



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Konsekvenser av HR-ansvarets förskjutning

– En studie om **samarbetet** mellan HR-funktionen,
linjechefer och projektledare vid **personalarbetets** utförande i
den **projektbaserade** organisationen

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap, 15 hp

Elin Bontell
Handledare: Susanne Dodillet
Juni, 2013

Sammanfattning

Examensarbete på kandidatnivå: 15 hp

Vårterminen 2013

Handledare: Susanne Dodillet

Examinator: Karin Wass

I projektbaserade organisationer ställs HR-arbetet inför särskilda utmaningar i och med att medarbetaransvaret vanligtvis delas mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare. HR-funktionen har generellt sett utvecklats mot att bli allt mer strategiskt inriktad i flertalet organisationer och det operativa personalarbetet har istället förts över till linjecheferna. I många projektintensiva organisationer har det vidare skett en informell förskjutning av personalansvar från linjechefer till projektledare. Förskjutningen av HR-ansvar i projektorienterade företag har ett begränsat utrymme inom forskningen och därför är syftet med studien att bidra till forskningsområdet genom att undersöka hur samarbetet mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare påverkas av decentraliseringen av HR-ansvar. Syftet är även att undersöka hur samarbetets struktur påverkar det slutliga personalarbetet i projektgruppen och utifrån det bidra med generella rekommendationer för en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbetet.

Studien är genomförd med en kvalitativ ansats och bygger på sex semistrukturerade intervjuer med personer från HR-funktionen, linjechefer och projektledare på Volvo Group Trucks Technology. För att öka förståelsen för olika möjligheter och utmaningar i samarbetet mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare presenteras teorier och tidigare forskning som bland annat beskriver de tre aktörernas enskilda arbetsroller och perspektiv.

Studien visar att linjecheferna utför det mesta av HR-arbetet och att det inte har skett någon ytterligare förskjutning av HR-ansvar till projektledarna. På grund av linjechefernas generalistroll och obegränsade arbetsområden finns det en risk att HR-arbetet nedprioriteras till följd av tidsbrist och konkurrens med andra arbetsuppgifter hos linjecheferna. Ett annat resultat av studien är att HR-funktionen har förskjutit HR-ansvar utan att följa upp hur decentraliseringen fungerar i praktiken, vilket delvis har skapat ett förväntningsgap om hur personalansvaret är fördelat mellan de tre aktörerna. För en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbetet bör HR-funktionen anpassas tydligare till den projektbaserade strukturen och ansvara för att initiera och följa upp en ytterligare ansvarsförskjutning av HR-arbete från linjechefer till projektledare. HR-funktionen bör medvetandegöra linjecheferna hur de kan involvera projektledarna i personalarbetet och på så sätt uppmuntra ett samarbete mellan de två aktörerna. HR-funktionen bör även säkerställa att både linjechefer och projektledare har tillräckliga förutsättningar för att kunna utföra det förskjutna HR-ansvaret.

Nyckelord: Samarbete, HR-funktionen, linjechefer, projektledare, HR-ansvar

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Avgränsningar	3
2. Metod	4
2.1 Val av ansats.....	4
2.2 Val av datainsamlingsmetod	4
2.3 Genomförande	5
2.4 Etik	7
2.5 Trovärdighet	7
3. Teori och tidigare forskning	8
3.1 Definition av projekt	8
3.2 Strategiskt HR-arbete	8
3.3 Linjechefens perspektiv.....	9
3.4 Projektledarens perspektiv	10
3.5 Samarbete mellan HR-funktionen och linjechefer	11
3.6 Linjechefskap kontra projektledarskap	12
3.7 Samarbete mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare	13
4. Empiri.....	15
4.1 Presentation av respondenter och de undersökta arbetsplatserna.....	15
4.1.1 Vehicle Engineering	15
4.1.2 Advanced Technology & Research.....	16
4.2 Linjechefens personalansvar	16
4.3 Linjechefens utmaningar i och med personalansvaret	17
4.4 Linjechefskap kontra projektledarskap	17
4.5 Projektledarens utmaningar	18
4.6 Sammansättning av projektgrupper.....	18
4.7 Kompetensutveckling av projektmedarbetare och projektledare	19
4.8 Hantering av personalrelaterade problem i projektgruppen	20
4.9 Projektledarens delaktighet i personalarbetet i projektgruppen	20
4.10 HR-funktionens delaktighet i personalarbetet i projektgruppen	22
4.11 HR-funktionens utmaningar i det projektbaserade arbetet.....	23
4.12 Interaktionen mellan linjechefer och projektledare.....	23

4.13 Interaktionen mellan HR-funktionen och projektledare.....	25
4.14 Interaktionen mellan HR-funktionen och linjechefer.....	25
5. Analys och diskussion.....	27
5.1 Ansvarsfördelning av HR-arbetet.....	27
5.2 Linjechefsrollen kontra projektledarrollen.....	28
5.3 Interaktionen mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare.....	28
5.4 Förväntningar mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare.....	30
5.5 Projektledarens deltagande i det operativa personalarbetet.....	31
5.6 HR-funktionens deltagande i det operativa personalarbetet.....	33
6. Slutsatser.....	36
6.1 Studiens syfte och frågeställningar.....	36
6.2 Samarbetet mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare.....	36
6.3 Konsekvenser av samarbetets struktur.....	36
6.4 Rekommendationer för en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbetet.....	37
6.5 Avslutande reflektioner.....	37
7. Referenser.....	39
8. Bildreferenser.....	41
Bilaga 1: Intervjumall pilotintervju.....	42
Bilaga 2: Missivbrev.....	43
Bilaga 3: Intervjumall HR-funktionen.....	44
Bilaga 4: Intervjumall gruppchefer.....	45
Bilaga 5: Intervjumall gruppchef/tidigare projektledare.....	46
Bilaga 6: Intervjumall projektledare.....	47

1. Inledning

Kapitlet inleds med att presentera bakgrunden till studien samt problematisera studiens ämne. Bakgrundsbeskrivningen mynnar sedan ut i ett syfte samt två frågeställningar, som ligger till grund för undersökningen. Kapitlet avslutas med en kortfattad beskrivning av studiens avgränsningar.

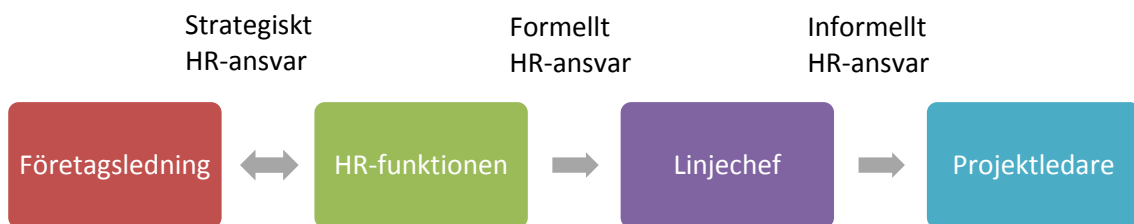
1.1 Bakgrund

De senaste årens forskning visar att allt fler organisationer inom olika branscher strävar mot att uppnå flexibilitet, bland annat genom att införa temporära organisationsformer i verksamheten. Projekt som arbetsform har blivit allt vanligare och syftar till att under en begränsad tidsperiod lösa en komplex uppgift som inte kan bearbetas i den vanliga organisationen (Rövik, 2008). Enlig Bredin och Söderlund (2012) har det strategiska HR-arbetet blivit allt viktigare i organisationer som är kunskaps- och projektintensiva för att stärka organisationens konkurrenskraft:

I företag där just de mänskliga resurserna är kärnan i verksamheten, till exempel kunskaps- och projektintensiva företag, får HRM av naturliga skäl en mer framträdande roll.

(Bredin & Söderlund, 2012, 265).

Söderlund och Bredin (2005) beskriver utifrån en studie med flera svenska projektbaserade företag hur det har skett en generell ansvarsförskjutning av HR-ansvar i organisationerna. HR-funktionen har fått ett ökat strategiskt ansvar med nära koppling till företagsledningen och det operativa personalarbetet har istället tagits över av linjecheferna. I de projektbaserade organisationerna har det vidare skett en indirekt och informell förskjutning av operativt HR-ansvar från linjechefer till projektledare.



Figur 1.1: Förskjutning av HR-ansvar. Reviderad från Söderlund och Bredin (2005, 141).

Enligt Keegan, Huemann och Turner (2012) finns det omfattande litteratur när det gäller decentraliseringen av HR-ansvar från HR-funktionen till linjechefer, men desto mindre forskning när det gäller ansvarsförskjutningen från linjechefer till projektledare. Keegan med flera (2012) menar vidare att förskjutningen av HR-ansvar kan få negativa konsekvenser för HR-synsättets inflytande och status i organisationen i och med att linjechefer tar över HR-

ansvar utan att de egentligen behöver ha kunskap eller intresse i HR-området. HR-arbetet kan sedan försvagas ytterligare i och med den vidare ansvarsförskjutningen till projektledare, vilka troligtvis har samma eller till och med sämre förutsättningar att utföra HR-arbetet jämfört med linjecheferna. Huemann, Keegan och Turner (2007) har i en litteraturstudie sammanställt tidigare forskning som behandlar HR-arbete i projektorienterade företag genom att ta del av forskning inom management, projektledning och HR-området. Studien visar att forskningen överlag fokuserar på HR-arbetets utövning inom linjeverksamheter i traditionellt strukturerade organisationer och i stort sett bortser från HR-arbetets genomförande i projektorienterade företag. I och med den växande projektifieringen i arbetslivet ställs HR-funktionen inför flera utmaningar och Söderlund och Bredin (2012) menar att det behövs djupare kunskap om hur HR-funktionen kan upprätta och utveckla personalrelaterade system i projektbaserade organisationer.

Bredin och Söderlund (2012) menar vidare att både HR-funktionen, linjechefer och projektledare har ett kollektivt intresse och ansvar för personalfrågor på den operativa nivån i den projektbaserade organisationen. Kvaliteten i HR-arbetet avgörs till stor del av hur väl utvecklad interaktionen och samarbetet är mellan HR, linjechefer och projektledare. Interaktionen kan dock försvåras när HR-funktionen befinner sig långt ifrån den operativa verksamheten. Även om linjechefen har det formella personalansvaret för projektmedarbetarna kan det vara svårt att utföra personalarbetet i praktiken om projektmedarbetarna är utspridda i olika projekt och arbetar åtskilt från den personalansvariga chefen. Projektledaren har i sin tur oftast inget chefsmandat eller formellt personalansvar, även om projektledaren ses som betydelsefull i företagets HR-arbete samt kan anses vara den person som lättast upptäcker personalrelaterade behov i projektgruppen.

1.2 Syfte och frågeställningar

I projektintensiva organisationer ställs personalarbetet inför särskilda utmaningar i och med att medarbetaransvaret vanligtvis delas mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare. Förskjutningen av HR-ansvar i projektorienterade företag har ett begränsat utrymme inom forskningen och därför är mitt syfte med studien att bidra till forskningsområdet genom att undersöka hur samarbetet mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare påverkas av förskjutningen av formellt och informellt HR-ansvar från HR-funktionen till linjechefer respektive projektledare. Syftet är även att undersöka hur samarbetet mellan de tre aktörerna påverkar det slutliga personalarbetet i projektgruppen och utifrån det bidra med generella rekommendationer för en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbetet. De två frågeställningar som kommer att behandlas i studien är:

- Hur ser samarbetet ut mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare när det gäller personalarbete i projektgruppen?
- Vilka konsekvenser får samarbetets struktur för personalarbetet i projektgruppen och hur kan dessa konsekvenser hanteras?

1.3 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att undersöka hur situationen ser ut inom två av sju ansvarsområden på Volvo Group Trucks Technology. Studien bygger på totalt sex intervjuer med personer från HR-funktionen, linjechefer och projektledare.

2. Metod

Metodkapitlet inleds med en redogörelse av och argumentation för studiens ansats och datainsamlingsmetod. Därefter beskrivs studiens genomförande följt av ett etiskt resonemang. Metodavsnittet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1 Val av ansats

Olika forskningsfrågor besvaras bäst på olika sätt och därför bör metodvalet baseras på frågeställningens utformning (Patel & Davidson, 2011). En kvantitativ metod innebär att en kvantifiering görs vid insamling och analys av data där framförallt numeriska och statistiska resultat eftersöks. Metoden utgår vanligtvis från en objektiv verklighet, som forskaren försöker att förklara genom att använda kvantitativa angreppssätt. Den kvalitativa forskningen är istället inriktad på att förstå människors handlingsmönster i specifika situationer och metoden kan på så sätt användas för att generera djupare kunskap om enskilda personers uppfattningar (Bryman, 2011). Utifrån studiens två frågeställningar valde jag ett kvalitativt angreppssätt för att undersöka hur HR-funktionen, linjechefer och projektledare uppfattar samarbetet mellan varandra samt vilka konsekvenser samarbetet får för personalarbetet i projektgrupperna. Eftersom jag ville få en djupare kunskap om hur medarbetare uppfattar situationen på Volvo samt försöka förstå orsakerna till varför respondenterna har vissa uppfattningar ansåg jag att ett kvalitativt angreppssätt var att föredra framför en kvantitativ ansats i studien. En kvantitativ metod hade dock kunnat vara positiv att använda för att kartlägga en större andel av medarbetarnas uppfattningar och för att försöka *förklara* vad åsikterna baseras på snarare än att *förstå* vad de beror på.

Enligt Patel och Davidson (2011) är deduktion, induktion och abduktion tre centrala metoder som forskaren kan använda sig av för att relatera teori och empiri till varandra. Bryman (2011) menar att vid en induktiv metod härleds teori och slutsatser genom empiriska erfarenheter, medan den deduktiva metoden utgår från tidigare teori, som i sin tur avgör vilken information som ska samlas in och analyseras (ibid.). Abduktion kan istället ses som en kombination av induktion och deduktion genom att forskaren växlar mellan insamlingen av teori och empiri och på så sätt låter resultatet av studien utvecklas successivt (Patel & Davidson, 2011). Min studie har genomförts på ett deduktivt sätt då jag tidigt i arbetsprocessen läste in mig på teori och tidigare forskning inom det aktuella området och sedan sammanställde större delen av studiens teorikapitel innan jag genomförde intervjuerna på Volvo.

2.2 Val av datainsamlingsmetod

Bryman (2011) beskriver flera olika datainsamlingsmetoder, som till exempel intervjuer, enkäter, fokusgrupper eller observationer, som forskaren kan använda i genomförandet av en studie (ibid.). I min studie har jag valt att använda mig av kvalitativa djupintervjuer med

semistrukturerade frågor kategoriserade i olika teman. Enligt Bryman (2011) upprättas semistrukturerade intervjufrågor inom särskilda områden där respondenten har möjlighet att utforma svaren så som personen själv önskar. Intervjufrågorna behöver nödvändigtvis inte ställas i en speciell ordning utan kan istället väljas successivt utifrån hur intervjun utvecklas. Bryman (2011) menar vidare att det är av betydelse att intervjuaren visar intresse, uppmuntrar diskussionen och agerar på ett flexibelt sätt genom ställa följdfrågor, återkoppla till områden som har diskuterats tidigare eller återkomma till de intervjufrågor som inte har besvarats av respondenten (ibid.). Innehållet i intervjuerna på Volvo utvecklades på olika sätt eftersom jag ställde frågor i olika ordning till respondenterna beroende på vad som passade bäst vid varje tillfälle. Dock såg jag till att alla teman behandlades i samtliga intervjuer får att få ett jämförbart resultat. Genom att agera på ett flexibelt sätt samt genom att ställa följdfrågor och ha ett öppet sinne ville jag skapa intervjutillfällen där respondenternas egna uppfattningar fick det största utrymmet.

