



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Spindeln i nätet

En kvalitativ studie av HR-funktionens ansvar, roll och status i en organisationsförändring

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Caroline Friberg
Therese Drevesjö
Handledare: Ylva Ulfsdotter Eriksson
Juni, 2013

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2013
Handledare: Ylva Ulfsdotter Eriksson
Examinator: Gunilla Bergström Casinowsky

I denna uppsats genomförs en studie av HR-funktionen under en organisationsförändring. Syftet med föreliggande uppsats är att undersöka HR-funktionens ansvar, roll och status på ett kommunalt bolag. Vidare syftar uppsatsen till att se om HR-funktionens uppdrag förändras i ett förändringsarbete och i så fall på vilket sätt.

Teori och tidigare forskning som tillämpas i denna studie berör ansvarsfördelning, HR-funktionens roll och status. Även teori och tidigare forskning kring organisationsförändring används för att få en förståelse för kontexten.

Studien genomfördes på Renova AB med fyra HR-ansvariga, två chefer och en facklig representant. Kvalitativa intervjuer och organisationsanalyser genomfördes för att få en inblick i hur väl chefer och fack känner till HR-funktionens ansvarsområden samt hur kommunikationen sker i organisationen. Vi ville med hjälp av organisationsanalyserna undersöka HR-funktionens status, eftersom det kan finnas ett samband mellan ett yrkes status och hur väl integrerat yrket är i organisationen.

Resultatet visade att HR, chefer och fack har en enad bild om HR-funktionens ansvar och roll under organisationsförändringen. De mest framträdande uppfattningarna är att HR-funktionen ska vara stöttande och ha ett övergripande ansvar. Det fanns även en allmän uppfattning om att HR-funktionen har hög status inom organisationen. Det framkom att det inte är någon större skillnad mellan HR-funktionens uppdrag under organisationsförändringen och det generella uppdraget, förutom att det stöttande arbetet blir mer intensivt under processen. Delaktighet och information identifierades som två extra viktiga områden under organisationsförändringen.

Nyckelord: HR:s ansvarsområden, Roll, Status, Organisationsförändring, Renova

TACK!

Vi vill tacka Renova, som möjliggjorde denna studie. Ett särskilt tack till de personer som ställde upp på intervjuer och delade med sig av sina åsikter samt till våra kontaktpersoner på organisationen. Ni har varit till stor hjälp!

Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare, Ylva Ulfsdotter Eriksson, som med sitt stora engagemang och kunnighet har väglett oss genom denna uppsats.

Göteborg, juni 2013

Caroline Friberg och Therese Drevesjö

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Bakgrund	3
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Ansvarsfördelning	4
2.1.1 <i>Uppfattningar om ansvarsfördelning</i>	5
2.2 HR-funktionens roll	5
2.3 HR-funktionens status	8
2.4 Organisationsförändring	9
2.4.1 <i>Varför görs organisationsförändringar?</i>	9
2.4.2 <i>Förutsättningar för en lyckad organisationsförändring</i>	10
3. Metod.....	12
3.1 Val av metod	12
3.2 Kvalitativa intervjuer och organisationsanalys	12
3.3 Tillvägagångssätt	14
3.4 Urval	15
3.5 Analysförfarande.....	15
3.6 Validitet, reliabilitet och överförbarhet.....	16
3.7 Forskningsetiska principer	17
4. Resultat och tolkning	20
4.1 Ansvarsfördelning	20
4.2 HR-funktionens roll	22
4.3 HR-funktionens status	25
5. Diskussion och slutsatser.....	29
5.1 Diskussion.....	29
5.2 Metoddiskussion	30
5.3 Slutsatser	30
5.3.1 <i>Hur uppfattar HR, chefer samt fack HR-funktionens ansvar, roll och status?</i>	30
5.3.2 <i>Förändras HR-funktionens uppdrag i en organisationsförändring och i så fall hur?</i>	31
5.4 Avslutande reflektioner	31
Referenslista.....	32
Bilaga 1 – Missivbrev till Renova	35
Bilaga 2 – Missivbrev till respondenterna.....	36
Bilaga 3 - Intervjuguide HR	37

Bilaga 4 - Intervjuguide chefer	38
Bilaga 5 - Intervjuguide fackliga företrädare.....	39

1. Inledning

I inledningen ges en kort introduktion till HR-funktionens ansvarsområden, roll och status samt en beskrivning av den kontext i vilken vi studerat ämnet, nämligen en pågående organisationsförändring. Syfte och frågeställningar kommer att beskrivas likväl som bakgrunden till den aktuella organisationen där studien är utförd.

För att en arbetsplats ska uppnå effektivitet och kunna arbeta målinriktat underlättar det om de olika funktionerna i en organisation känner till varandras ansvarsområden och har förståelse för dessa. En gemensam syn på verksamheten, på alla nivåer, ökar chansen för att de konkreta arbetsuppgifterna stämmer överens med de övergripande målen (Östebo & Härenstam 2013). En tydlig ansvarsfördelning har därmed betydelse för en organisations möjlighet att vara framgångsrik. Ett dilemma är att det inte alltid finns en tydlig ansvarsfördelning i en organisation, vilket kan bli särskilt tydligt och problematiskt vid en organisationsförändring. Det betonar chefernas ansvar, samtidigt som många av personalfrågorna fortfarande kvarstår hos HR-funktionen (Sandberg 2003). Ytterligare ett dilemma i frågan om ansvarsfördelning infinner sig vid organisationsförändringar, vilka också tycks allt mer förekommande (Alvesson & Sveningsson 2008). I en organisationsförändring ställs på sätt och vis ansvarsfördelning på sin spets och inte sällan innebär en organisationsförändring en omfördelning i ansvar och arbetsuppgifter.

I den här uppsatsen undersöker vi om parter på olika nivåer i en organisation har en gemensam bild av HR-funktionens ansvarsområden och om eller hur denna bild utmanas eller förändras i arbetet med en organisationsförändring. Denna fråga utgör studiens fokus, men vi undersöker även hur HR-funktionens roll och status uppfattas i en organisation och i ett förändringsarbete. Ansvarsområden är nära sammankopplat med roll, då en roll ringar in befattning och arbetsuppgifter (Ulfsdotter Eriksson 2012) samt status, då en medvetenhet om varandras ansvarsområden och roller kan påverka vilket inflytande och anseende en yrkesgrupp faktiskt har i en organisation (Ulfsdotter Eriksson 2006).

I föreliggande sammanhang ansluter vi oss till en definition av status som lyfter fram inflytande och anseende. Vi vill alltså undersöka inflytandets betydelse för status samt

hur anseende, legitimitet och trovärdighet ser ut i praktiken (Ulfsdotter Eriksson 2006). Vi syftar således inte att undersöka status i förhållande till ställning i form av hög lön, lång utbildning och makt.

HR-funktionens ansvarsområden, roll och status kommer att undersökas i kontexten organisationsförändring, då det inte är helt ovanligt att ansvarsfördelningen blir otydlig i en sådan process. Granberg (2003) menar att det kan bli otydligt kring vem eller vilka som har ansvar för att exempelvis informera i en organisationsförändring. Vi tror att frågor gällande ansvarsområden, roll och status kan ställas på sin spets i en sådan känslig fas som en organisationsförändring är, vilket gör ämnet intressant att studera. Att vi undersöker dessa områden i denna kontext gör det dessutom möjligt att jämföra HR-funktionens ansvarsområden, roll och status både generellt och i en organisationsförändring.

Vi anser att ämnet är relevant att undersöka utifrån ett personalvetenskapligt sammanhang då HR-funktioner uppfattas ha en given plats i organisationer. Organisationsförändringar är vanliga och därmed blir det intressant att se om uppfattningen angående HR:s ansvar, roll och status förändras, och i så fall hur, i en sådan process. Ämnet blir följaktligen intressant att studera då en medvetenhet om hur HR:s ansvar, roll och status förändras kan vara till nytta för HR-personer som medverkar i ett förändringsarbete.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande uppsats är att undersöka HR-funktionens ansvar, roll och status i ett kommunalt bolag. Vidare syftar uppsatsen till att se om HR-funktionens uppdrag förändras i ett förändringsarbete, då andra krav på yrket ställs, och i så fall på vilket sätt. För att uppnå detta avser vi att besvara följande frågeställningar:

- Hur uppfattar HR, chefer samt fack HR-funktionens ansvar, roll och status?
- Förändras HR-funktionens uppdrag i en organisationsförändring och i så fall hur?

1.2 Bakgrund

Vår studie har utförts på det kommunala bolaget, Renova AB. Bolaget genomgår för tillfället en mycket omfattande organisationsförändring, varför organisationen ansågs intressant och lämplig att studera. Studien innefattar uppfattningar från HR-ansvariga, chefer och fack. HR-ansvariga och chefer ansågs som relevanta för studien, då deras arbetsuppgifter är nära sammankopplade. Även fackets uppfattningar ansågs som relevanta för studien, då arbetsgivaren enligt 11 § i Lagen om medbestämmande i arbetslivet (SFS 1976:580), ska förhandla med arbetstagarorganisationen före beslut om viktigare förändring av sin verksamhet eller före beslut om viktigare förändring av arbetstagarernas arbets- eller anställningsförhållanden. Facket har därmed en viktig roll i en organisationsförändring.

Renova är ett ledande miljöföretag inom avfall och återvinning. Bolaget transporterar, sorterar och behandlar avfall och återvinningsmaterial runt om i Västsverige med miljön i fokus. Renova har cirka 810 medarbetare och ägs av de 11 kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Tjörn, Stenungsund och Öckerö. Renova äger även ett dotterbolag, Kungälvs Transporttjänst AB, med cirka 120 medarbetare (Renova).

På Renovas HR-avdelning finns det 10 medarbetare som utgörs av en HR-chef som har det övergripande ansvaret och som även sitter med i bolagsledningen, fyra HR-konsulter som besitter varsitt specialistområde och som har en rådgivande funktion gentemot cheferna, en HR-koordinator som fungerar som en generell support till HR samt fyra personer som arbetar med lön.

Lagen om offentlig upphandling (LOU), vilken handlar om kommunens rätt att ge egna bolag uppdrag utan att upphandla, gör att den nuvarande Renovakoncernen, bestående av Renova och Kungälvs Transporttjänst, kommer att delas upp i tre bolag. Förändringsarbetet handlar till stor del om att dela upp ekonomin och införa nya administrativa rutiner. Uppdelningen ska vara klar senast 1 januari 2014.

2. Teori och tidigare forskning

I följande avsnitt kommer vi att behandla teori och tidigare forskning som är av relevans för uppsatsens syfte och frågeställningar. Teorin är indelad i områdena ansvarsfördelning, HR-funktionens roll samt HR-funktionens status. Även organisationsförändring förklaras för att få en förståelse för kontexten.

