



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats  
Inriktning mot Organisation  
VT 2007

# **Human Resource Business Partner**

## **- teori och verklighet**

**Författare:**

Caroline Josefsson (851207)  
Susanne Thor (841102)

**Handledare:**

Freddy Hällsten

# SAMMANFATTNING

Synen på personalyrket har utvecklats under hundraåren och HRM som fick sitt genombrott under 1980-talet är en av de senare epokerna. HRM innebar att personalarbetet fick en annan roll i den övergripande företagsstyrningen. Det betonades att personalarbetet skulle utgå ifrån företagets strategi samtidigt som företagets affärsidé även skulle omvandlas till en motsvarande personalidé. Fokus förflyttades från att HR-ansvariga inom linjeverksamheten utförde administrativa arbetsuppgifter till att istället ha en mer heltäckande förståelse av verksamheten med dess kunder, aktieägare, chefer och medarbetare.

Hailey argumenterar att beskrivningarna av HRM fallerar att spegla den komplexitet och det djup som HR-rollerna innefattar. Det finns även röster som hävdar att HR-avdelningen huvudsakligen kritiserats för bristande koppling till företagets dagliga och långsiktiga behov snarare än för sina roller och sitt ansvar. Detta indikerar en problematik att fastställa vad HR-funktionen ska, bör och kan arbeta med, vilket gör ämnet intressant att undersöka. En roll som återkommer i olika sammanhang och blivit populär bland HR-specialister är Human Resource Business Partner (HRBP). Vårt syfte med denna uppsats är att klargöra hur den teoretiska HRBP-rollen förhåller sig till hur rollen ser ut i verkligheten. Detta tror vi kan gynna HRBP då det skapar en förståelse för vad rollen innefattar. Samtidigt främjar förståelsen samarbetet med bland annat linjechefer, vilket även underlättar deras arbete. Med vår problemanalys som bakgrund blir vår frågeställning följande:

## *Vad innefattar rollen Human Resource Business Partner?*

I syfte att undersöka frågeställningen ovan väljer vi att utgå ifrån fyra teoretiska utgångspunkter, Ulrich, Armstrong, Lawler III & Mohrman, samt Storey. Teoretikerna betonar vikten av samarbetet mellan företagets linjechefer och den business partner-roll respektive teoretiker identifierat. Vidare poängterar de det strategiskt inriktade arbetet som business partnern utför, vilket syftar till att uppnå företagets affärsmål. Denna diskussion utvecklar vi i vår teoretiska analys och till följd av denna väljer vi att vidareutveckla vår initiala problemställning till:

## *Vilken roll har Human Resource Business Partner i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål?*

För att undersöka problematiken kring HRBP-rollen har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer med linjechefer samt HRBP. Vår undersökning har lett fram till att vi identifierat ytterligare aspekter inom HRBP-rollen utöver de som teoretikerna beskrivit. Vi har även kommit fram till att befattningsbeskrivningen fallerar att inkludera samtliga aspekter av rollen. Vidare har HRBP en koppling till affärsmålen eftersom arbetet de utför bidrar till uppfyllandet av organisationens mål gällande flexibilitet, produktivitet samt social legitimitet. Det förekommer således skillnad mellan teori och verklighet för HRBP.

# FÖRORD

Det återstår endast några få dagar innan vi kan sätta punkt för våra fyra års studier. I september kommer det säkerligen att kännas ovanligt att inte krångla med kursregistreringar och slippa jaga kurslitteratur, men i skrivandets stund får vi villigt erkänna att det känns oerhört skönt att ha en universitetsexamen avklarad.

Snart återgår vi till våra arbeten men ska dessförinnan ta tillfället i akt att unna oss en veckas solsemester, men innan planet lyfter från Landvetter vill vi passa på att tacka några speciella personer som varit viktiga för oss under vårt uppsatsarbete.

Inledningsvis vill vi tacka våra kontaktpersoner på Volvo Parts och Ericsson, utan er hjälp hade vi inte haft något empiriskt material att arbeta med. Samtidigt vill vi även tacka för det positiva gensvar vi fått av de personer vi kontaktat för intervjuer, tack för samtliga värdefulla synpunkter och kommentarer.

Våra familjer och vänner ska självfallet också ha ett stort tack för det stöd och den uppmuntran ni givit oss. Era peppande ord har givit oss ny energi till vårt arbete. Vi uppskattar att du, Margareta Damm, tagit dig tid att ge oss kommentarer i slutskedet av vårt uppsatsarbete.

Freddy, utan dig som handledare hade vi inte fått ihop denna uppsats. Tack för att du tagit dig tid att sitta och rita med oss när vi varit som mest konfunderade. Inte bara har du lyckats samla våra förvirrade tankar utan även uppmuntrat oss till ett kritiskt förhållningssätt samtidigt som du fått vårt intresse för ämnet att växa. Genomgående i vårt samarbete med dig har vi inspirerats av ditt gedigna intresse för vår uppsats och vårt ämne. Vi önskar dig lycka till med ditt kommande forskningsprojekt, vi ser fram emot att ta del av detta framöver.

Göteborg, 7 juni 2007

---

Caroline Josefsson

---

Susanne Thor

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
BAKGRUND .....	3
PROBLEMANALYS .....	4
DISPOSITION .....	5
<b>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>6</b>
INTRODUKTION TILL HERMENEUTIK.....	6
DATAINSAMLING OCH DISKUSSION KRING VÅRA KÄLLOR .....	6
<i>Primära källor</i> .....	7
<i>Sekundära källor</i> .....	8
DATAANALYS.....	8
TROVÄRDIGHET OCH ETISKA AVVÄGANDEN.....	9
DISKUSSION KRING VALDA TEORIER .....	10
<b>TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>12</b>
HR-ROLLER .....	12
<i>HR-roller enligt Storey</i> .....	12
<i>HR-roller enligt Ulrich</i> .....	13
<i>HR-roller enligt Lawler III &amp; Mohrman</i> .....	15
<i>HR-roller enligt Armstrong</i> .....	16
TEORETISK ANALYS .....	17
HRS RELATION TILL AFFÄRSMÅLEN.....	20
<i>Anpassning av Boxall &amp; Purcells modell</i> .....	21
<b>EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	<b>22</b>
BEFATTNINGSBESKRIVNING.....	22
<i>Företagets intention med HRBP-rollen</i> .....	23
HRBP-ROLLENS INNEBÖRD .....	25
<i>Mål med HRBP-rollen</i> .....	25
<i>Begreppsförvirring</i> .....	25
<i>Olika tolkningar av HRBP-rollen leder till förvirring</i> .....	25
ARBETSUPPGIFTER OCH ANSVARSOMRÅDEN .....	27
<i>Bollplank</i> .....	27
<i>Informatör</i> .....	28
<i>Eldsläckare</i> .....	28
<i>Administratör</i> .....	29
<i>Strateg</i> .....	29
<i>Spridda roller</i> .....	30
LINJECHEFERS KONTAKT MED HRBP.....	33
<i>Undvikande</i> .....	33
<i>Slussande</i> .....	33
<i>Behovsbaserad</i> .....	34
<i>Kontinuerlig</i> .....	34
<i>Dialogen med HRBP</i> .....	34
<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION</b> .....	<b>36</b>
HRBP – TEORI OCH VERKLIGHET .....	36
AVSLUTANDE TANKEGÅNGAR.....	39
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>42</b>
LITTERATUR .....	42
INTERNET .....	43

## *FIGURFÖRTECKNING*

Figur 1. HR roles in building a competitive organization .....	13
Figur 2. Överblick av samtliga HR-roller.....	18
Figur 3. Kategorier utifrån samtliga HR-roller.....	19
Figur 4. Den ideala HRBP-rollen i relation till samtliga HR-roller .....	19
Figur 5. Länken mellan affärsmål och HR-mål.....	21
Figur 6. HRBP-rollens koppling till företagets affärsmål .....	23
Figur 7. Befattningsbeskrivningen i relation till den ideala HRBP-rollen .....	24
Figur 8. HRBP-rollens koppling till företagets affärsmål .....	26
Figur 9. Roller utifrån arbetsuppgifter och ansvarsområden i relation till den ideala HRBP-rollen.....	30
Figur 10. HRBP-rollens koppling till företagets affärsmål .....	33
Figur 11. Roller utifrån arbetsuppgifter och ansvarsområden i relation till den ideala HRBP-rollen...	34
Figur 12. Jämförelse mellan HRBP-rollens ideal och verklighet.....	36
Figur 13. HRBPs roll i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål .....	38

## *BILAGOR*

**Bilaga 1** Intervjuguide HRBP

**Bilaga 2** Intervjuguide Linjechefer

# INLEDNING

*För att introducera läsaren till det ämne vi funnit intressant att undersöka, inleder vi med en historisk bakgrund för att skapa förståelse för den problematik som råder inom ämnet. Problematiken utvecklar vi vidare i problemanalysen, vilken avslutas med vår frågeställning. Till sist i vårt inledande kapitel ger vi en överblick av uppsatsens disposition.*

---

## BAKGRUND

Synen på personalyrket har utvecklats under hundralet år, där det personaladministrativa synsättet och HRM är de senare av epokerna inom yrkesområdet. Under den personaladministrativa eran inrättades personalavdelningar, vilka övertog mycket av det personalarbete som linjechefer ute i organisationen tidigare utfört, såsom rekrytering samt introduktion och utbildning av personal. HRM innebar att personalarbetet fick en annan roll i den övergripande företagsstyrningen. Betydelsen av att personalarbetet utgick från företagets strategi betonades och företagets affärsidé skulle även omvandlas till en motsvarande personalidé. Jämfört med det personaladministrativa synsättet fick personalavdelningen med HRM en mer aktiv och konsultativ roll, vilket också innebar att linjecheferna fick tillbaka mycket av det ansvar som togs ifrån dem under den personaladministrativa perioden. Begreppet HRM fick sitt genombrott under 1980-talet, men har debatterats och utvecklats under flera decennier dessförinnan.<sup>1</sup> Legge poängterar att både chefer och akademiker finner det svårt att särskilja vad som skiljer HRM gentemot bland annat Personnel Management. Den vanligt förekommande diskussionen bland teoretiker är huruvida något faktiskt förändrats i och med HRM.<sup>2</sup>

Begreppet Human Resource skapades av Peter Drucker redan 1954 men har egentligen inte inneburit något mer än ett nytt namn på ett traditionellt innehåll förrän under 1980-talet då personalledningsfrågor började intressera forskare inriktade på företagsstrategi.<sup>3</sup> Även om HRM-begreppet har funnits i många år har det haft svårt att få någon genomslagskraft eftersom det funnits många olika uppfattningar kring vad HRM innebär. Det har förts en debatt kring HRM-begreppets egentliga innebörd, alltifrån en generell beteckning på personalrelaterade frågor till en mer specificerad typ av personalledning som skiljer sig från andra modeller, exempelvis Personnel Management och Industrial Relations. Det är inte bara gällande HRM-begreppet som det råder olika synsätt utan detta har även präglat hela personalarbetet som yrkesområde.<sup>4</sup> Denna utveckling har fått oss intresserade av att studera saken närmare. Vi tror inte att problemet begränsar sig till att olika personer har varierande åsikter och tankar i frågan utan att personalarbetet inte är tydligt ens för de personer som besitter de debatterade rollerna.