Bryman (2011) anser att om det är möjligt bör en pilotstudie genomföras innan den huvudsakliga empiriinsamlingen påbörjas. Syftet med en pilotundersökning är att testa intervjufrågorna och att säkerställa att studiens helhet blir bra (ibid.). För att jag skulle få en större förståelse för arbetssättet och ansvarsfördelningen av HR-arbetet på Volvo inledde jag datainsamlingen med att genomföra en pilotintervju med en HR-person på Volvo. Pilotintervjun gav mig en god grund till de övriga intervjuerna samt till studiens inriktning. I pilotstudien framkom mycket relevant information och därför har jag valt att redovisa informationen i empirikapitlet, där jag har behandlat informationen likvärdigt med de övriga intervjuerna.

2.3 Genomförande

Under vårterminen 2012 skrev jag min kandidatuppsats inom företagsekonomi med inriktning mot management på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Tillsammans med en kurskamrat undersökte vi vad strategiskt HR-arbete innebär samt vilka förväntningar som finns mellan HR-funktionen och linjechefer. Den kvalitativa studien genomfördes på två av dotterbolagen inom Volvokoncernen, där vi intervjuade fyra linjechefer och fem personer från HR-funktionen. Studien visade bland annat att samarbetet är väl utvecklat mellan HR och linjen, men att det inom ett fåtal arbetsområden finns ett förväntningsgap om vem av de två aktörerna som ska utföra vissa uppgifter, bland annat inom det personaladministrativa arbetet. Jag har hänvisat till studien och beskrivit dess resultat utförligare vid två tillfällen i nästkommande teorikapitel. Inför den här studien ville jag fördjupa mig inom samarbetet mellan HR-funktionen och linjecheferna och gå ett steg längre i kedjan genom att undersöka hur samarbetet ser ut mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare när det gäller personalarbete i projektgruppen.

I och med att jag har genomfört en tidigare studie på Volvo och därmed har en god bakgrundsinformation om bland annat HR-funktionens och linjechefernas arbetssätt valde jag

att även genomföra den här studien på företaget. Jag tog kontakt med en person som arbetar som HR Business Partner inom Advanced Technology & Research på Volvo Group Trucks Technology. Jag fick möjlighet att träffa personen och genomföra en pilotintervju (se bilaga 1) där jag fick en god bakgrundsinformation och möjlighet att ställa många frågor. Jag utformade sedan ett missivbrev (se bilaga 2) som bland annat beskrev studiens syfte och upplägg och som kontaktpersonen skickade ut till ett fåtal linjechefer och projektledare på enheten, samt till en HR-kollega på en av enheterna inom Vehicle Engineering på Volvo Group Trucks Technology.

I samråd med min kontaktperson på Volvo skickades missivbrevet ut på ett målinriktat sätt till ett fåtal seniora och juniora linjechefer respektive projektledare inom enheten, samt till en av kontaktpersonens HR-kollegor. Enligt Bryman (2011) är syftet med ett målinriktat urval att på ett strategiskt sätt hitta och välja ut de respondenter som är relevanta för forskningsfrågan (ibid.). HR-personen var intresserad av att ställa upp på en intervju och erbjöd sig att tillfråga ett fåtal medarbetare på hennes avdelning om att delta i undersökningen. På så sätt kunde jag boka in en intervju med en linjechef med tidigare projektledarerfarenhet från samma avdelning som HR-medarbetaren. Genom missivbrevet kunde jag sedan boka in ytterligare två intervjuer med linjechefer på kontaktpersonens enhet, där en av dem arbetar som tillförordnad chef och tidigare har arbetat en längre tid som projektledare. Genom en projektmedarbetare som arbetar på kontaktpersonens enhet fick jag hjälp med att kontakta en projektledare inom samma enhet, som var intresserad av att ställa upp på en intervju.

Totalt har jag genomfört sex intervjuer inklusive pilotintervjun och jag har använt mig av fyra olika intervjumallar (se bilaga 3-6) som mailades till respondenterna innan intervjuerna genomfördes. Samtliga intervjumallar innehåller fem olika teman och är anpassade utifrån om respondenten är en HR-medarbetare, linjechef, projektledare eller en linjechef med tidigare projektledarerfarenhet. Under intervjuerna har jag använt begreppet gruppchef istället för linjechef eftersom de enligt min kontaktperson framförallt använder begreppet gruppchef på Volvo. Dock har jag använt begreppet linjechef genomgående i rapporten, bortsett från vissa citat, för att underlätta för läsarens förståelse.

Alla intervjuer förutom pilotintervjun spelades in och transkriberades. Utifrån de fem olika teman som användes i intervjumallarna sammanställdes det empiriska underlaget under 13 olika teman. Respondenterna har tilldelats fiktiva namn i empirikapitlet, där de två medarbetarna från HR-funktionen har tilldelats förnamn på H, linjechefer har tilldelats förnamn på L och projektledaren har fått ett förnamn på P. I analysen har jag sedan reducerat antalet teman till sex olika områden som är tydligare kopplade till undersökningens två frågeställningar. Slutligen har jag sammanställt analysen i ett fåtal slutsatser som ska svara på studiens två frågeställningar.

2.4 Etik

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det enligt Patel och Davidson (2011) fyra grundläggande etiska principer att ta hänsyn till vid insamling av empiri. De fyra etiketikreglerna har formulerats av Vetenskapsrådet och utgörs av ett informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav. Informationskravet innebär att respondenten ska informeras om studiens syfte och tillvägagångssätt. Respondenten har vidare rätt att själv bestämma över sin medverkan och kan när som helst välja att avbryta deltagandet, i enlighet med samtyckeskravet. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om den intervjuade personen ska behandlas med största möjliga försiktighet och obehöriga ska ej få tillgång till uppgifterna. Slutligen medför nyttjandekravet att den information som samlats in om enskilda personer endast får nyttjas till forskningsändamålet (ibid.).

I det utskickade missivbrevet beskrevs studiens syfte och de tillfrågade personerna uppmanades att kontakta mig om de ville ha ytterligare information om studien innan de skulle ta ett beslut om att ställa upp på en intervju eller inte. Varje intervju har sedan börjat med att återigen klargöra studiens bakgrund och syfte med möjlighet för intervjupersonerna att ställa fler frågor. De tillfrågade medarbetarna på Volvo har själva fått besluta om sin medverkan, i enlighet med samtyckeskravet. Respondenterna har vidare informerats, både i missivbrevet och under intervjuerna, om att deras svar kommer att redovisas anonymt i forskningsrapporten. Slutligen kommer informationen som har framkommit under intervjuerna enbart att användas för att kunna besvara studiens två frågeställningar.

2.5 Trovärdighet

Eftersom min kontaktperson på Volvo valde ut och tillfrågade aktuella respondenter finns det en risk att urvalet har påverkats av vilken bild kontaktpersonen vill ge av företaget och de anställdas åsikter. Det är möjligt att till exempel linjecheferna valdes ut på grund av att de är mycket insatta och intresserade av HR-arbetet eller på grund av att de har ett väl utvecklat samarbete med HR-funktionen och projektledarna. Det finns även en risk att respondenterna inte talar sanning om de vill framställa sin arbetsgivare eller sig själva på ett visst sätt. Dock har flera av intervjupersoner påpekat att de tycker att studiens ämne är relevant för företaget och att det finns ett behov att utreda den aktuella frågeställningen. Jag upplever att respondenterna istället har sett intervjuerna som ett lämpligt tillfälle till att få ge sina individuella synpunkter. Studiens ämne uppfattades troligtvis inte som känsligt av respondenterna och resultatet har presenterats anonymt, vilket borde minska risken att både kontaktpersonen och respondenterna vill framställa företaget på ett visst sätt.

3. Teori och tidigare forskning

Kapitlet inleds med att definiera begreppet projekt samt att beskriva HR-funktionens arbetsområden och strategiska utveckling. Sedan presenteras teorier och tidigare forskning utifrån linjechefens respektive projektledarens arbetsroll och utmaningar. Därefter redogör teorikapitlet för samarbetet mellan HR-funktionen och linjechefer samt mellan linjechefer och projektledare för att sedan beskriva samarbetet mellan de tre aktörerna.

3.1 Definition av projekt

Flexibilitet kan ses som en generellt växande organisationstrend under 2000-talet och innefattar bland annat användandet av temporära organisationsformer, som till exempel team, nätverksbaserad organisering och projekt. Organisationstrenden medför att den stabila organisationen måste lämna utrymme för tillfälliga organisationsformer med syfte att lösa komplexa uppgifter (Rövik, 2008). Projekt som begrepp används frekvent och i många olika sammanhang. Begreppet kan innefatta aktiviteter som pågår i flera år eller decennier till något som slutförs på några timmar (Blomberg & Lundin, 2009). Ett projekt definieras vanligtvis som:

... en i tid och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser ska nå ett bestämt mål.

(Aniander, Blomgren, Engwall, Gessler & Gramenius, 1998, 91).

Projektgruppen sätts samman utifrån en tvärfunktionell struktur, vilket innebär att projektet består av individer som innehar kompletterande kompetenser. Syftet med projekt är att genom projektmedlemmarnas olika kompetenser skapa en samverkan för att kunna lösa en ny och unik uppgift som inte kan bearbetas i den vanliga organisationen. Projektgruppen leds och samordnas av en projektledare och tillsammans arbetar de mot ett eller flera mål som vanligtvis har bestämts av företagsledningen (Rapp Ricciardi & Schaller, 2009).

3.2 Strategiskt HR-arbete

Begreppet Human Resources kan på svenska översättas till begreppet humankapital, vilket innefattar människors kunskaper, färdigheter och andra fysiska och psykiska egenskaper som bidrar till en organisations produktionsförmåga, genom insatser inom bland annat kompetensutveckling, rehabilitering och hälsa (Nationalencyklopedin, 2013). HR-funktionen arbetar vanligtvis med både strategiskt, operativt och administrativt personalarbete. Det strategiska personalarbetet innebär att arbeta samordnat med ledningsgruppen och att utforma HR-strategier som är anpassade utifrån företagets affärsmål. Det operativa arbetsområdet utgörs av det löpande HR-arbetet i verksamheten, som anställning och avveckling av personal, medan det administrativa ansvaret innefattar personalrelaterad administration inom bland annat rekrytering, lönearbete och utbildning (Granberg, 2011).

Från slutet av 1990-talet har HR-funktionen generellt sett utvecklats mot att bli allt mer strategisk och styrningsinriktad i flertalet organisationer. Efter den nya utformningen av HR-funktionen är förväntningarna idag ofta stora på HR-personalen i dessa organisationer, då de ska vara inriktade mot organisationens konkurrenskraft och affärs mål (Rövik, 2008).

Omvandlingen av HR-funktionen har skett vid en tid då traditionella personaladministrativa uppgifter outsourcades eller centraliserades och effektiviserades med hjälp av IT, vilket på så sätt har frigjort resurser och arbetskraft som istället har kunnat användas till det strategiska HR-arbetet. Utvecklingen inom HR har även medfört att allt mer personalarbete överförs till första linjens chefer och deras medarbetare (Granberg, 2011).

Ulrich och Brockbank (2007) betonar att den strategiska HR-funktionen bör vara inriktad mot att skapa värde till organisationens interna och externa aktörer. Den strategiska utvecklingen innebär att HR-medarbetare i större utsträckning arbetar med att skapa HR-processer som är samstämmiga med organisationsstrategin samt är delaktiga i affärsstrategidiskussioner där de bidrar med kunskaper om hur företaget kan investera resurser för att uppnå affärs mål (ibid.) För att det strategiska HR-arbetet ska kunna få genomslagskraft i verksamheten är det viktigt att HR-strategier är integrerade med organisationsstrategin och att HR-funktionen förmedlar en stark identitet med välutvecklade synsätt gentemot den övriga organisationen (Granberg 2011). När jag vidare i studien använder begreppet HR-funktion är det den strategiska HR-inriktningen jag syftar på. Jag har bortsett från det operativa och administrativa arbetet inom HR-funktionen då det till stor del är centraliserat eller överfört till linjecheferna.

3.3 Linjechefens perspektiv

Utifrån en nordeuropeisk studie beskriver Brewster och Holt Larsen (2000) att HR-funktionen vanligtvis har det strategiska och övergripande ansvaret för personalfrågor, medan linjecheferna har ett personalansvar som innebär att de ska genomföra det faktiska personalarbetet. Studien visar att innehållet i linjechefernas personalansvar ser olika ut i olika länder och i olika organisationer, men att det vanligtvis innefattar arbete med rekrytering, kompetensutveckling, personaladministration, hälsa och arbetsmiljö och i vissa fall även lönesättning. Dock är ansvaret ofta delat med HR-funktionen när det gäller områden som kräver specialistkunskaper, som till exempel personalfrågor inom arbetsrätt (ibid.). HR-funktionen kan då fungera som ett chefsstöd och expertfunktion genom att ha en konsultativ och coachande roll för att underlätta chefernas personalarbete (Ulrich & Brockbank, 2007).

Linjechefer kan vidare anses ha en nyckelroll när det gäller att förmedla och implementera HR-relaterade strategier och policys i organisationen. Dock finns det en risk att personalrelaterade frågor nedprioriteras vid brist på relevant HR-kompetens, intresse eller tid hos linjechefen. HR-arbetet i organisationen kan på så sätt bli lidande, vilket i slutändan framförallt drabbar de underordnade medarbetarna (Keegan m.fl. 2012). Även Hällsten, Boglind & Thilander (2007) beskriver utifrån en litteraturstudie om den så kallade HR-transformationen och dess konsekvenser att det är vanligt att linjechefer inte har tillräckligt

med kunskap eller intresse för att hantera personalfrågor. Tidsbrist eller hög arbetsbelastning kan skapa negativa konsekvenser genom ett alltför kortsiktigt synsätt i linjechefens personalarbete. Bredin och Söderlund (2012) menar att linjechefens ökade personalansvar ställer krav på en ny linjecheffsprofil och andra typer av kompetenser än tidigare för att linjechefen ska kunna uppfylla ansvaret. Hällsten (2003) beskriver genom tidigare ledarskapsforskning att linjechefen bland annat bör besitta en god social kompetens för att kunna engagera och inspirera medarbetare samt ha en god förmåga att ta tag i och lösa konflikter.

I och med HR-funktionens strategiska utveckling har det även uppstått ett ökat ansvar för linjechefen att på egen hand hitta information och lösa uppkomna problem. Med hjälp av teknik har det personaladministrativa arbetet kunnat effektiviseras i stor utsträckning genom att information och svar på rutinmässiga och vanliga frågor samlas och läggs ut i olika portaler där chefer och medarbetare själva kan läsa sig till svaret (Ulrich, Brockbank, Younger, Nyman, & Allen, 2009). I en studie på Volvo visade det sig att linjechefer ofta saknar tid och kunskap att på egen hand utföra de personaladministrativa uppgifterna. En och samma uppgift tar ofta längre tid för linjechefen att utföra jämfört med HR-funktionen, vilket inte kan anses vara tidseffektivt eller kostnadsbesparande. De nya tekniska systemen för personaladministration upplevs vara svårhanterliga och det behövs mer utbildning, ett ökat administrativt stöd eller fler standardiserade mallar för att det personaladministrativa arbetet ska kunna utföras på ett effektivt sätt av linjecheferna (Bontell & Sjöström, 2012).

3.4 Projektledarens perspektiv

En projektledare kan definieras som en ”formellt tillsatt chef som har till uppgift att leda och koordinera projektteam” (Rapp Ricciardi & Schaller, 2009, 15). Vidare menar Rapp Ricciardi och Schaller (2009) att projektledaren vanligtvis är ansvarig för att planera, genomföra och avsluta projekt. Planeringsfasen kan innefatta arbete med bland annat budgetering och schemaläggning för projektet samt rekrytering av projektmedlemmar. Under implementeringen av projektet är projektledaren ansvarig för att informera ledningen om projektets status och motivera projektmedarbetarna till att prestera. I den avslutande fasen är projektledaren ansvarig för att knyta samman projektet och försäkra sig om att de ursprungliga målen är uppfyllda (ibid.).