2.1 Ansvarsfördelning

Under 1970-talet skedde en decentralisering av personalfrågorna från HR-funktionen till linjecheferna. Drivande faktorer var den ökade konkurrensen, internationalisering, den tekniska utvecklingen, yttre krav på företagsanpassning samt kraven på flexibilitet (Granberg 2003). Centrala personalfunktioner sågs även som byråkratiska och blev därför kritiserade (Bergström & Sandoff 2000). Decentraliseringen innebar att linjecheferna fick mer ansvar och befogenheter över såväl ekonomiskt resultat som verksamhetsutveckling och personalfrågor (Larsson & Persson 2002; Berglund 2002). Detta gjordes för att linjecheferna skulle kunna hantera personalarbetet snabbt och i nära relation till medarbetarna. Cheferna fick därmed det lokala personalansvaret, det vill säga ansvaret för det operativa personalarbetet, medan det rådgivande personalarbetet fortfarande låg kvar centralt (Bergström & Sandoff 2000). HR-funktionen antog i och med det en mer samordnande och konsulterande roll (Larsson & Persson 2002; Berglund 2002). Att linjechefer fick personalansvar medförde att personalspecialisters roll sattes på kartan och att fler fick insikt i vad rollen kunde innebära (Bergström & Sandoff 2000).

Det decentraliserade personalansvaret innebär större flexibilitet för organisationer då problem kan lösas där de uppstår, samtidigt som onödigt pappersarbete minskar (Granberg 2003). Bergström och Sandoff (2000) ser ett problem i decentralisering av personalansvaret och det är att linjechefer, med många olika parallella arbetsuppgifter, inte alltid har den tid som krävs för att hantera ansvaret på ett bra sätt. Ytterligare ett problem med decentraliserade organisationer är att det är svårt att dra en gräns mellan HR-funktionens och chefers ansvarsområden (Larsson & Persson 2002). Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) är det viktigt att roller och ansvarsfördelning tydliggörs och särskilt i en organisationsförändring. Om ingen ser

sig själv som ansvarig eller inte vet vem som bär ansvaret för att genomdriva förändringen kommer processen antagligen bli onödigt trög och svår att driva igenom.

2.1.1 Uppfattningar om ansvarsfördelning

Enligt en CRANET-undersökning, där det kartläggs hur organisationer i olika länder arbetar med HR-frågor, anser HR-funktioner i Sverige att deras kompetensområden bland annat rör relationerna till facket samt kunskaper inom avtal och lagar (Lindeberg & Månson 2012). För att rationalisera och effektivisera HR-arbetet har mycket av de administrativa uppgifterna lagts ut på linjecheferna, vilket gör att de ensamma eller i samråd med HR-funktionen ansvarar för frågor som rekrytering, personalutbildning och utveckling.

De flesta chefer i Sverige är idag överens om att de har personalansvar, enligt en studie av Larsson och Persson (2002). Med personalansvar menas det ansvar som en chef ska utöva gentemot sin personal (Tengblad & Hällsten 2002). Chefer uppfattar vanligen att de ansvarar för rekrytering, uppsägning, kompetensutveckling, schemaläggning, rehabilitering, arbetsmiljöfrågor, konflikthantering, motiverande insatser, lön och andra förmåner. De anser dock att de har rätt till stöd från HR-funktionen när de utövar sitt personalansvar (Larsson & Persson 2002). HR-funktioner och chefer har följaktligen en relativt likartad syn på ansvarsfördelning, i alla fall i teorin, men i praktiken kan det vara svårare. Svårigheter i ansvarsfördelning grundar sig ofta i att HR-funktioner och chefer har olika uppfattningar om vem som bör ansvara för vad. Larsson och Persson (2002) nämner som exempel att chefer gärna vill att HR-funktionen ska ta hand om personalrelaterade problem såsom omplaceringar och konflikter, medan HR anser att det är chefernas ansvar.

2.2 HR-funktionens roll

Konkreta ofta förekommande frågor och arbetsuppgifter för HR-funktionen är bland annat organisationsutveckling, rekrytering, omställning, kompetensutveckling, belöningsfrågor, hälsa och säkerhet, administration, arbetsrätt och mångfaldsfrågor (Armstrong 2006). HR-funktionens uppgifter varierar mellan organisationer beroende på exempelvis storlek, verksamhet, ålder och organisationskultur. Vanliga uppgifter för en HR-funktion kan vara strategi och planering, vilket innebär samordning av personaladministrativa strategier med företagets övriga strategier samt förberedelse

för att kunna möta internationaliseringen. HR-funktionen har också en normerande uppgift, vilket betyder att HR ska kunna representera företaget i förhandlingar, samt kunna förmedla och framställa anvisningar för hur lagar och avtal ska tolkas. Vidare har HR-funktionen som uppgift att bevaka arbetsmarknaden och ha regelbunden kontakt med de fackliga organisationerna. HR-funktionen har även ansvar för personaladministrativt utvecklingsarbete i organisationen, vilket kan betyda genomförande av kompetensutveckling, utveckling av metoder och tillvägagångssätt inom personalområdet samt bevakning av arbetslivsforskning och tendenser på arbetsmarknaden. HR-funktionen har dessutom en konsulterande roll, vilket innebär en stödjande roll gentemot chefer i personalfrågor samt medverkande i linjens utvecklingsprojekt (Granberg 2003). Det är också vanligt att HR-funktionen ansvarar för personalvård och erbjuder konsultation i såväl rehabiliteringsfrågor som disciplinära åtgärder (Larsson & Persson 2002). Dessutom menar Berglund (2002), att även rutinarbete och akuttryckningar är en del av personalchefens vardag. Ulrich (1998) anser att fokus bör ligga på vad HR åstadkommer och levererar istället för vilka uppgifter de gör. Med det menas att fokus ska ligga på resultat som ger organisationen värde för de anställda samt kunder och investerare.

Armstrong (2006) skriver att det finns flera grundläggande typer av HR-rollen. Det kan vara en roll av karaktären *generalist*, exempelvis HR-chef som har en övergripande blick på flera områden inom HR, eller så kan det vara av typen *specialistroll*, där ett område fokuseras, som exempelvis kompetensutveckling eller rekrytering. Nivån på arbetet är också olika gällande rollen. Arbetet kan vara *strategiskt*, vilket kännetecknas av nya tankesätt och framåtsträvande, *verkställande* där det fokuseras på själva genomförandet eller *administrativt* där förvaltande uppgifter koncentreras. Dessutom kan rollen vara *proaktiv* där arbetet är förebyggande, *reaktiv* där arbetet sker som en effekt eller konsekvens, eller *både proaktiv och reaktiv*.



Figur 1: HR-funktionens grundläggande roller enligt Armstrong (2006)

I boken "Värdeskapande HR" av Ulrich och Brockbank (2007) beskrivs roller som också definierar vilket arbete som ska utföras. Författarna beskriver fyra typiska roller för HR: medarbetarnas talesperson, utvecklare av humankapital, strategisk partner och funktionsexperten. *Medarbetarnas talesperson* står för att HR-funktionen ska se till medarbetarnas bästa, samtidigt som HR står under arbetsgivaren och även ser till arbetsgivarens bästa. Detta betyder att HR i rollen som medarbetarnas talesperson är tillgänglig för medarbetarna och visar empati och förståelse för dem, men samtidigt visar på olika perspektiv ur arbetsgivarens synvinkel. Det finns ett värde i att se till medarbetarnas bästa eftersom det kan generera framgång även i andra relationer, till exempel kunder och investerare. Att ta hänsyn till individuella behov och hantera missnöjen, att ge akt på konsekvenser för medarbetarna vid förändringar och hantera mångfald är också delar av denna roll. Det innebär alltså att medarbetarnas talesperson står för att få till ett bra samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare (Ulrich & Brockbank 2007). I rollen som *utvecklare av humankapital* är den främsta uppgiften att utveckla personalstaben. Det rör sig om kompetensutveckling, alltså att medarbetarnas kompetenser ska utvecklas samtidigt som medarbetarnas motivation till utveckling ska identifieras. Detta ska göras utifrån individen och utvecklingen ska stämma överens med det framtida behovet inom organisationen (Ulrich & Brockbank 2007). Tillika ska HR-funktionen ha en roll som *strategisk partner*. I ett förändringsarbete är HR-funktionens roll som strategisk partner att övervaka de organisatoriska problemen. Planer för själva förändringen och hur den ska genomföras ska fastställas och därmed blir HR en form av förändringsledare. Rollen innebär också att stötta chefer på olika nivåer. Under en förändring betyder det att ge rekommendationer till bland annat chefer om processer som ska utföras och hur de

ska utföras på bästa sätt (Ulrich & Brockbank 2007). *Funktionsexperten* är ytterligare en roll som Ulrich och Brockbank (2007) nämner. Funktionsexperten tillhandahåller HR-rutiner, hittar lösningar på typiskt HR-relaterade problem och arbetar nytänkande med att utveckla HR-metoder. Samtliga av dessa roller avspeglar HR-funktionens arbete och finns i olika hög grad beroende på organisationen och var i organisationen man befinner sig. HR-rollen kan även anpassas till olika skeenden i organisationer, till exempel en förändring. Det är vanligt med en helhetssyn där alla roller berörs emellanåt (Ulrich & Brockbank 2007).

2.3 HR-funktionens status

Status kan betyda både ställning och socialt anseende (Svenska Akademien 2011). Utifrån begreppet socialt anseende, skulle HR-specialister kunna anses ha högre inflytande och därmed högre status än HR-generalister, eftersom de verkar inom ett huvudområde där de är experter och där chefer troligtvis vet vad de kan förvänta sig att få för stöd. Utifrån detta resonemang inverkar medvetenheten om varandras ansvarsområden på statusen. Eftersom HR-funktionen ligger utanför linjen som ett stöd och därmed inte tillhör kärnverksamheten, kan det tänkas att HR har låg status. Om andra parter ändå har en god inblick i HR-funktionens ansvarsområden är det inte säkert att statusen påverkas negativt av att HR är en stödfunktion.

Människor tycker att det är svårt att definiera HR-funktionens status, då det finns en osäkerhet om vad de gör. Enligt Ulfsdotter Eriksson (2006) krävs det en kännedom om ett yrke för att en bedömning av status ska kunna göras. Det rör sig om en kunskap gällande exempelvis arbetsuppgifter och arbetsvillkor. Ledning och chefer har ofta olika uppfattningar om vilket värde HR tillför organisationen, vilket har medfört att HR-funktionens status inte blivit tillräckligt erkänd. Den tvetydiga bilden av HR har lett till att HR-funktionen ofta får övertyga andra om sitt värde och trots att HR idag får större plats i organisationer än tidigare vad gäller ledning och beslutsfattande ses HR-funktionen fortfarande som mer byråkratisk än strategisk (Armstrong 2012). Enligt Guthrie, Flood, Liu, MacCurtain och Armstrong (2011) anser ofta linjecheferna att det är i det strategiska arbetet som HR brister, vilket kan förklara varför det på sistone har varit så stor betoning på att HR ska bli strategiska. Berglund (2002) skriver att HR-funktionens låga status kan bero på det glapp som finns mellan yrkesgruppens vilja och verklighetens krav. Många anser att HR-

funktionen saknar tillräcklig ekonomisk kunskap samt praktisk erfarenhet och kunskap om verksamheten. Berglund (2002) menar att HR-funktionen genom att tala ett ekonomiskt språk och genom att visa saker i siffror lättare skulle kunna övertyga andra chefer om vikten av personalfrågor.

