisationer befinner sig i det som Ahrne och Papakostas benämner som det sociala landskapet. Detta är en beteckning för alla de former av och för mänsklig interaktion som existerar. I detta landskap existerar organisationer och människor.

#### **3.2 Tröghetens mekanismer**

I alla organisationer finns en tröghet, ett naturligt motstånd mot förändring (Ahrne & Papakostas, 2002). Denna tröghet beror på den stabilitet som organisationen strävar efter. Trög betyder inte att en organisation är oföränderlig. Det innebär istället att förändringar sker långsamt och att det finns ett inneboende motstånd mot dem. Omvälvande förändringar sker sällan i organisationer utan det är snarare små förändringar som pekar åt olika håll och som sker mindre kontrollerat än vad många skulle vilja. I stora drag kan organisationernas tröghet sägas vara deras oförmåga att förändras snabbt och radikalt samt deras ovilja att förändras. Ahrne och Papakostas (2002) lägger dock mycket mer tyngd vid organisationernas oförmåga

än deras ovilja. Oförmågan består av tre källor menar de: de kollektiva resurserna, beslutsprocesserna och en oförmåga att se behov av eller möjligheter till förändring. Trögheten består också av oviljan hos olika grupper i organisationen som inte vill förlora makt, inflytande och trygghet.

### **3.3 Human Resource Management - att leda människor**

Human Resource Management, HRM, har sin grund i human relations-rörelsen, men med ett tydligare fokus på ledning av medarbetare (Zetterquist mfl, 2012). Human relations-rörelsen har medarbetaren och arbetsgruppens beteenden i fokus. Det handlar om hur sociala relationer, motivation och arbetstillfredsställelse påverkar produktiviteten i ett företag. HRM som teoretisk område ger en bild av hur organisationer ska kunna kombinera de motstridiga funktionerna inom personalarbete. Enligt human relationrörelsen ska arbetet både handla om vård och omsorg samt ledning och kontroll. Ducker som ses som grundaren till begreppet HRM hade en positiv syn på människan i likhet med McGregors (1957) teori Y. Ducker menade att personalledningen inte skulle organiseras med en renodlad personalavdelning som specialistfunktion. Istället skulle personaluppgifterna åligga varje chef som hade underställd personal. I denna uppdelning menade Ducker även att inte bara personal som utgjordes av icke-chefer, utan även underställda chefer borde ledas. Denna ledning utförs enklast genom att man ser på de anställda som en resurs som kan styras och motiveras av målstyrning. Man ska utifrån denna syn på målstyrning ge de anställda utmanande mål att själva arbeta mot.

Duckers grundade begreppet HRM på 1950-talet. På 1980-talet fick teorierna om HRM ett uppsving då ny forskning visade att god personalledning var en förutsättning för att kunna genomdriva organisationens strategier. I och med detta får också HRM ett tydligare fokus som en strategiska fråga (Zetterquist mfl, 2012). Utvecklingen av HRM kan ses som ett resultat av personalfrågornas ökade status i organisationen på 1980-talet. Forskning visade på att frågor rörande personal var alldeles för viktiga för att inte behandlas centralt i ledningen. HRM:s strategiska aspekter som bland annat handlade om medarbetarnas engagemang, flexibilitet och kvalitet ansågs vara så viktiga att de skulle lyftas till ledningsnivå. Detta innebar att genom att betona de strategiska aspekterna av HRM borde personalfrågor få samma status som exempelvis affärsstrategi (Zetterquist mfl, 2012).

Denna utveckling av HRM skapade två styrfilosofier där olika frågor hamnar i fokus. Den ena inriktningen innebär att personalledningen ska bli mer verksamhetsorienterad och verka i linje med organisationens övergripande mål. Den andra filosofin sätter ansvaret för HRM i fokus där antingen generalistchefer eller personalchefer ska vara ansvariga för resursen medarbetarna och hur dessa ska motiveras och engageras. Grunden i denna teori är att om medarbetarna är motiverade, hängivna och tillfredsställda blir företaget lönsamt.

Som teoretisk grund delar många HRM-forskare sina teorier med Elton Mayo, som var en av forskarna i Hawthornestudien (Zetterquist mfl, 2012). Dagens HRM-tradition har som grundidé att man ska sträva efter att göra relationen mellan ledningen och de anställda så bra som möjligt, att skapa harmoni på alla nivåer inom organisationen. Detta vilar på en grundtes som säger att denna harmoni inom organisationen ska leda till individuellt välmående, organisatorisk effektivitet och välmående i samhället (Zetterquist mfl, 2012). Om konflikter uppstår ligger problemet hos den anställda och det är chefens uppgift att lösa konflikten.

HRM teorier idag har blivit relaterade till ett flertal organisatoriska mål. Exempel på dessa mål är att organisationer vill ha kostnadseffektiv arbetskraft, organisatorisk flexibilitet och rekrytering bestående av en konstellation med de bästa kompetenserna.

## 4. Syfte och frågeställningar

Uppsatsen syftar till att undersöka hur personalavdelningen i större svenska organisationer är organiserad och vilken deras viktigaste funktion är.

Vår frågeställning blir således:

- Hur organiserar man personalavdelningen i större svenska organisationer idag?
- Vilken är personalarbetets viktigaste funktion i större svenska organisationer?

## 5. Metod

### 5.1 Design

Den här studien handlar om att ta reda på hur personalavdelningen i större svenska organisationer är organiserad och vilken deras viktigaste funktion är. För att finna svar på våra frågeställningar och få en bred syn på ett komplext område har vi använt oss av en kvalitativ metod.

Eftersom vår studie handlar om personalarbetets organisering och funktion behövde vi en teoretisk grund att kunna förstå dessa begrepp igenom. Vi valde att använda Ahrne och Papacostas (2002) teorier om organisationer eftersom de problematiserar organisering. Vi använder oss vidare av HRM-teorier eftersom dessa innehåller teorier om personalarbetets funktion och innehåll.