Vidare leder bland annat ökad internationell konkurrenskraft och begränsningar av arbetskraftstillgången till följd av demografiska förändringar till att HR-funktionens fokus förflyttas. Personalrelaterade frågor har identifierats som väsentliga inom företagets affärsområde, vilket leder till att HR-funktionen ämnar bli medlemmar av ledningsgrupperna samt hantera personalrelaterade frågor genom samarbete med linjechefer. Skiftet av fokus inom HR-funktionen indikerar ett behov av nya roller och kompetenser samt nya

---

<sup>1</sup> Söderlund, J. & Bredin, K. (2005) s. 42ff

<sup>2</sup> Legge, K. (1989) s. 20

<sup>3</sup> Tengblad, S. (2000) s. 11ff

<sup>4</sup> Damm, M. & Tengblad, S. (2000) s. 43ff

handlingsmönster för HR.<sup>5</sup> Vi anser att det krävs en förändring inom HR-funktionen för att möta dessa behov som uppstått. Ulrich & Brockbank menar att skiftet innebär att HR-ansvariga inom linjeverksamheten istället för att utföra administrativa arbetsuppgifter ska ha en mer heltäckande förståelse av verksamheten med dess kunder, aktieägare, chefer och medarbetare. Exempelvis ska HRs förståelse för företagets kunder leda till att HR skapar ett mervärde i de produkter och tjänster företaget erbjuder. Omorganiseringen av HR-funktionen är känd som HR Transformation (HRT) syftar till att effektivisera funktionen för att kunna skapa det mervärde som företaget efterfrågar. HRT innebär en centralisering av administrativa arbetsuppgifter och specialistkunskap beträffande HR-frågor till så kallade service centers och centers of expertise.<sup>6</sup> Vi anar att behovet av att förändra HR-funktionen för att möta de krav som ställs på företagets förmåga att hantera förändringar, kan leda till problematik kring att definiera HR-funktionens arbetsområde och roller.

## *PROBLEMANALYS*

Det finns tendenser att se HRM som det arbete som utförs av HR-avdelningen, att endast specialister inom personalområdet lägger sin arbetstid på frågor kring förbindelsen mellan organisation och medarbetare. Dock har linjechefer tagit över delar av det personalrelaterade arbetet av operationell karaktär, vilket tidigare var förlagt på HR-funktionen.<sup>7</sup> Vi har själva sett tendenser i arbetslivet att linjechefer ökat ansvar kring personalrelaterade frågor medför svårigheter för dem att förstå HR-avdelningens roll, eller rent av ifrågasätta den. Molander menar att chefer ofta har svårt att förstå personalfunktionens roll, vilket leder till att de antingen lämnar över personalrelaterade frågor till HR-avdelningen eller ser dessa frågor som tröttsamma, störande moment i sitt dagliga arbete. Det är inte ovanligt att ett gap uppstår mellan vad personalfunktionen anser sin roll vara och det som operativa chefer faktiskt ser rollen uppnå.<sup>8</sup> Hailey argumenterar dessutom att beskrivningarna av HRM fallerar att spegla den komplexitet och det djup som HR-rollerna innefattar.<sup>9</sup> De olika bilderna av rollen framställs även som ett glapp mellan personalspecialistens ambitioner, vilja och kompetens samt den verklighet yrkesgruppen har att rätta sig efter. Personalspecialisterna beskrivs alltid brista inom något område, erfarenhet, kunskaper, handlingskraft eller något annat, vilket hindrar dem att utföra det strategiska arbetet på höga positioner inom organisationer.<sup>10</sup> Det finns andra röster som hävdar att HR-avdelningen huvudsakligen kritiserats för bristande koppling till företagets dagliga och långsiktiga behov snarare än för sina roller och sitt ansvar.<sup>11</sup> Vi kan här se att HR-avdelningen kritiserats för många olika aspekter i sitt arbete, för sin roll som sådan, det arbete de utför och förväntas utföra samt att HR-funktionen inte upplevs sammankopplad med verksamheten. Detta indikerar en problematik att fastställa vad HR-funktionen ska, bör och kan arbeta med, vilket gör ämnet intressant att undersöka.

Ulrich menar att HR-funktionens roller innefattar paradoxer, då de måste uppfylla både kort- och långsiktiga mål, av kvantitativ och kvalitativ natur samtidigt som de agerar både poliser och samarbetspartners.<sup>12</sup> Undersökningen 'Nordic HRM Benchmarking Survey', som genomförts av Price Waterhouse Management Consultants, visar att den support linjecheferna

---

<sup>5</sup> Schuler, R. (1990) s. 49f

<sup>6</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 2ff

<sup>7</sup> Söderlund, J. & Bredin, K. (2005) s. 140f

<sup>8</sup> Molander, C. (1996) s. 20ff

<sup>9</sup> Hailey, V. (1999) s. 117

<sup>10</sup> Berglund, J. (2002) s. 185

<sup>11</sup> Schuler, R. et al. (2001) s. 127

<sup>12</sup> Ulrich, D. (1997) s. 24

erbjuds gällande personalfrågor är det viktigaste arbetsmomentet för personalfunktionen, vilket dock endast fungerar fullt ut i 44 % av företagen.<sup>13</sup> Detta anser vi antyda en befintlig problematik värd att undersöka, då stödet ansågs vara en viktig aspekt som fallerar samtidigt som HRs roll är svårdefinierad.

Rådande oklarheter kring och ifrågasättanden av HR-rollen gör det intressant att vidare undersöka HRs roll i företaget. En roll som återkommer i olika sammanhang och blivit populär bland HR-specialister, är Human Resource Business Partner (HRBP).<sup>14</sup> Eftersom rollen är relativt ny bidrar detta till en otydlig bild av vad rollen faktiskt ska innefatta, vilket skapar intresse för att undersöka HRBP-rollen, vilket är en av HRs roller. Rollen ska stötta linjecheferna i personalfrågor, vilket ansågs vara ett viktigt behov för linjechefer enligt den undersökning som genomfördes.<sup>15,16</sup> Detta medför att HRBP-rollen är central i den problematik som framkommit utifrån undersökningen, vilken är värd att undersöka närmare. De förväntningar som linjechefer har på HRBP-rollen kan skilja sig från den uppfattning HRBP själv har. Detta leder oss in på vårt syfte med denna uppsats, vilket är att undersöka den teoretiska HRBP-rollen och vad rollen innefattar i verkligheten. Detta tror vi kan gynna HRBP då det skapar en förståelse för vad rollen innefattar. Samtidigt främjar förståelsen samarbetet med bland annat linjechefer, vilket även underlättar deras arbete med HR-frågor. Med denna problemanalys som bakgrund blir vår frågeställning följande:

### ***Vad innefattar rollen Human Resource Business Partner?***

## ***DISPOSITION***

### ***Inledning***

Den historiska bakgrunden syftar till att skapa förståelse för den problematik som råder inom ämnet, vilken vi utvecklar vidare i problemanalysen, vilken avslutas med vår frågeställning.

### ***Tillvägagångssätt***

Inledningsvis i detta avsnitt introducerar vi läsaren till hermeneutiken, vilken influerat oss i vår undersökning och som vi löpande återkopplar till. Därefter redogör vi för de primära och sekundära källor vi valt att använda i vårt arbete. Vidare diskuterar vi arbetets trovärdighet och de etiska avväganden vi gjort under arbetets gång samt avslutningsvis valet av våra teoretiska utgångspunkter.

### ***Teoretiska utgångspunkter***

Inledningsvis beskriver vi HR-roller generellt utifrån fyra teoretiska utgångspunkter, där bland annat business partner-rollen diskuteras. I den teoretiska analysen diskuterar vi dessa utgångspunkter, med följden att vår frågeställning vidareutvecklats till att innefatta samarbetet med linjechefer samt kopplingen till företagets affärsmål. Slutligen beskrivs därför HR-arbetet generellt i relation till affärsmålen, för att koppla samman HRBPs roll med företagets affärsmål. I detta avsnitt utvecklar vi även två modeller utifrån våra teoretiska utgångspunkter.

---

<sup>13</sup> Personal och Ledarskap nr. 10 (1998)

<sup>14</sup> Francis, H. & Keegan, A. (2006) s. 233

<sup>15</sup> [www.hrbusinesspartner.com](http://www.hrbusinesspartner.com) (2007-04-04)

<sup>16</sup> Personal och Ledarskap nr. 10 (1998)



### *Empiri och Analys*

Med hjälp av de två modeller vi anpassat i våra teoretiska utgångspunkter analyserar vi löpande den empiri vi samlat in. Avsnittet består av följande rubriker: befattningsbeskrivning, HRBP-rollens innebörd, arbetsuppgifter och ansvarsområden samt linjechefers kontakt med HRBP.

### *Slutsatser och Diskussion*

I detta avsnitt diskuterar vi de slutsatser vi kommit fram till samt påvisar kopplingen mellan våra två analysmodeller. För att förtydliga våra slutsatser väljer vi att summera dessa i punktform. Avslutningsvis har vi valt att diskutera intressanta områden för vidare forskning, samt de begränsningar vi funnit i de teorier vi använt oss av.

## **TILLVÄGAGÅNGSSÄTT**

---

*Inledningsvis introducerar vi läsaren till hermeneutiken som influerat vår undersökning. Vidare diskuterar vi valet av källor då vi redogör för arbetets primära och sekundära källor som vi använt oss av för att uppfylla vårt syfte. Vidare diskuterar vi arbetets trovärdighet och de etiska avväganden vi gjort under arbetets gång samt avslutningsvis vårt val av teoretiska utgångspunkter.*

---

### **INTRODUKTION TILL HERMENEUTIK**

Syftet med uppsatsen är att belysa vad HRBP-rollen innefattar, vilket berör gapet som råder mellan linjechefernas förväntningar och vad HRBP anser rollen innefatta. På grund av att problematiken innefattar olika synsätt på och uppfattningar kring rollens innebörd anser vi det relevant att studera företeelsen med hermeneutiska influenser för att på så sätt skapa en förståelse för HRBP-rollens innehåll. Hermeneutiken förutsätter att samhället är subjektivt där det förekommer olika tolkningar av verkligheten. I syfte att skapa dessa verkligheter blir utgångspunkten människors uppfattningar kring olika företeelser.<sup>17</sup>

Förförståelse är ett centralt begrepp inom hermeneutiken, vilket syftar till att verkligheten inte bara uppfattas genom våra sinnen utan att tolkningar av verkligheten är en central del.<sup>18</sup> Vår förförståelse av HRBP-rollen består av vår utbildning inom personal- och arbetslivsfrågor, arbetslivserfarenhet från personalavdelningar samt utifrån insamlad litteratur i form av böcker och artiklar inom ämnet. Trots att abduktionen har sin utgångspunkt i empirin bortses det inte ifrån den teoretiska förförståelse som finns. Tillvägagångssättet är vanligt förekommande inom hermeneutiska studier och innebär omtolkningar växelvis mellan teori och empiri.<sup>19</sup>

### **DATAINSAMLING OCH DISKUSSION KRING VÅRA KÄLLOR**

För att uppfylla vårt syfte har vi valt att genomföra intervjuer vid två större företag som genomgått HRT och där befattningar som HRBP återfinns. Företagen, Volvo Parts och Ericsson, har arbetat i denna HR-struktur under några år, vilket borde innebära att de har förståelse, kunskap och erfarenhet kring företeelsen vi är intresserade av att undersöka. Vi har valt att kombinera primära och sekundära källor i form av kvalitativa intervjuer respektive

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D. (2002) s. 32ff

<sup>18</sup> Thurén, T. (1991) s. 46ff

<sup>19</sup> Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) s. 42ff

befattningsbeskrivningar för att undersöka rollen. Utifrån vår förförståelse och den problematik vi illustrerat i bakgrund och problemanalys, blir vår utgångspunkt att det finns olika tolkningar av HRBP-rollen, vilket bidrar till att vi vill studera företeelsen utifrån olika aspekter. Då vår undersökning inte syftar till att mäta eller kvantifiera vad HRBP-rollen innehåller är det lämpligt att använda kvalitativa intervjuer. Genom detta tillvägagångssätt ämnar vi förstå samt finna mönster i sammanhanget.<sup>20</sup>

## Primära källor

För att uppfylla vårt syfte är vi intresserade av att intervjupersonerna delger oss sin så kallade livsberättelse, vilket vi åstadkommer genom kvalitativa intervjuer. Vi skapar oss en förståelse för vad HRBP-rollen kan innefatta, genom att använda oss av halvstrukturerade intervjuer. Detta då intervjuguiden täcker in ämnen och frågeställningar som är relaterade till vårt syfte men lämnar samtidigt utrymme för att under intervjun vidareutveckla följdfrågor allteftersom samtalet fortskrider. Vi har valt att använda oss av halvstrukturerade intervjuer eftersom vi inte är intresserade av hela livsberättelsen, utan snarare en specifik aspekt av den. Vidare följer vi delad förståelse-modellen, i den mån att vi försöker förstå intervjupersonens perspektiv på innehållet av HRBP-rollen och försöker följa upp de tolkningar som vi skapar under själva intervjun.<sup>21</sup>

Vårt urval till intervjuerna har grundat sig på frivillighet, då passande kandidater fick ta ställning till vår förfrågan om deltagande via mail. Kriterierna för att bli tillfrågad bestod av kunskap om organisationen samt trolig erfarenhet av HRBP-rollen. Elva frivilliga av de tretton vi kontaktat hörde av sig. Med dessa elva personer genomförde vi trettio till sextio minuter långa intervjuer, både på Ericsson och på Volvo Parts. Intervjuerna utförde vi enskilt med intervjupersonen eftersom vi inte ansåg det finnas behov av båda intervjuarnas närvaro samt för att det skulle bidra till att ge utrymme för ett öppnare samtal.