Att HR-funktionens status är svår att definiera förtydligas genom flera studier. Berglund (2002) menar att HR-funktionens status i organisationer är tämligen låg. I studien framkom att det fanns en oklarhet om vilka arbetsuppgifter som tillhörde yrkesgruppen och därför var det svårt för andra delar av organisationen att se nytta med HR. Att HR-funktionens status anses vara låg motsägs dock av en senare undersökning som hävdar att HR-professionens inflytande och status ökar (Personnel today 2007). En liknande trend kan ses i en undersökning av Manpower, där drömjobbet år 2011 visade sig vara personalchef. Fem år tidigare, år 2006, fanns personalchef inte ens med på listan (ManpowerGroup 2012). De olika undersökningarna påvisar därmed två motsatta uppfattningar på huruvida HR-funktionen har hög eller låg status, vilket bidrar till att HR-funktionens status är så svår att definiera.

2.4 Organisationsförändring

Organisationsförändring är ett omfattande område och kan uppfattas på många olika sätt, beroende på bland annat personliga intressen, bakgrund, utbildning och hierarkisk ställning (Alvesson & Sveningsson 2008). Nedan beskrivs varför organisationsförändringar görs och förutsättningar för att dessa ska lyckas.

2.4.1 Varför görs organisationsförändringar?

Organisationsförändringar kan ske av många olika anledningar såsom effektivisering, fusion och uppköp, nedskärning av personal eller förändrade mål hos organisationen. Även trender och populära managementverktyg kan leda till att organisationer förändras, då organisationer kan vilja anpassa sig och följa det senaste "managementmodet". Till skillnad från tidigare, då organisationer ofta sågs som stabila, betraktas förändringar idag som något nödvändigt för att en organisation ska kunna anpassa sig till nya förutsättningar, såväl externa som interna (Heide m.fl. 2012). Många forskare menar till och med att förändring, snarare än stabilitet, är det naturliga tillståndet hos organisationer, vilket kan betraktas som rimligt med tanke på

dagens höga personalomsättning, kunder och leverantörer som förändras, samt den ständiga utvecklingen av nya produkter och tekniker (Alvesson & Sveningsson 2008).

2.4.2 Förutsättningar för en lyckad organisationsförändring

För att en organisationsförändring ska bli framgångsrik krävs det att organisationen är medveten om vilka faktorer som kännetecknar en lyckad organisationsförändring och arbetar aktivt med dem (Östebo & Härenstam 2013). För att organisationsförändringen ska upplevas som legitim måste den förankras och bli en del av verksamheten. Tydliga kommunikationsvägar där upplägg och tankar kan förankras såväl horisontellt som vertikalt i organisationen är ett krav för att lyckas med förändring. Det är dessutom viktigt att ansvaret för organisationsförändringen finns i själva organisationen. Vidare är det betydelsefullt att samtliga inom ledningsgruppen engagerar sig i förändringsarbetet. Om ansvaret vilar på några enstaka individer blir arbetet mycket sårbart. Det kan dessutom sända ut signaler till de anställda att organisationsförändringen inte är någonting som prioriteras om inte samtliga inom ledningsgruppen arbetar med det aktivt (Östebo & Härenstam 2013). Enligt Ulrich (1998) gör HR-funktionen en planering för organisationsförändringen för att sedan vägleda och hjälpa ledningsgruppen att genomföra den genom att finnas till hands vid frågor rörande förändringen. Detta innebär att det i en organisationsförändring inte är HR-funktionen som utför själva förändringsarbetet utan istället kontrollerar de arbetet och ser till att det genomförs (Ulrich 1998). Heracleous (2001) framhåller fyra faktorer som viktiga för att uppnå en lyckad förändring: synligt ledarskap är en faktor, då ledningens agerande har ett symbolvärde. En annan faktor är att låta de berörda medarbetarna delta i planeringsprocessen av förändringen. Kommunikation är också en faktor då förståelse kan skapas bland medarbetarna. Den fjärde faktorn är möjligheten att kunna utveckla nya färdigheter och roller inom organisationen. I detta sammanhang har vi valt att fokusera på Heracleous (2001) andra och tredje faktor, som vi i nedanstående text benämner som delaktighet och kommunikation.

Att skapa delaktighet hos alla aktörer är viktigt för att lyckas i ett förändringsarbete. Dialog hänger nära samman med delaktighet eftersom det är en förutsättning för att alla ska få komma till tals. Dialog i ett förändringsarbete medför att alla berörda parter får chans att uttrycka sina uppfattningar, vilket kan skapa en mening och förståelse för

sina egna och andras känslor. En dialog kan även utveckla en samsyn och öppna upp ögonen för varandras åsikter (Alvesson & Sveningsson 2008). HR-funktionen måste se till att de anställda blir integrerade i förändringsarbetet så att de känner en ”vikänsla”. Detta för att förhindra att de anställda upplever att organisationsförändringen, som Alvesson och Sveningsson (2008) skriver, är en ”HR-grej” som sker utanför organisationen och som därmed inte får någon större trovärdighet bland de anställda. Armstrong (2006) hävdar att en tvåvägskommunikation är att föredra, då medarbetare får chans att reagera på ledningens aktioner direkt. Författaren menar att en förändring inte kan ske på ett lyckat sätt om inte ledningen vet hur medarbetarna känner och tar emot förändringen. För att få reda på medarbetarnas känslor gällande en förändring och för att kunna påverka dessa känslor krävs ett bra kommunikationssystem. Heide m.fl. (2012) menar dock att det inte är helt ovanligt att ledningen och andra centrala aktörer i organisationsförändringen inte har någon inblick i hur de anställda reagerar på förändringen. Det kan leda till en trög process där värdefulla åsikter och idéer går förlorade. För att organisationsförändringen ska bli lyckad är det alltså viktigt att skapa en bred dialog där alla får möjlighet att vara delaktiga (Heide m.fl. 2012).

Kommunikation är också viktigt under en organisationsförändring. Det är först när det går att sätta ord på vad som ska genomföras som förändringen kan påbörjas. Utan kommunikation finns det risk att det skapas oro och ryktesspridning bland medarbetarna, med följden att förtroendet för cheferna minskar. En organisationsförändring kan inte enbart genomdrivas av ledningsgrupp och chefer, även medarbetarna måste vilja och våga förändra. En förutsättning för att medarbetarna ska bli villiga till förändringen är att de förstår syftet och processen, vilket bör förmedlas via regelbunden kommunikation från de som är drivande i förändringsarbetet (Heide m.fl. 2012; Armstrong 2006). Ulrich (1998) menar att det är HR-funktionens uppgift att föra ut beslutsamma budskap om organisationens framtida möjligheter. Heide m.fl. (2012) anser att kommunikationen bör förmedla förändringens vad, när, vem och hur. Om samtliga av dessa frågor besvaras ses kommunikationen som effektiv och motstånd mot förändringen kan således minimeras eller helt försvinna.

3. Metod

Följande avsnitt syftar till att redogöra för val av metod, tillvägagångssätt, urval, samt analysmetod. Vidare diskuteras studiens validitet, reliabilitet och överförbarhet samt hur vi har förhållit oss till de forskningsetiska principerna. Uppsatsens syfte och frågeställningar har varit avgörande för vårt val av metod.

3.1 Val av metod

Vi har genomfört en fallstudie i en organisation som var mitt uppe i ett förändringsarbete (Bryman 2011). Vi ville undersöka hur HR, chefer och fack uppfattar HR-funktionens ansvar, roll och status samt att se om HR-funktionens uppdrag förändras i ett förändringsarbete och därför var det naturligt att genomföra en kvalitativ studie. Bryman (2011) menar att kvalitativa undersökningar kan visa individens uppfattning av sitt sociala sammanhang och hur det skapas av individen. Kvalitativa intervjuer och organisationsanalyser genomfördes, vilket leder oss vidare till nästa avsnitt.

3.2 Kvalitativa intervjuer och organisationsanalys

För att ta reda på respondenternas egna uppfattningar ville vi ha flexibla intervjuer och därför gjordes valet att genomföra kvalitativa intervjuer. Semistrukturerade intervjuer tillämpades för att kunna leda samtalet i en viss riktning samtidigt som det skulle finnas utrymme för respondenterna att kunna svara på vad de själva tyckte var viktigt att ta upp utifrån det egna perspektivet. De semistrukturerade intervjuerna gav oss möjlighet att ställa följdfrågor på ämnen som inte fanns med i intervjuguiden men som ändå var intressanta för vår undersökning (Bryman 2011). För att intervjufrågorna skulle passa de olika respondenterna gjordes tre olika intervjuguider, en för varje funktion. De liknade varandra då målet med intervjuerna var detsamma, men vissa variationer förekom mellan de olika funktionerna då vi ville få fram deras uppfattning utifrån sin egen position. Olika sorters frågor användes i intervjuguiderna. Bland annat inledande frågor, för att kunna sätta in respondenterna i ett sammanhang, uppföljningsfrågor och direkta frågor. Frågorna var också korta, icke-ledande samt öppna (Kvale och Brinkmann 2009). Frågorna som ställdes fokuserade på *vilka*, *vad* och *hur* istället för *varför*. Detta gjordes eftersom varför-frågor kan bli missvisande, då respondenten kanske inte har ett korrekt svar utan istället gissar sig till ett svar,

samtidigt som det kan kännas anklagande att få en varför-fråga (Kvale och Brinkmann 2009).

Vi har också gjort organisationsanalyser (ORGA) för att få en inblick i hur väl chefer och fack känner till HR-funktionens ansvarsområden samt hur kommunikationen sker i organisationen. Vi ville med hjälp av organisationsanalyserna även undersöka HR-funktionens status, eftersom det kan finnas ett samband mellan ett yrkes status och hur väl integrerat yrket är i organisationen. En hög status hos HR-funktionen skulle således innebära att de har en aktiv roll i organisationen med högt anseende och legitimitet. Genomförandet av organisationsanalyserna gick till på så vis att respondenterna ritade upp ett personligt organisationsschema utifrån sin egen funktion. De ritade upp de funktioner som de har kontakt med och vilka funktioner som krävs för att de ska kunna utföra sitt arbete. Därefter drog respondenterna streck mellan sin egen funktion och de andra uppritade funktionerna. Strecken målades ut i olika färger samt gjordes heldragna eller streckade, för att tydliggöra hur relationerna såg ut. De olika nivåerna för kommunikation ritades upp enligt följande:

Stark relation	Kommunikation mellan funktionerna är regelbunden <i>och</i> tätt återkommande, både formell och informell. Kontakten kännetecknas av samtal angående mål och <i>konkreta</i> uppgifter. Kännedom och förståelse för varandras arbete <i>finns</i> .
Medel relation	Kommunikation mellan funktionerna är regelbunden <i>och</i> tätt återkommande, både formell och informell. Kontakten kännetecknas av samtal angående mål och <i>övergripande</i> uppgifter. Kännedom och förståelse för varandras arbete <i>finns</i> .
Svag relation	Kommunikation mellan funktionerna är regelbunden <i>men inte</i> tätt återkommande. Kontakten kännetecknas av samtal angående mål, och uppgifter benämns <i>övergripande eller inte alls</i> . Kännedom och förståelse för varandras arbete <i>saknas</i> .