### 5.2 Urval

Vi har valt att undersöka sex större nationella och multinationella företag från privat och offentlig sektor. Vi valde att intervjua sex personer, en från varje organisation, då Ahrne och Svensson drar slutsatsen att ”... redan om man intervjuar kanske sex till åtta personer ur en särskild grupp ökar säkerheten att man fått ett material som är relativt oberoende av enskilda individers väldigt personliga uppfattningar” (Ahrne och Svensson, 2011:44). Vi har valt att inte inkludera organisationer som har mindre än fyrahundra anställda då vår erfarenhet är att mindre organisationer inte har en tydlig och uttalad personalavdelning. De sex organisationer som ingår i vår studie har en personalstyrka från fyrahundra till fyrtiofemtusen. Urvalet av organisationer gjordes via sökningar på internet, där mail skickades till de 20 första organisationer som mötte våra kriterier. Utfallet blev att sex av dessa 20 valde att ställa upp. Urvalet kan således förstås som ett ad hoc urval, att vi har undersökt de organisationer som har funnits till hands. Dessa sex organisationer består av intervjupersoner från personalavdelningen från två statliga myndigheter, ett klädföretag, ett livsmedelsföretag, ett logistikföretag och ett tillverkningsindustriföretag.

Ur dessa organisationer har vi intervjuat personer som innehar en nyckelposition när det gäller personalfrågor. Alla befann sig på den centrala personalavdelningen och hade som uppgift att arbeta med strategiska frågor. Det var viktigt för oss att ha en jämn könsfördelning och vi gjorde ett urval av tre män och tre kvinnor. Vi valde att intervju HR-direktörer i första hand men på grund av praktiska svårigheter valde vi att även inkludera personalansvariga chefer för olika avdelningar. Motivet bakom valet av HR-direktörer som respondenter var att vi ansåg att de skulle ha bäst översikt av HR-frågor. Vi lade också vikt vid att respondenterna hade långvarig erfarenhet av personalarbete, eftersom en lång erfarenhet rimligtvis skapar en större förståelse för HR:s organisering och funktion idag.

### **5.3 Intervjuguide**

I konstruerandet av vår intervjuguide valde vi att använda oss av semistruktureade intervjuer, våra frågor skulle till viss del vara öppna och följdfrågor skulle ställas beroende på respondenternas svar. Intervjuguiden skrevs utifrån vår frågeställning, där varje del av vår frågeställning fick ett batteri av frågor.

### **5.4 Genomförande**

Vi bokade intervjuer med respondenterna via mail. Intervjuerna genomfördes vid olika tillfällen under tre veckors tid i slutet på april till början av maj 2012 på respondenternas företag i konferens- och mötesrum. Intervjuerna varade i 45 minuter och genomfördes utan uppbrott i alla tillfällen utom ett. Vid detta tillfälle avbröts intervjun av att kollegor till respondenten skulle ha ett möte i det rum vi satt i. Intervjun återupptogs där vi slutade i ett annat liknande rum efter några minuter och varade också sammanlagt i 45 minuter.

### **5.5 Intervjuareffekter**

Vid en intervju är det viktigt att i möjligast mån undvika intervjuareffekter, det vill säga hur vi påverkar intervjun som intervjuare genom hur vi formulerar frågor och följdfrågor samt ger respons (Ahrne och Svensson: 2011). För att inte påverka våra respondenters svar försökte vi vara sakliga i vår forskarroll genom att fokusera på vad de konkret svarade. Vid en

intervjusituation använder respondenter olika språk som kan analyseras olika beroende på vilket syfte man har med intervjun. I våra intervjuer formulerade vi frågorna så att respondenterna skulle svara beskrivande och berättande. Under intervjun sammanfattade vi respondenternas utlåtanden och återgav deras svar till dem. Detta gjorde vi för att motverka våra egna tolkningar av deras svar. I intervjusituationen sker en interaktion där intervjuaren konstruerar sin egen version av respondentens berättelse (Krag Jacobsen, 1993). Vi försökte därför också vara sakliga i vår forskarroll genom att ställa samma frågor och inte medvetet uppmuntra till svar som kunde vara fördelaktiga för oss, dvs. ledande frågor (Kvale & Brinkmann, 2009). Under intervjuerna ville vi ha så konkreta svar som möjligt på våra frågor och försökte därför att motivera respondenterna att berätta och bad dem om så konkreta exempel som möjlig. Vi försökte skapa tillit till oss som intervjuare genom att bekräfta på att vi förstod vad de menade. Vi försökte också fråga om det närliggande genom att ställa frågor om det arbetet som låg dem närmst i sin yrkesroll. Vidare försökte vi också att ställa frågorna i en logisk följd som började i hur arbetet tar sig uttryck i organisationen i stort och frågade sedan mer och mer konkret vad de faktiskt gör som individer. Vi valde att använda den teknik som Ahrne och Svensson (2002) anser vara den grundläggande inom intervjutekniken: penna och papper. En metod som de beskriver kan vara fördelaktig att använda när man är två som intervjuar. Den av oss som inte ställde frågor förde noggranna anteckningar. Personen som anteknade hade även möjlighet att avbryta och komma med följdfrågor och be om förtydliganden eller upprepningar för att möjliggöra att anteckningarna blev så bra som möjligt. Våra anteckningar skrevs sedan direkt ut på dator efter avslutad intervju och vid ett tillfälle kontaktades en respondent per mail för att få ett förtydligande kring en fråga.

## **5.6 Etik**

Alla våra intervjuer skedde på frivillig basis med ett informerat samtycke (Ahrne m.fl, 2011). Respondenternas identitet och organisationernas identitet har hållits konfidentiella för att enskilda individer som medverkat i vår uppsats inte ska kunna identifieras av utomstående (Gustafsson m.fl, 2005). Vi informerade våra respondenter om att de själva och deras organisationer skulle hållas konfidentiella, för att skapa en så öppen relation i intervjusituationen som möjligt (Kvale & Brinkmann, 2009).



Göteborgs universitet äger den dokumentation som denna studie består av. Vårt ämne gäller hur HR arbetar är organiserat och vilken funktion det har i organisationer i stort och kan inte kopplas till intervjupersonerna eller deras organisation enskilt (Kvale & Brinkmann, 2009). I vårt resultat valde vi att namnge respondenterna med bokstäverna A-E för att inte avslöja deras identitet. Vi inser att denna strategi har nackdelar då möjligheten att kontrollera våra uppgifter försvåras men vi ansåg att anonymiteten hos våra respondenter var av stor vikt.