Det kan uppstå flera svårigheter i och med att projektets uppgift är nytt och unikt och att det därmed inte finns några givna mallar eller tidigare lösningar att följa för att kunna bearbeta problemet. Det kan vara problematiskt att avgöra hur mycket resurser ett projekt behöver, vilket kan leda till en orealistisk tidsplanering samt brist på personella, materiella eller ekonomiska resurser. Projektet behöver troligtvis vissa medlemmar i vissa faser, men inte alla medlemmar i alla faser, vilket kan orsaka både under- och överbemannning inom ett och samma projekt (Thylefors, 2007). Projektledare ställas ofta inför höga krav på prestationer och resultat, samtidigt som de vanligtvis saknar formell makt och auktoritet för att kunna

påverka projektets resurser. De personer som befinner sig högre upp i hierarkin och mer distanserat från projektet ser troligtvis mer optimistiskt på projektets resursramar och målsättningar, jämfört med projektledaren och projektmedlemmarna. Ett välorganiserat projekt bör på så sätt inte vara en garanti för framgång (Rapp Ricciardi, 2012-01-23).

Enligt Blomberg och Lundin (2009) handlar projektledning om att arbeta med unika uppgifter samt att kunna hantera människor som inte har arbetat med varandra tidigare. Det är på så sätt viktigt att projektledaren kan handskas med den osäkerhet som uppstår och att kunna dra nytta av den i projektet. I och med att projektet präglas av nya uppgifter, människor och gruppkonstellationer finns det goda möjligheter för att främja kreativitet och innovation. Även Rapp Ricciardi och Schaller (2009) betonar att projektledaren bör kunna hantera osäkerhet och förändringar. Förutom att administrera projektet handlar projektledning till stor del om att handskas med intellektuella processer som uppstår i och med projektets och teamets olika utvecklingsfaser. Tonnquist (2010) betonar att projektledaren har en viktig uppgift i att ge feedback till projektmedarbetarna, främja motivation samt lösa uppkomna konflikter. Projektledaren bör ha ett genuint intresse för människor, en god kommunikationsförmåga samt förmågan att kunna fungera som en coach och uppmärksamma individerna i projektet.

Projektledaren är i många fall den närmaste ledaren för projektteamet, vilket kan anses vara ett viktigt incitament för att skapa ett formellt personalansvar hos projektledaren. Dock har området ett begränsat utrymme inom forskningen i och med svårigheterna för projektledare att ha ett långsiktigt synsätt inom projektgrupper, där projektmedlemmarna ständigt avslutar och påbörjar nya projekt med nya projektledare (Bredin & Söderlund, 2011). I och med att ett projekt som helhet har ett kortsiktigt fokus och är tydligt uppgiftsorienterat kan det anses naturligt att HR-frågor får en nedtonad betydelse och att fokus istället ligger på deadlines, leveranser och resultat inom projektet (Söderlund & Bredin, 2005). Liksom risken för linjechefens ointresse och oförmåga att utföra HR-arbete kan det även ifrågasättas om projektledaren har tillräckligt med kunskap, tid och intresse för att hantera HR-frågor i projektgruppen (Keegan, Huemann & Turner, 2012).

3.5 Samarbete mellan HR-funktionen och linjechefer

Strategiskt HR-arbete handlar inte bara om strategisk planering, utan även om hur HR-strategierna implementeras och hur HR-funktionen förhåller sig till och samarbetar med linjecheferna. För att HR-strategierna ska medföra ett lyckat resultat för företaget måste strategierna fungera som en del av företagets konkreta vardag och användas i linjechefernas dagliga arbete. Därför är det viktigt att säkerställa att HR-insatserna är anpassade och accepterade av den övriga verksamheten (Granberg (2011). Ulrich och Brockbank (2007) menar att det krävs ett nära samarbete mellan HR-funktionen och linjecheferna, där HR-medarbetarna bidrar med informations- och kunskapsunderlag för att linjecheferna sedan ska kunna fatta beslut som gynnar verksamhetens ekonomiska resultat (ibid.). HR-arbetets utfall avgörs därmed till stor del av hur linjecheferna agerar i och med deras nyckelposition i det

operativa HR-arbetet. Det är därför viktigt att HR-funktionen konsulterar linjecheferna vid framtagning av exempelvis nya riktlinjer eller policys eftersom det är upp till linjecheferna att implementera idéerna i verksamheten (Boxall & Purcell 2008).

Som tidigare nämnts har HR-funktionens strategiska utveckling medfört att allt mer operativt personalarbete flyttas över från HR-funktionen till linjecheferna. Söderlund och Bredin (2005) betonar att överlämnandet av personalansvar till linjecheferna måste ske på ett tydligt sätt. Det är även viktigt att förtydliga HR-funktionens strategiska roll som ska fungera på ett konsultativt och inte administrativt sätt (ibid.). Det finns en risk att ett förväntningsgap mellan HR-funktionen och linjechefer uppstår om ansvarsgränsen mellan de två aktörerna inte är tillräckligt tydliggjord av HR-funktionen. Vissa linjechefer kan i så fall förvänta sig att HR-funktionen ska fungera som den alltid har gjort, det vill säga som en personaladministrativ enhet, medan andra är öppna för den nya strategiska HR-inriktningen där HR-funktionen fungerar som ett bollplank gentemot linjecheferna. Förväntningarna på HR-funktionen kan även grundas i linjechefernas personlighet och självständighet. Yngre chefer har ofta ett öppnare förhållningssätt mot den nya HR-strukturen, medan äldre chefer med längre anställningstid bland annat upplever de nya tekniska systemen för personaladministration som svåra och alltför tidskrävande (Bontell & Sjöström, 2012).

3.6 Linjechefskap kontra projektledarskap

I litteraturstudien av Huemann med flera (2007), som nämndes inledningsvis, visar resultatet att den personalansvariga linjechefen vanligtvis ansvarar för långsiktiga insatser i projektgruppen, som utvärdering av individuella prestationer, kompetensutveckling och upprättande av belöningsystem, medan projektledaren sköter det dagliga arbetet i projektet. Dock menar Bredin och Söderlund (2011) att projektledaren spelar en viktig roll i att skapa HR-värde i en projektintensiv organisation. Projektledaren kan bidra i HR-arbetet genom att motivera och ge feedback till projektmedlemmarna, men även genom att samarbeta med linjechefen för att ge input när det gäller utvärdering av projektet och projektmedlemmarnas arbetsprestationer (ibid.). På grund av den ökade projektifieringen i arbetslivet minskar närheten mellan linjechef och medarbetare i och med att projektmedarbetarna är utspridda i olika projekt. När närheten mellan linjechef och projektmedarbetare minskar är det viktigt att projektledaren kan fungera som en länk däremellan och relationen mellan linjechef, projektledare och projektmedlem får på så sätt en avgörande betydelse för HR-arbetets utövning (Söderlund & Bredin, 2005).

Förutom ett långsiktigt eller kortsiktigt synsätt hos linjechefen respektive projektledaren, menar Eklund (2011) att det även finns många andra skillnader mellan projektledarskapet och linjechefskapet, samt att många ser projektledarskapet som mer krävande jämfört med linjechefskapet. Enligt Rapp Ricciardi och Schaller (2009) kan linjechefen liknas vid en specialist som arbetar inom en avdelning eller funktion med specifika uppgifter. Projektledaren kan istället liknas vid en generalist, som måste ha en god känsla för helheten

och besitta ett bredare kunskapsfält. Istället är det projektmedlemmarna som innehar specialistkunskapen och arbetar mer detaljerat, med samordning från projektledaren. Ytterligare en skillnad är att linjechefen arbetar kontinuerligt med uppgifter, medan projektledaren arbetar temporärt med olika projekt där projektresultatet till stor del avgör projektledarens fortsatta arbete och karriär. Vanligtvis anses projektledaren ansvarig för både framgångar och misslyckanden i projektet och resultatet av projektet exponeras ofta på ett tydligare sätt jämfört med linjeorganisationen. Linjechefen bedöms på så sätt utifrån sina individuella prestationer, medan projektledaren bedöms utifrån projektteamets kollektiva arbetsinsats (ibid.). Det kan även finnas skillnader i möjligheter för kompetens- och karriärutveckling för linjechefer och projektledare. Större företag har ofta fastlagda och tydliga karriärvägar för linjechefer, men få företag erbjuder samma karriärmöjligheter för projektledare (Tonnquist, 2010).

3.7 Samarbete mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare

Som nämndes inledningsvis menar Bredin och Söderlund (2012) att det finns ett gemensamt ansvar mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare när det gäller HR-relaterade frågor i det projektbaserade företaget. De tre aktörerna arbetar till stor del avskilt från varandra, men resultatet av det gemensamma personalarbete avgörs till stor del hur de interagerar med varandra:

Denna interaktion kan innefatta koordination gällande vissa ansvarsområden och processer, och det kan också innefatta närmare samarbete – Kooperation – för gemensam styrning av centrala HRM-processer.

(Bredin & Söderlund, 2012, 269).

För att underlätta interaktionen är det viktigt att kartlägga roller, rutiner och kompetensbehov för de tre aktörerna (ibid.). I en studie av Söderlund och Bredin (2005) på fyra större svenska projektintensiva företag visar resultatet att projektledaren har en betydelsefull roll i organisationernas HR-arbete framförallt när det gäller arbete med projektmedlemmarnas motivation, utvärdering av deras arbetsprestationer, strategisk kompetensförsörjning och återföring av information till linjechefen. Det förekommer ingen större kontakt mellan HR-funktionen och projektledarna trots att projektledarna ofta arbetar närmare projektmedarbetarna än vad linjecheferna gör. Studien visar ett behov av att förtydliga projektledarnas HR-ansvar samt att utforma system som underlättar kommunikationen och interaktionen mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare (ibid.). I projekt- och kunskapsbaserade företag där medarbetarnas kompetenser utgör en stor del av företagets konkurrensfördelar kan det anses vara extra viktigt att HR-funktionen upprättar och utvecklar system för rekrytering, urval, utveckling, belöning och andra traditionella HR-aktiviteter, som är anpassade till den projektbaserade miljön i företaget (Clark & Colling, 2005). Dock menar Söderlund och Bredin (2012) att området har ett begränsat utrymme inom forskningen och att

det behövs mer kunskap om hur företag kan skapa effektiva system för att attrahera, motivera, utvärdera och utveckla projektmedarbetare.

I en artikel i *HR Magazine* diskuterar Grossman (2009) hur HR-funktionen kan stötta och påverka projektledarnas arbete. Att stötta ett projektintensivt företag som har många olika pågående projekt med olika tidslängder kan vara en stor utmaning för HR-funktionen. Projektledaren har ofta ett kortsiktigt synsätt i och med projektets tidsbegränsade karaktär och visar ofta ett litet intresse för exempelvis långsiktig karriär- och kompetensutveckling av projektmedarbetarna. Tillsättande av projektledare görs ofta utifrån individens tekniska kunskaper. Dock bör projektledaren även besitta kunskaper inom bland annat ledarskap, teamutveckling och motivationsfrågor för att kunna utföra ett lyckat projektledarskap. Grossman (2009) beskriver vidare sju ”best practices” för HR-funktionens arbete i det projektbaserade företaget. HR-funktionen behöver bland annat vara delaktig i urvalet av projektledare, träna och utveckla projektledare och projektteam samt uppmuntra projektledare och linjechefer till att samarbeta med varandra. Söderlund och Bredin (2005) menar att det även är viktigt att HR-funktionen arbetar förebyggande och kan kartlägga de problem som kan uppstå i projekten. HR-funktionen bör fungera som konsultativt stöd gentemot linjecheferna samt inneha en projektorienterad inriktning och medvetenhet för att linjecheferna i sin tur ska kunna åtgärda problemen i projekten.

I en fallstudie av fyra projektbaserade företag inom olika branscher i Europa och USA beskriver Keegan med flera (2012) att det är vanligt att HR-uppgifter förs över till projektledare, men att tillskrivningen av ansvar kan ske på ett formellt eller informellt sätt och variera både mellan och inom organisationerna. Det är även vanligt att HR-funktionen inte är medvetna om hur projektledare kan bidra i HR-arbetet och att de istället endast är inriktade på att stötta linjecheferna i deras arbete. De företag som använder projektifiering som en nyckelstrategi tenderar dock mer mot att uppmärksamma och stötta projektledaren i sitt arbete. Även Söderlund och Bredin (2005) menar att HR-funktionen ofta är linjeorienterad och att det därför saknas en formell relation mellan HR-funktionen och projektledarna. Keegan med flera (2012) betonar att HR-funktionen istället bör vara inriktad mot att stötta både linjechefer och projektledare i deras respektive ledarroller och utmaningar.

4. Empiri

Kapitlet inleds med en kort presentation av respondenterna och de två arbetsplatserna på Volvo där studien är utförd. Under de fyra följande avsnitten beskrivs olika aspekter av linjechefs- respektive projektledarrollen följt av tre olika avsnitt som redogör för hur det operativa personalarbetet genomförs på Volvo. Sedan presenteras projektledarens respektive HR-funktionens delaktighet i det operativa personalarbetet och därefter beskrivs HR-funktionens utmaningar. De sista tre avsnitten i kapitlet behandlar interaktionen mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare på Volvo.

4.1 Presentation av respondenter och de undersökta arbetsplatserna

Respondenterna har en anställningslängd mellan 8-19 år inom Volvokoncernen och de arbetar för närvarande inom två av sju ansvarsområden på Volvo Group Trucks Technology, vilka presenteras under avsnitt 4.1.1 och 4.1.2 nedan. De två respondenterna inom HR-funktionen, Hannes och Helena, arbetar som HR Business Partners och supportar ca 40 chefer var. De arbetar bland annat med att stötta cheferna i olika personalfrågor och uppmuntrar dem till att tänka långsiktigt i personalarbetet, som en del i det strategiska HR-arbetet. De tre intervjuade linjecheferna har tidigare arbetat som projektledare på Volvo. Lars har arbetat sex år som linjechef och en kortare tid som projektledare, medan Lisen och Lena har flera års erfarenhet av att vara projektledare och arbetar nu som linjechefer sedan ett till två år tillbaka. Lars, Lisen och Lena ansvarar för 19, 15 respektive 42 medarbetare och deras arbetsuppgifter inkluderar bland annat ekonomi- och personalarbete samt arbete med bemanning och prioritering av projekt. Lenas medarbetare består av hälften fastanställda på Volvo och hälften konsulter, och Lars har ett globalt ansvar med medarbetare i Sverige, Frankrike, USA och Indien. Patric har arbetat som projektledare i 14 år inom Volvo och menar att projektledarrollen innebär att ansvara för ekonomisk uppföljning av projektet, leda det i rätt riktning och se till att det finns tillräckligt med resurser. Han menar vidare att arbetet som projektledare innebär att säkerställa:

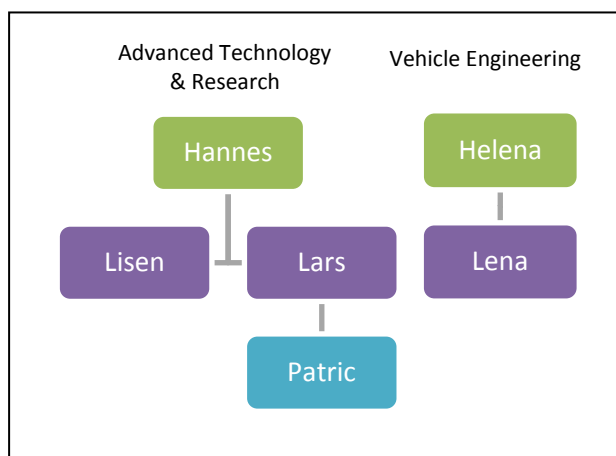
... att vi levererar de mål, uppgifter och leveranser som vi har åtagit oss. Det bygger på ett kontrakt kan man säga.