(Östebo & Härenstam 2013:47-48)

Därefter ritade respondenterna ut huruvida relationen är klar eller oklar. En klar relation är när båda parterna vet vilket mandat de har och om det är tydligt vad var

och en ska göra. En oklar relation är när parterna inte vet vem som ska göra vad och mandatet är oklart (Östebo & Härenstam 2013).

Denna metod har utförts tidigare på chefer i projektet Chefios¹. Vi ville testa om organisationsanalyser kan utföras även på HR-funktionen och därför kan organisationsanalyserna ses som en form av pilotstudie i vår uppsats, som även är metodprovande. Bryman (2011) skriver att det genom pilotstudier ges en möjlighet att se om den valda metoden och dess innehåll är lämpligt och fullständigt för studien.

3.3 Tillvägagångssätt

Ett första möte hölls med HR-chefen på Renova där vi kom överens om hur samarbetet skulle läggas upp. Efter mötet skrev vi ett mail som HR-chefen vidarebefordrade till de utvalda respondenterna angående vårt ämne samt information om hur intervjuerna skulle gå till. Vi träffade respondenterna på deras arbetsplats och intervjuerna varade i snitt cirka 50 minuter. Intervjuerna inleddes med att vi informerade om de etiska aspekterna samt ställde inledande frågor om bland annat position och utbildningsbakgrund. Respondenterna fick därefter rita upp ett personligt organisationsschema (ORGA) och slutligen ställdes intervjufrågor angående ansvarsområden och status. Vi utförde alltid intervjuerna tillsammans då vi ville vara säkra på att inte missa något viktigt och för att inte bli för subjektiva i vår analys. En av oss ställde frågor och tillämpade samtidigt aktivt lyssnande för att kunna ställa relevanta uppföljningsfrågor, medan den andra gjorde stödanteckningar. Intervjuerna spelades alltid in via två mobiltelefoner, för att säkerställa att information inte skulle gå förlorad eller missbedömas i efterhand. Bilden av respondenternas organisationsschema fotograferades för att en återblick skulle vara möjlig i bearbetningen av materialet. Samtliga intervjuer sammanfattades direkt efteråt för att vi inte skulle riskera att glömma bort viktig information. Intervjuerna lyssnades igenom i efterhand samtidigt som vi transkriberade de citat som ansågs lämpliga för

¹ CHEFIOS står för Chefskap Hälsa Effektivitet Förutsättningar i Offentlig Sektor. Vid Göteborgs universitet genomfördes ett forsknings- och utvecklingsprojekt som kallades för CHEFIOS. Chefers organisatoriska förutsättningar i offentlig sektor undersöktes med en önskan om att kunna förbättra förutsättningar och att kunna effektivisera organisationen. Fem olika frågor ställdes inom området och för att få svar på dessa användes fyra olika metoder. En fråga gällde hur organisationen såg ut och till detta område användes metoden organisationsanalys (ORGA), vilket är den metod vi använder oss av i vår uppsats (Östebo & Härenstam 2013).

att belysa vårt empiriska material. De olika organisationsschemana sammanställdes senare till två generella organisationsanalyser; en för starka, medel och svaga relationer och en för klara och oklara relationer.

3.4 Urval

Inför intervjuerna gjordes ett målinriktat urval. Enligt Bryman (2011) är målinriktade intervjuer en bra metod för att kunna koppla samman resultaten från respondenterna med problemställningen. Sju intervjuer genomfördes med fyra HR-ansvariga, två chefer och en facklig representant. De HR-ansvariga hade olika roller inom organisationen och cheferna var på olika nivåer inom organisationen. För att tillämpa en anonymitet bland respondenterna valde vi att kalla samtliga respondenter för HR-ansvariga respektive chefer. I intervjuerna med de HR-ansvariga nämndes HR-funktionens samarbete med andra funktioner inom organisationen och utifrån de nämnda samarbetsfunktionerna valdes två chefer och en facklig representant ut.

3.5 Analysförfarande

Det empiriska material som uppkom analyserades genom organisationsanalyserna, som tillsammans med intervjufrågorna gav oss en insikt i hur HR-funktionen själva ser på sina ansvarsområden, roll och status i förändringsarbetet samt hur chefer och fack uppfattar HR:s ansvarsområden, roll och status. Organisationsanalyserna gav oss även en insikt i hur kommunikationen sker i organisationen. Det empiriska materialet analyserades vidare genom att sammanfattningarna från intervjuerna lästes igenom och att inspelningarna lyssnades igenom samt att mönster, teman, likheter och olikheter plockades ut. Citat som ansågs lämpliga att ha med i empirin skrevs ut för att kunna exemplifiera och varvas med våra egna kommentarer och tolkningar. Löpande analyser gjordes, vilket innebär att det empiriska materialet bearbetades kontinuerligt. Fördelen med att göra en löpande analys framför att vänta tills allt material är insamlat är att det kan ge en direkt insikt i om intervjufrågorna är passande, om något har förbisetts och så vidare (Patel & Davidsson 2011). För att kunna besvara våra frågeställningar analyserades det empiriska materialet i enlighet med teori och tidigare forskning.

3.6 Validitet, reliabilitet och överförbarhet

För att en undersökning ska vara valid måste den metod som forskaren använder sig av undersöka vad den påstås undersöka (Kvale & Brinkmann 2009). Vi har i vår undersökning försökt tillgodose detta genom att utforma intervjufrågor som har tydlig koppling till vårt syfte och frågeställningar. Vi försökte även att göra intervjufrågorna tydliga genom att använda begrepp som vi tror respondenterna känner till väl. Vårt syfte med organisationsanalyserna var att de skulle kartlägga möjligheter till kommunikationen i organisationen och se huruvida de olika parterna känner till varandras ansvarsområden samt HR-funktionens roll och status. Vi anser att organisationsanalyserna mätte det som vi ville att de skulle mäta. Vi kunde få fram en bild av hur kontakten mellan parterna såg ut och indirekt också HR:s roll och status. Vi försökte vara tydliga när vi förklarade för respondenterna vad de olika relationerna (stark, medel, svag, klar och oklar) står för, så att de skulle kunna tillämpa dem på rätt sätt. Vi anser att validiteten är god då uppsatsens syfte och frågeställningar har varit i ständig åtanke under studiens gång. Dessutom bör trovärdigheten anses som god då vi genomförde både organisationsanalyser och semistrukturerade intervjuer där respondenterna hade stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman 2011).

En undersöknings reliabilitet kan förklaras med att resultaten är tillförlitliga och att mätningarna är riktigt utförda. För att en undersökning ska ha hög reliabilitet ska man med samma förutsättningar och samma metod kunna komma fram till liknande resultat i en annan undersökning (Kvale & Brinkmann 2009). Vi båda närvarade vid samtliga intervjuer och spelade även in materialet för att i efterhand kunna gå tillbaka och kontrollera vad som sades. Vi gjorde minnesanteckningar under intervjuerna och sammanfattade dem direkt efteråt då minnet var som bäst. Ljudinspelningarna höll genomgående en bra kvalitet, vilket gjorde det lätt för oss att lyssna på intervjuerna flera gånger och därmed undvika att lägga in egna ord om vi missat något som respondenterna sagt. Studiens reliabilitet ökade genom att samtliga intervjuer genomfördes på ett liknande sätt, vilket gjorde dem jämförbara. Vi tror även att chansen för att få tillförlitliga svar ökade då vi berättade för respondenterna att vi inte lägger något värde i hur relationerna i organisationsschemana ser ut, det vill säga om de är starka, medel, svaga, klara eller oklara. Vi har försökt att hålla ett neutralt förhållningssätt genom hela studien, men vi är ändå medvetna om att vi kan ha missuppfattat respondenterna och lagt in egna tolkningar i det empiriska materialet.

Överförbarhet handlar om huruvida resultatet går att överföra till andra personer och situationer (Kvale & Brinkmann 2009). Det är ofta svårt att dra helt överförbara slutsatser i en kvalitativ undersökning då de personer som intervjuas inte är representativa för en population (Bryman 2011). HR-funktioner kan ha olika mycket inflytande i organisationer beroende på exempelvis land, storlek och organisationskultur och därför anser vi att våra slutsatser inte är helt överförbara. Vi anser dock att det går att utvinna en uppsättning identifierbara drag ur vår undersökning som kan liknas med hur det ser ut på liknande organisationer. Vi anser att vi hade kunnat öka överförbarheten genom att genomföra fler intervjuer eller intervjua HR-ansvariga och chefer från olika branscher. Detta var dock inte möjligt på grund av uppsatsens begränsade tidsplan.

I vår studie hade vi för avsikt att ha fler intervjuer än vad som slutligen blev resultatet. Vi fick en god bild av HR-funktionens åsikter, men då vi endast fick tillgång till två chefer och en facklig representant var det svårt att dra några generella slutsatser. Resultatet blev att en eller två personer fick representera en hel personalgrupp. Vi hade fått en mer trovärdig bild om vi haft fler intervjuer med chefer och fack. Vad gäller chefernas och fackets intervjuguider så hade vi två olika frågor som gav samma svar, vilket vi tolkar som att en av de frågorna skulle tagits bort eller omformulerats. Resultatet av detta blev att vi antingen hoppade över den frågan eller att vi fick osammanhängande irrelevanta svar eftersom respondenterna kände sig tvungna att utveckla ännu mer av vad de tidigare hade sagt eller att endast säga samma sak igen fast på ett annat sätt. När vi lät respondenterna rita upp sina organisationsscheman (ORGA) tappade de ibland fokus genom att berätta om alla relationer mellan andra funktioner och inte enbart utifrån sin egen position. Det gjorde att det blev rörigt att tolka det. Vi kände ibland att vi hade tidspress under intervjuerna, men att vi ändå skulle ha lagt ner lite mer tid på att förklara mer utförligt hur de skulle tänka och göra när respondenterna ritade sina organisationsscheman. Vi insåg också att de ofta pratade om en funktion i form av enskilda personer. Detta gör att en funktions relation kan utgöras av endast en individ och därmed bli lite missvisande.