## **5.7 Generaliserbarhet**

Även om kvalitativ forskning inte kan arbeta med generaliseringar på samma sätt som kvantitativ forskning så innebär inte det att generaliserbarhet är irrelevant för kvalitativ forskning (Ahrne & Svensson, 2011). Det finns således frågetecken kring möjligheterna att ta vårt resultat och använda det för att säga någonting om förhållandena på andra organisationer än de som ingått i vår studie. Det som talar för att det skulle finnas en möjlighet att göra vissa generaliseringar av vårt resultat är dels att vi gjort en tydlig avgränsning där vi endast undersöker större svenska organisationer och alltså bara gör anspråk på att säga något om organisationer som befinner sig i samma kategori. Tillsammans med att andra studiers liknande resultat öppnar möjligheterna att argumentera för att våra resultat visar på mer allmänna tendenser och företeelser om HR:s organisering och funktion i större svenska organisationer.

## **5.8 Validitet och reliabilitet**

Validitetsbegreppet i en studie beskriver hur väl man har undersökt det man avser att undersöka. I kvalitativ forskning är validiteten viktig under hela forskningsprocessen. Det handlar om att forskaren behåller en objektiv syn på resultaten genom hela forskningsprocessen (Trost, 2005).

Vi har oberoende av hur intervjupersonerna svarat på våra frågor noterat deras svar. För att inte låta vår egna förförståelse lysa igenom var vi noggranna med att ställa neutrala och öppna frågor. Under intervjun antecknade en av oss det som respondenten sade och den andra ställde frågor. Efter intervjuerna skrev vi tillsammans rent de anteckningar som förts. Först när vi

genomfört alla intervjuer började vi bearbeta dessa texter.

I forskningssammanhang kan validiteten stärkas genom att jämföra ens egna slutsatser med tidigare forskning inom ämnet. Detta har vi gjort i vår studie där vi har analyserat tidigare forskning för att styrka trovärdigheten i vår egen forskning (Eliasson m.fl., 2007).

Reliabilitet handlar om tillförlitligheten, att en mätning är stabil (Trost, 2005). Att nå en standardisering är dock problematisk då en kvalitativ intervju förutsätter låg reliabilitet eftersom det ligger i intervjuarens intresse att verkligen förstå vad den intervjuade säger. Själva objektiviteten i rollen som intervjuare försvårar standardisering och därför reliabiliteten i intervjusituationen. Faktorer som tid, plats och vem som intervjuar försvårar reliabiliteten. Som forskare skall man sträva efter att intervjusituationen skall ske på samma sätt. Detta ger enligt Trost en hög reliabilitet (Trost, 2005).

I vår studie har vi försökt möta reliabilitetsproblematiken genom att vi har intervjuat alla respondenter utifrån samma intervjumall vilket innebär att vi har ställt samma frågor. Alla intervjuer utfördes på respondenternas arbetsplats i ett mindre konferensrum. Intervjuerna pågick i 45 min.

## **5.9 Dataanalys**

Analysen av vårt intervjumaterial började med att vi i direkt anslutning till avslutad intervju tillsammans skrev rent och diskuterade de anteckningar som tagits under intervjun. När samtliga intervjuer var genomförda följde vi Graneheim och Lundmans (2004) instruktioner om hur man går tillväga vid analys av intervjutexter. Vi läste vårt material upprepade gånger och tog ut de meningar och fraser som innehöll relevant information för våra frågeställningar. Denna information koncentrerade vi till meningsbärande enheter i kluster som efter bearbetning utkristalliserade sig i tre kategorier, med underrubriker, som vi presenterar i resultatet. Dessa kategorier är: HR har chefen i centrum, Storlek som grund för organisering och HR vill skapa värde genom stöd och strategi.

Kategorierna med de meningsbärande delarna har vi analyserat och resonerat kring med hjälp

av Ahrne & Papakostas (2002) teorier om organisationer och tröghet samt Zetterqvist m.fl. (2012) teorier om HRM. Under rubriken analys gör vi således en jämförelse mellan vårt resultat och dessa teorier om personalarbetets organisering och funktion. Vi kommer även att jämföra den tidigare forskning som vi presenterat på området med vårt resultat i detta kapitel.

## 6. Resultat

I följande stycken redovisar vi vårt resultat. I vår dataanalys kom vi fram till tre kategorier med underrubriker: 1) HR har chefen i centrum, 2) Storlek som grund för organisering och 3) HR vill skapa värde genom stöd och strategi. Citaten som används kommer från de anteckningar vi fört under intervjuerna.

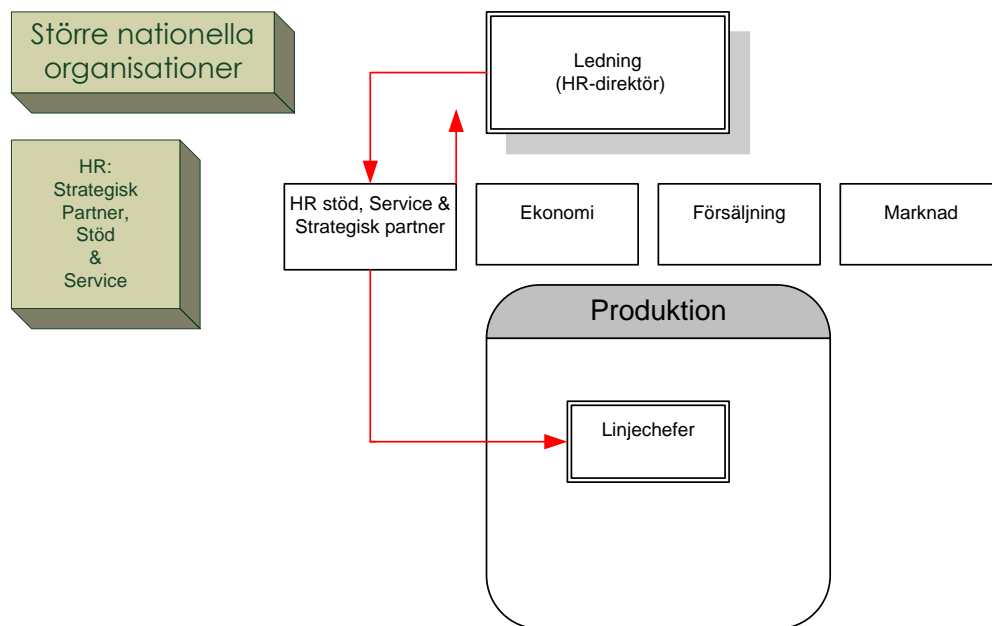
### 6.1 Storlek som grund för organisering