4.1.1 Vehicle Engineering

Helena och Lena arbetar inom ansvarsområdet Vehicle Engineering på Volvo Group Trucks Technology. Enligt Helena består deras enhet av drygt 500 medarbetare, där hälften är anställda på Volvo och hälften är konsulter. Lena menar att enheten bedriver små och stora projekt inom framförallt ”produktutveckling med fokus på el”. Lena är en av de 40-45 linjechefer som Helena supportar i sin roll som HR Business Partner (se figur 4.1 nedan).

4.1.2 Advanced Technology & Research

Hannes, Lars, Lisen och Patric arbetar inom ansvarsområdet Advanced Technology & Research och enligt Hannes består deras enhet av ca 500 medarbetare globalt sett, där ca 400 medarbetare arbetar i Sverige. Enheten bedriver små och stora teknikorienterade forskningsprojekt och Lisen menar att enheten framförallt arbetar med små projekt med korta tidslängder. Hon förklarar att i de små projekten kan projektledarna även själva jobba som projektmedarbetare, samtidigt som de kan arbeta som projektmedlemmar i ytterligare projekt. Patric beskriver hur projektledaren antingen kan vara ytterst ansvarig eller jobba som delprojektledare, där personen arbetar som projektmedlem men har ett delansvar inom bland annat inköp, eftermarknad, produktion och konstruktion. Hannes från HR-funktionen supportar linjecheferna Lars och Lisen, och Patric ingår i Lars personalgrupp.



Figur 4.1: Respondenter på Volvo Group Trucks Technology

4.2 Linjechefens personalansvar

Enligt Hannes och Helena från HR-funktionen är linjechefen ytterst ansvarig för arbetet ”från anställning till avslut” för medarbetarna. Helena, linjechefen Lisen och projektledaren Patric anser att linjechefens personalansvar innebär arbete med rekrytering, kompetensutveckling, medarbetarsamtal och lönesättning. Helena och Lisen påpekar att det även innebär arbete med motivation, hälsa och arbetsmiljö. Helena anser att personalansvaret kan yttra sig på olika sätt:

Gruppchefen har hela personalansvaret skulle jag vilja säga, men sen är det väl så att olika chefer lägger olika vikt i hur mycket det är.

Enligt linjechefen Lars innebär personalansvaret att coacha medarbetarna. Han ser det som mycket viktigt att ”ha två stora öron” för att låta medarbetarna prata ut innan han själv som linjechef kommer med synpunkter på hur en viss situation bör hanteras. Han betonar även vikten av att bygga upp ett förtroende gentemot medarbetarna för att de ska kunna ställa vilka frågor som helst, både på ett professionellt och personligt plan.

4.3 Linjechefens utmaningar i och med personalansvaret

Helena tror att en utmaning för chefen är att ha överblick över projektmedarbetarna då de är utspridda i olika projekt och inte arbetar på samma fysiska plats. Hon tror att det är svårare för chefen att utöva personalansvaret och upptäcka personalrelaterade problem i en arbetsgrupp på en projektbaserad avdelning jämfört med i en traditionellt strukturerad avdelning.

Lars påpekar betydelsen av att ha en bra självkännet som chef och veta hur man själv fungerar för att kunna stötta och hjälpa medarbetarna på ett bra sätt. Lena anser att personalansvaret för med sig ”utmaningar på två plan”. Det kan vara svårt och tidskrävande att tolka och förstå lagar, regler, avtal med mera. Den tyngre utmaningen anser hon dock vara att bibehålla motivation och intresse hos medarbetarna, vilket även Lisen påpekar är en utmaning. Lisen menar vidare att det kan vara svårt att upptäcka och ta tag i problem tidigt eller i bästa fall kunna förbygga att de uppstår. Hon förklarar att det hela tiden dyker upp nya situationer och att det inte finns några tidigare mallar att följa vid hanteringen av personalrelaterade frågor, vilket hon ser som en del av charmen med jobbet:

Man blir alltid förvånad och det händer alltid saker som man inte ens kunde fantisera om skulle dyka upp på kartan. Man kan komma en vanlig morgon och dricka kaffe och sen på eftermiddagen sitter man där i chocktillstånd och undrar hur gick det här till?

Patric tror att det är krävande att vara linjechef på Volvo eftersom cheferna har så pass många olika uppgifter och ansvarsområden. Han upplever att personalstödet gentemot medarbetarna kan vara för litet ibland hos vissa linjechefer, vilket han tror beror på tidsbrist och att chefen arbetar i många andra forum samtidigt.

4.4 Linjechefskap kontra projektledarskap

Enligt Helena är chefens uppgift att leda och fördela arbetet, medan projektledaren driver det tekniska arbetet framåt. Lena menar att båda rollerna ställs inför ”problemlösning på hög nivå”, men för projektledaren gäller problemen framförallt tekniska aspekter, medan linjechefen hanterar personalrelaterade problem.

Lisen anser att som projektledare handlar det precis som för linjechefen om att inspirera och driva människor framåt. Dock har linjechefen en helt annan bakgrundsinformation om medarbetarna än vad projektledaren har och linjechefen behöver till skillnad från projektledaren ta hänsyn till ett långsiktigt perspektiv när det gäller exempelvis kompetens- och karriärutveckling av medarbetarna. Hon menar att projektledaren istället kan ses som en ”kravställare” som är mer inriktad på att lösa kortsiktiga problem och som därmed ser mer till individens faktiska och nuvarande kompetens än individens intresse och utvecklingsmöjligheter.

Enligt Lars medför projektledarrollen ett smalare fokus med mer begränsade uppgifter och yttre ramar, jämfört med linjecheferollen. I linjecheferollen finns det inga yttre gränser, utan

linjechefen måste själv kunna sätta gränser och fördela tiden på effektivt sätt mellan olika ”obegränsade” arbetsområden.

4.5 Projektledarens utmaningar

Lena upplever att både linjechefer och projektledare på Volvo har en stor arbetsbelastning och att det är många små saker som tar tid och uppmärksamhet och som de måste kunna sålla mellan. Lena och Patric anser att projektledarens största utmaning är att prioritera vad som är viktigast i projekten och att använda tiden på rätt sätt eftersom det är projektledarens ansvar att se till att projektet uppfyller målet med de medel som är avsatta.

En annan utmaning enligt Patric är att bedöma hur många projekt man som projektledare klarar att driva samtidigt. Vanligtvis brukar han leda 3-4 mindre projekt samtidigt med totalt 10-12 medarbetare. Han upplever att det finns en risk att bli ”splittrad” och att det blir rörigt när man är projektledare i flera projekt samtidigt. För att hantera situationen är det viktigt att skapa disciplin och struktur. Han ser det dock som lite av charmen med jobbet och menar att när han kommer till jobbet på morgonen vet han inte riktigt hur dagen kommer att se ut, utan att det hela tiden dyker upp nya saker.

Lars anser att projektledarna på enheten kan ställas inför utmaningar när det gäller kreativet i forskningsprojekten. Forskningsfrågorna i dessa projekt är oftast ganska högt uppsatta och projektledaren måste på så sätt konkretisera uppgiften, vilket kan vara problematiskt eftersom det finns många olika aspekter att ta hänsyn till, som resursbehov och aktivitetsplanering. Enligt Lars brukar därför projektledarrollen varvas med projektmedlemsrollen på avdelningen för att projektledare ska få möjlighet att varva ner och tillfälligt arbeta mindre kreativt och nytänkande för att sedan återgå till projektledarrollen.

4.6 Sammansättning av projektgrupper

Samtliga intervjupersoner menar att det är linjechefens uppgift att utse projektledarna och flera respondenter anser att det sker på ett informellt sätt. Lisen menar att hon utser projektledarna utifrån deras kunskaper på området. Lars tillfrågar en potentiell projektledare, baserat på personens intresse och tekniska kunskaper, som får tacka ja eller nej. Projektledaren Patric är osäker på hur projektledarna egentligen utses i och med att han inte har jobbat så länge på den aktuella enheten. Han tror att val av projektledare grundas mycket utifrån en dialog mellan linjecheferna och att de utgår från projektledarnas ”profiler”, det vill säga vad projektledaren själva är intresserade av och vill utvecklas inom.

Både respondenterna som arbetar som linjechefer och den intervjuade projektledaren menar att det är linjecheferna som sätter samman projektgrupperna. Enligt Lisen brukar projektgrupperna sättas ihop med en blandning av seniora och juniora personer där den juniora medarbetaren får en ”mentor” i projektgruppen. Lena utser projektmedlemmarna

utifrån deras kompetens och erfarenhet och menar att linjeföraren ses som resursägaren och har som uppgift att kalla samman och starta upp projektgruppen.

Respondenterna från HR-funktionen förklarar att de inte är delaktiga när projektgrupperna sätts samman. Hannes är inte särskilt insatt i projektgrupperna och vet inte vilka som är projektledare och vilka som inte är det. Han vet inte hur projekten sätts ihop, men antar att linjeföraren utser en projektledare som tillsammans med linjeföraren skapar en projektgrupp. Helena tror att projektgrupperna sätts ihop mycket utifrån tekniska kunskaper. Detsamma gäller när projektledaren ska utses och hon anser att de snarare väljs utifrån sina tekniska kunskaper än förmågan att kunna leda en grupp, vilket istället är betydligt viktigare när en linjeförare ska utses.

4.7 Kompetensutveckling av projektmedarbetare och projektledare

Respondenterna är överens om att det är linjeförarnas ansvar att hantera kompetensutvecklingen av medarbetarna. Lisen förklarar att det är linjeförarens uppgift att ha en helhetssyn över sina medarbetare om vad de kan och vart de vill nå. Enligt Lena finns det ett stort kursutbud på Volvo och Lisen menar att utveckling och lärande även kan ske genom att en junior projektmedarbetare arbetar i samma projektgrupp som en senior medarbetare. Linjeföraren Lars och projektledaren Patric som ingår i samma personalgrupp beskriver hur linjeföraren har en utvecklingsplan med respektive medarbetare och för en kontinuerlig dialog med medarbetarna för att vara informerad och uppdaterad om deras ambitioner och behov.

Båda respondenterna från HR-funktionen beskriver hur Volvo för tillfället arbetar med att implementera en så kallad utvecklingspipeline för projektledare. Pipelinen innehåller en arbetsbeskrivning, kompetenskrav och en karriärtrappa med olika nivåer som är skapade utifrån projektledarens kompetens. Syftet med pipelinen är att skapa ett tydligare projektledarspår som ska fungera likvärdigt med det rådande linjeförarspåret på Volvo. Lena, som jobbade en längre tid som projektledare innan hon blev linjeförare, anser att det finns ett stort utbud av kompetensutvecklingsmöjligheter för projektledare och påpekar att det har blivit populärt med certifiering av projektledare. Patric som arbetar som projektledare håller med Lena om att utbudet är stort, men menar att det är mycket upp till honom själv vad han vill göra.

Enligt Lars måste projektledaren genomföra vissa interna kurser för att över huvud taget få bli projektledare. Han uppmuntrar sina projektledare till att prova nya projektledarmetoder, baserat på extern utbildning eller självstudier. Precis som med projektmedlemmarna för han en dialog med projektledarna om utbildnings- och utvecklingsmöjligheter. Hannes menar att det är chefernas uppgift att kartlägga kompetensutvecklingsbehov hos projektledarna, men att HR-funktionen kan delta i diskussionen med linjeföraren när det gäller nyckelpersoner eller högre nivåer i företaget.

4.8 Hantering av personalrelaterade problem i projektgruppen

Hannes och Helena från HR-funktionen fungerar som chefsstöd och stöttar linjecheferna i att hantera personalrelaterade problem i projektgruppen, vilka ofta yttrar sig som arbetsrättsliga fall enligt Hannes. Helena har inte varit direkt inkopplad i något problem i projektgruppen, men däremot på ett indirekt sätt genom att vara ett stöd till linjecheferna. Lena beskriver hur konflikter mellan medarbetare kan påverka hela arbetsgruppen även om konflikten bara är mellan två personer eftersom:

... väldigt små nyanser, kan göra väldigt stora skillnader.

Lena menar att hon inte är rädd för att ta tag i konflikter eller andra svåra situationer utan gärna angriper problemet för att lösa situationen. Problemlösandet ser hon snarare som ”en del av tjustringen med jobbet”. Om problemet kan få stora konsekvenser tar hon hjälp av HR-funktionen för att kunna diskutera konflikten och får råd hur hon bör agera. Hon har även ett kontaktnät med flera mentorer som hon kan ventilerar problem med och få råd ifrån. Lars anser att konflikter ofta bygger på missuppfattningar eller oklarheter och att de tyvärr tenderar att upptäckas lite för sent. Genom dialog med de berörda projektmedlemmarna om hur de har uppfattat situationen har konflikterna oftast kunnat lösas på ett bra sätt enligt Lars.

4.9 Projektledarens delaktighet i personalarbetet i projektgruppen

Alla respondenterna påpekar att projektledaren inte har något formellt personalansvar och att projektledarna är delaktiga i personalarbetet i låg utsträckning. På frågan om projektledarna på något sätt skulle kunna vara delaktiga i personalarbetet, svarar Lars att:

Det är en väldigt bra fråga, jag har inte funderat på det.

Helena på HR-funktionen menar att det bör ske en nära dialog mellan linjechefen och projektledaren när det gäller kartläggning av utbildnings- och utvecklingsbehov bland projektmedlemmarna, men hur det sker i praktiken vet hon inte. Hannes tror att vissa projektledare är delaktiga i kompetenskartläggningen av medarbetarna genom att ge information till chefen inför medarbetarsamtal, men att projektledarna då ”ger svar men inte förslag” till linjechefen. De intervjuade linjecheferna och den intervjuade projektledaren menar dock att projektledarna inte är delaktiga i kompetensutvecklingsfrågor som rör projektmedlemmarna.

Både Lisen och Lena menar att projektledaren kan vara delaktig i sammansättningen av projektgrupper och komma med önskemål om hur sammansättningen bör se ut, även om det är linjecheferna som har det formella ansvaret. Enligt Lisen kan projektledaren även förmedla vilka önskemål projektmedlemmarna har till linjechefen och att projektledaren på så sätt har ett ”indirekt ansvar som kollega” gentemot sina projektmedarbetare när det gäller bemanning av projekt. Patric förklarar att han inte har varit delaktig i något sammansättande av projektgrupp, utan att han istället har kommit in i redan existerande projekt. Patric menar

dock vidare att han säkert skulle kunna komma med önskemål om vilka personer eller kompetenser som behövs, även om de utses av linjeföraren. Om projektledaren har starka åsikter om att ett projekt inte kan utföras utan en viss kompetens lyssnar självklart linjeföraren. Enligt Patric ligger initiativet hos projektledaren att lämna dess önskemål. Han beskriver hur han i slutet av hösten uttryckte att det behövdes mer kompetens inom vissa områden och att han såg resultat av det så småningom:

Är det kloka gruppchefer känner de ju av att projektet kanske behöver lite draghjälp med den kompetensen och då förstår de att ja, här behöver vi lite mer hjälp.