3.7 Forskningsetiska principer

I en undersökning är det viktigt att forskaren tar ett grundläggande ansvar för etik och moral gentemot de personer forskningen avser. Frågorna rör frivillighet, integritet,

konfidentialitet, anonymitet och nyttjande. Några av de forskningsetiska principerna är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011). Dessa fyra krav har gett oss förståelse för vilket ansvar vi har som forskare i vår undersökning.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera samtliga respondenter om undersökningens syfte. Respondenterna bör få veta vilka moment som ingår i undersökningen samt att deltagandet bygger på frivillighet och att de har rätt att avböja om de så önskar (Bryman 2011). Vi anser att vi tagit hänsyn till detta krav då vi före intervjuerna skickade ut ett informationsmail till samtliga respondenter om vad undersökningen handlar om. När intervjuerna väl ägde rum så informerade vi respondenterna ytterligare en gång om uppsatsens syfte samt berättade om deras anonymitet, att intervjun är frivillig och att de när som helst kan avsluta sin medverkan i uppsatsen.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna i en undersökning själva får bestämma över sin medverkan (Bryman 2011). Vi anser att detta krav är tillgodosett då vi först kontaktade HR-chefen på Renova som fick bedöma om vår undersökning var intressant för deras verksamhet. Efter ett första möte med HR-chefen beslutades att vi skulle invänta förslag på intervjutider från företagets fyra HR-ansvariga. Dessa deltagare blev således målinriktat utvalda utefter våra önskemål, men vi anser ändå att samtyckeskravet är uppfyllt eftersom vi informerade dem om deras frivillighet vid intervjuns start. Resten av respondenterna, det vill säga cheferna och den fackliga representanten, valdes ut vid ett senare tillfälle och hade då möjlighet att tacka ja eller nej till att medverka både när de kontaktades för första gången och vid senare tillfällen om de så ville.

Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som framkommit under intervjuerna ska behandlas så att inga obehöriga kan ta del av dem (Bryman 2011). Vi har försökt att ta hänsyn till detta krav i så stor utsträckning som möjligt. Till exempel är det bara vi själva som har fått ta del av vem som har sagt vad under intervjuerna, vilket vi även informerade samtliga respondenter om. Vi är dock medvetna om att Renova som företag inte är anonymiserat i vår uppsats och att deras HR-avdelning endast består av tio medarbetare, vilket gör det möjligt att spekulera i vilka respondenterna är.

Nyttjandekravet innebär att de insamlade uppgifterna endast får användas för forskningsändamålet (Bryman 2011). Detta anser vi vara tillgodosett då vi informerade respondenterna om att det insamlade materialet endast kommer att användas till vårt examensarbete och inget annat ändamål.

4. Resultat och tolkning

Resultat och tolkning bygger på det empiriska material som samlats in från intervjuerna med fyra HR-ansvariga, två chefer och en facklig representant. Vi har valt att integrera resultat med tolkning, vilket betyder att de olika temana i resultatet följs av en direkt tolkning, där de resultat som har kommit fram tolkas i förhållande till teori och tidigare forskning.

4.1 Ansvarsfördelning

Vi kan konstatera att mycket av personalarbetet på Renova är decentraliserat ut till cheferna (Larsson & Persson 2002; Berglund 2002; Bergström & Sandoff 2000). Decentraliseringen av personalarbetet bidrar, enligt Bergström och Sandoff (2000), också till att personalspecialisters roll blir känd bland cheferna. På Renova vet både chefer och fack vad HR-funktionen står för och vad de kan erbjuda, vilket skulle kunna bero på decentraliseringen.

De HR-ansvariga pratade mycket om ansvar. De berättade att cheferna har det övergripande ansvaret och menade att cheferna ofta tar sitt ansvar och gör vad de ska, men att HR-funktionen ska hjälpa till att coacha och stötta cheferna så att de vet vad de ska göra. De HR-ansvariga nämnde också att HR-funktionen ska veta sitt ansvar som företrädare för arbetsgivaren i olika frågor och områden.

Både chefer och fack uttryckte att de har tät kontakt med HR. De ser HR som en stödfunktion som kontaktas för att säkerställa kvalitet i personalarbetet. Cheferna uppfattade att HR är mycket kunniga inom sitt område och att de har kontakt flera gånger i veckan för att undvika fel innan de inträffar. Rent konkret så brukar det handla om fackliga förhandlingar, avtalsfrågor eller disciplinära åtgärder när cheferna och facket kontaktar HR, vilket även bekräftades av respondenterna från HR-avdelningen. Även rehab- och lönefrågor är en aspekt som cheferna nämner att de brukar diskutera med HR-funktionen.

Att både chefer och fack ser HR som en stödfunktion överensstämmer med det Larsson och Persson (2002), Bergström och Sandoff (2000) och Berglund (2002) skriver angående att chefer har rätt till expertstöd från HR-funktionen när de utövar sitt personalansvar. Chefer är närmast ansvariga gentemot sin personal, men använder

sig av HR-funktionen när de behöver stöd eller hjälp i personalfrågor. Enligt CRANET-undersökningen av Lindeberg och Månson (2012) anser HR-funktionen att deras ansvarsområden bland annat rör fackliga ärenden och avtalsfrågor, vilket överensstämmer med vår empiri då cheferna nämnde att de ofta kontaktade HR i just de frågorna.

Både chefer och fack upplevde att samarbetet med HR är bra under organisationsförändringen, då det finns en regelbunden och ofta återkommande kontakt med HR-funktionen där de arbetar tillsammans i konkreta frågor. Både HR-ansvariga och chefer tyckte att det var svårt att nämna några konkreta svårigheter gällande ansvarsfördelningen, då organisationsförändringen fortfarande är i startgroparna och befinner sig på en ganska övergripande nivå. Cheferna uppfattade till exempel att ansvarsfördelningen inte är otydlig i dagsläget men att den säkert kommer att bli det så småningom. Till skillnad från cheferna uttryckte de HR-ansvariga en oro över kommunikationen under organisationsförändringen. En HR-ansvarig uttryckte till exempel att ansvarsfördelningen kunde varit mer tydligt kommunicerad.

Ansvarsfördelningen, det vet jag inte om alla vet faktiskt. Jag bara tänker på liksom bolagsledningen och facken och... jag tror inte att den är jättetydlig. Men jag kan ha fel. Men jag känner inte att den är jättetydligt kommunicerad. (HR-ansvarig)

De svårigheter gällande fördelning av ansvarsuppgifter som kunde urskiljas rörde sig till exempel om oklarheter i informationsansvaret.

Om vi säger att det har blivit fel någonstans, vems ansvar är det att informera? Är det till exempel chefen eller HR som ska tala om vad lönen är? Alltså, och där brister det ibland. Och det är inte på något sätt unikt för Renova, det gör det överallt. (HR-ansvarig)

Kommunikationsavdelningen kommer fram med informationsmaterial men vem som ska komma på hur kommunikationen ska föras ut, det är inte tydligt. (HR-ansvarig)

Larsson och Persson (2002) skriver att det är svårt att dra en gräns mellan HR-funktionens och chefers ansvarsområden. Vår empiri påvisar inga större svårigheter med gränsdragningen mellan HR-funktionens ansvarsområden gentemot andra parter.

Däremot ansåg de HR-ansvariga att bristerna i kommunikationen kan bli en svårighet längre fram i förändringsprocessen, vilket enligt Larsson och Persson (2002) kan grunda sig i att HR-funktion och chefer har olika uppfattningar om ansvarsfördelningen. Därför är det viktigt att parterna på Renova har frekventa avstämningar där ansvarsfördelningen tydliggörs under hela processen, vilket överensstämmer med Heides m.fl. (2012) resonemang.

Som tidigare nämnt anser HR-funktionen att det finns brister i kommunikationsflödet, vilket ter sig problematiskt då kommunikation enligt teori och tidigare forskning anses vara en viktig faktor för en lyckad förändring (Heracleous 2001; Heide m.fl. 2012). Ulrich (1998) menar att det är HR-funktionens uppgift att föra ut budskap om organisationens framtid i en organisationsförändring. De HR-ansvariga respondenterna verkar dock osäkra på om det är det är deras eller kommunikationsavdelningens uppgift att föra vidare information ut i organisationen.

4.2 HR-funktionens roll

HR-funktionen ser sina generella uppgifter som att stötta verksamheten och dess chefer. Alla intervjuade HR-ansvariga nämnde ord som stötta och att ge råd i personalfrågor, såsom arbetsrättsliga frågor, rekrytering, bemanning, värderingsarbete och rehabilitering. Detta görs både i ett operativt och långsiktigt perspektiv. Syftet med stöttnen är att se till organisationens bästa och att öka lönsamheten, vilket enligt Ulrich (1998) tyder på ett värdeskapande HR-arbete. De HR-ansvariga nämnde också att de inte enbart stöttar cheferna utan även medverkar aktivt i olika ärenden och processer. Att hjälpa cheferna och coacha dem i olika processer och frågor, både i samtal och möten samt i att få chefen att se och utveckla sin egen roll, var något som nämndes flera gånger under intervjuerna. Dessa uppgifter stämmer överens med cheferna och fackets bild av HR-funktionens uppgifter. Cheferna nämnde dessutom att HR-funktionen ska ha ett övergripande perspektiv.

De ska vara spindeln i nätet och se vilka lediga jobb och hela den biten ur ett övergripande perspektiv. Annars sitter vi ju bara med, varje avdelning tittar på sitt. I och med att det är personfrågor. Då är det bra att HR-avdelningen håller ihop det. (Chef)

Respondenterna ansåg att det inte med lätthet går att skilja på HR-funktionens uppgifter under organisationsförändringen från de generella uppgifterna. De få

skillnader som nämndes var att uppdraget under organisationsförändringen är mer intensivt och aktivt samt att det stöttande och hjälpande arbetet mot chefer är framträdande, både i hur chefer ska arbeta med medarbetarna under organisationsförändringen samt hur chefer ska bygga sina avdelningar. Cheferna ansåg att HR-funktionen ska ta hand om övertaligheten samt ordna nya arbetstillfällen. De uttryckte även att HR-funktionens uppdrag är att hålla ihop förändringsarbetet, och inte själva utföra det, vilket går i linje med Ulrichs (1998) resonemang.

Dem ska hålla ihop det, inte göra det. [...] Dom har satt oss på startbanan och sen ska vi rulla ut det. Och det är väl ett bra sätt att börja. (Chef)

Det finns många likheter mellan det respondenterna nämner som HR-funktionens uppgifter och de uppgifter som Armstrong (2006), Granberg (2003) och Larsson och Persson (2002) berör. En av de saker som visade sig vara extra framträdande i empirin angående HR-funktionens uppgifter, och som även framhävs av Granberg (2003), är deras stöttande och konsulterande uppdrag.

Information är enligt Armstrong (2006), Heracleous (2001) och Heide m.fl. (2012) viktig för att de anställda ska förstå orsaken till förändringen. Detta är även något som respondenterna poängterar som viktigt. En av de HR-ansvariga nämnde till exempel att information är en stor del av HR-funktionens uppdrag under organisationsförändringen. Facket ansåg att det är HR-funktionens viktigaste uppgift att informera.