Det fanns stora likheter i hur respondenterna beskrev vilka arbetsuppgifter HR hade på de organisationer som ingick i vår studie. Sättet man hade valt att organisera sig skilde sig dock åt. En tydlig skillnad var att i de nationella företagen som hade en arbetskraft på under tusen medarbetare hade en och samma personalavdelning ansvar för allt HR-arbete. De beskrev att de hade ett helhetsansvar, men att man i första hand skulle agera chefsstöd och i andra hand bedriva strategiskt HR-arbete. I de större organisationerna, de som hade flera tusen medarbetare och som var verksamma globalt, hade man valt att dela upp HR-funktionen i en central avdelning och flera regionala avdelningar. Den centrala avdelningen arbetade nästan uteslutande med strategiska frågor som man sedan var ansvarig för att förmedla ner i organisationen medan de regionala avdelningarna agerade stödfunktion. Denna uppdelning kommer nedan att illustreras av två figurer som illustrerar skillnaden i hur HR organiserades mellan de mindre och större organisationerna som ingick i vår studie.

#### 6.1.1 Organisationer med cirka fyrahundra anställda

I de mindre organisationerna gav man uttryck för att i första hand hjälpa cheferna ute i organisationen att nå sina affärsmål, men även arbeta med personalstrategin.

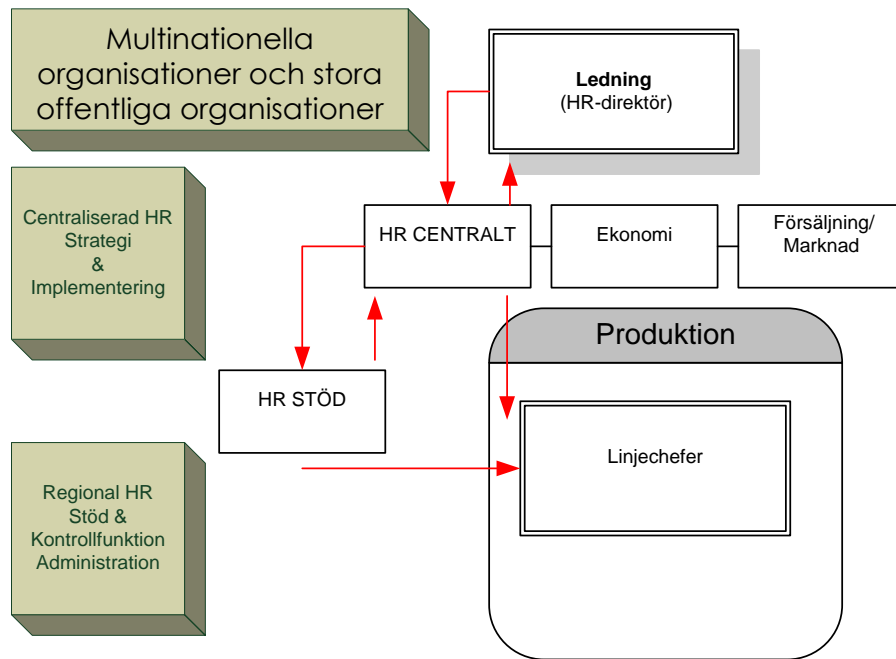
*”HR:s roll i en organisation ska vara att man i första hand agerar chefsstöd och i andra hand bedriver strategisk HR” (Respondent B)*



*Figur 1. Figuren visar hur HR-funktionen är en viktig roll i organisationen och att den ligger på en hierarkisk-nivå direkt under ledningen (där HR-direktören ingår). HR-avdelningens huvuduppgifter att bedriv stöd, service och vara en strategisk partner till ledningen. Pilen från och till ledningsgruppen visar att man i första hand arbetar efter ledningsgruppens framtagna planer men att det även finns utrymme för egna initiativ. Notera även att pilen in i produktionskroppen i princip stannar vid linjecheferna som är i fokus för HR-avdelningens arbete.*

### 6.1.2 Organisationer med fler än tusen anställda

De multinationella organisationerna med mer än tusen anställda hade delat upp personalfunktionen i en central HR-avdelning och ett antal regionala avdelningar som skulle bedriva chefstöd. De centrala HR-avdelningarna arbetar med att driva strategiska frågor, exempelvis arbetsmiljö och jämställdhet. Dessa strategier skulle sedan föras vidare till chefer och regionala HR-avdelningar. På de multinationella bolagen såg man en stor utmaning i att på ett bra sätt få ut och implementera sina nya strategier och riktlinjer. Detta skedde bland annat genom intranät och föreläsningar.



Figur 2. Även i denna organisationsstruktur har HR-avdelningen en position direkt under ledningen. HR-direktören sitter med i ledningsgruppen och grunden i arbetet vilar på riktlinjer från ledningsgruppen men man har ett stort utrymme att själva ta fram strategier för att nå ledningens uppsatta mål. Pilarna visar att kommunikationen blir mellan fler led (jämför fig. 2). Där vissa personalfrågor når linjecheferna direkt från den centrala avdelningen och vissa går via den regionala avdelningen. Den regionala avdelningen har som huvuduppgift att agera stöd i den dagliga driften mot linjecheferna.

## 6.2 HR har chefen i centrum

Återkommande hos alla våra respondenter var att en av huvuduppgifterna för HR-avdelningen var att agera chefstöd. Detta stöd kunde ta sig olika uttryck men gemensamt var att fokus låg på att stödja de chefer som hade verksamhetsansvar i alla personalrelaterade frågor.

*”Det är inte personalavdelningen som ska arbeta med personalen, det är cheferna.”*

*(Respondent E)*

De verksamhetsansvariga cheferna beskrevs alltså ha det största operativa och administrativa ansvaret för personalfrågor, medan HR skulle stå bredvid och stötta och arbeta med strategiska personalfrågor. Liknelsen gjordes att man gått från att vara en avlastningsstation

till att vara en informationsstation. En personalchef beskrev sin personalavdelnings uppgift enligt följande citat.