Hermeneutiska forskare studerar fenomen som uppstår inom grupper, organisationer och samhällen. Enligt Jacobsen utgår hermeneutiken ifrån att forskaren inte är neutral i dessa situationer utan har en närhet till undersökningen, vilket medför inverkan på situationen.<sup>22</sup> Under våra intervjuer får vi som forskare en närhet till undersökningen eftersom vi själva är deltagare i intervjusituationen. Vi valde att ha liknande förutsättningar för intervjuerna i den mån att vi använde oss av samma grundfrågor under våra intervjuer. Våra intervjuer är därmed strukturerade eftersom frågorna är inriktade på det vi är intresserade av att undersöka. Samtidigt är intervjuerna lågt standardiserade eftersom vi formulerat följdfrågor, samt ställt våra temafrågor vid lämpligt tillfälle under respektive intervju.<sup>23</sup> Vi anser att vi har haft en inverkan på intervjuerna genom vår närvaro och våra frågor, men att detta samspel är oundvikligt eftersom vi inte kan komma ifrån att intervjun blir en konstlad situation gentemot vardagen. Strävan i våra kvalitativa intervjuer är att inte låta våra åsikter inverka på de genomförda intervjuerna, samtidigt är vi medvetna om att vi inte är objektiva.<sup>24</sup> Detta ligger i linje med de influenser vi fått från hermeneutiken, då vi försöker få fram de intervjuades berättelser kring HRBP-rollen, där vi som intervjuare utgör viss påverkan på själva berättelsen.<sup>25</sup> Vidare i led med att fånga intervjupersonernas personliga tolkning av sin vardag

---

<sup>20</sup> Trost, J. (1993) s. 13

<sup>21</sup> Johansson, A. (2005) s. 245ff

<sup>22</sup> Jacobsen, D. (2002) s. 35ff

<sup>23</sup> Trost, J. (2005) s. 21ff

<sup>24</sup> Trost, J. (2005) s. 111ff

<sup>25</sup> Ibid.

valde vi att spela in samtliga intervjuer för att sedan ha möjlighet att gå tillbaka och lyssna av det som sagts. Antecknande under intervjuerna kan störa den intervjuade, samtidigt som inspelningarna av intervjusituationerna underlättade för oss att fokusera på vad som sades samt att ställa följdfrågor.<sup>26</sup>

## **Sekundära källor**

De sekundära källor vi använt oss av är befattningsbeskrivningar från båda företagen. Vi har i uppsatsen valt att inte särskilja företagen, vilket vi vidareutvecklar under våra etiska avväganden, och anser det därför vara oväsentligt att inkludera företagsbeskrivningar i uppsatsen. Vidare i led med att vi inte särskiljer företagen kommer inte heller befattningsbeskrivningarna särskiljas, då de jämfördes och visade sig vara lika i helhet. För att täcka in båda befattningsbeskrivningarna har vi valt att inkludera även de aspekter som skiljer dem åt i vår sammanfattade befattningsbeskrivning. Vidare har vi valt att plocka ur aspekter såsom kvalifikationer och personliga egenskaper ur den befattningsbeskrivning vi redovisar i vår empiri och analys eftersom detta inte är kopplat till vårt syfte att undersöka vad rollen innefattar. Av respekt för Ericssons och Volvo Parts önskan att inte få sitt ursprungsmaterial publicerat elektroniskt har vi valt att inte inkludera deras befattningsbeskrivningar som bilagor i vår uppsats.

## **DATAANALYS**

Vårt val att sammanföra analysen löpande med empirin syftar till att skapa en tydlig röd tråd, kopplad till skapa en förståelse för HRBP-rollen. När intervjuerna genomförts avlyssnades inspelningarna av oss intervjuare, i syfte att möjliggöra analysen av intervjuerna. För att analysera valde vi att skriva ut samtliga intervjuer för att sedan sammanställa dessa under rubriker, vilka skapades utifrån återkommande områden. Detta arbete resulterade i fyra huvudområden som vi löpande analyserar för att som sagt skapa en tydlig röd tråd kopplat till vårt syfte. För att vidare kunna bearbeta den empiri vi samlat in, har vi utvecklat två analysverktyg i form av modeller. Dessa har vi anpassat för att vara applicerbara på vår utvecklade frågeställning, vilken inkluderar samarbetet med linjechefer samt kopplingen till företagets affärs mål. Denna utveckling beskriver vi i vår teoretiska analys och nämner även i diskussionen kring de teorier vi valt. Den ena modellen vi utvecklat fokuserar på HRBP-rollen och den andra på kopplingen mellan HRBP-rollens arbetsuppgifter och företagets affärs mål. Enskilt uppfyller inte modellerna vårt syfte men båda är väsentliga då de kompletterar varandra. När vi slutligen skapar kopplingen modellerna emellan uppfyller vi vårt syfte.

Vi väljer att studera HRBP-rollen genom vår tolkning kring hur vardagen för rollen ser ut, vilken vi skapar genom att intervjua linjechefer samt HRBP, där uppfattningen kring HRBP-rollens vardag kan komma att skilja sig åt mellan intervjupersonerna. Ytterligare steg i att förstå rollen är att ställa tolkningen av de HRBP-roller vi funnit utifrån våra intervjuer gentemot vår tolkning av HRBP-rollens befattningsbeskrivning samt tolkningen av den ideala rollen för HRBP, vilken vi skapat utifrån valda teorier. Befattningsbeskrivningen ser vi som den tänkta rollen för HRBP utifrån företagets perspektiv, då befattningsbeskrivningen tydliggör de tänkta arbetsuppgifterna samt det tänkta arbetssättet för en HRBP. Den ideala HRBP-rollen har vi skapat utifrån våra teoretiska utgångspunkter.

---

<sup>26</sup> Trost, J. (2005) s. 53ff

## TROVÄRDIGHET OCH ETISKA AVVÄGANDEN

Syftet med vår undersökning är att få fram de intervjuades upplevelser av HRBP-rollen för att undersöka vad rollen innefattar. Undersökningen är därmed inte mät- och kvantifierbar, vilket innebär att vår undersökning är av kvalitativ natur. Enligt Patel & Davidson diskuteras kvaliteten i kvalitativa studier utifrån samma begrepp som resoneras kring vid kvantitativa studier, reliabilitet och validitet.<sup>27</sup> Reliabiliteten syftar till att de mätningar som utförs i samband med undersökningar ska utföras korrekt utan eventuella slumpfel. Validiteten syftar till huruvida forskaren har undersökt det som personen ifråga planerat att undersöka.<sup>28</sup> Patel & Davidson menar att i kvalitativa studier blir dessa begrepp så sammanlänkade att kvalitativa forskare sällan använder begreppet reliabilitet utan ger istället begreppet validitet en vidare betydelse. Dessutom menar de att forskare väljer att använda sig av alternativa begrepp som likställs med validitet. Beträffande datainsamlingen i kvalitativa studier är begreppet validitet kopplat till huruvida forskaren har samlat in material som skapar en trovärdig tolkning av den studerades livsvärld.<sup>29</sup> Vi väljer därmed att resonera kring validitetsbegreppet som trovärdighet. Eftersom vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer med HRBP och linjechefer med erfarenhet kring vårt ämne samt genomfört en omfattande teoribearbetning, är vår uppsats trovärdig. Dessutom ökar trovärdigheten för vår uppsats då vi redogjort för våra förutsättningar och överväganden löpande i avsnittet om vårt tillvägagångssätt.

Vi har diskuterat sinsemellan huruvida språkaspekten påverkat vår uppsats. Då vi använt oss av material på engelska funderade vi över att skriva uppsatsen på engelska för att på så sätt inte mista teoretikernas nyanser i sina resonemang. Vi har under arbetets gång upptäckt uttryck och begrepp där vi inte hittat lämplig motsvarighet på svenska, och har utifrån lexikon och egen förmåga översatt dessa. Trots denna problematik valde vi ändå att skriva på svenska eftersom vår frågeställning grundar sig i svenska förhållanden. Samtliga personer vi intervjuade är svensktalande, vilket innebär att det blir svårt att översätta de nyanser som vi urskiljt i deras berättelser till engelska. Dessa nyanser är väsentliga i undersökningen eftersom vårt mål är att få fram material som speglar den intervjuades uppfattning av HRBP-rollen. För att ytterligare betona trovärdigheten i uppsatsen väljer vi att nedan diskutera våra etiska avväganden.<sup>30</sup>

Vetenskapsrådet har utformat ett antal etiska principer för samhällsvetenskaplig forskning, vilka syftar till att alla individer ska skyddas mot olämplig insyn i sina livsförhållanden samt mot psykisk och fysisk skada. De etiska principerna innefattar krav på information, samtycke, konfidentialitet samt etiskt nyttjande. Informationskravet består i att forskaren ska informera berörda parter om syftet med den aktuella studien.<sup>31</sup> Detta krav har vi hanterat genom att informera om syftet med vår uppsats vid första kontakten med berörda intervjupersoner, då intervjun bokas samt vid intervjutillfället. Samtyckeskravet innebär att de medverkande i en undersökning själva har rätt att avgöra över sitt deltagande.<sup>32</sup> Att deltagandet var frivilligt poängterade vi inledningsvis i det utskickade mailet till de utvalda intervjukandidaterna där vi dessutom uppmanade dem att själva kontakta oss vid intresse av att medverka.

Konfidentialitet innebär att forskaren ska garantera att personuppgifter inte sprids. Alternativt ska forskaren garantera att det i presentationsmaterialet inte ska finnas möjlighet

---

<sup>27</sup> Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 102

<sup>28</sup> Thurén, T. (1991) s. 22

<sup>29</sup> Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 103

<sup>30</sup> Trost, J. (2005) s. 111ff

<sup>31</sup> Teorell, J. & Svensson, T. (2007) s. 21

<sup>32</sup> Ibid.

att utröna enskilda individer.<sup>33</sup> Denna tredje etiska princip innefattar även att upplysningar om medverkande personer ska hanteras på ett sätt som medför att obehöriga inte kan ta del av dem.<sup>34</sup> För att beakta detta exkluderar vi utpekande kommentarer i rapporten och använder oss istället av materialet på sådant sätt att individer inte urskiljs. Även om vi inkluderat citat är dessa av sådan natur att individer inte kan urskiljas. I syfte att bevara intervjupersonernas konfidentialitet har vi valt att inte skilja bolagen åt samt att inte särskilja antalet HRBP respektive linjechefer. Utifrån vår förförståelse är problematiken inte företagsspecifik utan är snarare ett problem relaterat till den specifika rollen. Fördelningen av intervjuerna i denna studie är inte av intresse utan snarare innebörden av individernas svar, vilket är i led med den hermeneutiska utgångspunkt vi använder oss av, att det råder olika tolkningar av verkligheten inom samhället.<sup>35</sup>

Den sista principen, nyttjandekravet, innebär att insamlade uppgifter om enskilda personer enbart tillåts användas i forskningssyfte.<sup>36</sup> Detta krav har vi beaktat i och med att uppgifterna endast används i denna uppsats och inte till någonting annat. Inspelningarna från intervjuerna har endast avlyssnats av oss författare och samtliga inspelningar har raderats vid slutförandet av vårt arbete. Anledningen till vårt val att spela in intervjuerna är att antecknande under intervjuerna inte blir nödvändigt. Antecknandet anser vi leda till att vi som intervjuare missar viktiga delar och nyanser i intervjupersonernas beskrivningar, vilka är väsentliga för att ge oss en övergripande förståelse för kopplingen mellan HRBP-rollen, deras samarbete med linjechefer och uppnåendet av företagets affärs mål.