Det gäller att pumpa ut information. Det värsta som finns, det är när det inte finns någon information. Jag brukar säga att det är bättre att gå ut och säga så här - vi vet inte, än att säga att vi tror eller kan bli. Det är bättre att säga - vi vet inte idag, för då tar du bort väldigt mycket av egna spekulationer som folk får runt omkring. För det kan få de mest vansinniga konsekvenser. (Facklig representant)

De HR-ansvariga berättade även att de arbetar aktivt för att göra cheferna delaktiga i organisationsförändringen. Detta görs bland annat genom att cheferna, på skärmväggar, får möjlighet att sätta upp lappar angående hur de vill att det ska se ut på avdelningarna på Renova. Detta är ett viktigt inslag för att samtliga av de anställda

ska bli integrerade i förändringsarbetet och känna en "vi-känsla", menar Alvesson och Sveningsson (2008) samt Heracleous (2001).

Tittar vi på Armstrongs (2006) roller så kan vi urskilja alla rollerna bland de HR-ansvariga på Renova. De HR-ansvariga är specialister på så sätt att de, enligt respondenterna, är experter i specifika frågor och ärenden. De är också generalister eftersom de arbetar på ett övergripande plan. HR-funktionen har arbete på alla olika nivåer, både strategiskt, verkställande och administrativt. De arbetar med stöttning, vilket vi får en bild av är en ganska reaktiv roll, då de ger rådgivning i de frågor och ärenden som dyker upp från cheferna. Samtidigt har de en proaktiv roll eftersom de ska tänka nytt gällande HR-metoder och att de arbetar med stöttningen för att öka lönsamheten, vilket tyder på ett förebyggande och långsiktigt arbete. Därmed är HR-funktionen på Renova, enligt Armstrong (2006), både proaktiv och reaktiv.

I empirin kan det urskiljas flera HR-roller, vilket är i linje med Ulrich och Brockbanks (2007) teori om att många roller kan beröras. Cheferna uttryckte till exempel att HR-funktionen ska vara experter, bollplank och behjälpliga i personalärenden. Cheferna beskrev även att HR-funktionen har en stöttande roll under förändringen.

Ovanstående resultat kan härledas till rollerna som funktionsexpert och strategisk partner (Ulrich & Brockbank 2007). Rollen som *funktionsexpert* innebär att finna lösningar på typiska HR-relaterade problem samt att arbeta nytänkande för att hitta nya HR-metoder. Det sistnämnda, att arbeta nytänkande, kan vi dock inte direkt urskilja ur resultatet gällande HR-funktionens uppdrag, även om det nämns att de arbetar strategiskt. I rollen som *strategisk partner* ingår att övervaka de organisatoriska problemen, vilket de också gör, då cheferna uttryckte att HR-funktionen är spindeln i nätet och ser organisationen utifrån ett helhetsperspektiv. I rollen ingår även att stötta och att vara förändringsledare, vilket överensstämmer med empirin. Vi kunde även urskilja rollen som Ulrich och Brockbank (2007) benämner som *medarbetarnas talesperson*, då HR-funktionen arbetar för hela organisationens bästa. Den sista rollen som Ulrich och Brockbank nämner är *utvecklare av humankapital*. Denna roll kunde dock inte urskiljas i empirin.

4.3 HR-funktionens status

De HR-ansvariga upplevde generellt att deras funktion har hög status. Det nämndes att det verkar finnas tilltro till funktionen eftersom cheferna får stöttning i det som efterfrågas. Det upplevdes också som att de flesta chefer pratar med HR och litar på vad de säger och därför kändes det som att det finns ett behov av HR-funktionen. HR-funktionens upplevda höga status bekräftades av både chefer och fack. Det ansågs bland cheferna som en självklarhet att ha en HR-avdelning. En av cheferna uttryckte dock att det ibland går för långsamt i processen med HR-funktionen. Facket ansåg dels att HR-funktionens status har höjts under åren och dels att HR-funktionen säljer tjänster och om tjänsterna inte är bra så vill ingen använda dem.

Jag kan dra ett gammalt exempel, där jag fick en medlem som åkte på en arbetsskada. Så bad jag HR att skicka över en blankett. Det var nästan före datorns tid. Och så skickade hon en som gick ut för fem år sen. [...] Jag menar, det höjer ju inte den statusen. (Facklig representant)

Enligt fackets synsätt är status kopplat till prestation, där HR-funktionen uppnår hög status genom att vara professionell och leverera bra tjänster. Detta synsätt kan återkopplas till Ulrichs (1998) resonemang om att fokus bör ligga på det resultat HR levererar.

De HR-ansvariga tolkade det som att chefer som agerar på egen hand utan att först kontakta HR-funktionen, anser att de har låg status. Det nämndes även att chefer som vill att HR ska göra de "jobbiga" uppgifterna troligtvis inte tycker att HR har särskilt hög status. Detta kan härledas till de skilda uppfattningar som finns angående vad HR ska tillföra organisationen (Armstrong 2012). Berglund (2002) anser att ett glapp mellan HR-funktionens förväntningar och omgivningens förväntningar kan bidra till en låg statusbild av HR. Vi uppfattar inte att respondenterna anser att det finns något glapp, vilket skulle kunna vara en förklaring till HR-funktionens höga status.

Genom att studera organisationsanalyser där medvetenhet om olika parter ansvarsområden framkommer, går det att tolka vilken status en funktion anses ha. När vi i vår organisationsanalys frågade de HR-ansvariga om hur relationen till cheferna ser ut så var det generella svaret att relationen är stark, vilket innebär att

kommunikationen är regelbunden, att det samtalas om mål och *konkreta* uppgifter samt att det finns kännedom för varandras arbeten. De HR-ansvariga berättade att HR-funktionen arbetar med de flesta cheferna dagligen och att cheferna vet vad de kan få för hjälp. Den starka relationen till cheferna var ömsesidig, då även cheferna ansåg att relationen med HR-funktionen är stark.

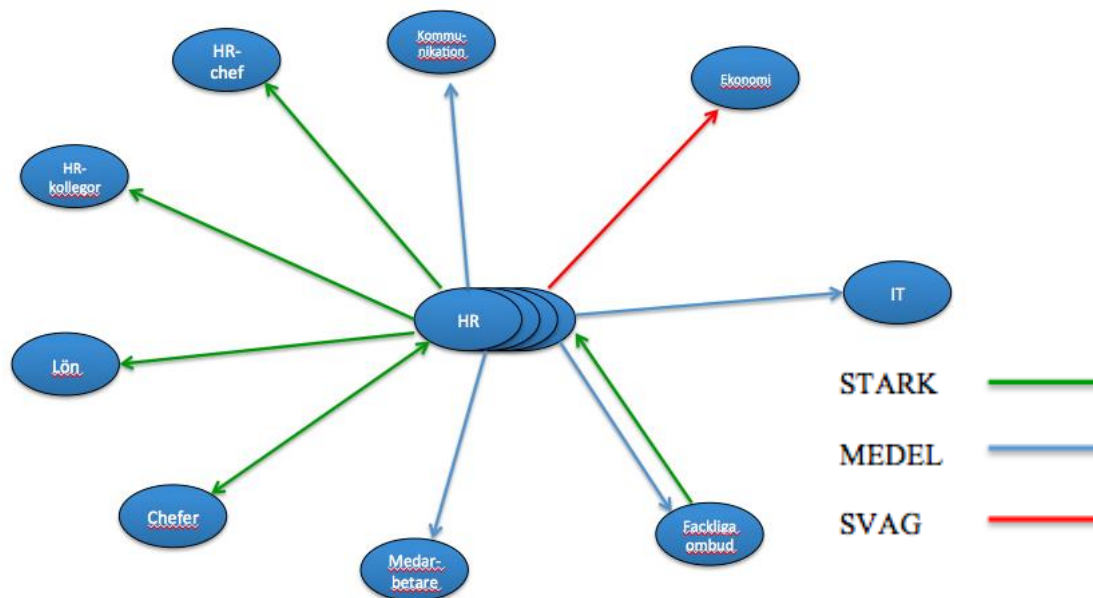
HR-funktionen upplevde att relationen till facket är medel, vilket innebär att kommunikationen är tätt återkommande, att det samtalas om mål och *övergripande* uppgifter samt att det finns kännedom om varandras arbeten. De HR-ansvariga uttryckte att samarbetet med de flesta fack fungerar bra, men att ett fack inte har något samverkansavtal och därmed endast gör MBL-förhandlingar, vilket upplevdes som problematiskt bland både HR-ansvariga och chefer. Några av de HR-ansvariga ansåg att de fackliga representanterna bör ha en mer öppen syn på förändring eftersom arbetet annars riskerar att blir väldigt tungrott.

Å andra sidan tycker jag att facken i sin roll får vara lite öppna till sitt sinne i ett sådant samarbete, att inte bara leta fel utan se det för vad det är och liksom försöka bidra på ett positivt sätt och inte bara tycka att..., ja men någonstans så är ju kanske en förändring oundviklig och hur gör man det på bästa sätt istället för att jobba för att en förändring inte kan komma till stånd. (HR-ansvarig)

HR-funktionens medelrelation till facket är inte ömsesidig, då facket ansåg denna relation som stark, med motiveringen att HR har ett finger med i hela spelet.

Både Berglund (2002) och Armstrong (2012) anser att status går att koppla ihop med hur väl andra parter känner till en funktions arbetsuppgifter. Det innebär att statusen kan vara svårdefinierbar och därmed låg om det inte finns någon kännedom för arbetsuppgifterna. Således bör statusen vara hög om andra parter känner till en funktions arbetsuppgifter. Det skulle enligt detta tankesätt innebära att HR-funktionen på Renova har hög status, då samtliga parter berättade att relationen till HR är stark, vilket innebär att de känner till HR-funktionens arbetsområde.

Nedanstående bild förtydligar hur de HR-ansvariga upplever relationen till andra interna funktioner, det vill säga om relationen är stark, medel eller svag, samt hur relationen ser ut mellan HR, chefer och fack.



De HR-ansvariga ansåg att de flesta relationerna är klara, vilket innebär att de tycker att mandatet är tydligt och att var och en vet vad de ska göra. Flera sa att de aldrig går ifrån ett möte utan att veta vad som händer närmast, vilket kan förklara varför de flesta relationerna ansågs som klara.