*”Utveckla, leda, kontrollera, stödja i alla personalprocesser på ett övergripande plan inom organisationen.” (Respondent A)*

Flera respondenter betonade även att man idag försökte förutse problem och kontrollera att cheferna utförde sina personaluppgifter på ett korrekt sätt. Denna ansats av personalavdelningen att förutse problem var återkommande del av den beskrivning vi fick av att HR idag arbetade mer proaktivt. Respondent D gjorde uttryck för detta proaktiva arbete i citatet nedan:

*”Förut var det väldigt mycket att städa efter att något hade hänt. Nu proaktivt arbete. Vi väntar inte på arbetsuppgifter ska komma till oss utan vi möter de innan de ens blivit till arbetsuppgifter och gör de till uppgifter. Vi ser vad som händer i verksamheten.”*  
(Respondent D)

Några respondenter gav emellertid uttryck för att det fanns en ansats att arbeta förebyggande, men att brist på tid och att andra uppgifter hade prioritet. Sammanfattningsvis kan sägas att det fanns en enighet bland respondenterna om att personalavdelningen skulle arbeta proaktivt med personalfrågor, men att några i praktiken inte lyckats infria detta mål till vad man ansåg vara en acceptabel nivå.

Den bild som framkom av personalavdelningens strategiska arbete var att HR fick göra anspråk och lämna förslag på vilka uppgifter personalavdelningen skulle hantera mot de mål som ledningsgruppen hade satt upp. Denna process underlättades av att personaldirektören satt med i ledningsgruppen i alla de organisationer som ingick i vår studie. Processerna såg olika ut. I två av organisationerna fanns tydliga instruktioner från ledningsgruppen hur personalavdelningens strategi skulle se ut, medan de fyra andra hade mer fria tyglar och fick ett större ansvar för att utforma företagets personalstrategier. Oavsett hur strategierna togs fram så betonade flera av respondenterna att nästa steg bestod av att få med sig och utbilda de verksamhetsansvariga cheferna. Någon menade att det skett en tydlig förskjutning från förr.

HR gått från att vara linjechefernas slasktrattar till att man nu använde cheferna som ett verktyg för att implementera de strategier som man tagit fram.

### **6.3 HR vill skapa värde genom stöd och strategi**

HR arbetar både operativt, administrativt och strategiskt. Likheterna i vilken funktion som respondenterna ansåg vara viktigast var stora. Som tidigare nämnts arbetade våra respondenter alla i organisationer där HR i första hand skulle fungera som ett chefstöd och i andra hand strategiskt.

På de mindre företagen, där HR avdelningarna ofta inte bestod av mer än fem till tio personer, fann vi en konstellation med fler generalister och de specialister som fanns var oftast mer inriktade på juridiskt relaterade personalfrågor. Detta för att HR medarbetarna skulle vara tillräckligt breda i sin kompetens för att kunna stötta cheferna i alla personalrelaterade frågor. På de större organisationerna var istället personalarbetet mer specialiserat där t.ex. en person arbetade enbart med mångfaldsfrågor i organisationen.

Respondenterna ansåg att HR la alldeles för mycket tid på det administrativa arbetet och det tog mycket tid från det operativa och strategiska arbete. Detta var särskilt påtagligt på de nationella, mindre organisationerna som hade HR avdelningar som skulle sköta både det strategiska, operativa och administrativa arbetet.

*"Vi fastnar i dag till dag frågor, vi skulle vilja ha en dag att stänga in sig och arbeta strategiskt. Det är en kamp mellan vardagen och att arbeta strategiskt" (Respondent C)*

Det rådde en stor oenighet om hur man i framtiden kan ändra sitt sätt att arbeta. De samlade åsikterna kan summeras i två läger, där den ena parten såg de administrativa frågorna som ett nödvändigt ont, som en förutsättning och ett underlag för att kunna arbeta strategiskt. Den andra sidan såg delvis också att det administrativa är nödvändigt, men de öppnar upp för att man ska avlägsna dessa uppgifter för att frigöra tid för att kunna arbeta strategiskt och operativt.



*"Vi vill nyttja så mycket tid som möjligt på saker som skapar ett större värde.*

*Sammanställningar skapar inget värde. Vi måste utmana vad som är viktigt. Identifiera de saker som inte har värde och outsourca eller sluta göra helt. Då är frågan vad är det man skall ner i administrationen och göra? Försöka besluta vad är världen bästa organisation och hur HR ska kunna bidra till detta" (Respondent A)*

På de större organisationerna, där man hade mer tid att arbeta strategiskt, upplevde man en fara i att vara för långt ifrån organisationen. Att det låg en utmaning i att få det man producerar att vara ordentligt förankrat i verksamheten.

*"Vill inte bli en stab som sitter för långt ifrån verkligheten, då finns en stor risk att man sitter i ett torn och endast framställer akademiska produkter. " (Respondent F)*

För att lösa denna problematik betonade dessa respondenter att det var viktigt att vara ute i verksamheten. Detta kan illustreras med ett exempel om en ny medarbetare på en HR avdelning som frågade sin chef om sina arbetsuppgifter. Svaret från chefen blev att det skulle hon själv ta fram genom att besöka de fyra länder där man hade verksamhet och rapportera tillbaka vad som behövdes förbättras inom hennes del av personalarbetet. En annan chef betonade vikten av att rekrytera från det egna golvet för att få personer med goda insikter i verksamheten även på HR-kontoret.

#### **6.4 Kontroll och uppföljning**

En annan funktion som blivit en naturlig del av arbetet är kontroll och uppföljning. Anledningen till detta är att eftersom HR äger utformningen av processen så måste man även se till att processen, fungerar i praktiken och att den efterföljs. HR förväntas ha ett helikopterperspektiv på organisationen och då ansåg respondenterna att man måste skapa verktyg och förutsättningar för detta. Controllerfunktionen är just detta, samtidigt som man kan säkerställa att viktiga arbetsuppgifter genomförs på sättet man önskar. Denna uppföljning utfördes på olika sätt. Dels utförde man avstämningsökningar i personalsystemen utan chefernas vetskap. Det gjordes sökningar i lönelistor för att se att alla rapporterade in sina underställdas medarbetares timmar i tid. Här fanns en proaktiv ansats, då man försökte hitta

fel i tid så att cheferna kunde kontaktas och ha tid på sig att rätta till felen. HR-avdelningarna hade också ansvar för att följa upp olika personalekonomiska nyckeltal som var en del i uppföljningsarbetet.

Några av respondenterna gav uttryck för att denna kontroll och uppföljning fick negativa konsekvenser hos cheferna med verksamhetsansvar och att det låg en utmaning i att få dessa chefer att uppleva HR som stödjande och inte störande. Detta resonemang kopplas tydligt ihop med HR kontrollfunktion, där linjecheferna ansvarar för mycket av den löneadministration som måste göras. En lösning på denna problematik ser man i att arbeta med kompetensutveckling och ge linjecheferna de verktyg de behöver för att på ett korrekt sätt kunna utföra personalprocesserna. Här fanns ett uttalad strävan hos flera av våra respondenter att bevisa personalarbets värde för cheferna som ofta upplevdes som stressade och fokuserade på andra uppgifter.