Hannes menar att projektledare kan anses ha ett informellt ansvar att motivera och ge feedback till projektmedarbetarna. Helena förklarar att projektledaren är väldigt lite delaktig i personalfrågor, men att linjeföraren antagligen inte kan bedöma en projektmedlem om den inte kontaktar projektledaren. Dock är det snarare upp till varje linjeförare att ta initiativ till en dialog, än att det finns en bra process eller rutin för det. Hon menar vidare att även om projektledarna inte ska utföra det faktiska personalarbetet borde de ändå bidra i det genom att ge input till linjeförarna när det gäller utvecklingsfrågor och lönesättningar ”eftersom det är dom som ser personerna”. Hon menar att det är projektledaren som är på plats och träffar projektmedarbetarna och att projektledaren antagligen ha mer koll än chefen när det gäller personalrelaterade områden, som stress eller annan ohälsa. Hon påpekar dock att projektledarens deltagande i personalarbetet troligtvis ser olika ut beroende på hur projektledaren är som person. De som till exempel är mer relationsinriktade kanske tar på sig ett större informellt personalansvar även om de egentligen inte behöver.

Både Lena och Lisen påpekar att projektledarna skulle kunna underlätta chefens personalansvar genom att ge feedback till linjeföraren när det gäller till exempel prestationer eller kompetensbehov i projektgruppen. Enligt Lena skulle projektledaren kunna vara delaktig i personalarbetet genom att känna av stämningen och sammanhållningen i projektteamet och informera linjeföraren om eventuella brister i detta. Hon tycker att det är viktigt att projektledaren i sin ledarroll kan se tidiga signaler på personalrelaterade behov och agera utifrån det. Hon menar dock att det inte sker i någon större utsträckning i dagsläget eftersom det är lättare för projektledaren ”att blunda”. Hon får vanligtvis inte input från projektledarna förrän det finns stora brister eller när det har gått så långt att det är för sent att åtgärda ett visst problem.

Enligt Hannes har projektledaren inget formellt ansvar att hantera konflikter eller andra personalrelaterade problem, men han tror att projektledaren troligtvis skulle informera linjeföraren om det uppstår ett personalrelaterat problem som går ut över prestationerna i projektet. Patric förklarar att han inte varit med om något personalrelaterat problem i någon projektgrupp, men om en konflikt eller liknande påverkar projektgruppens arbete skulle han informera linjeföraren om situationen. Lars nämner att han brukar stämna av med

projektledarna hur deras projektmedlemmar fungerar och om arbetet utförs på ett effektivt sätt och på så sätt ”ta tempen på projektet”.

Lisen upplever att det kan vara känsligt för projektledarna att lämna ärlig feedback om medarbetarna till linjeföraren eftersom projektledarna och projektmedarbetarna ofta jobbar väldigt nära varandra och är kollegor. Eftersom de jobbar i mindre projekt menar Lisen att det ofta blir ganska lätt för medarbetaren att förstå var bakgrundsinformationen kommer ifrån om chefen måste ha ett samtal med medarbetaren. Därför kan det vara svårt att upptäcka problem tidigt eftersom projektledarna inte vill ”klaga” eller ”skvallra” om det inte stör projektets utförande i någon större grad. Projektledarna sitter dessutom inte inne på lika mycket fakta om medarbetarna som linjeföraren gör, vilket Lisen menar att de inte heller ska göra på grund av medarbetarnas integritet. I olika personalrelaterade problem som rör projektmedlemmarna menar hon att man ofta vill ”dölja problemet” för projektledaren ur ett integritetsperspektiv för att medarbetarens problem inte ska exponeras allt för mycket. Om projektledarna istället hade ansvarat för större och färre projekt hade linjeförarna kunnat föra över mer information till projektledarna och de hade på så sätt kunnat vara mer delaktiga i personaldiskussionerna enligt Lisen.

4.10 HR-funktionens delaktighet i personalarbetet i projektgruppen

Helena förklarar att HR-funktionen inte är inblandade när det gäller projektens sammansättning, gruppdynamik eller andra personalrelaterade områden. Hon upplever att det är en ”klar brist” och att de borde vara mer inblandade i projekten och ha mer kontakt med projektledarna. Hon anser att de borde vara mer delaktiga när det gäller exempelvis teamutveckling i projektgrupperna. Projekten går ofta långsammare än planerat, vilket hon menar kan ha med grupputveckling och andra ”mjuka faktorer” att göra. Hon upplever även att man inte ser projekten utifrån ett HR-perspektiv utan endast utifrån ett tekniskt perspektiv.

Lena tycker att det är svårt att säga hur HR-funktionen skulle kunna vara mer delaktiga i projektgruppen, men menar liksom Helena att de skulle kunna stötta mer när det gäller teambuilding eller liknande övningar i projektgruppen. Lena tycker att det är viktigt att HR-funktionen kan skapa ett förtroende och få gehör bland medarbetarna och att ”det inte blir mesigt”. Hon menar att det skulle vara bra att prata mer mjuka faktorer än vad de gör i dagsläget eftersom:

Projektledning och gruppchefsarbete på det här företaget handlar väldigt mycket om skruvar och muttrar, ettor och nollor, och mjukvaror och sånt.

Hon tycker att det är viktigt att även fokusera på exempelvis välmående och hälsa, stressnivåer, sammanhållning och coachning för både chefer och projektledare. Lars anser att det saknas koppling mellan HR-funktionen och projektledare och att det skulle vara positivt med regelbundna möten mellan HR och projektledarna. Han menar att HR-funktionen kan bidra med synpunkter på hur projektledarnas arbetsmetoder och verktyg kan påverka de

psykosociala aspekterna i projektgruppen, som relationen mellan projektmedlemmarna och gentemot projektledaren. De kan även genom en närmare relation med projektledarna bidra till att upptäcka utbildningsbehov, då Lars menar att:

Oftast är insikten om utbildningsbehovet mycket svårare att uppnå, än att fylla själva behovet.

Lars menar att med sina specifika personalvetarkunskaper kan HR-funktionen hitta utvecklingsbehov bland projektledare inom exempelvis ledarskap eller kommunikation, som linjechefen troligtvis inte är medveten om i och med att linjechefen oftast fokuserar på tekniska kompetenser hos projektledaren.

4.11 HR-funktionens utmaningar i det projektbaserade arbetet

Enligt Helena ställs HR-funktionen inför utmaningar i och med att det kan vara svårt att upptäcka personalrelaterade behov eller problem i projektgruppen. Projektmedarbetare kan på så sätt ”glida emellan sin chef och projektledare” eftersom det kan vara svårt att upptäcka om projektmedlemmarna till exempel mår dåligt eller inte dyker upp på arbetet.

Lisen tror att en utmaning för HR är att de inte räcker till riktigt och inte har möjlighet att vara mer delaktiga i projekten även om de skulle vilja eftersom de redan har ett så pass stort område att hantera. Lena påpekar istället att HR inte ställs inför några specifika utmaningar när det gäller personalarbete i projektgruppen eftersom de helt enkelt inte är delaktiga. Även Patric menar att HR-funktionen inte är särskilt insatta i projekten och menar att det inte heller finns någon mening med det då det finns ”kopiöst många olika projekt”.

Lars anser att personerna i HR-funktionen är mycket medvetna om vilka utmaningar projekten för med sig för de berörda medarbetarna. Han tycker att det är positivt att HR bortser från ”detaljfrågorna” och istället fokuserar på ”kärnfrågorna” i projekten, som utveckling av pipelines eller andra frågor inom kompetens- och karriärutveckling. Han menar att HR-funktionen på så sätt har hanterat sina egna utmaningar på ett bra sätt. Dock tycker han att mötesfrekvensen och informationsflödet mellan HR-funktionen och projekten kan förbättras ytterligare.

4.12 Interaktionen mellan linjechefer och projektledare

Hannes tror att linjecheferna och projektledarna kommunicerar med varandra i hög utsträckning, bland annat när det gäller resursplanering, budgetering och coaching. Beroende på projektledarnas status, erfarenhet och ålder tror han att de har olika mycket att säga till om gentemot linjecheferna. Helena upplever att linjechefer och projektledare samarbetar mycket när det gäller målsättning och utveckling av projekt. Dock tror hon att linjechefer och projektledare har väldigt lite kontakt med varandra när det gäller personalrelaterade frågor, även om hon är osäker på frågan. Hon tror att det är väldigt personberoende och att kontakten mellan chefer och projektledare därför kan yttra sig på olika sätt. Hon menar vidare att det

inte är uttalat i de olika processerna i projekten att linjefeften och projektledaren ska samarbeta, utan endast att de bör ”stämna av arbetet”. Hon menar att många medarbetare tycker att det är ett problem att samarbetet mellan chefer och projektledare inte är mer utvecklat eftersom:

De är mer visuellt synliga för sin projektledare snarare än sin linjefeft, så de syns inte och cheften vet egentligen inte vad de behöver.

Enligt Lisen är linjefeften ”ytterst ansvarig för allt som projektledaren gör”, vilket kräver en dialog dem emellan. Hon menar att de genomför flera formella möten, som avstämningsmöten varannan vecka. Det genomförs även många informella möten mellan henne och projektledarna där de diskuterar mindre detaljfrågor som inte är relevanta att ta upp på ett gruppmöte. Hon anser dock att hon har för lite kontakt med projektledarna när det gäller personalarbete i projektgruppen och att det skulle kunna förbättras. Lena anser istället att dialogen mellan cheferna och projektledarna på hennes avdelning överlag är ”katastrofal”, vilket hon tror att projektledarna håller med om. Hon menar att dialogen tar mycket tid och att den därför försakas, även om den skulle hjälpa avdelningen mycket ur ett resursplanerings- och budgetperspektiv för att veta hur mycket kapacitet de har på enheten. I dagsläget menar hon att dialogen är uppdelad i två delar:

... till hälften är den obefintlig och på den halvan där det finns en liten dialog är den hälften mail och hälften ett möte.

Hon ser det som viktigt med en löpande dialog och att kontinuerligt se över resursbehovet för att resurssäkra projektet. När hon jobbade som projektledare tror hon att hon var en av få personer som hade en kontinuerlig dialog med den närmaste cheften. I dagsläget är det endast ett fåtal projektledare som har den kontakten med henne. Hon påpekar vikten av att förändra tankesättet kring det hela och bryta de rutiner och vanor som finns i dagsläget när det gäller dialogen kring budget och resursplanering. Initiativet till en dialog ligger på projektledaren, men hon menar att många gånger är det linjefeften som lider av exempelvis informationsbrist och därmed tar kontakt med projektledaren. För att dialogen ska förbättras menar Lena att det är viktigt ”att projektledarna tar sitt ansvar som åligger dem”. Det gäller att både cheften och projektledaren tar sig tiden till en dialog, även om det är mycket annat som ”pockar på uppmärksamheten”.

Lars förklarar att han genomför möten med projektledarna angående resurs- och arbetsplanering i projektgrupperna. Patric menar att han kan behöva ha en dialog med linjefeften Lars när det gäller personella resurser och bemanningsfrågor i projekten, till exempel om ett projekt förskjuts och personal måste bokas om. Både Lars och Patric beskriver hur de genomför formella styrgruppsmöten inom avdelningen där teknikområdesansvarig, avdelningschef, linjefeft och projektledare är delaktiga. Patric förklarar att på dessa möten stämmer de av hur projekten fortlöper, går igenom personalförändringar och diskuterar eventuella problem som har uppstått. Han menar att

mötena inte sker regelbundet utan att de istället genomförs när någon av de berörda personerna finner ett behov av det, vilket oftast sker på projektledarens eller teknikområdesansvariges initiativ. Patric anser även att det skulle vara positivt med mer formaliserade styrgrupper och att mötena genomförs mer regelbundet eftersom det är bra att diskutera projekten. Han tycker att det skulle vara positivt att skapa ett bättre utbyte mellan projekten samt mellan projekten och cheferna:

Alla jobbar på sin lilla ö eller stuprör, men man vet inte vad grannen gör. Ibland kanske man överlappar varandra eller så behöver man informera varandra om olika lösningar som den andre kan använda sig av.

Även Lars anser att det finns en brist på regelbundna möten mellan honom och projektledarna. Även om styrguppsmötena är bra tycker han att det skulle behövas mer ingående möten med bara projektledarna för att skapa möjligheter till ”synkronisering” och för att linjechefen ska kunna delge information och uppdatera projektledarna om vad som händer på andra håll. Han menar att även om projektgrupperna arbetar effektivt och fungerar bra är det viktigt att säkerställa att det arbetar i rätt riktning. Han menar att de kan:

... göra saker rätt, även om de inte gör rätt saker.

4.13 Interaktionen mellan HR-funktionen och projektledare

Samtliga respondenter menar att HR-funktionen och projektledarna inte har någon kontakt med varandra. Enligt Helena fungerar hon och de andra på HR-funktionen som ett indirekt stöd gentemot projektledarna via cheferna, vilket hon påpekar är ”lite konstigt egentligen”. Hon anser att det på så sätt kan finnas ett ”informationsglapp” mellan HR och projektledare, som man borde jobba med. Lena menar att under hennes 14 år som projektledare var hon aldrig i kontakt med HR-funktionen. Hon anser att det är naturligt och ser inget behov av förändring så länge chefen kan fungera som en länk däremellan. Det skulle dock vara bra om projektledarna får mer ledarcoachning, antingen från HR-funktionen eller från linjecheferna.

4.14 Interaktionen mellan HR-funktionen och linjechefer

De tre intervjuade linjecheferna träffar sina närmaste HR Business Partners Hannes och Helena kontinuerligt. Cheferna är överens om att interaktionen framförallt sker via informella möten på deras eget initiativ. Patric är osäker på hur mycket kontakt HR-funktionen och linjecheferna har med varandra, men han menar att det är en betydligt mer utbredd dialog än vad han som projektledare har med HR-funktionen.

Lars träffar Hannes några gånger i veckan för att diskutera bland annat administrativa uppgifter, lönefrågor, policyfrågor eller för att få rådgivning. Lisen är i kontakt med Hannes främst när det gäller personalrelaterade problem, men även i vissa fall när hon saknar kunskap om vissa praktiska saker.

Lisen anser att det skulle vara positivt med ett ökat personaladministrativt stöd från HR-funktionen eftersom det tar upp mycket av linjechefernas tid, framförallt de administrativa uppgifter som utförs sällan. Dock förstår hon att HR-funktionen inte heller har tid men hon tror ändå att det skulle vara mer effektivt om en och samma person arbetar med alla personaladministrativa uppgifter. Lisen menar vidare att det skulle vara positivt med fler formella möten och avstämningar tillsammans med HR-funktionen och andra linjechefer där framförallt HR-funktionen kan dela information och påminna om olika aktiviteter under året samt uppdatera om vad som är på gång. Hon menar att mötena även skulle vara ett bra tillfälle för cheferna att lyfta sina problem för att få råd från andra. Lars håller med Lisen om att det skulle vara positivt med fler regelbundna möten mellan HR och linjen för att stämma av hur personalen mår och diskutera vilka eventuella behov som finns. Han anser att HR-funktionen även skulle kunna vara mer aktiva i det psykosociala arbetet i projektgruppen, som bland annat handlar om sammanhållning och hur de umgås i projektgrupperna.

5. Analys och diskussion

Kapitlet inleds med en analys av ansvarsfördelningen av HR-arbetet på Volvo och sedan följer en jämförelse mellan linjechefs- och projektledarrollen. Därefter analyseras och diskuteras interaktionen samt förväntningarna mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare på Volvo. Kapitlet avslutas med att analysera projektledarnas respektive HR-funktionens involvering i det operativa personalarbetet.