För jag vill alltid veta, ska jag göra någonting, ja men då bestämmer vi det, så att det blir tydligt. (HR-ansvarig)

Jag är ju väldigt pedagogiskt lagd så jag brukar försöka se till så att det är tydligt vem det är som har bollen. (HR-ansvarig)

Jag ser nog alltid till när jag går från ett möte att jag vet vem som har bollen, annars så talar vi om att vi vet inte vem som har bollen. Jag funkar nog så. (HR-ansvarig)

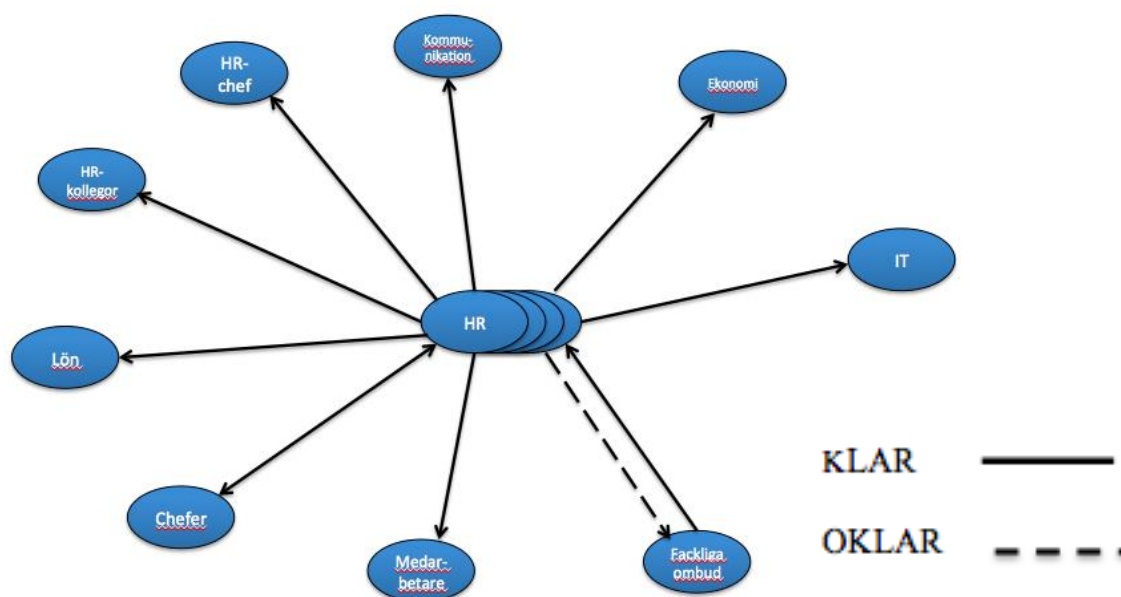
Den enda relation som identifierades som oklar är de HR-ansvarigas syn på facket. De ansåg att samarbetet fungerar bra över lag, men att ett av facken uppfattades som ostrukturerat och som att de ibland fokuserar på fel saker, vilket upplevdes skapa turbulens i onödan.

Chefer och fack anser att de har en klar relation till HR-funktionen. Cheferna nämnde att de nu har kommit så långt i organisationen att de vet vad som ska göras efter ett

möte och vet vem som har mandat i frågan. Facket sa att det ibland kan bli lite rörigt, men att de försöker att ha klara ordgångar och att när det är bra så är det väldigt bra.

Men lämnar man möten så vet man väl vad som ska göras. (Chef)

Nedanstående bild förtydligar hur de klara och oklara kopplingarna mellan HR, chefer och fack ser ut.



Både intervjuvaren och organisationsanalyserna tyder på att HR-funktionen på Renova har hög status. Det finns tydliga mandat och både chefer och fack vet vad HR gör samt har regelbunden kontakt med funktionen, vilket kan ses genom de starka och klara relationerna i organisationsanalyserna. Armstrong (2012) menar som tidigare nämnt att många tycker det är svårt att definiera HR-funktionens status, då de inte vet vad HR gör. Denna problematik har vi inte kunnat urskilja på Renova. HR-funktionen har en central roll i organisationsförändringen och verkar ha en hög status samt uppskattas av såväl chefer som fack.

5. Diskussion och slutsatser

I följande avsnitt kommer vi att besvara våra frågeställningar. Dessutom diskuteras det som har framkommit i tolkningen av resultatet följt av en metoddiskussion.

Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning.

5.1 Diskussion

Vår strävan med denna uppsats var att undersöka HR-funktionens ansvar, roll och status samt att se om HR-funktionens uppdrag förändras i ett förändringsarbete och i så fall på vilket sätt. Samtliga parter uttryckte en gemensam syn angående vad som ingår i HR:s ansvarsområden, vilket enligt Östebo och Härenstam (2013) tyder på en effektiv organisation. Ett intressant fynd i empirin är dock att det ansågs finnas brister i kommunikationen, vilket gör att vi ifrågasätter om ansvarsfördelningen verkligen är så tydlig som respondenterna uttrycker. Empirin är därmed motsägelsefull, då samtliga parter menar att det finns en bra ansvarsfördelning, samtidigt som de HR-ansvariga uttrycker att det inte är helt självklart om vem som har ansvar för att informera. Vi ställer oss frågande till detta och undrar vad det kan bero på. Kan det bero på att det är mer tydligt för cheferna om vem som ska informeras, då de ansvarar för en mindre grupp anställda än vad HR gör, och att det därför endast nämns som en svårighet av HR-funktionen? Eller kan det bero på att organisationsförändringen inte har nått ut till cheferna lika mycket som till HR-funktionen och att cheferna därför inte ser de eventuella svårigheterna ännu? Eftersom kommunikation, enligt Heracleous (2002), Armstrong (2006) och Heide m.fl. (2012), är viktigt för att genomföra en lyckad organisationsförändring bör ansvarsfördelningen kring information belysas och eventuellt förtydligas.

Vi kan som tidigare nämnt konstatera att HR-funktionen på Renova har hög status. I förhållande till Berglund (2002) kan detta resultat ses som förvånande, då författaren menar att HR-funktionen har låg status, på grund av att det finns ett glapp mellan HR:s vilja och verklighetens krav samt en oklarhet om vilka arbetsuppgifter som tillhör funktionen. Att vårt resultat skiljer sig från Berglunds (2002) studie skulle kunna bero på att den är över tio år gammal. Nyare studier (Personnel today 2007; ManpowerGroup 2012) som säger att HR:s status har höjts stämmer bättre överens med det resultat som vi funnit. En annan förklaring till varför HR-funktionen på

Renova har hög status skulle kunna bero på att andra parter vet vad de gör och att funktionen uppfyller de förväntningar som finns på dem. Tidigare i uppsatsen resonerade vi kring om HR-funktionens status kunde påverkas negativt av att de är en stödfunktion, samtidigt som vi funderade på om statusen ändå kunde vara hög ifall de andra parterna känner till HR-funktionens ansvarsområden. Vårt resultat visar att statusen är hög då andra parter känner till HR-funktionens ansvarsområden. Att de är en stödfunktion behöver därmed inte ha någon inverkan på statusen.

I uppsatsen har vi lyft ett retoriskt resonemang om huruvida HR-specialister skulle kunna ha högre status än HR-generalister då de är experter inom ett område. Vi har i denna uppsats undersökt vilka roller som finns inom HR samt statusen utifrån funktionen som helhet. Därför kan vi inte i vårt resultat urskilja om det finns en skillnad i statusen mellan de mer specifika HR-rollerna. Detta hade varit allt för tidskrävande i förhållande till vår studie, men hade varit intressant att undersöka närmare. Vidare visade resultatet att det är svårt att veta vem som är ansvarig för att informera. Det nämndes att det finns en osäkerhet om det är HR eller kommunikationsavdelningen som ska kommunicera ut information i organisation. Vi kan förstå detta dilemma och anser därför att en fördjupad studie inom detta område hade varit intressant.

5.2 Metoddiskussion

Då organisationsanalyser (ORGA) endast har använts på chefer tidigare, var det svårt att veta om metoden skulle fungera på HR-funktionen. Nu i efterhand kan vi konstatera att organisationsanalyserna fungerade på HR-funktionen och att de var ett bra komplement till våra intervjufrågor. Vi upplever att organisationsanalyserna hjälpte oss att ta del av information från respondenterna som vi troligen inte hade kunnat få genom enbart intervjuer. Vi anser dock att organisationsanalyserna hade blivit mer trovärdiga om de baserats på fler personer.

5.3 Slutsatser

5.3.1 Hur uppfattar HR, chefer samt fack HR-funktionens ansvar, roll och status?

Parterna har en gemensam bild av HR-funktionens ansvar. De anser alla att HR-funktionen ska vara en stödfunktion gentemot chefer och vara behjälpliga vid svårare

personalärenden. Det nämndes också att HR-funktionen har ett övergripande ansvar och att de ska veta sitt ansvar som företrädare för arbetsgivaren i olika frågor och områden. Samtliga parter uppger att HR-funktionen har en stöttande och konsulterande roll där de coachar chefer inom personalområdet. Det råder även en allmän uppfattning om att HR-funktionen ska informera under organisationsförändringen och vara experter inom sitt område. De HR-ansvariga anser själva att de i sin roll ska bidra till att skapa delaktighet. Cheferna uppfattar att HR:s roll under organisationsförändringen är att hålla ihop förändringsarbetet. Alla parter ansåg att HR-funktionen har hög status och att det finns en tilltro till funktionen, vilket kan förklaras av att HR-arbetet är integrerat i hela organisationen.

5.3.2 Förändras HR-funktionens uppdrag i en organisationsförändring och i så fall hur?

Det framkom att det inte är någon större skillnad i HR-funktionens uppdrag under organisationsförändringen jämfört med det generella uppdraget. Det som nämndes är att det arbete som HR-funktionen redan utför blir mer intensivt under förändringen samt att det stöttande och hjälpande arbetet mot chefer är mer framträdande. Delaktighet och information är två områden som identifierades som extra viktiga för HR-funktionen att ta hänsyn till under organisationsförändringen.

5.4 Avslutande reflektioner

Vi hoppas att vi med denna uppsats har bidragit till en kännedom om HR-funktionens ansvar, roll och status samt på vilket sätt HR-funktionens uppdrag förändras i ett förändringsarbete. Förhoppningen är att HR-personer kan ha nytta av denna studie vid organisationsförändringar och att vi skapat en medvetenhet och förståelse hos andra parter för HR-funktionens uppdrag. Genom att vi i denna studie har fört en diskussion kring HR-funktionens höga status, hoppas vi dessutom kunna påvisa det värde som en HR-funktion tillför en organisation, och inte minst i en organisationsförändring.