*"HR kämpar med att få linjecheferna att förstå värdet av det personalarbete som vi valt att lägga på dem" (Respondent D)*

## **6.5 Verksamhetsorienterat personalarbete**

Respondenterna beskrev att genom en specialisering av HR-arbetet förändras HR:s funktion då man akumulerade kunskap och blev mer delaktig i verksamhetsbesluten. På de större organisationerna är HR-arbetet diversifierat på många olika områden. På de mindre organisationerna finns fortfarande en efterfrågan av breda och generella HR-kunskaper.

I intervjuerna framkom att det fanns en ambition att fortsätta rationalisera sitt sätt att arbeta och komma ifrån att lägga tid på att arbeta administrativt då det tog upp mycket av den tid som man vill ägna åt operativt och strategiskt arbete. Detta var särskilt påtagligt på de nationella organisationerna som hade en HR-avdelning som skulle sköta både det strategiska, operativa och administrativa arbetet. På de större organisationerna hade man frilagt så mycket tid till det strategiska arbetsuppgifterna att man istället hade ett omvänt problem där man såg en risk i att ha en för dålig förankring i verksamheten.

Respondenterna beskrev att HR stärkte sina positioner och att HR kommit närmare de verksamhetsstrategiska besluten. HR hade stärkt sina positioner i allmänhet och HR chefen i synnerhet. Flera av dem ansåg att HR chefen är lika viktig för en VD som ekonomichefen. Som nämnts tidigare i vår studie fanns HR chefen med i ledningsgruppen vilket inte hade varit verklighet tidigare.

## 7. Analys

I detta kapitel kommer vi att använda vår teoretiska grund och den tidigare forskning vi har presenterat för att analysera innehållet i vårt resultat. Vi kommer först att analysera resultatet som handlar om organiseringen av personalavdelningen och därefter resultatet vi funnit om HR:s funktion idag.

### 7.1 Organiseringen av personalavdelningen

Svedin fann i sina studier en decentraliseringstrend av personalansvaret och drog slutsatsen att denna trend låg till grund för HR:s organisering (Svedin, 1993). Vårt resultat verifierar Svedins slutsats och indikerar att denna decentraliseringstrend har fortgått. Idag framstår decentraliseringen inte bara som en trend utan som en standard för hur man organiserar HR. I vårt resultat har vi sett att trots att man organiserar HR olika beroende på storleken av organisationen så har man decentraliserat personalansvaret till cheferna.

I vår studie beskriver vi en komplex bild av att trots att HR:s viktigaste funktion är att agera chefstöd och att arbeta strategiskt finns mycket av det gamla administrativa arbetet kvar. Detta kan förstås med hjälp av det tröghetsbegrepp som Ahrne och Papakostas (2002) redogör för i sina teorier om organisationer. I sin teori betonar de organisationers oförmåga till snabba och radikala förändringar mer än deras ovilja att förändras. Resultatet i vår studie visar att HR vill arbeta mer strategiskt och mindre administrativt. Detta står dock i relation till det motstånd som vi ser. Motståndet kan ses som en tröghet då många administrativa arbetsuppgifter finns kvar från förr. Det fanns från våra respondenter, som alla satt i ledande positioner inom organisationerna, en uttalad strävan efter att lägga mer tid på strategiskt arbete. Att man inte har lyckats genomföra denna förändring kan förklaras med organisationers tröghet och att denna tröghet leder till en oförmåga att förändras. Detta skulle kunna tolkas som att även om respondenterna pratar om förändring så återskapar de i praktiken samma mönster eftersom organisationen eftersträvar stabilitet (Ahrne & Papakostas, 2002). En annan aspekt och en komponent i denna tröghet är att personer i HR:s organisation skulle kunna motsätta sig förändringen eftersom det kan innebära att de kommer att förlora makt, inflytande och därmed trygghet (Ahrne och Papacostas 2002). Om rädsla för att förlora

makt var en faktor som påverkade resultatet i vår studie var inte möjligt att avgöra utifrån vår empiri men vi utsluter inte att det kan vara en delförklaring till oförmågan att förändras. I vårt resultat såg vi däremot att det fanns ett mostånd mot att släppa gamla arbetsuppgifter till förmån för nya. Denna oförmåga att förändra sitt sätt att arbeta kan utifrån vår teori även tolkas som att HR inte ser behovet av att släppa gamla arbetsuppgifter men också som att man redan har ett sätt att arbeta som fungerar och därför inte ser behovet av förändring (Ahrne och Papakostas, 2002).

## **7.2 Personalavdelningens funktion**

Vårt resultat visade att HR idag ser chefstöd som sin viktigaste funktion. Detta kommer som en följd av att organisationerna vi studerat valt att lägga personalansvaret på de chefer som har verksamhetsansvar. Valet att lägga personalansvaret på cheferna är helt i linje med Duckers teorier om hur personalarbetet bör utformas. Teorier som han presenterade redan på 1950-talet när hans teoribildning skapade grundstenarna i HRM (Zetterquist mfl, 2011). Det inte går att säga om Duckners teorier ligger till grund för HR-funktion idag, men det uppenbart att teorier med detta budskap har haft stor inverkan på organisationer i Sverige. Vårt resultat angående HR:s viktigaste funktion är i enlighet med studier av Svedin (1993) och Bogelinds m.fl. (2011). Som nämnts under organiseringen av HR så identifierade Svedin att en förflyttning av personalansvar startades med en decentraliseringstrend på 1980-talet (Svedin, 1993).

Vårt resultat visade att personalavdelnings strategiska funktion idag är av hög prioritet. I vår studie fanns en HR-direktör i ledningsgruppen i alla de organisationer vi undersökt. Flera av våra respondenter betonar också vikten av att ha ett ledningsperspektiv i personalarbetet för att kunna arbeta strategiskt. Detta kan ses i enlighet med Zetterqvist m.fl. (2012) bild av att strategisk personalledning fick ett uppsving på 80-talet då ny forskning visade att god personalledning är en förutsättning för att genomdriva organisationens strategi. Denna strategiska syn på personalledning var en del av HRM-teorierna som presenterade under denna tidsperiod. Vårt resultat kan tolkas som att de strategiska personalfrågorna fått en ännu högre prioritet i och med att personalcheferna finns med som en naturlig del i ledningsgruppen och att HR själva driver strategiska frågor.