5.1 Ansvarsfördelning av HR-arbetet

Enligt respondenterna innebär linjechefernas personalansvar arbete med bland annat rekrytering, medarbetarsamtal, lönesättning, motivation, hälsa och arbetsmiljö. Flera av respondenterna menar att det är linjechefernas uppgift att bemanna projekt, utse projektledare, ansvara för kompetensutveckling samt lösa uppkomna konflikter och andra personalrelaterade problem i projektgruppen. HR-arbetet utförs framförallt på ett självständigt sätt av linjecheferna, förutom vid vissa rutinmässiga uppgifter som cheferna saknar kunskap om eller vid personalrelaterade problem, då HR-funktionen kan fungera som ett stöd om cheferna önskar. I det övriga HR-arbetet i projektgruppen är varken HR-funktionen eller projektledarna inblandade i större omfattning enligt flera av respondenterna. Sammanfattningsvis kan linjechefen därmed anses utföra i stort sett hela det personalrelaterade arbetet i projektgruppen. Precis som resultatet visar i studien av Brewster och Holt Larsen (2000) utför linjecheferna det faktiska personalansvaret, med stöd av HR-funktionen i de frågor som kräver specialistkunskaper. Det har på så sätt skett en decentralisering av HR-ansvar på Volvo från HR-funktionen till linjechefer i likhet med den generella ansvarsförskjutning som Söderlund och Bredin (2005) beskriver utifrån resultatet av deras studie på flera svenska projektbaserade företag.

Söderlund och Bredin (2005) menar vidare att linjecheferna i sin tur vanligtvis för över HR-ansvar på ett informellt sätt till projektledare. På Volvo kan det inte anses ha skett en ytterligare ansvarsförskjutning till projektledarna då de i dagsläget inte är delaktiga i personalarbetet i större utsträckning. Några av respondenterna menar dock att projektledarna på eget initiativ kan lämna önskemål om vilka kompetenser eller personer som ska ingå i ett projekt. De kan även vara delaktiga genom att informera linjechefen om de upptäcker personalrelaterade behov eller problem i projektgruppen. Initiativet till projektledarnas delaktighet i HR-arbetet kan på så sätt anses ligga hos projektledarna själva. Linjecheferna har inte fört över något personalrelaterat ansvar till projektledarna, utan det är istället upp till projektledarna att självmant ta på sig personalansvar, vilket flera av respondenterna inte anser sker i större utsträckning i dagsläget.

5.2 Linjechefsrollen kontra projektledarrollen

Eklund (2011) menar att det finns många skillnader mellan linjechefs- och projektledarrollen samt att många anser att det är mer krävande att vara projektledare än linjechef. Rapp Ricciardi och Schaller (2009) menar att linjechefen kan liknas vid en specialist, medan projektledaren kan liknas vid en generalist som måste besitta bredare kunskap jämfört med linjechefen. I och med att linjecheferna genomför i stort sett allt HR-arbete i projektgrupperna på Volvo kan ledarrollen anses vara mer krävande jämfört med projektledarrollen, vilket står i kontrast till Eklunds (2011) påstående. Linjecheferna ansvarar för många olika uppgifter och flera av respondenterna upplever att linjecheferna har en hög arbetsbelastning. Några av de intervjuade personerna menar att både linjecheferna och projektledarna står inför utmaningen att kunna prioritera mellan uppgifter och att fördela tiden på ett effektivt sätt. Dock måste linjecheferna ha en helhetssyn, ett långsiktigt perspektiv samt förmågan att kunna prioritera mellan olika obegränsade arbetsområden, till skillnad från projektledarna som har ett tydligare avgränsat arbete. På så sätt kan linjecheferna på Volvo snarare anses inneha en generalistroll, medan projektledarna har en specialistroll. Situationen kan delvis förklaras av att det inte har skett någon ansvarsförskjutning av HR-arbete till projektledarna och att linjecheferna istället genomför det mesta av personalarbetet självständigt. Om projektledarna istället hade varit mer involverade i personalarbetet hade det kunnat underlätta linjechefernas situation och arbetsbelastning. Det hade troligtvis lett till att projektledarrollen hade blivit mer avancerad och fått en tydligare generalistinriktning i och med att projektledarna behöver ta hänsyn till både tekniska och mänskliga aspekter i projektgrupperna.

5.3 Interaktionen mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare

Bredin och Söderlund (2012) menar att HR-funktionen, linjechefer och projektledare ofta arbetar avskilt från varandra, vilket leder till att slutresultatet av personalarbetet i projektgruppen till stor del avgörs av hur de tre aktörerna interagerar med varandra. Interaktionen mellan HR-funktionen och linjecheferna upplevs överlag fungera bra enligt respondenterna, men däremot kan dialogen mellan linjecheferna och projektledarna förbättras, både som helhet och när det gäller personalrelaterade områden. Resultatet av empirin visar att HR-funktionen och projektledarna på Volvo inte är i direktkontakt med varandra och att linjecheferna istället fungerar som en länk mellan de två aktörerna. Boxall och Purcell (2008) menar att linjecheferna har en nyckelposition i genomförandet av det operativa HR-arbetet och i implementeringen av HR-funktionens framtagna riktlinjer och policies. Med utgångspunkt i Boxall och Purcells (2008) resonemang borde det på Volvo vara extra viktigt att interaktionen är välutvecklad mellan HR-funktionen och linjecheferna samt mellan linjecheferna och projektledarna eftersom linjecheferna fungerar som en förmedlare mellan de två aktörerna.

Enligt Granberg (2011) måste företagets HR-strategier vara integrerade med organisationsstrategin för att det strategiska HR-arbetet ska få genomslagskraft i

verksamheten. HR-strategierna måste vidare fungera som en del av företagets konkreta vardag och användas i linjechefernas dagliga arbete, vilket förutsätter att HR-funktionen har ett nära samarbete och en kontinuerlig dialog med linjecheferna (ibid.). I och med linjecheferna på Volvo fungerar som en länk mellan HR-funktionen och projektledarna borde det strategiska HR-arbetets genomslagskraft även påverkas av hur linjechefer och projektledare interagerar och samarbetar med varandra. Eftersom dialogen mellan linjecheferna och projektledarna är bristfällig enligt respondenterna finns det en risk att HR-arbetet inte förmedlas vidare från linjecheferna till projektledarna. Enligt Keegan med flera (2012) kan HR-arbetet bli lidande om linjecheferna inte implementerar eller för vidare HR-strategierna ut i organisationen, vilket i slutändan framförallt riskerar att drabba de underordnade medarbetarna.

Samtliga respondenter önskar på något sätt en mer strukturerad dialog inom det personalrelaterade området. De intervjuade linjecheferna och den intervjuade projektledaren önskar en mer utvecklad dialog mellan varandra, framförallt genom formella möten. Två av cheferna anser även att det skulle var positivt med fler formaliserade möten mellan linjecheferna och HR-funktionen, där de kan diskutera personal- och projektrelaterade frågor. Några respondenter tycker att HR-funktionen borde rikta sig direkt till projektledarna och fungera som ett stöd i deras arbete. Två av respondenterna ser istället inget behov av en direktkontakt mellan HR-funktionen och projektledarna så länge cheferna fungerar som en länk däremellan. Det kan dock ifrågasättas om linjecheferna fungerar som en förmedlare mellan HR-funktionen och projektledarna i dagsläget på Volvo i och med att interaktionen upplevs vara dåligt utvecklad mellan linjecheferna och projektledarna. Linjecheferna vänder sig snarare direkt till projektmedarbetarna, utan att involvera projektledarna, vilket kan anses vara tidskrävande för linjecheferna.

Som tidigare beskrivits upplevs linjecheferna på Volvo ha en hög arbetsbelastning och en mångfacetterad roll där många olika uppgifter kräver deras uppmärksamhet. Hällsten med flera (2007) menar att det finns en risk att tidsbrist eller en hög arbetsbelastning hos linjecheferna kan skapa negativa konsekvenser genom ett alltför kortsiktigt synsätt i personalarbetet. Enligt Bredin och Söderlund (2012) kan linjechefer genom en informell ansvarsförskjutning av HR-arbete till projektledarna dra nytta av projektledarnas viktiga roll och position som informationsförmedlare i HR-arbetet (ibid.). Om linjecheferna involverar projektledarna i utförandet av HR-arbetet och om en effektivare dialog kan uppnås i kedjan mellan de tre aktörerna, borde det inte vara nödvändigt att HR-funktionen har en kontinuerlig dialog direkt med projektledarna. En ökad involvering av HR-funktionen kan i dagsläget snarare ses som en ”nödlösning” i och med linjechefernas höga arbetsbelastning och på grund av det bristande samarbetet mellan linjechefer och projektledare. Dock kan det ändå vara positivt att involvera HR-funktionen inom vissa områden i personalarbetet i projektgrupperna för att förstärka HR-synsättet utåt i organisationen, vilket vidareutvecklas i avsnitt 5.6.

5.4 Förväntningar mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare

Empirin visar att det finns flera motstridiga förväntningar mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare när det gäller personalarbetet i projektgrupperna. Även om HR-funktionen inte tror att projektledarna är särskilt insatta i HR-arbetet förväntar de sig ändå att linjecheferna tar kontakt med projektledarna när cheferna behöver olika typer av personalrelaterad information, till exempel i samband med kartläggning av medarbetarnas arbetsprestationer och utvecklingsbehov. HR-funktionen förväntar sig även att projektledarna informerar linjecheferna när det uppstår problem i projektgruppen. Sammanfattningsvis förväntar sig HR-funktionen att linjechefer och projektledare har ett ömsesidigt informationsutbyte mellan varandra i vissa personalrelaterade områden där båda aktörerna tar initiativet till en dialog. Med utgångspunkt i Söderlund och Bredins (2005) resonemang om ansvarsförskjutning av HR-ansvar förväntar sig alltså HR-funktionen på Volvo att det delvis har skett en decentralisering av informellt personalansvar från linjechefer till projektledare och att projektledaren därmed fungerar som en informationslänk mellan linjechefen och projektmedarbetarna inom vissa HR-relaterade områden.

Dock stämmer HR-funktionens förväntningar inte helt överens med de övriga respondenternas uppfattningar när det gäller samarbetets struktur mellan linjecheferna och projektledarna. Två av linjecheferna anser till exempel att projektledarna själva ska ta initiativ till deltagande i personalarbetet genom att komma med önskemål om vilka kompetenser som behövs eller agera tidigt vid signaler på problem i projektgruppen. Dock menar de två cheferna att det sällan sker i dagsläget. Den tredje linjechefen är osäker på hur projektledarna skulle kunna vara delaktiga i personalarbetet, vilket tyder på att linjechefen inte har några större förväntningar på projektledarnas delaktighet. De andra två linjecheferna ser flera svårigheter med att projektledarna ska vara delaktiga i hanteringen av personalrelaterade problem i projektgrupperna. En av de intervjuade linjecheferna vill värna om projektmedlemmarnas integritet och på så sätt undviker personen att delge bakgrundsinformation om medarbetarna till projektledarna. Personen upplever även att projektledarna många gånger inte vill ta tag i personalrelaterade problem eftersom de ofta har en nära relation till projektmedarbetarna och därför inte vill "klaga" eller "skvallra" hos chefen. Den andra linjechefen menar att projektledarna ofta ignorerar personalrelaterade problem eftersom det är lättare för projektledaren att "blunda" för problemet. Sammanfattningsvis förväntar sig därmed ingen av de tre linjecheferna att projektledarna ska vara delaktiga i HR-arbetet i större utsträckning.

Söderlund och Bredin (2005) betonar att HR-funktionens överlämnande av personalansvar till linjecheferna måste ske på ett tydligt sätt. Om ansvarsgränsen inte är tillräckligt tydliggjord av HR-funktionen finns det en risk att ett förväntningsgap uppstår mellan de två aktörerna (Bontell & Sjöström, 2012). Paralleller kan dras till situationen på Volvo där det delvis har uppstått ett förväntningsgap mellan HR-funktionen och de andra två aktörerna när det gäller

projektledarnas involvering i personalarbetet. I och med att HR-funktionen överför sitt ursprungliga arbete och synsätt till linjecheferna borde HR-funktionen kontinuerligt följa upp överlämningen och se till att den fungerar på ett önskat sätt för att därmed säkerställa att linjechefernas personalansvar är tillräckligt tydliggjort.

Liksom för överlämnandet av personalansvar till linjechefer, bör även en förskjutning av personalansvar till projektledare ske på ett tydligt sätt. Även här borde det vara HR-funktionens uppgift att uppmuntra och driva igenom en ansvarsförskjutning från linjecheferna till projektledarna. Keegan med flera (2012) betonar att det finns en risk att HR-frågor nedprioriteras vid brist på intresse, kunskap eller tid hos både linjecheferna och projektledare. HR-funktionen på Volvo bör inte förlita sig på att linjecheferna självmant involverar projektledarna i hanteringen av olika HR-frågor eller att de två aktörerna har tillräckligt med kompetens för att själva kunna fördela HR-arbetet mellan varandra på ett effektivt sätt. Om HR-funktionen är delaktig i att initiera och följa upp ansvarsfördelningen mellan linjecheferna och projektledarna på företaget borde risken minska för att HR-funktionen skapar ouppfyllda förväntningar gentemot de andra två aktörerna.

5.5 Projektledarens deltagande i det operativa personalarbetet

Enligt Bredin och Söderlund (2011) finns det många svårigheter med att föra över ett faktiskt personalansvar till projektledare eftersom de ofta har ett kortsiktigt synsätt i och med projektens tidsbegränsade karaktär. En av respondenterna från HR-funktionen menar att även om projektledarna inte ska utföra det faktiska arbetet borde de ändå bidra i det genom att fungera som en informationskanal till linjecheferna för att de i sin tur ska kunna genomföra HR-arbetet på ett effektivt sätt. Två av linjecheferna anser att en ökad involvering av projektledarna i personalarbetet skulle underlätta chefernas personalansvar och arbetsbelastning. En av respondenterna från HR-funktionen menar att projektledarnas involvering i personalarbetet hade varit positivt för att lättare kunna upptäcka stress eller annan ohälsa bland medarbetarna. Sammanfattningsvis skulle projektledarnas ökade delaktighet i HR-arbetet troligtvis gynna både linjecheferna och projektmedlemmarna på företaget.

Söderlund och Bredin (2005) menar att i och med projektets kortsiktiga och uppgiftorienterade fokus kan det anses vara naturligt att HR-frågor nedprioriteras och istället får lämna utrymme för deadlines, leveranser och resultat inom projektet. Som några av respondenterna påpekar kommer projektledaren troligtvis inte att informera linjechefen om ett personalrelaterat problem eller behov förrän det påverkar projektgruppens prestationer och på så sätt hindrar projektet från att uppnå de förutbestämde målen. Därmed kommer projektledaren antagligen inte att fokusera på de mänskliga aspekterna i projektet förrän de påverkar de tekniska aspekterna. Det finns en risk att personalrelaterade behov inte lyfts till linjechefens hantering förrän de har skapat stora konsekvenser i projektgruppens arbetsutförande. Flera av de intervjuade linjecheferna påpekar just svårigheten med att

upptäcka problem och behov tidigt i projektgrupperna i och med att linjecheferna arbetar frångående projektmedlemmarna. Problemet skulle troligtvis kunna underlättas genom en tydligare ansvarsförskjutning till projektledarna, där de enligt Söderlund och Bredin (2005) kan fungera som en länk mellan linjecheferna och projektmedarbetarna vid hanteringen av personalrelaterade frågor. Samtidigt menar några av de intervjuade linjecheferna att det finns flera svårigheter och etiska aspekter att ta hänsyn till när det gäller projektledarnas involvering i hanteringen av personalrelaterade problem bland projektmedlemmarna, vilket beskrevs under föregående avsnitt.