Referenslista

Tryckta referenser

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber

Armstrong, M. (2012) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page

Armstrong, M. (2006) *A handbook of human resource management practice*. London; Philadelphia: Kogan Page

Berglund, J. (2002) *De otillräckliga - En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: EFI

Bergström, O. & Sandoff, M. (red.) (2000) *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academica Adacta

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Granberg, O. (2003) *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur

Guthrie, J P., Flood, P C., Liu, W., MacCurtain, S. & Armstrong, C. (2011) Big hat no cattle? The relationship between the use of high performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), pp 1672-1685

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber

Heracleous, L. (2001) An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 37, 4: 426-446.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, U. & Persson, L. (2002) Decentraliserat personalarbete. I S. Tengblad & F. Hällsten, *Personalansvar och medarbetarskap* (ss. 111-126). Göteborg: BAS
- Lindeberg, T. & Månson, B. (2012) *HR-trender i Europa - En internationell jämförelse*. Rapport från CRANET-undersökningen 2008-2010. Uppsala: IPF
- Marshak, R.J. (2002) Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic change*. 11:279-286.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, Å. (2003) Fack i förändring. I Å. Sandberg (red), *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning* (ss. 142-163). Stockholm: SNS
- SFS 1976:580. *Lag om medbestämmande i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet ARM
- Tengblad, S. & Hällsten, F. (2002) Personalansvar och medarbetarskap - om relationen mellan organisation och medarbetare. I S. Tengblad & F. Hällsten, *Personalansvar och medarbetarskap* (ss. 9-27). Göteborg: BAS
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2006) *Yrke, status och genus. En sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. Göteborg: Göteborgs Universitet
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2012) *Begreppbart yrke*. Malmö: Liber
- Ulrich, D. (1998) A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*. 76(1) 124-135

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007) *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur

Östebo, A. & Härenstam, A. (2013) *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor. En presentation av Chefios-projektet*. Göteborg: Göteborgs Universitet

Digitala referenser

(2007) ...but the HR profession's influence and status are improving. *Personnel Today* 16 januari.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/detail?vid=4&sid=24806fce-0e9e-4c86-b4fe-bcdeb895d1e9%40sessionmgr198&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d%20-%20db=buh&AN=24362200#db=buh&AN=24362200> (Hämtad 2013-04-03)

ManpowerGroup (2012) Manpower Work Life om svenskarnas drömjobb: Ingenjörsyrket populärast bland unga

<http://www.manpowergroup.se/Pressrum1/#/document/view/manpower-work-life-om-svenskarnas-droemjobb-ingenjoersyrket-populaerast-bland-unga-17746> (Hämtad 2013-04-15)

Renova: <http://www.renova.se/om-renova/kort-om-foretaget/> (Hämtad 2013-04-02)

Svenska Akademien (2011) Svenska Akademiens ordlista, "status".

http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista (Hämtad 2013-04-12).

Bilaga 1 – Missivbrev till Renova

Hej,

Vi är två studenter som läser tredje året på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet. Vi ska under vårterminen skriva en kandidatuppsats (15 hp) där vi önskar komma i kontakt med ett företag som nyligen har genomfört eller som genomgår en omorganisation just nu.

Uppsatsens syfte är att ta reda på om HR och chefer har en enad bild gällande HR-funktionens ansvarsområden under en omorganisation eller om det finns en diskrepans.

Vårt förslag på frågeställningar är följande:

- Vilka är HR-funktionens ansvarsområden under en omorganisation enligt HR respektive chefer?
- Vilka utvecklingsmöjligheter finns det för HR:s och chefers samarbete?

Vi skulle vilja intervjua ca 3-4 HR-ansvariga och 3-4 chefer på ert företag för att söka svar på våra frågeställningar. Intervjuerna kommer att ha en betydelsefull roll i uppsatsen eftersom de kan ge oss en inblick i hur HR-funktionen ser ut och uppfattas i praktiken. Vi beräknar att varje intervju kommer att ta cirka en timme per anställd och de kommer att genomföras i april.

Har ni erfarenhet av omorganisationer och skulle ni i så fall vilja berätta mer om detta över intervjuer?

Kontakta oss gärna på mail eller telefon:

Vänliga hälsningar
Therese Drevesjö och Caroline Friberg

Bilaga 2 – Missivbrev till respondenterna

Hej,

Vi är två studenter som läser sista året på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet. Under våren ska vi skriva en kandidatuppsats som handlar om HR-funktionens roll och ansvarsområden i ett förändringsarbete. Efter att ha varit i kontakt med er HR-chef Lotta, som berättade om Renovas omfattande förändringsarbete, tycker vi att det ska bli spännande och lärorikt att samarbeta med er.

Vi skulle vilja jämföra vad HR upplever som sina ansvarsområden i ett förändringsarbete och vad andra parter såsom chefer och fackliga representanter upplever att HR-funktionens ansvarsområden är.

Syftet med vår uppsats är att se om HR, chefer och fackliga representanter har en enad bild gällande HR-funktionens ansvarsområden i ett förändringsarbete.

Anledningen till att vi valde detta ämne är att förändringsarbeten i organisationer blir allt mer förekommande. Dessutom ville vi knyta ihop säcken på vår utbildning och få en bild av hur HR-rollen kan uppfattas i en stor organisation när vi nu ska gå ut i arbetslivet som personalvetare.

För att vår undersökning ska bli representativ vill vi intervjua fyra HR-konsulter, sex chefer och två fackliga representanter. Intervjuerna kommer att ske på er arbetsplats och beräknas ta cirka 1-1,5 timme.

Vår förhoppning är att både ni på Renova och vi som studenter får ett utbyte av detta samarbete. Vi är glada och tacksamma att ni vill ställa upp på intervjuer.

Om det finns intresse så återkopplar vi gärna vad vi kommit fram till när uppsatsen är klar i början av juni.

Om du har några frågor får du gärna kontakta oss via mail eller telefon.

Vi ser fram emot att träffas!

Caroline Friberg & Therese Drevesjö

Bilaga 3 - Intervjuguide HR

Informera om intervjun och syftet med uppsatsen

Hur och var kommer uppsatsen att presenteras?

Etik: Anonymitet, frivillighet, inspelning och hantering av material

Får vi lov att återkomma till dig efter intervjun om det är något som vi skulle ha missat?

1. Inledande frågor

Kan du berätta kortfattat om dig själv?

Kön?

Vad har du för position i organisationen?

Hur länge har du varit verksam i organisationen?

Vad har du för utbildningsnivå?

2. Organisation - rita & berätta

Hur uppfattar du att din funktion hänger ihop med andra delar av organisationen? -

Vilka relationer är du beroende av för att kunna utföra ditt arbete?

(Rita ett organisationsschema. Det är DIN bild av organisationen som vi ska fokusera på - inte det formella organisationsschemat.)

1. Rita ett organisationsschema där din egen funktion befinner sig i centrum, omringad av andra funktioner som du är beroende av för att kunna utföra ditt arbete.

2. Är kopplingen stark, medel eller svag? Varför?

3. Tydlighet i relationer

3. Är relationen klar eller oklar? *(parterna är klara över vad som skall göras - vem "har bollen")*

Om oklar, varför?

Finns det någon relation som du skulle vilja såg annorlunda ut? Varför?

4. HR:s uppdrag *(konkreta åtaganden, uppgifter och mål kring uppgifter)*

Beskriv HR:s uppdrag generellt.

Beskriv HR:s uppdrag under organisationsförändringen.

Vem/vilka formulerar uppdraget under organisationsförändringen?

Är uppdraget tydligt definierat och avgränsat under organisationsförändringen?

(tydlig arbetsbeskrivning?)

Vilka ansvarsområden uppfattar du ingår i din roll under organisationsförändringen?

Vilka svårigheter möter du gällande fördelning av ansvarsuppgifter under organisationsförändringen?

Vilken status uppfattar du att HR-funktionen har i organisationen?

Bilaga 4 - Intervjuguide chefer

Informera om intervjun och syftet med uppsatsen

Hur och var kommer uppsatsen att presenteras?

Etik: Anonymitet, frivillighet, inspelning och hantering av material

Får vi lov att återkomma till dig efter intervjun om det är något som vi skulle ha missat?

1. Inledande frågor

Kan du berätta kortfattat om dig själv?

Kön?

Vad har du för position i organisationen?

Hur länge har du varit verksam i organisationen?

Vad har du för utbildningsnivå?

2. Organisation - rita & berätta

Hur uppfattar du att din funktion hänger ihop med andra delar av organisationen? -

Vilka relationer är du beroende av för att kunna utföra ditt arbete?

(Rita ett organisationsschema. Det är DIN bild av organisationen som vi ska fokusera på - inte det formella organisationsschemat.)

1. Rita ett organisationsschema där din egen funktion befinner sig i centrum, omringad av andra funktioner som du är beroende av för att kunna utföra ditt arbete.

2. Är kopplingen stark, medel eller svag? Varför?

3. Tydlighet i relationer

3. Är relationen klar eller oklar? *(parterna är klara över vad som skall göras - vem "har bollen")*

Om oklar, varför?

Finns det någon relation som du skulle vilja såg annorlunda ut? Varför?

4. Uppfattning om HR:s uppdrag *(konkreta åtaganden, uppgifter och mål kring uppgifter)*

Vad anser du att HR har för uppdrag generellt?

Vad anser du att HR har för uppdrag under organisationsförändringen?

Vem/vilka tror du formulerar HR:s uppdrag under organisationsförändringen?

Hur märker du av HR:s arbete under organisationsförändringen?

Vad skulle du säga att det framför allt handlar om när du kontaktar HR?

Hur upplever du ditt och HR:s samarbete under organisationsförändringen?

Vilka svårigheter möter du gällande fördelning av dina och HR:s ansvarsuppgifter under organisationsförändringen?

Vilken status uppfattar du att HR-funktionen har i organisationen?

Bilaga 5 - Intervjuguide fackliga företrädare

Informera om intervjun och syftet med uppsatsen

Hur och var kommer uppsatsen att presenteras?

Etik: Anonymitet, frivillighet, inspelning och hantering av material

Får vi lov att återkomma till dig efter intervjun om det är något som vi skulle ha missat?

1. Inledande frågor

Kan du berätta kortfattat om dig själv?

Kön?

Vad har du för position i organisationen?

Hur länge har du varit verksam i organisationen?

Vad har du för utbildningsnivå?

2. Organisation - rita & berätta

Hur uppfattar du att din funktion, som facklig företrädare, hänger ihop med andra delar av organisationen? - Vilka relationer är du beroende av för att kunna utföra ditt arbete?

(Rita ett organisationsschema. Det är DIN bild av organisationen som vi ska fokusera på - inte det formella organisationsschemat.)

1. Rita ett organisationsschema där din egen funktion befinner sig i centrum, omringad av andra funktioner som du är beroende av för att kunna utföra ditt arbete.
2. Är kopplingen stark, medel eller svag? Varför?

3. Tydlighet i relationer

3. Är relationen klar eller oklar? *(parterna är klara över vad som skall göras - vem "har bollen")*

Om oklar, varför?

Finns det någon relation som du skulle vilja såg annorlunda ut? Varför?

4. Uppfattning om HR:s uppdrag *(konkreta åtaganden, uppgifter och mål kring uppgifter)*

Vad anser du att HR har för uppdrag generellt?

Vad anser du att HR har för uppdrag under organisationsförändringen?

Vem/vilka tror du formulerar HR:s uppdrag under organisationsförändringen?

Hur märker du av HR:s arbete under organisationsförändringen?

Vad skulle du säga att det framför allt handlar om när du kontaktar HR?

Hur upplever du ditt och HR:s samarbete under organisationsförändringen?

Vilken status uppfattar du att HR-funktionen har i organisationen?