## ***DISKUSSION KRING VALDA TEORIER***

Vår teoretiska utgångspunkt är omfattande och då det råder delade meningar kring vad HRBP-rollens innefattar har vi valt att undersöka rollen ur flera perspektiv. Detta åstadkommer vi delvis inom våra teoretiska utgångspunkter genom att inkludera flera olika teoretiker. Trots att HRBP-rollen blivit ett populärt begrepp finns det begränsat med vetenskaplig dokumentation som endast fokuserar på denna roll, vilket innebär att vi även behöver studera HR-funktionens roll generellt för att skapa en förståelse för vad HRBP-rollen innefattar. Till följd av vår omfattande undersökning av HR-rollerna framkom en fokusering kring det strategiska arbetet för HR-funktionen, vilket ledde till en vidareutveckling av vår frågeställning. I vår teoretiska analys visar vi resonemanget bakom den nya frågeställningen som lyder:

### ***Vilken roll har Human Resource Business Partner i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärs mål?***

För att angripa denna frågeställning använder vi oss av fem teorier inom tre infallsvinklar: HRBP-rollen, samarbetet med linjecheferna, samt kopplingen till företagets affärs mål.

Fyra av de teoretiska utgångspunkterna vi använt oss av i vår teoretiska utgångspunkt behandlar den första infallsvinkeln kring HRBP-rollen, genom att skapa en överblick av de roller som finns inom HR. Det är intressant att inkludera Storey i vår studie då han bland annat figurerade under 1980-talet och det var under detta decennium som intresset för

---

<sup>33</sup> Jacobsen, D. (2002) s. 487

<sup>34</sup> Teorell, J. & Svensson, T. (2007) s. 21

<sup>35</sup> Jacobsen, D. (2002) s. 32ff

<sup>36</sup> Teorell, J. & Svensson, T. (2007) s. 21

personalledningsfrågor började växa fram bland företagsstrategiska forskare.<sup>37</sup> Vidare var Storeys teorier kring HR-roller frekvent återkommande under vår litteratursökning. Genom läsandet av bland annat artiklar under vår informationssökning uppdagades spridningen av Ulrichs teorier. Det nämndes bland annat att Ulrich blivit en ledande figur inom HR-yrket genom att främja HRs strategiska roll inom företagen.<sup>38</sup> Vidare är Ulrich av intresse i relation till företagets affärs mål eftersom han poängterar HRs bidrag till företaget och menar att hälften av företagets marknadsvärde faller inom HRs ramar.<sup>39</sup>

Lawler III & Mohrman har vid tre tillfällen, 1995, 1998 samt 2001, studerat huruvida förändringar sker inom HR-funktionerna i större företag. Författarna diskuterar kring olika former av HR-roller och identifierar även behovet av en business partner-roll.<sup>40</sup> Diskussionen kring HR-roller samt business partner-rollen är relevanta för vårt syfte och därför är Lawler III & Mohrman relevanta för våra teoretiska utgångspunkter. I likhet med Lawler III & Mohrman identifierar Armstrong en business partner-roll bland sina HR-roller. Det finns influenser av Ulrichs teorier i de roller som Armstrong presenterar även om de till viss del skiljer sig åt. Samtliga teoretiker diskuterar löpande samarbetet mellan HR och linjechefer samt betonar vikten och behovet av detta samarbete. Infallsvinkeln kring samarbetet mellan HR och linjechefer innefattas därför av det resonemang kring HR-roller som teoretikerna för.

Att enbart använda sig av teoretiska utgångspunkter som faller inom infallsvinkeln för HRBP-rollen och samtidigt beskriver samarbetet med linjechefer uppfyller inte enskilt vår utvecklade frågeställning. För att undersöka kopplingen till företagets affärs mål använder vi oss av Boxall & Purcells teorier. Boxall är professor i HRM vid University of Auckland i Nya Zeeland vars vetenskapliga forskning kring strategisk HR är vida publicerad. Även Purcell är professor i HRM, men vid University of Bath, samt är dessutom redaktör för Human Resource Management Journal. Boxall & Purcell utforskar HRs roll i företagets framgång och identifierar och analyserar kopplingarna mellan HR och företagets affärs mål. De argumenterar att övriga teoretiker fallerar att bevaka vikten av medarbetarfrågor som påverkar skapandet samt implementeringen av affärsstrategier för att skapa konkurrensfördelar, vilket gör deras teorier intressanta ur vår synvinkel.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Tengblad, S. (2000) s. 11ff

<sup>38</sup> Fast Company nr. 97 (2005) s. 40ff

<sup>39</sup> Fast Company nr. 97 (2005) s. 48ff

<sup>40</sup> Lawler III, E. & Mohrman, S. (2003) s. 12

<sup>41</sup> Boxall, P. & Purcell, J. s. VIff

## TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

---

*Vi inleder avsnittet med att beskriva HR-roller generellt utifrån fyra teoretiska utgångspunkter, enligt Storey, Ulrich, Lawler III & Mohrman samt Armstrong, där bland annat rollen som business partner diskuteras. Dessa teorier diskuteras vi i den teoretiska analysen, vilket utmynnar i en vidareutveckling av vår frågeställning. Till följd av denna utveckling beskriver vi slutligen HR-arbetet generellt i relation till affärsmålen genom Boxall & Purcells modell, för att på så sätt koppla samman HRBPs roll med företagets affärsmål i syfte att utröna den utvecklade frågeställningen.*

---

### HR-ROLLER

#### HR-roller enligt Storey

Storey menar att personalpraktikerrollen har förändrats från att vara tjänaren eller polisen till att bli en fullvärdig medlem av teamet. Tidigare gav personalpraktikern råd angående olika alternativ och tillhandahöll information men gjorde inga anspråk på beslutsrätten. I och med denna förändring kunde fyra olika roller för personalpraktiker identifieras, vilka alla har olika syn på utvecklingen av personalrollen och agerar därefter.<sup>42</sup>

'Advisers' fungerar som interna konsulter och är inspelade på all utveckling som råder men lämnar drivandet av den till linjechefer och högre chefer. Den stora skillnaden mot tidigare personalroll är minskad fysisk närvaro i den vardagliga kontakten med medarbetare för att istället fokusera på att bestämma nya arbetsmetoder passande för de nya relationerna. Den minskade kontakten med medarbetarna innebär istället ett ökat ansvar för linjecheferna. Adviser-rollen är i linje med affärschefsmönstret som många organisationer har infört för sina chefer. Cheferna får möjlighet att sköta sina enheter som miniföretag medan personalfunktionen har en service- och rådgivande roll från en högre instans i organisationen.<sup>43</sup>

Vidare arbetar 'handmaidens' tillsammans med linjechefer men har en mer undergiven roll än advisers. Relationen mellan linjecheferna och handmaidens har formen av kund - leverantör där linjecheferna till stor del kan bestämma vilken hjälp de vill ha. Bidraget från personalfunktionen vägs och värderas av cheferna, vilket ger denna personalfunktionsroll en påtvingad form snarare än något självvalt. Handmaidens får ofta ställa upp som eldsläckare för cheferna när det gäller personalfrågor och göra speciallösningar för att hjälpa dem i svåra situationer. Uppgifterna för handmaidens består till stor del av administrativt rutinarbete såsom tillhandahållande av information rörande löner och sjukfrånvaro men de har även en hjälpsamt roll gentemot medarbetarna, genom att agera som stöd och ge råd i svåra situationer samt besöka medarbetare vid sjukdom. Cheferna får den service de väljer att betala för, men handmaidens kan påverka detta genom att visa vilka konsekvenser som kan väntas ifall vissa former av service väljs bort.<sup>44</sup>

'Regulators' roll består av att formulera, utfärda samt göra anställningsregler synliga. Dessa regler innefattar allt ifrån manualer för personalprocesser till förhandlingar och avtal med fackföreningar, utan att regulators för den skull är inblandade i den övergripande

---

<sup>42</sup> Storey, J. (1992) s. 167f

<sup>43</sup> Storey, J. (1992) s. 168ff

<sup>44</sup> Ibid.

affärsstrategin. En del av regulators aktiviteter kan upplevas ha strategisk karaktär, såsom beslut kring kollektivavtal, men dessa erkänns sällan ha affärsstrategisk natur av högre chefer.<sup>45</sup>

'Changemakers' ambition är att utveckla relationerna med medarbetarna för att få dem att arbeta i enlighet med affären. Istället för regelverk fokuserar changemakers på medarbetarnas engagemang och villighet att göra det lilla extra. Denna roll är strategisk och tar avstånd från det oplanerade fixandet som exempelvis handmaidens ofta får göra. Changemaker-rollen består av två sidor, den hårda och den mjuka. Den hårda sidan identifierar sig med ledningen och har en rationell och kvantitativ syn där humankapitalet planeras som vilken annan ekonomisk resurs som helst. Den mjuka sidan ser kontrasterna och de unika kvaliteterna i humankapitalet och försöker utnyttja dess potential genom utpräglade tekniker.<sup>46</sup>

## HR-roller enligt Ulrich

Ulrichs modell i figur 1 visar det han anser vara HRs aktiviteter och fokusområden. Utifrån denna modell har han utformat fyra olika HR-roller, vilka är väsentliga för uppfyllandet av den roll han benämner 'business partner'.<sup>47</sup> Termen business partner anser Ulrich vara alltför avgränsad när den definieras som 'strategic partner', en HR-professionell som arbetar gentemot linjechefer för att implementera strategier. Business partner-rollen är snarare en kombination av Ulrichs fyra roller än en renodlad strategic partner. Ulrich anser en strategic partner vara en del av business partner-rollen då den arbetar med att koppla HR-systemen till affärsstrategierna. 'Administrative experts' kan enligt Ulrich också ses som business partners då de sparar pengar åt organisationen genom snabba och effektiva HR-system. Genom att försäkra att medarbetarnas bidrag till organisationen är på en kontinuerligt hög nivå beträffande kompetens och engagemang agerar 'employee champions' som business partners. Slutligen agerar även 'change agents' som business partners genom att de hjälper organisationen hantera och genomgå förändringar. HR business partner skapar ett mervärde för företaget genom strategisk implementering, administrativ effektivitet, medarbetarengagemang, samt kulturell förändring. Nedan vidareutvecklas dessa fyra roller Ulrich identifierat.<sup>48</sup>



Källa: Ulrich, D. (1997)

Figur 1. HR roles in building a competitive organization

<sup>45</sup> Storey, J. (1992) s. 168ff

<sup>46</sup> Storey, J. (1992) s. 169ff

<sup>47</sup> Ulrich, D. (1997) s. 24ff

<sup>48</sup> Ulrich, D. (1997) s. 37f



Inom området 'management of strategic human resources' identifierar Ulrich rollen strategic partner. Inom detta område går arbetet ut på att implementera strategier genom att förena HR och affärsstrategierna, vilket leder till att organisationen lättare kan genomföra sina affärsstrategier. Omvandlingen av affärstrategier till HR-aktiviteter hjälper organisationen att anpassa sig till förändring och organisationen kan därför på ett bättre sätt möta kundkraven då HR-aktiviteter omvandlas till processer och policys. Till följd av detta kan organisationen uppbringa finansiella prestationer genom effektivare implementering av strategier. Strategic partner arbetar nära linjecheferna i organisationen för att bidra med sin kompetens i affärsfrågor i syfte att hjälpa linjecheferna att nå uppsatta affärsmål. I praktiken är strategic partner en del av linjechefernas ledningsgrupper där de med sin kompetens bidrar till att utstaka framtida affärsriktningar. Tanken är att utgå ifrån befintliga och framtida kundkrav och möta dessa krav med de resurser företaget har. För att uppnå företagets mål och visioner arbetar strategic partner med att koordinera alla aspekter i en affärsstrategi samt se till att rätt personer deltar i de strategiska besluten.<sup>49</sup>