Respondenterna har flera olika idéer om hur projektledarna kan få ett större ansvar och delaktighet i personalfrågor på företaget. Liksom Bredin och Söderlund (2011) menar respondenterna att projektledarna kan bidra i HR-arbetet genom att bland annat motivera och ge feedback till projektmedarbetarna och genom att ge input till linjecheferna vid utvärdering av projekt och projektmedlemmarnas prestationer. På så sätt kan projektledarna till stor del vara delaktiga i det dagliga och fortlöpande personalarbetet i projektgrupperna. Som beskrevs ovan är det däremot svårare att föra över personalansvar till projektledarna som innebär att de ska informera linjecheferna om mer känsliga områden i projektgrupperna, som konflikter eller andra personalrelaterade problem. I dagsläget är det upp till projektledarna att självmant ta det ansvaret, vilket de troligtvis gör om de personalrelaterade problemen har negativa konsekvenser på prestationerna i projekten. Om projektledarna ska vara delaktiga i att informera linjecheferna vid personalrelaterade problem i projektgrupperna är det viktigt att kunna minska deras upplevelse av att de "skvallrar" eller "klagar" på projektmedlemmarna. Linjecheferna bör uppmuntra projektledarna att informera om uppkomna problem genom att ha en kontinuerlig dialog och avstämning med projektledarna. Därmed blir det inte enbart upp till projektledaren att ta kontakt med linjechefen vid ett uppkommet problem, utan det handlar snarare om att projektledaren ska ge information när linjechefen ber om det. Även HR-funktionen skulle genom sin expertkunskap kunna vara ett mer omfattande stöd till linjecheferna om hur de ska förhålla sig till och uppmuntra projektledarnas roll att informera linjecheferna om personalrelaterade problem i projektgrupperna.

För att skydda projektmedlemmarnas integritet vid personalrelaterade problem bör linjecheferna inte delge bakgrundsinformation om projektmedarbetarna till projektledarna eller diskutera hur de tillsammans ska arbeta för att lösa en problemsituation. Projektledarna bör endast vara delaktiga i att ge information till cheferna vid signaler på problem i projektgrupperna. En av respondenterna från HR-funktionen menar att projektledarna kan "ge svar men inte förslag" till linjecheferna. Ansvaret för att hantera problem i projektgruppen ligger fortfarande hos linjechefen, men däremot kan projektledaren fungera som en informationskanal för att upptäcka och lyfta problem i projektgruppen till linjechefens kännedom.

Linjechefen bör även bjuda in projektledaren till deltagande i personalarbetet överlag, istället för att det ska ligga på projektledarens initiativ. En av de intervjuade linjecheferna menar till

exempel att det är projektledarnas initiativ att upprätthålla dialogen med linjecheferna och att dialogen dem emellan är bristfällig i dagsläget eftersom projektledarna inte ”tar sitt ansvar”. Som beskrivits tidigare är det upp till projektledarna att vara delaktiga i det personalrelaterade arbetet och den intervjuade projektledaren menar till exempel att styrgruppsmötena, där de stämmer av hur projekten fungerar, ofta genomförs utifrån hans initiativ.

Flera av respondenterna beskriver att projektledarna utses på ett informellt sätt av linjecheferna och att det framförallt är projektledarnas tekniska kunskaper som står i fokus när de ska utses. Grossman (2009) menar att tillsättande av projektledare ofta grundas i individens tekniska kunskaper och enligt Söderlund och Bredin (2011) får HR-frågor i projekten många gånger stå tillbaka för de tekniska aspekterna. På Volvo är det troligtvis svårt för projektledarna att själva se behovet av att de ska vara delaktiga i HR-arbetets utförande och därför borde det istället vara upp till linjecheferna att involvera projektledarna och ta initiativet till en dialog. Dock är det inte säkert att linjecheferna har tillräckligt med kunskap och förståelse för hur och i vilka frågor de bör involvera projektledarna. En av linjecheferna har till exempel inte funderat på hur projektledarna kan vara delaktiga i personalarbetet, även om personen påpekar senare under intervjun att denne brukar stämma av med projektledarna hur projektmedlemmarna fungerar och om arbetet utförs på ett effektivt sätt. Exemplet tyder på att linjecheferna nödvändigtvis inte är medvetna om hur projektledarna är eller kan vara delaktiga i personalarbetet. Därav bör HR-funktionen vara mer inblandad i överlämningen och ansvarsfördelningen av HR-arbetet mellan linjecheferna och projektledarna och uppmuntra dem till att samarbeta.

5.6 HR-funktionens deltagande i det operativa personalarbetet

De intervjuade HR-personerna menar att de inte är insatta i projekten i större utsträckning i dagsläget och under intervjuerna ger HR-personerna motsatta svar på vissa frågor jämfört med de andra respondenterna. En av respondenterna inom HR tror till exempel att projektledarna är delaktiga i arbetet med att sätta samman projektgrupper samt i kompetenskartläggningen av projektmedlemmarna, medan de övriga respondenterna påpekar motsatsen. Det finns även en osäkerhet hos båda respondenterna inom HR-funktionen om hur personalarbetet i projektgruppen utförs i praktiken och vilken kontakt linjechefer och projektledare egentligen har med varandra. I och med att medarbetarnas kompetenser utgör en stor del av företagets konkurrensfördelar i projekt- och kunskapsintensiva företag menar Clark och Colling (2005) att det är viktigt att HR-funktionen upprättar system för rekrytering, utveckling, belöning och andra personalrelaterade områden, som är integrerade i den projektbaserade strukturen. HR-funktionens anpassning till den projektbaserade arbetet på Volvo kan utifrån Clark och Collings (2005) beskrivning ses som bristfällig i och med att HR-funktionen inte är insatta i hur det dagliga HR-arbetet i projektgrupperna går till. HR-funktionen är snarare linjeorienterad och stöttar endast linjecheferna i deras arbete, vilket Keegan med flera (2012) menar är ett vanligt fenomen i projektbaserade organisationer.

Enligt Söderlund och Bredin (2005) bör HR-funktionen arbeta förbyggande och kartlägga de problem som kan uppstå i projekten. HR-funktionen bör även vara anpassade i den projektbaserade strukturen genom att fungera som ett konsultativt stöd gentemot linjecheferna och inneha en projektorienterad inriktning och expertkunskap för att linjecheferna i sin tur ska kunna hantera de utmaningar som det projektstrukturerade arbetet för med sig för HR-arbetet.

Keegan med flera (2012) menar att det är vanligt att HR-funktionen inte är medvetna om hur projektledarna kan bidra i HR-arbetet och att de därför endast stöttar linjecheferna i deras arbete. När det gäller Volvo har HR-funktionen ingen direktkontakt med projektledarna och de är endast inriktade på att stötta linjecheferna, även om respondenterna från HR-funktionen är medvetna om hur projektledare kan delta i personalarbetet. Under intervjutillfällena delger respondenterna från HR-funktionen flera idéer och synpunkter om hur personalarbetet borde vara fördelat i organisationen och de upplevs vara insatta i vilka utmaningar det projektbaserade arbetssättet för med sig för olika aktörer och nivåer inom företaget. Problemet är snarare att de inte följer upp hur arbetet ser ut i praktiken eller arbetar för att reducera svårigheterna. Respondenterna från HR-funktionen vet inte hur projektledarnas involvering ser ut i praktiken, vilket delvis har medfört att HR-funktionen har ouppfyllda förväntningar gentemot linjecheferna och projektledarna, som beskrevs tidigare i avsnitt 5.4.

Den strategiska HR-funktionen bör enligt Ulrich och Brockbank (2007) arbeta mot att skapa värde för både interna och externa aktörer i organisationen. Om HR-funktionen på Volvo initierar och arbetar för att driva igenom en ansvarsförskjutning av personalansvar till projektledarna kan de skapa värde för både linjecheferna och projektmedlemmarna. Ansvarsförskjutningen skulle troligtvis tillgodose linjechefernas upplevda behov av en bättre överblick över projekten och de olika projektgruppernas prestationer och förbättringsområden. Värde kan därmed även skapas för projektmedlemmarna genom att det blir lättare för linjecheferna att upptäcka och uppmärksamma medarbetarnas behov och önskemål i projektgruppen, vilket några av respondenterna påpekar är en brist i dagsläget.

För att det strategiska HR-arbetet ska få genomslagskraft i verksamheten är det enligt Granberg (2011) viktigt att HR-funktionen förmedlar en stark identitet med välutvecklade synsätt gentemot den övriga organisationen. En av linjecheferna påpekar att HR-funktionen har en viktig uppgift i att förmedla ”mjuka” värden till den övriga verksamheten där både linjechefer och projektledare är främst tekniskt inriktade. Linjechefen anser att det är viktigt att HR-funktionen skapar ett förtroende hos medarbetarna och på så sätt får gehör för sitt HR-synsätt. Respondenter inom både HR och linjen har en önskan om att HR-funktionen ska vara mer inblandade i projekten, till exempel inom teambuilding, coaching, hälsa och utveckling av projektledarkompetens. Respondenterna har samtidigt en förståelse för att det inte är realistiskt att HR-funktionen ska vara inblandade i alla projekt i och med att de har många andra arbetsuppgifter som kräver deras tid och uppmärksamhet. En av linjecheferna menar att HR-funktionens delaktighet framförallt är viktigt i projektens kärnfrågor, som till exempel karriär- och kompetensutveckling, jämfört med projektens detaljfrågor.

Keegan med flera (2012) betonar betydelsen av att säkerställa att linjechefer och projektledare har tillräckliga förutsättningar för att utföra det decentraliserade personalarbetet. Vid brist på kunskap, intresse eller tid hos linjecheferna och projektledarna finns det en risk att HR-synsättets inflytande och status i organisationen försvagas, vilket framförallt drabbar de underordnade medarbetarna. Enligt Bredin och Söderlund (2012) ställer linjechefens ökade personalansvar krav på en ny linjechefsprofil och andra typer av kompetenser än tidigare för att linjechefen ska kunna uppfylla ansvaret. Hällsten (2003) menar att chefen till exempel bör ha en god social kompetens och en förmåga att motivera medarbetare (ibid.). Liksom för linjechefer borde även ett ökat personalansvar hos projektledare ställa krav på särskilda kompetenser för att projektledare ska kunna utföra personalarbetet på ett önskvärt sätt. Förutom specifika tekniska kunskaper menar Grossman (2009) att projektledaren även bör ha kunskaper inom ledarskap, teamutveckling, och motivationsfrågor. Tonnquist (2010) menar att en projektledare bland annat bör ha förmågan att kunna fungera som en coach och uppmärksamma individer i projektet.

Eftersom projektledarna på Volvo är delaktiga i HR-arbetet i en begränsad omfattning i dagsläget bör HR-funktionen uppmärksamma projektledarnas roll och se till att de har tillräckliga förutsättningar för att de ska kunna bidra i personalarbetet. HR-stödet kan riktas direkt till projektledarna eller via linjecheferna genom att HR-funktionen medvetandegör och förtydligar för linjecheferna hur de kan ta hjälp av projektledarna i utförandet av personalarbetet. För att projektledarna ska ha tillräcklig kunskap så att de kan bidra i HR-arbetet är det nödvändigt att HR-funktionen är inblandade i kompetensutvecklingsfrågor som rör projektledarna. Det kan vara viktigt att utbilda projektledarna inom bland annat teamutveckling och motivationsfrågor, då projektledarna inte nödvändigtvis är medvetna om hur de bör arbeta med dessa ”mjuka” områden i projektgrupperna.

Enligt Tonnquist (2010) har projektledare vanligtvis sämre möjligheter för kompetens- och karriärutveckling jämfört med linjechefer. Större företag har ofta fastlagda och tydliga karriärvägar för linjechefer, men få företag erbjuder samma möjligheter för projektledare. Flera av respondenterna beskriver hur Volvo för närvarande arbetar med att implementera en utvecklingspipeline för projektledare med syfte att skapa ett tydligare projektledarspår som ska fungera likvärdigt med det rådande linjechefsspåret på Volvo. Det kan ses som det första viktiga steget i att uppmärksamma och lyfta projektledarnas roll på företaget. Genom att betona projektledarnas roll i HR-arbetet finns det troligtvis goda möjligheter att genomdriva en tydligare ansvarsförskjutning mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare på Volvo, som kan bidra med värde för företaget.

6. Slutsatser

Det avslutande kapitlet återkopplar till studiens syfte och besvarar de två frågeställningarna. Kapitlet inleds med en återblick av studiens syfte och frågeställningar och därefter beskrivs samarbetets struktur mellan de tre aktörerna samt vilka konsekvenser det får för personalarbetet i projektgruppen. Sedan presenteras generella rekommendationer för en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbete i den projektbaserade organisationen. Kapitlet avslutas med reflektioner över studiens slutsatser.

6.1 Studiens syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka hur samarbetet mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare påverkas av förskjutningen av HR-ansvar i den projektbaserade miljön. Syftet med studien är även att undersöka hur samarbetet mellan de tre aktörerna påverkar det slutliga personalarbetet i projektgruppen och utifrån det bidra med generella rekommendationer för en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbetet. De två frågeställningarna som ska besvaras i detta kapitel är:

- Hur ser samarbetet ut mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare när det gäller personalarbete i projektgruppen?
- Vilka konsekvenser får samarbetets struktur för personalarbetet i projektgruppen och hur kan dessa konsekvenser hanteras?

6.2 Samarbetet mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare

På Volvo genomför linjecheferna i stort sett allt operativt HR-arbete och de samarbetar med HR-funktionen vid vissa personaladministrativa frågor eller vid hanteringen av personalrelaterade problem i projektgrupperna. HR-funktionen fungerar som ett konsultativt stöd i dessa uppgifter, medan linjecheferna genomför det praktiska personalarbetet.

Projektledarna är inte involverade i HR-arbetet i större utsträckning, men de kan på eget initiativ vara delaktiga när det gäller kompetensfrågor i projektgrupperna eller genom att lyfta personalrelaterade problem till linjechefernas kännedom. Dock sker det sällan i dagsläget och det finns ett begränsat samarbete mellan linjechefer och projektledare vid personalrelaterade uppgifter i projektgrupperna.

6.3 Konsekvenser av samarbetets struktur

Samarbetets struktur mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare medför att HR-arbetets genomslagskraft i organisationen till stor del avgörs av hur linjecheferna agerar i och med att de har det huvudsakliga personalansvaret. På grund av linjechefernas generalistroll och obegränsade arbetsområden finns det en risk att HR-arbetet nedprioriteras till följd av tidsbrist och konkurrens med andra arbetsuppgifter hos linjecheferna.

I och med att HR-funktionen har förskjutit HR-ansvar utan att följa upp hur decentraliseringen fungerar i praktiken, har det delvis uppstått ett förväntningsgap om hur personalansvaret är fördelat mellan de tre aktörerna. Den otydliga ansvarsfördelningen kan i sin tur skapa negativa konsekvenser för HR-arbetets förmedling och implementering i organisationen, vilket framförallt riskerar att drabba de underordnade medarbetarna.

Det finns flera svårigheter med att involvera projektledare i hanteringen av personalrelaterade problem i projektgrupperna i och med projektledarnas kortsiktiga och tekniska perspektiv samt att projektdeltagarnas integritet kan bli lidande. Samtidigt kan det vara svårt för linjechefer att upptäcka behov och problem i projektgrupperna eftersom projektmedlemmarna arbetar avskilt från cheferna och är utspridda i olika projekt. Därmed finns det en risk att stress, konflikter, ohälsa eller andra personalrelaterade problem upptäcks i ett alltför sent skede i projektgrupperna.

6.4 Rekommendationer för en lyckad ansvarsförskjutning av HR-arbetet

Vid en ansvarsförskjutning av HR-arbete i den projektbaserade organisationen har HR-funktionen en viktig roll i att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare. Det är viktigt att HR-funktionen anpassas tydligare till den projektbaserade miljön för att de ska kunna stötta linjecheferna i deras respektive utmaningar som det projektbaserade arbetssättet för med sig i utförandet av linjechefernas personalansvar.

HR-funktionen bör uppmärksamma och betona projektledarnas betydelse i personalarbetet samt uppmuntra en vidare ansvarsförskjutning av HR-arbete från linjechefer till projektledare. Det är viktigt att HR-funktionen medvetandegör linjecheferna hur de kan involvera projektledarna i personalarbetet och på så sätt främja ett samarbete mellan de två aktörerna. Projektledarna bör framförallt vara delaktiga i HR-arbetet genom att fungera som en informationslänk mellan linjecheferna och projektmedlemmarna i det dagliga personalarbetet.