I vårt resultat såg vi att personalavdelningarna vill skapa värde genom att arbeta proaktivt, förutse problem, och bidra till att organisationen når sina affärsmål. Detta är i enlighet med Ulrich tankar om hur HR skall skapa värde (Ulrich, 2002). Bogelind (2011) tar också upp HR:s strävan efter att skapa värde i sin artikel. I denna studie kunde forskarna se hur några av sveriges största organisationer hade adopterat detta sätt att arbeta på enligt Ulrichs modell ”the threelegged stool”. Värde skulle, i tydlig likhet med vårt resultat, nås genom att vara mer verksamhetsnära och arbeta mer strategiskt, arbeta proaktivt och driva sina frågor i organisationen. Respondenternas fokusering på hur HR ska kunna skapa värde tolkar vi som något grundläggande i dagens HR-arbete. Något som genomsyrar hela HR:s arbete och är i fokus i det strategiska arbetet. Här ser vi en ansats om att vara en så rationell och effektiv organisation som möjligt och att HR vill bidra till företagets affärsmål i största möjliga mån. På individnivå ser vi att respondenterna ger uttryck för en strävan efter effektivitet där man vill uppnå en balans mellan strategiskt, operativt och administrativt arbete. Detta för att skapa ett så stort värde som möjligt för organisationen.

Uppföljningsarbetet av cheferna har skapat en växande kontrollfunktion hos personalavdelningen. I Svedins (1993) studie framkom att HR hade börjat arbeta med “effektiviserad uppföljning”. I Bogelinds (2011) studie beskrivs hur denna utveckling har gått ännu längre där kontroll fått en ökad betydelse och i studien beskrevs denna funktion som den viktigaste motivatorn till HR-transformationen som skett. Vårt resultat visar att man inte bara ska stödja cheferna utan även bedriva uppföljning och kontroll på det arbete som de utfört. Den växande och utökade kontrollfunktionen vi sett i vårt resultat kan ses som en framtida utmaning att kombinera med det uttalade målet att lägga mindre tid på administration och mer tid på strategiskt arbete, då kontrollfunktionen skapar en stor del det administrativt arbete.

## 8. Diskussion

Nedan diskuterar vi först vår metod och efter det följer en diskussion om vår studie som avslutas med förslag till fortsatt forskning.

### 9.1 Metoddiskussion

I vår analys var den största utmaningen att vara neutral när vi bearbetade vårt intervjumaterial. Vi tror att det finns en stor risk att vi är färgade av vår utbildning på personalvetarprogrammet. Vi kan på grund av detta, omedvetet under vår forskningsprocess, sett på vår empiri med en förförståelse grundad i de begrepp och perspektiv vi läst om i vår utbildning. Detta kan ha påverkat vår tolkning av empirin och vår kategorisering. För att motverka detta följde vi Ahrnes och Svensson (2011) tips om att bli medveten om ens teoretiska bakgrund. Under studiens gång försökte vi därför explicitgöra vår egen förförståelse genom diskussion.

När vi valde organisationer använde vi ett fåtal kriterier som finns beskrivna i vår metod. Dessa kriterier överensstämmer med många organisationer i Sverige. Från detta urval gjorde vi ett bekvämlighetsurval (Arne & Svensson, 2011). Detta urval har alltså skett utan någon närmre eftertanke och skulle kunna räknas som en svaghet i vår uppsats.

För vår studie, liksom för kvalitativa studier i allmänhet, gäller att det inte är möjligt att göra generaliseringar av resultatet (Arne & Svensson, 2011). Att vi inte har intervjuat flera nyckelpersoner på varje företag kan ha gjort att våra respondenters personliga åsikter påverka vårt resultat. Andra personer i samma organisation kan ha en helt annan syn på vad som orsakat de olika formativa skeenden som påverkat HR:s organisering och funktion.

Vårt val att inte transkibera våra intervjuer togs tidigt i processen. I efterhand har vi fått en större insikt i hur detta hade gett oss både en bättre förståelse av vårt eget material. Vi hade då kunnat lyssna på våra intervjuer flera gånger och haft ett bättre textmaterial till grund för vår analys. Hade vi fått göra om vår studie hade vi valt att transkibera. Vår upplevelse är att vår forskningsprocess trots detta har fungerat väl då vi antecknat flitigt på intervjuerna. Vi är i

stort sett säkra på att citaten som förekommer i resultatet är korrekt återgivna.

## 9.2 Diskussion

En stor utmaning för framtidens HR-funktion tror vi kommer vara att bli bättre på att frigöra tid för att arbeta strategiskt men även att utveckla det nuvarande sättet att organisera personalarbetet på. Att effektivisera det administrativa arbetet och identifiera och sluta göra de arbetsuppgifter som inte skapar ett värde för organisationen tror vi kommer att bli den viktigaste utmaningen. En annan utmaning som vi såg i samband med att vi besökte det multinationella företagen är investeringar i informationssystem som täcker en hela organisationen. För att HR och personalrelaterade frågor ska fungera i ett företag med flera tusen anställda och effektivt kunna följa upp resultat och göra jämförelser över organisationen krävs en bra IT-plattform tror vi. Tänk bara på vilka effektivitetsvinster man kan göra på lång sikt om alla personalärenden för 50 000 anställda tog fem minuter kortare tid per anställd per år. Det skulle innebära att man sparade nästan 200 dagars arbetstid!

I rollen som stödfunktion överlåter HR personalansvaret till verksamhetscheferna även i områden som HR har specialkunskaper inom. Vi anser att kan finnas tydliga vinster för organisationer om HR-funktionen skulle utföra de uppgifter som de har en specialkompetens inom. Ett tydligt exempel på detta är vid rekryteringar då HR har kompetensen att förstå hur validiteten kan höjas i urvalsprocessen. Att kompetensutbilda alla chefer tror vi är en oeffektiv lösning. Istället skulle HR inte bara äga utformningen av processen utan även äga själva genomförandet av densamma. Vinsten skulle bli att kvalitetssäkra viktiga delar av en organisations personalprocesser och spara företaget pengar.