Ulrich & Brockbank har identifierat ytterligare en HR-roll, 'leader'-rollen, vilken är en summering av ledarskapet i de fyra roller Ulrich identifierade 1997. Enligt Ulrich & Brockbank innefattar de fyra HR-rollerna Ulrich identifierade ledarskap, dock skiljer sig leader-rollen från dessa eftersom den innefattar ledandet av HR-funktionen. Rollen inkluderar samarbetet med andra funktioner, men även övervakningen av HR-samhället.<sup>50</sup> Ulrich & Brockbank finner att rollen är väsentlig då vikten av HR inom organisationen etableras. Framgångsrikt ledarskap inom HR ska innefatta tydligt uppsättande av mål, klar kommunikation, beslutsamhet, samt förmåga till att genomföra förändringar. Värde levereras genom att hjälpa övriga funktioner att identifiera talanger och utveckla dessa förmågor, vilket leader-rollen åstadkommer genom att arbeta med granskning av organisationen.<sup>51</sup>

'Administrative expert' befinner sig inom området 'management of firm infrastructure', där fokus läggs på att bygga upp en effektiv infrastruktur i företaget. Rollen är enligt Ulrich en traditionell HR-roll som ställer krav på att HR-professionella skapar effektiva processer för att kunna hantera flödet av anställda i organisationen. För att effektivisera sina arbetsuppgifter används så kallade 'shared services', där gemensamma HR-administrativa tjänster i organisationen samlats för linjechefer, anställda och ledningsgrupper att använda.<sup>52</sup> Administrative expert har enligt Ulrich & Brockbank utvecklats till att bli en 'functional expert', vilken har flera nivåer. Utvecklingen av rollen består i övergången till att genom policys och valmöjligheter förse organisationen med värdefulla HR-tjänster. En nivå består av att skapa lösningar till vanligt förekommande HR-problem. Huvuduppgiften inom denna nivå är att förenkla avancerade aktiviteter och förse organisationer med praktiska, lättillgängliga så kallade HR-lösningar. Ytterligare en nivå fokuserar på omvandlingen av kunskaper inom HR till processer eller program.<sup>53</sup>

'Management of employee contribution'-området i Ulrichs modell skapar rollen employee champion, vilken är tänkt att öka medarbetarnas lojalitet och förmåga genom att förse dem med resurser. Rollen behandlar dagliga problem och behov som medarbetarna har, där tanken är att HR-arbetet ska gå ut på att hjälpa medarbetarna bidra med sin kompetens för att utföra

---

<sup>49</sup> Ulrich, D. (1997) s. 24ff

<sup>50</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 201

<sup>51</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 215

<sup>52</sup> Ulrich, D. (1997) s. 24ff

<sup>53</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 201ff

ett välgjort arbete. HR-professionella som innehar denna roll arbetar gentemot medarbetarna samtidigt som de arbetar med att utveckla och uppmuntra chefer att arbeta på samma sätt.<sup>54</sup> 'Employee advocate' samt 'human capital developer' är de nya termerna för den utvecklade employee champion-rollen. Employee advocate fokuserar på den befintliga situationen för de anställda, till skillnad från human capital developer som lägger vikt vid hur de anställda förbereder sig inför kommande tider.<sup>55</sup> Inom human capital developer-rollen läggs fokus på att utveckla arbetskraften på individnivå snarare än att fokusera på olika processer inom organisationen. För enskilda individer utarbetas utvecklingsplaner för att skapa framtida kompetens, men även för att föra samman möjligheter och individers önsknings.<sup>56</sup>

Slutligen finner Ulrich även rollen 'change agent', vilken representerar området 'management of transformation and change', där tanken är att skapa en förnyad organisation genom att leda förändring och tillgodose förmågan till förändring. HR-professionella hjälper organisationerna att identifiera en process för att hantera förändring. De blir kulturförvaltare samtidigt som de även är katalysatorer för förändring.<sup>57</sup> Change agent-rollen har utvecklats till en strategic partner-roll under 2000-talet, men har även kommit att innefatta flera dimensioner inom rollens arbete såsom företagets affär, förändringar inom företaget samt förvaltning av intern kompetens. Förändringsarbete är en del av strategic partner-rollen, vilket innebär att identifiera orsakerna till problem i organisationen samt upprätta planer för att åtgärda dem. En strategic partner assisterar vid förändringsprocesser samt hjälper linjechefer med vad och hur saker ska göras. I detta arbete agerar de som coacher, på gruppnivå snarare än individnivå, genom att formulera åsikter och ge återkoppling på förändringsförloppet. Med kompetens kring hanterandet av makt och auktoritet i grupper, organisationer och allianser kan strategic partner se till att folk agerar när det behövs utan att interna konflikter uppstår. Att identifiera och sprida kunskap inom företaget är en strategisk fördel som strategic partner kan bidra med.<sup>58</sup>

Det är inte bara linjechefer som drar nytta av strategic partner utan även aktieägare, kunder och andra anställda. Strategic partner hjälper till att leverera resultat, vilket bygger upp organisationens rykte att hålla vad den lovar. Detta skapar i sin tur ett ovärderligt värde för investerare. Utöver detta bygger strategic partner även upp företagets kapacitet för genomförande, vilket sägs vara nyckeln till en lyckad affär. Utifrån ett kundperspektiv i ledningsbeslut levererar strategic partner värde genom att hjälpa organisationen tillgodose kundernas förväntningar. Även de anställda i organisationen drar nytta av den mer strategiska roll strategic partner har. Strategic partners har i åtanke vad anställda behöver för att kunna förändra sitt beteende i anslutning till en förändringsprocess. Nyttan uppstår då de anställda får möjlighet att medverka på lämpliga sätt samt då fokus läggs på framtidens möjligheter snarare än nuläget.<sup>59</sup>

## **HR-roller enligt Lawler III & Mohrman**

Lawler III & Mohrmans definition av 'HR business partner'-rollen fokuserar på att ta fram system och arbetssätt för att garantera att företagets anställda innehar 'rätt' kompetens och är motiverade att arbeta effektivt. Detta medför kontinuerligt arbete från HRBP med personlig

---

<sup>54</sup> Ulrich, D. (1997) s. 24ff

<sup>55</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 201

<sup>56</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 205f

<sup>57</sup> Ulrich, D. (1997) s. 24ff

<sup>58</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 212f

<sup>59</sup> Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) s. 214

utveckling och organisationsutveckling men även handhavande av lärsituationer samt utvecklande av ledarskap. Vid utformandet av system och arbetssätt ska linjecheferna vara delaktiga i processen för att på så sätt äga systemen. HRBP ska även ta del av diskussionen kring affärsfrågor för att bidra med ett HR-perspektiv. Målet med HRBP-rollen är här att vara en del av ledningsgrupperna samtidigt som linjen äger ansvaret för personalen. Utöver detta ska HRBP förena företagskulturen med företagets strategi och vision.<sup>60</sup>

'Strategic partner' är ytterligare en roll som Lawler III & Mohrman har definierat, vilken har expertkunskap gällande att attrahera, behålla, utveckla samt motivera humankapitalet. Detta ger strategic partners en central roll i formuleringen och implementeringen av strategier, där humankapitalet anses vara en kritisk aspekt. Centralt för strategic partner-rollen är förvaltandet av bolagets interna kunskap, kontinuerligt arbete med förändringar, organisationsutveckling samt att koppla HR-processer till affärstrategierna. Rollen innebär alltså att hjälpa organisationen utveckla strategierna men även att förändra och utveckla organisationen, då det är viktigt att snabbt kunna förändras allteftersom nya möjligheter uppstår.<sup>61</sup>

'HR management' är ytterligare en HR-roll som Lawler III & Mohrman identifierat inom HR-området. Denna roll syftar till att ha en affärsförståelse och ett kundperspektiv samtidigt som de tjänster rollen förser organisationen med snarare ses som produkter än som tjänster. Tanken är att HR management ska beakta ersättningsplanering samt skapa ett heltäckande HR-nätverk. Vidare ska rollen utveckla organisationens förändringsförmåga samt arbeta med utvecklandet av linjechefer genom att koppla kompetenser till arbetsbeskrivningar och karriärutveckling.<sup>62</sup>

## HR-roller enligt Armstrong

Armstrong anser att HR-rollen påverkas av olika företeelser såsom arbetets omfattning vare sig det är administrativt, exekutivt, eller strategiskt. Utöver detta kan rollen vara proaktiv, reaktiv eller en blandning av båda två.<sup>63</sup>

Armstrong identifierar fyra olika strategiska HR-roller: 'business partner', 'innovator', 'change agent' samt 'implementer'. Business partner-rollen innebär att genom samarbete med linjecheferna försäkra framgång för företaget. En business partner bidrar genom sin förmåga att utgå ifrån en helhetsbild samt identifiera affärsmöjligheter, men även genom att förstå hur sin roll ska användas för att försäkra att företaget uppnår uppsatta mål. Business partner-rollen bör även innefatta kunskap om organisationens affärsstrategier samt dess hot och möjligheter. I rollen ingår att analysera organisationens styrkor och svagheter samt identifiering av faktorer som kan inverka på organisationen, samtidigt som business partnern ser över vilka konsekvenser detta får för humankapitalet. En business partner vet även vilka aspekter som skapar konkurrensfördelar.<sup>64</sup>

Den innovativa rollen Armstrong identifierat innefattar introducering av nya processer och tillvägagångssätt för att öka den organisatoriska effektiviteten.<sup>65</sup> Armstrong anser att den

---

<sup>60</sup> Lawler III, E & Mohrman, S. (2003) s. 7ff

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Lawler III, E & Mohrman, S. (2003) s. 8

<sup>63</sup> Armstrong, M. (2006a) s. 77

<sup>64</sup> Armstrong, M. (2006b) s. 82f

<sup>65</sup> Armstrong, M. (2006b) s. 83

proaktiva roll som innovatören besitter innefattar förmågan att analysera hur organisationen påverkar de anställda och kan ingripa vid behov. Genom denna utgångspunkt kan HR-specialister identifiera hot och möjligheter samt roten till eventuella problem.<sup>66</sup> Den innovativa rollen använder sig av benchmarking för att på så sätt finna 'best practice' som redan används i andra organisationer. Däremot bör vissa justeringar genomföras för att åstadkomma en 'best fit' då skillnader förekommer företagen emellan.<sup>67</sup> 'Best fit' är ett begrepp som syftar till att anpassa HR-strategier till organisationens omgivning och mognad, till skillnad från 'best practice' där en bästa lösning anses finnas.<sup>68</sup> De förändringar som HR driver är relaterade till organisationsprocesser såsom teamwork eller förändringar i arbetssätt samt till HR-processer såsom medarbetarutveckling.<sup>69</sup>

Förändringar är viktiga inslag i den strategiska HR-rollen eftersom dessa kan medföra problem om de inte hanteras på rätt sätt, vilket medför vikten av att ha en change agent-roll. Integrering av affärsstrategier med förändringsstrategier och HR-policys är ett kännetecknande drag för organisationer som lyckas hantera organisationsförändringar. Genom att övervaka och arbeta med flertalet aspekter, såsom att beakta de som påverkas av förändringen, analysera eventuella reaktioner som uppstår, kommunikeringen av förändringen samt formulering och implementering av förändringspolicys, bidrar HR till lyckade implementeringar av förändringar.<sup>70</sup> Implementer-rollen innebär att fokus ligger på att få saker och ting genomförda efter väl utförd planering samt att rådgiva, vägleda och förse organisationen med behövda tjänster för att uppnå dess strategiska mål.<sup>71</sup>

## TEORETISK ANALYS

I linje med att utröna vårt syfte att identifiera HRBP-rollen har vi valt att sammanställa vår tolkning av Storeys, Ulrichs, Lawler III & Mohrmans, samt Armstrongs teorier kring HR-roller med hjälp av Ulrichs fyrfältsdiagram (se figur 1). Valet av Ulrichs fyrfältsdiagram är till följd av att Ulrich identifierat business partner som en kombination av de fyra kategorier som han benämner management of strategic human resources, transformation and change, firm infrastructure samt employee contribution. Vidare har även Armstrong och Lawler III & Mohrman identifierat roller som de benämner business partner. Dock har dessa inte skapat någon modell som beskriver HRBPs relation till övriga HR-roller. Armstrong och Lawler III & Mohrman avgränsar sina business partner-roller snävare i jämförelse med Ulrich då de inte beaktar den operativa fokuseringen eller till viss del det medarbetarrelaterade arbetet. Övriga HR-roller som teoretikerna beskriver har vi inkluderat i vår sammanställning (figur 2) för att observera hur de förhåller sig till HRBP-rollen samt varandra och därmed få en helhetsbild.