HR-funktionen bör även säkerställa att både linjechefer och projektledare har tillräckliga förutsättningar för att kunna utföra det förskjutna HR-ansvaret. Det kan bland annat ske genom ett ökat HR-stöd gentemot de två aktörerna eller genom relevant utbildning.

I och med att HR-funktionen, linjechefer och projektledare till stor del arbetar avskilt från varandra och har olika utmaningar, förutsättningar och begränsningar i deras respektive arbetsroller är det viktigt att det finns en formaliserad och kontinuerlig dialog dem emellan för att personalarbetet ska kunna samordnas och få en gemensam riktning i den projektintensiva organisationen.

6.5 Avslutande reflektioner

Resultatet från studien visar att det finns flera utmaningar med att driva igenom och upprätthålla en välfungerande ansvarsförskjutning av HR-arbetet mellan HR-funktionen,

linjechefer och projektledare i det projektbaserade företaget. Om HR-funktionen inte säkerställer och följer upp att ansvarsförskjutningen fungerar på ett önskat sätt finns det en risk att decentraliseringen av ansvar endast skapar negativa konsekvenser för medarbetarna och företaget som helhet genom att HR-arbetet och HR-synsättet inte når ut i verksamheten. Det finns en risk att HR-funktionen inte kan bidra med det värdeskapande HR-arbete som var det ursprungliga syftet med att skapa en strategisk och styrningsinriktad HR-funktion, där större delen av HR-ansvaret läggs ut på linjechefer och projektledare. Studiens rekommendationer bygger till stor del på att HR-funktionen ska vara mer delaktig i att genomföra, stötta och följa upp ansvarsförskjutningen gentemot linjechefer och projektledare och det finns på så sätt ett behov av att HR-funktionen är mindre distanserad från den operativa verksamheten. Samtidigt är syftet med den moderna HR-funktionen att den ska frångå det operativa ansvaret för att istället arbeta på en strategisk och affärsintegrerad nivå i företaget.

En ansvarsförskjutning mellan de tre aktörerna kan sammanfattningsvis orsaka flera negativa konsekvenser för HR-synsättets inflytande och status i organisationen och därmed kan det diskuteras om HR-funktionen verkligen bidrar med värde för organisationen genom att initiera en ansvarsförskjutning av HR-arbete till aktörer utanför HR-funktionen. Linjechefer och projektledare uppfattar troligtvis inte det ökade personalansvaret som ett mervärde i deras situation, utan det borde snarare framstå som en ökad arbetsbelastning. Om HR-funktionen behöver lägga mycket tid och andra resurser på att följa upp hur linjechefer och projektledare hanterar personalansvaret kan det ifrågasättas vad ansvarsförskjutningen som strategi egentligen bidrar med för de inblandade aktörerna och för företaget som helhet. Problematiken framstår troligtvis som tydligare i en projektbaserad organisation jämfört med en traditionellt strukturerad organisation med linjeverksamheter eftersom ansvarsförskjutningen bör sträcka sig utanför linjechefernas personalansvar och även innefatta projektledare. Det skulle därmed behövas ytterligare forskning om hur HR-funktionen bör struktureras och anpassas i den projektbaserade miljön för att HR-funktionen på ett lyckat sätt ska kunna bidra med värde för organisationens interna och externa aktörer.

7. Referenser

- Aniander, Magnus; Blomgren, Henrik; Engwall, Mats; Gessler, Fredrik & Gramenius, Jacob (1998) *Industriell ekonomi*. Lund: Studentlitteratur AB
- Blomberg, Jesper & Lundin, Rolf A. (2009) ”Projektledarskap” ur *Ledarskapsboken*. Jönsson, Sten & Strannegård, Lars. Malmö: Liber AB
- Bontell, Elin & Sjöström, Fredric (2012) “*Rom byggdes inte på en dag*” – En kvalitativ studie om strategiskt HR-arbete efter genomförandet av HR-transformationen, samt förväntningarna mellan HR och linjecheferna. Kandidatuppsats. Göteborg: företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Boxall, Peter & Purcell, John (2008) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bredin, Karin & Söderlund, Jonas (2012) ”HRM och styrning - Kollektiv styrning i det projektbaserade företaget” ur *Styrning med projekt och kunskap i fokus*. Tell, Fredrik & Söderlund, Jonas. Lund: Studentlitteratur AB
- Bredin, Karin & Söderlund, Jonas (2011) The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 10, pp. 2202-2221
- Brewster, Chris & Holt Larsen, Henrik (2000) *Human Resource Management in Northern Europe – Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Clark, Ian & Colling, Trevor (2005) The Management of Human Resources in Project Management-led Organizations. *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 178-191
- Eklund, Sven (2011) *Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren*. Lund: Studentlitteratur AB
- Granberg, Otto (2011) *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur
- Grossman, Robert J. (2009) Managing the People Who Manage the Projects. *HR Magazine*, Vol. 54, No. 8, pp. 28-33
- Huemann, Martina; Keegan, Anne & Turner, Rodney J. (2007) Human Resource Management in the Project-Oriented Company: A Review. *International Journal of Project Management*, Vol. 25, pp. 315-323

- Hällsten, Freddy (2003) *Det dygdiga personalansvaret – Om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Kungälv: Bokförlaget BAS
- Hällsten, Freddy; Boglind, Anders & Thilander, Per (2007) *"HR Transformation" – empiri och teori som bas för fördjupad forskning om det förändrade personalarbetet*. Göteborg: HRM-gruppen, företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Keegan, Anne; Huemann, Martina & Turner, Rodney J. (2012) Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 15, pp. 3085–3104
- Nationalencyklopedin (2013) *Humankapital*.
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/humankapital> Hämtad: 2013-04-24
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Rapp Ricciardi, Max (2012-01-23) Föreläsning: Projektpsykologi. Göteborgs Universitet: Psykologiska Institutionen.
- Rapp Ricciardi, Max & Schaller, Joseph (2009) *Projektpsykologi – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB
- Rövik, Kjell Arne (2008) *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber AB
- Söderlund, Jonas & Bredin, Karin (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber AB
- Thylefors, Ingela (2007) *Arbetsgrupper – från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och kultur
- Tonnquist, Bo (2010) *Projektledning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB
- Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*. Studentlitteratur AB
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Younger, Jon; Nyman, Mark & Allen, Justin (2009) *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw-Hill

8. Bildreferenser

Figur 1.1: *Förskjutning av HR-ansvar*. Reviderad från Söderlund, Jonas & Bredin, Karin (2005, 141) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber AB

Figur 4.1: *Respondenter på Volvo Group Trucks Technology*

Bilaga 1: Intervjumall pilotintervju

Bakgrundsfakta

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur många personer/chefer arbetar du för?
- Hur länge har du arbetat inom koncernen?
- Utbildning?

Organisationsstruktur

- Hur ser organisationsstrukturen ut på din avdelning?
- Hur ser organisationsstrukturen ut i ett större perspektiv?

HR-arbete i projektgruppen

- Hur sätts projektgrupperna ihop?
- Hur går kartläggningen till när det gäller kompetens- och karriärutveckling i projektgruppen?
- Har du någon gång varit inblandad i hanteringen av ett personalrelaterat problem i projektgruppen?
- Hur ser tillvägagångssättet ut om det uppstår exempelvis en konflikt mellan projektmedlemmar?
- Hur ser tillvägagångssättet ut vid svåra frågor, som t.ex. alkoholmissbruk, bland projektmedlemmarna?

Linjechefernas personalansvar

- Vad innebär gruppchefens personalansvar i projektgruppen?
- Anser du att gruppchefens personalansvar skiljer sig åt jämfört med en avdelning på Volvo som inte är projektintensiv? Skiljer det sig åt i utförandet?

Samarbete

- Hur kan du stötta gruppchefen när det gäller personalrelaterade frågor i projektgruppen?
- Hur ofta träffar du projektledarna på din avdelning?
- I vilken utsträckning tror du att gruppchefer och projektledare är i kontakt med varandra? Vid vilka tillfällen och i vilka frågor?

Förbättringsområden

- Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan HR-funktionen, gruppchefer och projektledare?

Bilaga 2: Missivbrev



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Hej!

Jag läser mitt fjärde och sista år till en kombinerad examen inom företagsekonomi och personalvetenskap vid Göteborgs Universitet och ska nu skriva min kandidatuppsats på personalvetarprogrammet.

Syftet med studien är att undersöka hur samarbetet ser ut mellan HR-funktionen, linjechefer och projektledare när det gäller personalarbete i projektgruppen.

Genom min vän xxx, som jobbar som projektanställd hos er, fick jag kontakt med xxx på HR-funktionen. Jag skulle nu vilja genomföra intervjuer med två linjechefer och två projektledare. Varje intervju beräknas ta ca 30 minuter och jag planerar att genomföra intervjuerna under vecka 17 och 18. Jag kommer att skicka ut intervjufrågorna innan intervjuerna och svaren kommer sedan att redovisas anonymt.

Hör gärna av er om ni vill ha mer information om uppsatsen eller intervjuerna.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar
Elin Bontell

Mobil: xxx

Mail: xxx

Bilaga 3: Intervjumall HR-funktionen

Bakgrundsfakta

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom koncernen?
- Utbildning?

Personalarbete i projektgruppen

- Hur sätts projektgrupperna ihop? Hur utses projektledaren?
- Hur går kartläggningen till när det gäller kompetens- och karriärutveckling av projektmedarbetarna? Vad gäller för projektledarna?
- Hur ser tillvägagångssättet ut om det uppstår exempelvis en konflikt mellan projektmedlemmar? Exempel?
- Hur ser tillvägagångssättet ut vid svåra frågor, som t.ex. alkoholmissbruk, bland projektmedlemmarna? Exempel?

Personalansvar & ledning

- Vad anser du att gruppchefens personalansvar innebär?
- Vilka utmaningar tror du att gruppchefen ställs inför i och med personalansvaret?
- På vilket sätt är projektledaren delaktig i personalrelaterade uppgifter?
- Hur skiljer sig projektledarskapet från gruppchefskapet?
- Vilka utmaningar tror du att projektledaren ställs inför i sitt arbete?
- Vilka utmaningar ställs ni i HR-funktionen inför när det gäller personalarbetet i projektgruppen?

Samarbete

- Hur samarbetar du med gruppcheferna?
 - När var du senast i kontakt med en gruppchef? Varför? Resultat?
 - Regelbundna möten? Formella eller informella möten?
 - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
- Hur mycket kontakt har du med projektledarna?
- Hur mycket kontakt tror du att gruppcheferna och projektledarna har med varandra?

Förbättringsområden

- Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet med gruppchefer respektive projektledare?
- Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan HR-funktionen, gruppchefer och projektledare?

Bilaga 4: Intervjumall gruppchefer

Bakgrundsfakta

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur många personer har du personalansvar för?
- Hur länge har du arbetat inom koncernen?
- Utbildning?

Personalarbete i projektgruppen

- Hur sätts projektgrupperna ihop? Hur utses projektledaren?
- Hur går kartläggningen till när det gäller kompetens- och karriärutveckling av projektmedarbetare/projektledare?
- Hur ser tillvägagångssättet ut om det uppstår exempelvis en konflikt mellan projektmedlemmar? Exempel?
- Hur ser tillvägagångssättet ut vid svåra frågor, som t.ex. alkoholmissbruk, bland projektmedlemmarna? Exempel?

Personalansvar & ledning

- Vad innebär personalansvaret i rollen som gruppchef?
- Vilka utmaningar för personalansvaret med sig?
- Har projektledaren något personalansvar?
- På vilket sätt är projektledaren delaktig i personalrelaterade uppgifter?
- Vilka utmaningar tror du att projektledaren ställs inför i sitt arbete?
- Hur skiljer sig ditt ledarskap från projektledarens ledarskap?
- Vilka utmaningar tror du att HR-funktionen ställs inför när det gäller personalarbetet i projektgruppen?

Samarbete

- Hur samarbetar du med HR-avdelningen?
 - När var du senast i kontakt med HR-avdelningen? Varför? Resultat?
 - Regelbundna möten? Formella eller informella möten?
 - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
- Hur samarbetar du med projektledarna?
- Hur mycket tror du att projektledare och HR-funktionen är i kontakt med varandra?

Förbättringsområden

- Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet med HR-funktionen respektive projektledare?
- Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan HR-funktionen, gruppchefer och projektledare?

Bilaga 5: Intervjumall gruppchef/tidigare projektledare

Bakgrundsfakta

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur många personer har du personalansvar för?
- Hur länge har du arbetat inom koncernen?
- Utbildning?

Personalarbete i projektgruppen

- Hur sätts projektgrupperna ihop? Hur utses projektledaren?
- Hur går kartläggningen till när det gäller kompetens- och karriärutveckling av projektmedarbetare/projektledare?
- Hur ser tillvägagångssättet ut om det uppstår exempelvis en konflikt mellan projektmedlemmar? Exempel?
- Hur ser tillvägagångssättet ut vid svåra frågor, som t.ex. alkoholmissbruk, bland projektmedlemmarna? Exempel?

Personalansvar & ledning

- Vad innebär personalansvaret i rollen som gruppchef?
- Vilka utmaningar för personalansvaret med sig?
- Har projektledaren något personalansvar?
- På vilket sätt är projektledaren delaktig i personalrelaterade uppgifter?
- Vilka utmaningar anser du att projektledaren ställs inför i sitt arbete?
- Hur skiljer sig gruppchefskapet och projektledarskapet från varandra?
- Vilka utmaningar tror du att HR-funktionen ställs inför när det gäller personalarbetet i projektgruppen?

Samarbete

- Hur samarbetar du med HR-avdelningen?
 - När var du senast i kontakt med HR-avdelningen? Varför? Resultat?
 - Regelbundna möten? Formella eller informella möten?
 - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
- Hur samarbetar du med projektledarna?
- Hur mycket är projektledare och HR-funktionen i kontakt med varandra?

Förbättringsområden

- Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet med HR-funktionen respektive projektledare?
- Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan HR-funktionen, gruppchefer och projektledare?

Bilaga 6: Intervjumall projektledare

Bakgrundsfakta

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom koncernen?
- Utbildning?

Personalarbete i projektgruppen

- Hur sätts projektgrupperna ihop? Hur utses projektledaren?
- Hur går kartläggningen till när det gäller kompetens- och karriärutveckling av projektmedarbetarna? Hur ser kompetensutvecklingen ut för dig som projektledare?
- Hur ser tillvägagångssättet ut om det uppstår exempelvis en konflikt mellan projektmedlemmar? Exempel?
- Hur ser tillvägagångssättet ut vid svåra frågor, som t.ex. alkoholmissbruk, bland projektmedlemmarna? Exempel?

Personalansvar & ledning

- Hur skiljer sig ditt ledarskap från gruppchefens ledarskap?
- Vilka utmaningar ställs du inför i ditt ledarskap?
- Vad anser du att gruppchefens personalansvar innebär?
- Vilka utmaningar tror du att gruppchefen ställs inför i och med personalansvaret?
- På vilket sätt är du delaktig i personalrelaterade uppgifter?
- Vilka utmaningar tror du att HR-funktionen ställs inför när det gäller personalarbetet i projektgruppen?

Samarbete

- Hur samarbetar du med gruppchefen?
 - När var du senast i kontakt med gruppchefen? Varför? Resultat?
 - Regelbundna möten? Formella eller informella möten?
 - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
- Hur mycket kontakt har du med HR-funktionen?
- Hur mycket tror du att gruppchefer och HR-funktionen är i kontakt med varandra?

Förbättringsområden

- Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet med gruppchefer?
- Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan HR-funktionen, gruppchefer och projektledare?