Problematiken och hindren som står i vägen för detta tror vi delvis kan förklaras av den tröghet Ahrne och Papakostas beskriver i sin organisationsteori men även som en logisk konsekvens av de strukturer som byggts upp sedan decentralisering av personalarbetet till linjecheferna. Vi är övertygade om att vi i framtiden kommer att se centraliseringstendenser inom vissa personaluppgifter, till exempel den nyss nämnda rekryteringen.

Avslutningsvis vill vi säga att vi ser att HR-personalen som ingick i vår studie har tagit sig an den utmaning (Ulrich 1997) beskrev i slutet av 90-talet: att bidra till att förbättra



företagets affär. Vi ser idag att det finns en strävan att vara proaktiv istället för reaktiv. En strävan att uträtta saker och inte bara predika. Men vi ser också att HR har mycket kvar att utveckla och vi ställer oss bakom Granberg när han drar slutsatsen att "vinnare blir de företag som på ett genomtänkt sätt utvecklar strategier för mångfald, jämställdhet, förändrar arbetsorganisation samt - inte minst - nya lösningar" (Granberg, 2003:16). I detta arbete tror vi att HR har en viktig roll att fylla!

Vårt förslag till vidare forskning handlar för det första om strategiskt personalarbete. Vårt resultat visade att personalavdelningarna i vår studie skulle vilja arbeta mer strategiskt. Forskning på området skulle kunna bistå med mer underlag till hur svenska organisationer bättre kan arbeta strategiskt. Något som också skulle vara intressant att bedriva vidare forskning inom är kontrollfunktionen som vi i vår studie tillsammans med Svedins (1993) och Bogelinds m.fl. (2011) såg var ett växande område inom HR. Denna forskning skulle kunna visa varför detta område växer och vilket värde denna funktion skapar. Ett annat område som vi tycker är intressant att undersöka är verksamhetschefernas syn på de personaluppgifter de idag har ansvar för. Detta skulle kunna fungera som underlag för kompetensutveckling eller omstrukturering av ansvarsområden till HR men också skapa en förståelse för hur cheferna upplever värdet av personaluppgifter.

## 10. Referenser

### Böcker

- Ahrne & Papakostas (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Studentlitteratur, Lund
- Ahrne & Svensson P. (2011) *Handbok I kvalitativa metoder*. Egypten, Sahara printing
- Boxall P. & Purcell J. (2008) *Strategy and Human Resource Management. USA, Palgrave Macmillan*
- Dalsvall & Lindström (2012) *Bortom tankefällan - Om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden*. Sverige, Vulkan
- Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L. (2004) *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad* (2:a upplagan). Stockholm: Nordstedt Juridik AB
- Gates, Bill (1996) *The Road Ahead*. Penguin Books.
- Granberg, O (2003) *Paou. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm, Natur och Kultur
- Krag Jacobsen, J (1993) *Intervju - Konsten att lyssna och fråga* (B Nilsson, övers.) Lund, Studentlitteratur
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a upplagan). (Torhell, S-E, övers.) Lund, Studentlitteratur
- Salaman G, Storey J & Billsberry J. (2005): *Strategic Human Resource Management*. London, Sage
- Thompson, James D. (1971). *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Ulrich, D (1997): *Human resouce champions*. Boston: Harvard Business School Press
- Zetterqvist, U, Kalling, T, Styhre. (2012) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB

### Artiklar

- Boglund Anders; Freddy Hällsten; Per Thilander (2011) *HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations*.
- Svedin, M (1993) *Lönebildning och personalarbete i näringslivet. Exempel från sex svenska*

*storföretag*, Stockholm, Landstingsförbundet

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004) *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.

## **Hemsida**

<http://vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/God+forsknings+sed+2011.1.pdf>

Hämtad 24/5, 2012 från *Vetenskapliga rådets skrift om god forskningsmetod*, Gustafsson, (2005)

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Bakgrund organisation och tjänst Arbetsuppgifter

1. Berätta kortfattat om din organisation?
2. Vad består dina huvudsakliga arbetsuppgifter av?
3. *Var kommer dina direktiv ifrån? Kan du påverka dessa direktiv själv? Vilka direktiv kan du inte påverka? Vilka arbetsuppgifter får du forma själv?*
4. Sitter du med i ledningsgruppen?
5. Hur organiserar ni personalavdelningen i eran organisation? Vem sitter på det operativa arbetet?

### HR:s funktion

6. Vilken funktion tycker du HR ska ha i din organisation?
7. Vilka frågor tycker du att du som HR-chef bör äga? *Motivera varför?*
8. Vad anser du vara HR:s viktigaste uppgift i din organisation?
9. Hur har ni fördelat arbetet med avseende administrativt arbete, operativt arbete och strategiskt arbete? Vem gör vad?

### Strategiskt och administrativt

10. Hur strukturerar HR-avdelningen konkret sitt år? *sin vecka? sina dagar?*
11. Under en vanlig vecka: Hur mycket tid lägger ni på de strukturerande uppgifterna? *Hur mycket tid läggs på att lösa uppkomna situationer? Är dessa uppkomna situationer något som du åsidosätter tid för i er planering?*
12. Vad anser du vara dina viktigaste arbetsuppgifter som HR-chef? *Hur utför du dessa arbetsuppgifter?*
13. Hur arbetar ni som HR-avdelning med förändring? *Vilken strategi använder ni er av? (micro-macro, top-down, bottom up) Vilka svårigheter möts ni av i ert förändringsarbete.*
14. Vad anser du vara strategiskt arbete?
15. Hur tar du strategiska beslut för organisationen? *Hur ser dessa ut? Hur kan du påverka strategiska frågor i din organisation?*

16. Vad anser du vara administrativt arbete? *Vad är de viktigaste administrativa arbetsuppgifterna?*

17. Vilka arbetsuppgifter skulle du vilja lägga mer tid på? Vad hindrar dig från att göra detta?

### **Roll under förändring?**

18. Hur länge har man varit verksam inom HR?

19. Har du märkt några tendenser till att HR:s roll förändrats under ditt yrkesliv? Beskriv denna utveckling. Vad hindrar HR från att ta nästa steg i utvecklingen.

20. Hur tycker du att HR-chefens roll har ändrats under din tid som chef? Vilka utmaningar står du som HR-chef för i framtiden.

21. Vilka utmaningar anser du HR står inför i framtiden? Hur ska HR agera för att ta sig vidare?