---

<sup>66</sup> Armstrong, M. (2006a) s. 74

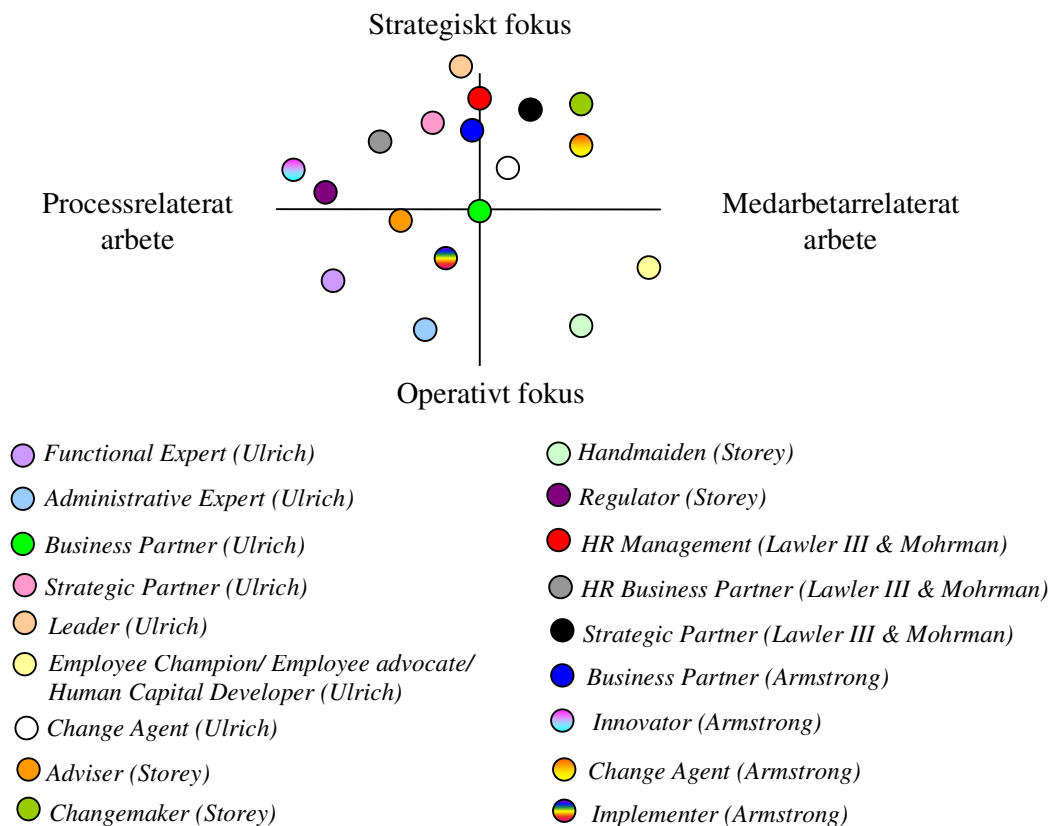
<sup>67</sup> Armstrong, M. (2006b) s. 83

<sup>68</sup> Boxall, P. & Purcell, J. (2003) s. 51ff

<sup>69</sup> Armstrong, M. (2006a) s. 74

<sup>70</sup> Armstrong, M. (2006b) s. 84

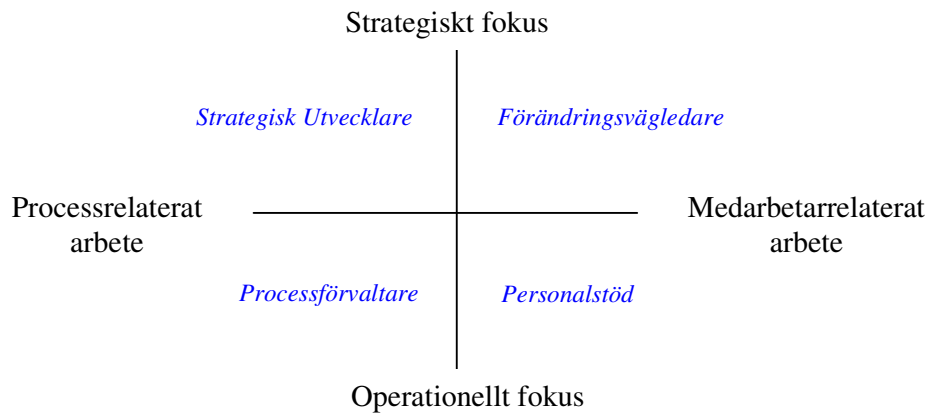
<sup>71</sup> Armstrong, M. (2006a) s. 84



Figur 2. Överblick av samtliga HR-roller

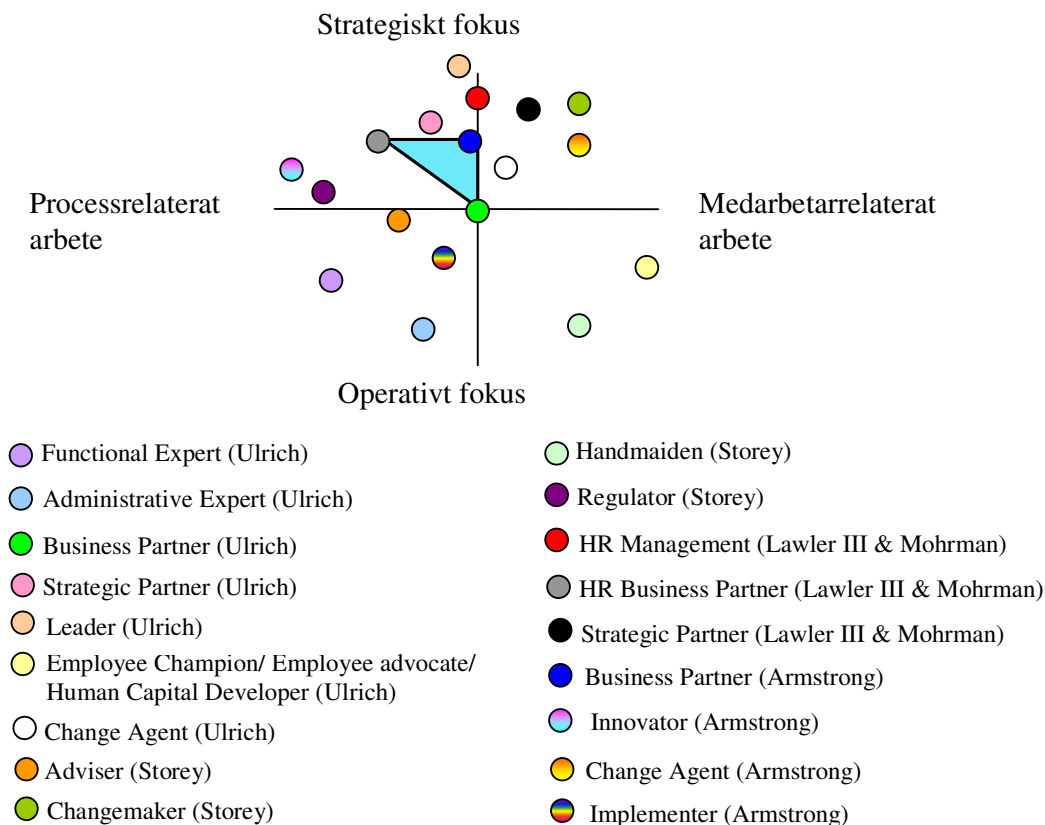
De kategorier Ulrich har identifierat, management of strategic human resources, transformation and change, firm infrastructure samt employee contribution, utgör grunden för figur 3, där vi skapat egna kategorier som syftar till att främja analys och diskussion kring HRBPs roll. Dock har vi inom respektive kvartil även beaktat innehållet av övriga teoretikers roller och därmed skapat kategorierna utifrån samtliga HR-roller.

Kategorin strategisk utvecklare anser vi vara den roll som utvecklar HR-strategier och processer i linje med företagets affärs mål. Samtidigt kan denna kategori innebära en ledande roll inom HR-organisationen och även innefatta implementering av olika HR-policies och processer. Kategorin förändringsvägledare fokuserar på att finnas tillhands för linjeorganisationen för att på så sätt stödja linjechefer i förändringsarbete och vid andra problemfrågor, samtidigt som förändringsvägledaren även har en central roll i identifieringen av kommande behov i organisationen. Till skillnad från förändringsvägledaren arbetar personalstöds-kategorin direkt gentemot medarbetarna istället för via respektive linjechef. Arbetsuppgifterna inom personalstöds-kategorin är av mer operativ karaktär och innefattar även administration. Processförvaltare är en kombination av processrelaterat arbete och arbete av administrativ karaktär. Kategorin innefattar skapandet och implementeringen av olika HR-verktyg, vilka är tänkta att underlätta företagets hantering av personalfrågor.



Figur 3. Kategorier utifrån samtliga HR-roller

För att undersöka den roll HRBP har, använder vi oss av Lawler III & Mohrmans, Armstrongs samt Ulrichs definitioner av business partner-rollen som utgångspunkt. Dessa skapar tillsammans det triangulära område vi markerat i figur 4 som tyder på att HRBP-rollen innefattas av detta utmarkerade område, vilket vi anser vara idealet för rollen. Detta område är inriktat mot processrelaterat arbete med ett strategiskt fokus, vilket antyder att HRBP-rollen är av strategisk och processrelaterad karaktär snarare än att vara av operativ och medarbetarrelaterad karaktär. Ulrich, Lawler III & Mohrman samt Armstrong betonar vikten av samarbetet mellan företagets linjechefer och den business partner-roll respektive teoretiker beskriver. Delar av HR-arbetet ska drivas av HRBP men ska genomföras av linjecheferna, särskilt när det berör den direkta relationen till medarbetarna.



Figur 4. Den ideala HRBP-rollen i relation till samtliga HR-roller

Vidare är det observerbart att majoriteten av samtliga teoretikers HR-roller har ett strategiskt fokus snarare än operativt samtidigt som en majoritet av rollerna är relaterade till processarbete. En intressant observation är att det finns förhållandevis få roller inriktade mot medarbetarrelaterat arbete med operativt fokus. Som vi nämnt inledningsvis i vår uppsats innebär HRM en tydligare koppling mellan HR-strategier och företagets affärsstrategier.<sup>72</sup> Schuler betonar vikten av HRs roll i bemötandet av förändringar i företagets affärsmiljö.<sup>73</sup> Detta menar Boxall & Purcell är ett grundläggande strategiskt problem. För att företaget ska överleva i sin konkurrenskraftiga affärsmiljö behöver det identifiera lämpliga affärsmål samtidigt som det finns ett behov av både personalrelaterade och icke personalrelaterade resurser.<sup>74</sup> Detta antyder att HR-funktionen har en roll i företagets affärsmål och således även HRBP-rollen.

Enligt Hailey får linjecheferna via HRM överta det personalansvar som legat på personalavdelningen, samtidigt som relationen mellan HR och affärsstrategierna blivit central.<sup>75</sup> Ulrich, Armstrong samt Lawler III & Mohrman poängterar det strategiskt inriktade arbetet som business partnern utför, vilket syftar till att uppnå företagets affärsmål. Den triangel som illustreras i figur 4 ger en indikation på den strategiska inriktning som HRBP-rollen har. Teoretikerna diskuterar även vikten av samarbete mellan business partnern och linjecheferna i det dagliga arbetet, vilket dessutom framgick i Nordic HRM Benchmarking Survey som vi nämnde inledningsvis. Undersökningen illustrerade även en problematik i samarbetet mellan parterna till följd av bristande support från HRBP. Detta medför att det blir av intresse att vidare undersöka HRBPs roll i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål. Till följd av denna observation väljer vi att omformulera vår initiala problemställning till:

***Vilken roll har Human Resource Business Partner i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål?***

Figur 2 ger oss en översikt av HR-rollerna i helhet men påvisar inte på vilket sätt dessa är kopplade till företagets affärsmål. Till följd av den frågeställning vi omformulerat och att modellen inte påvisar kopplingen till företagets affärsmål behöver vi komplettera våra teoretiska utgångspunkter med teorier som beskriver denna koppling. Teoretikerna Boxall & Purcell har skapat en modell som visar kopplingen mellan HR-arbetet generellt och företagets affärsmål.

## ***HRS RELATION TILL AFFÄRSMÅLEN***

Målsättningen inom HR består av att skapa kedjor av orsak och verkan, vilket Boxall & Purcell visar i figur 5. Det uppstår dock problematik vid konkretiseringen av HR-mål, då de olika målen innehåller delmål som sträcker sig över flera områden. Detta kan liknas 'Russian doll phenomenon' där varje docka innehåller ytterligare en docka. Boxall & Purcell nämner exempelvis att produktivitetsmål är relaterade till mål för design, motivation, medarbetarkompetens och förmåga med mera.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Clark, T. et al. (1998) s. 4

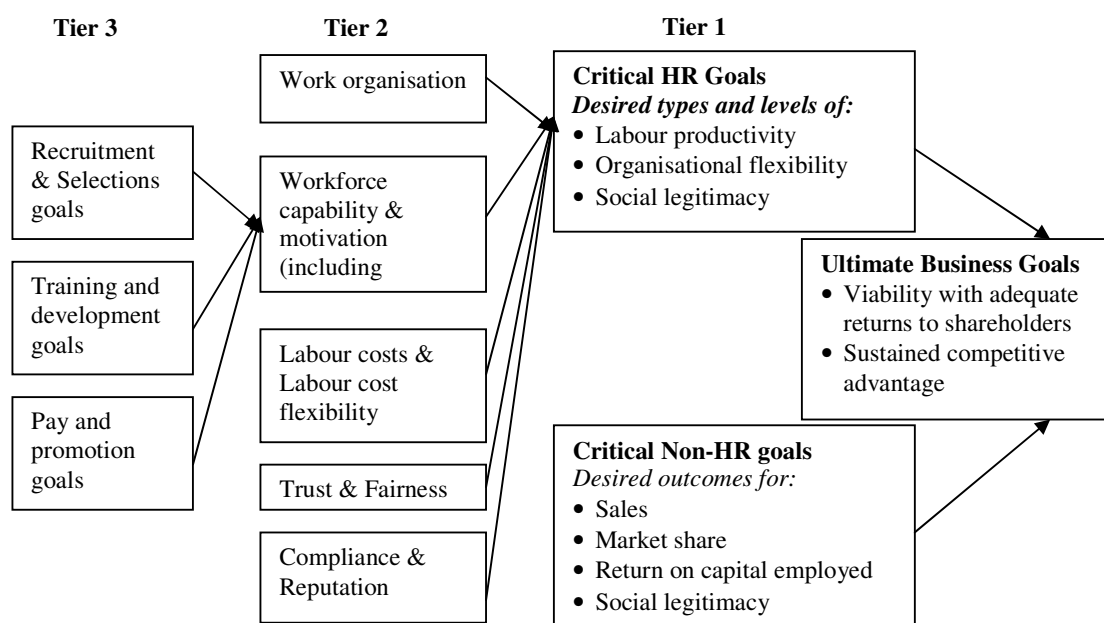
<sup>73</sup> Schuler, R. (1990) s. 49ff

<sup>74</sup> Boxall P. & Purcell, J. (2003) s. 45

<sup>75</sup> Hailey, V. (1999) s. 118

<sup>76</sup> Boxall, P. & Purcell, J. (2003) s. 13f

Produktivitetsmål är ett av tre kritiska HR-mål som Boxall & Purcell har identifierat i sin modell där flexibilitet i organisationen samt social legitimitet är de resterande två. Vidare innefattar produktivitetsmål anammandet av kostnadseffektiva HR-processer, vilka är väsentliga för att stödja lönsamma funktioner. Till skillnad från produktivitetmålen som fokuserar på verksamheten i nuläget är målet med organisationsflexibiliteten inriktat på att möta verksamhetens framtida behov genom kontinuerlig utveckling av befintlig arbetskraft. Social legitimitet handlar om huruvida företaget lever upp till de stadgade lagkraven samt i vilken mån de tar socialt ansvar. Kopplingen mellan social legitimitet och HR ligger bland annat i anställningsförhållanden samt hälso- och arbetsmiljöfrågor. Uppnåendet av dessa tre kritiska HR-mål är relaterat till företagets befintliga HR-strategier. Inom HR-strategiområdet förekommer dock problematik till följd av att effektiv HR-strategi berör flera områden, vilka är tätt sammanlänkande men samtidigt kan vara motsägande.<sup>77</sup>



Källa: Anpassad utifrån Boxall, P. & Purcell, J. (2003)  
Figur 5. Länken mellan affärsmål och HR-mål.

## Anpassning av Boxall & Purcells modell

Boxall & Purcells modell är en aning begränsad i relation till vårt syfte eftersom modellen endast innefattar exempel på kopplingar mellan tier två och tre, vilket inte ger en övergripande förståelse för hur delmål och mål inom HR är kopplade till företagets affärsmål. Samtidigt är den inte direkt tillämpbar utan anpassningar till vårt syfte, eftersom den beaktar HR-arbetet i helhet i relation till företagets affärsmål. För att kunna utreda HRBPs roll i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål, finns det behov av att identifiera hur HRBP-rollen är kopplad till affärsmålen. Vi ämnar utveckla modellen genom att identifiera aspekterna inom tier två och tre relaterat till HRBP. Vidare har vi anpassat modellen genom att hädanefter benämna det som författarna väljer att rubricera 'tiers' som skikt, där vi även adderat ett skikt för ultimate business goals. Utöver detta har vi även valt att översätta modellen till svenska. Vi har valt att anamma Boxall & Purcells critical HR goals och ultimate business goals eftersom det inte ingår i vårt syfte att utreda vilka de kritiska HR-målen och affärsmålen är.

<sup>77</sup> Boxall, P. & Purcell, J. (2003) s. 244f



## EMPIRI OCH ANALYS

---

*Löpande i detta avsnitt analyserar vi empirin med hjälp av de två modeller vi anpassat utifrån de teoretiska utgångspunkterna. Inledningsvis presenterar vi befattningsbeskrivningen som följs av HRBP-rollens innebörd, arbetsuppgifter och ansvarsområden samt linjechefer kontakt med HRBP.*

---

### **BEFATTNINGSBESKRIVNING**

Nedanstående befattningsbeskrivning är en sammanställning av Volvo Parts och Ericssons befattningsbeskrivningar även om vi genomfört smärre ändringar för att inte gå emot våra etiska avväganden i denna fråga.

#### **Tänkta mål med HRBP-rollen**

Att rådgiva och stödja ledningsgrupper och enskilda linjechefer gällande samtliga HR-relaterade frågor som driver företagets prestation samt delta i leverans av uppsatta affärs mål. Detta medför översättning av affärsstrategier till HR-strategier och arbetsuppgifter för att säkerställa att de är implementerade inom företaget.

#### **Övergripande ansvarsområden**

- Strategisk ledningssupport: säkerställa att HR-strategier och aktiviteter är samstämmiga samt del av leveransen av uppsatta mål för företaget.
- Säkerställa effektiv implementering av HR-policys, verktyg och riktlinjer inom berörd organisationsenhet.
- Samarbeta med övriga aktörer inom HR-frågor för att garantera samarbete och koordination samt effektiv HR-support för affären.

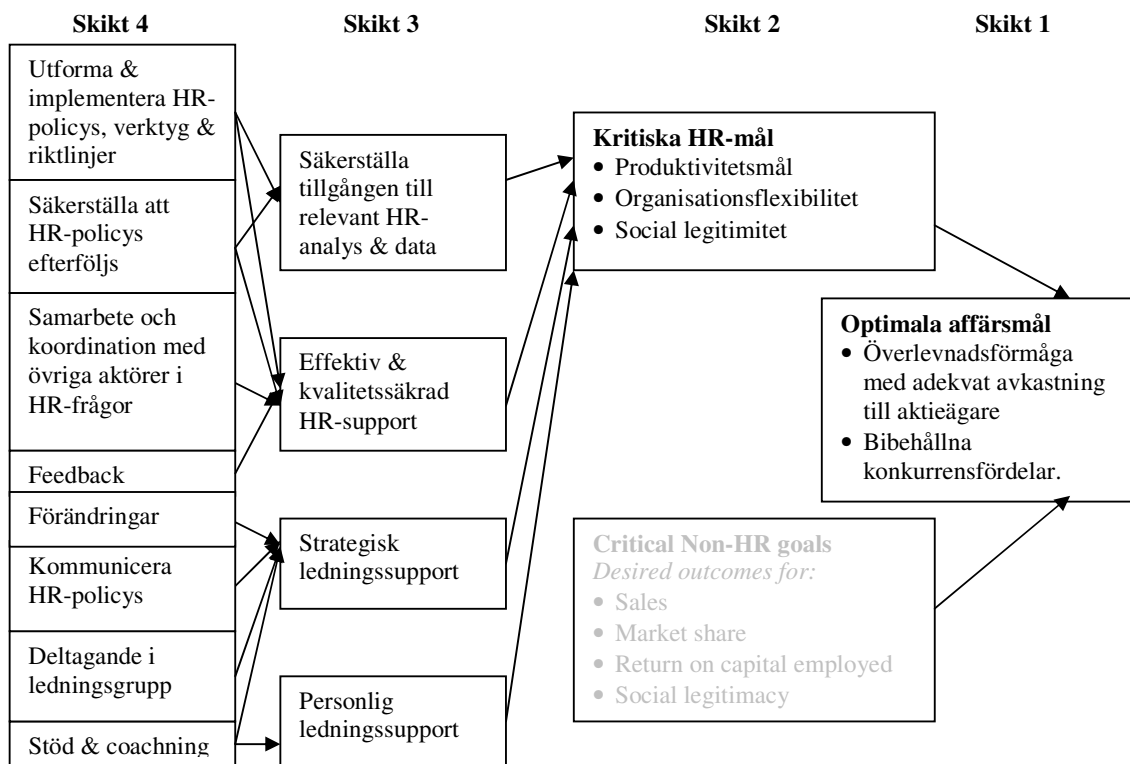
#### **Specificerade ansvarsområden**

- Som medlem i en ledningsgrupp, aktivt driva upptäckten av HR-relaterade frågor som kommer att beröra implementeringen av affärsstrategierna. Utforma strategiska HR-lösningar som adresserar dessa frågor samt stödja företagets ledning i deras implementering. Exempelvis:
  - Säkerställa att linjechefer har tillgång till relevant HR-analys och data (vilket exempelvis täcker identifiering av kompetenser, anställningsbehov, utbildning samt arbetskraftsplanering).
  - Stödja och utmana linjechefer i deras beslutsfattande beträffande HR-frågor samt i implementeringen och drivandet av HR-processer och aktiviteter (ex. rekrytering, ersättningsplanering och ledarutveckling, uppsägningar, attitydundersökningar, fackliga förhandlingar, krav inom hälsa och arbetsmiljö, individrelaterade frågor).
- Implementera och kommunicera HR policys inom organisationen samt säkerställa att globala och lokala policys efterföljs.
- Säkerställa att HR-policys och tillvägagångssätt utvärderas regelbundet för att säkra kvalitet och effektivitet. Förse lämplig återkoppling till shared service center och center of expertise.
- Med stöd av shared service center samt center of expertise förse linjechefer med råd kring arbetsrättsliga aspekter inom berört organisationsområde.

- Agera som en förändringsagent för att stödja organisationens linjechefer inför kommande organisationsförändringar.
- Stödja linjechefer i operationellt arbete samt medarbetarrelationer (i samarbete med shared service center.)
- Nära samarbete med samtliga aktörer inom HR-frågor för att säkerställa effektiv gemensam leverans av HR-tjänster men även kontinuerlig förbättring av HR-policys/processer.
- Stödja enskilda linjechefer i appliceringen av företagskulturen inom deras grupper samt identifiera och agera kring deras egna utvecklingsbehov.
- Skapa och bibehålla starka samarbetsrelationer med andra HRBP, för att dela med sig av välfungerande metoder, stödja varandra, utveckla kompetenser samt marknadsföra den nya HRBP-rollen.

### Företagets intention med HRBP-rollen

För att tydliggöra vilken roll HRBP har i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål har vi valt att integrera befattningsbeskrivningen i skikt tre och fyra i vår utveckling av Boxall & Purcells modell. Detta eftersom det förtydligar kopplingen mellan affärsmålen (skikt 1), kritiska HR-mål (skikt 2), delmål (skikt 3) samt arbetsuppgifter (skikt 4).



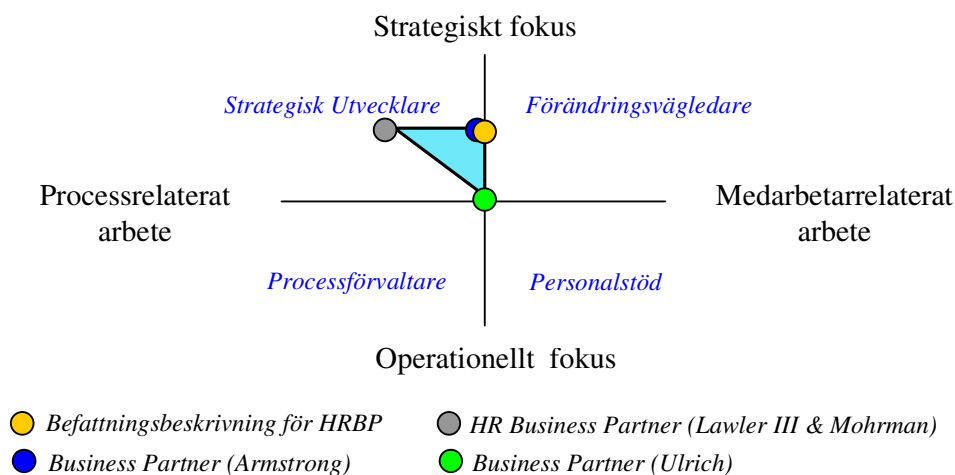
Figur 6. HRBP-rollens koppling till företagets affärsmål

Boxall & Purcell menar att målsättningen inom HR handlar om att identifiera förhållanden av orsak och verkan. Ett problem med detta är att alla mål är tätt sammanlänkade, vilket skapar ett invecklat orsak-verkanförhållande som illustreras av de olika länkarna mellan de olika skikten. För att uppnå de kritiska HR-målen i skikt två, har vi utifrån befattningsbeskrivningen identifierat kritiska delar av HRBP-rollen i det tredje skiktet. Säkerställandet av linjechefernas tillgång till relevant HR-analys och data, exempelvis identifiering av kompetenser och utbildning, kräver utformning och implementering av HR-

policys, verktyg och riktlinjer. För att kunna tillgodose behoven av HR-analys måste HRBP se till att policys, verktyg och riktlinjer efterföljs. Utformningen, implementeringen samt säkerställandet att dessa policys efterföljs bidrar även till uppnåendet av effektiv och kvalitetssäkrad HR-support. Via samarbete och koordination av arbetet mellan HRBP, linjechefer, shared service center och center of expertise kan HR-organisationen tillhandahålla effektiv och kvalitetssäkrad HR-support. Utöver detta kan vi urskilja ur befattningsbeskrivningen att det är väsentligt att HRBP förser övrig HR-organisation med feedback för att på så sätt kunna åtgärda eventuella fel som uppstått samt kunna förbättra processerna.

Ett viktigt mål med HRBP-rollen är att förse linjeorganisationen med strategisk ledningssupport. Genom att verka som förändringsagent har HRBP möjlighet att stödja linjecheferna inför eventuella organisationsförändringar, vilket bidrar till den strategiska ledningssupporten. För att linjeorganisationen ska ha möjlighet att agera utifrån HR-policys är det väsentligt att HRBP kommunicerar ut dessa, vilket underlättas genom deltagandet i ledningsgrupper. Vidare ska HRBP via sitt deltagande i ledningsgrupper identifiera och driva HR-frågor som är relaterade till implementeringen av företagets affärsstrategier. Den stödjande och coachande rollen HRBP besitter, bidrar till strategisk ledningssupport men även till personlig ledningssupport för de enskilda linjecheferna. Den strategiska ledningssupporten skiljer sig gentemot personlig ledningssupport eftersom den är riktad mot en hel ledningsgrupp snarare än mot de enskilda linjecheferna.

Utifrån detta resonemang faller befattningsbeskrivningen mellan kategorierna strategisk utvecklare och förändringsvägledare, samtidigt som det arbete befattningsbeskrivningen skildrar är av mer strategisk karaktär än operationell. Detta till följd av att HRBP sitter med i ledningsgrupper, har ett nära samarbete med linjechefer och arbetar med implementeringen samt drivandet av olika policys, processer och verktyg inom HR. Lawler III & Mohrmans HR management-roll samt Armstrongs business partner-roll kan liknas vid den roll som vi identifierat utifrån befattningsbeskrivningen, i den mån att de betonar samarbetet med linjechefer, identifieringen av affärsmöjligheter samt vikten av en helhetsförståelse för företagets affär. Rollen som befattningsbeskrivningen pekar ut ingår i det område vi skapat som utgör den ideala HRBP-rollen. Befattningsbeskrivningen är likt Ulrichs business partner-roll dock en aning mer medarbetarrelaterad än Armstrongs business partner-roll, men den roll som befattningsbeskrivningen illustrerar är av mer strategisk natur än Ulrichs business partner-roll.



Figur 7. Befattningsbeskrivningen i relation till den ideala HRBP-rollen

## HRBP-ROLLENS INNEBÖRD

### Mål med HRBP-rollen

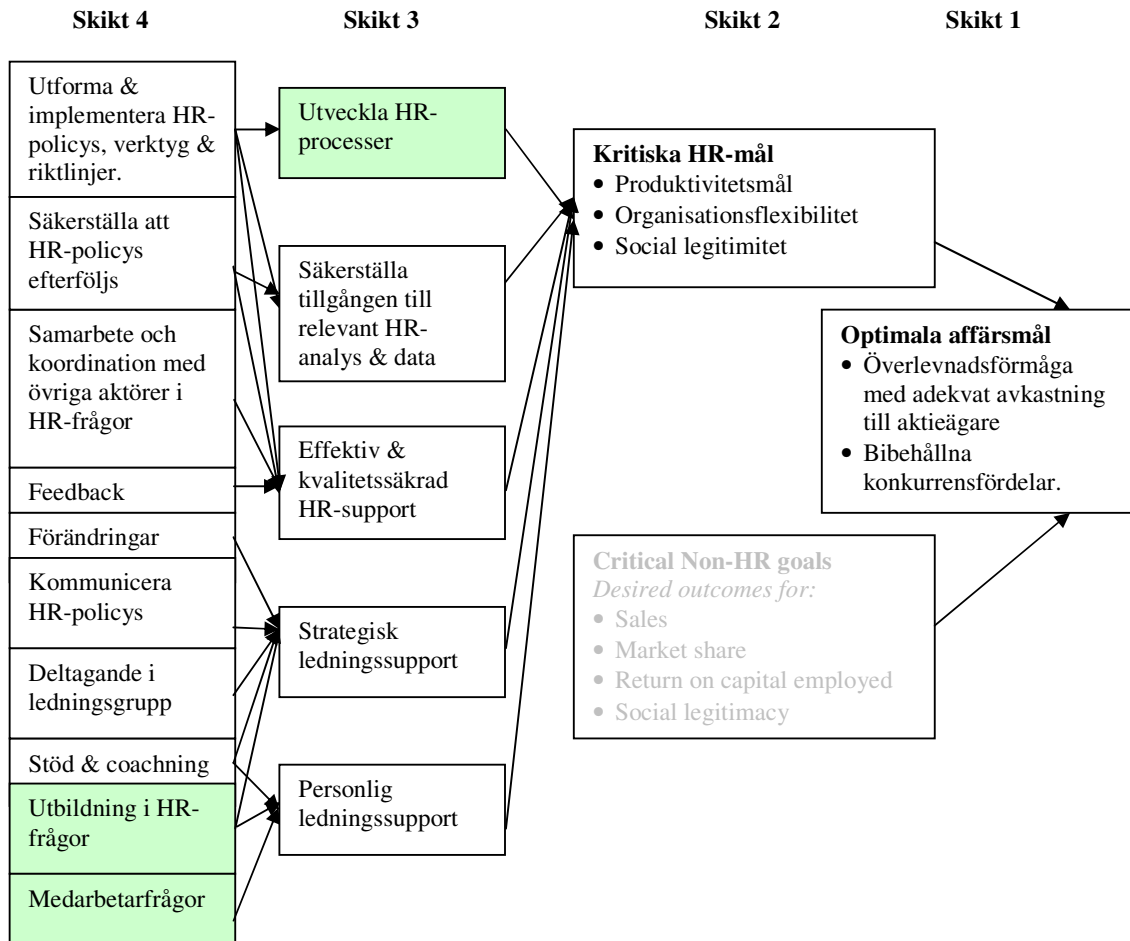
Under våra intervjuer framkom det olika perspektiv på målet med HRBP-rollen. Ett viktigt mål med rollen är att leverera effektivt stöd till den del av organisationen HRBP supporterar. Vad detta effektiva stöd består av varierar beroende på vilken del av organisationen HRBP ska supportera, även om en del är återkommande. Enligt HRBP ska de *”bistå organisationen med välsmorda och genomtänkta processer som kan stödja affärsplanen och globala funktioner inom exempelvis kompetensfrågor, organisationsutvecklingsfrågor, anställningsförhållanden och ledarskapsfrågor.”* Det poängterades att HRBP har egna mål men jobbar även med de övergripande målen kopplade till affärsplanen. Stödet specificerades till att gälla chefer och målet med HRBP-rollen är att stötta dessa i deras verksamhet samt utbilda dem i HR-frågor. HRBP ansågs inneha en specialkompetens kring organisationsspecifika HR-frågor och kan med denna kompetens stödja linjechefer. Vidare är HRBP-rollens mål att verksamheten ska fungera optimalt, att den ska flyta på så friktionsfritt som möjligt i fråga om personalen.

### Begreppsförvirring

Frågan *”Vem är HRBP?”* ställdes av linjechefer under våra intervjuer. Det ansågs att flera nya begrepp introducerats i samband med HRT såsom HRBP, added value med flera och det fanns frågetecken kring vad de olika begreppen faktiskt innebär och står för. Utöver detta framkom även att det inte skett någon introduktion av begreppen vid implementeringen av HRT-processen utan att detta förekommit lite sporadiskt. Fokus har lagts på shared service centers medan HRBP samt linjechefer förbisetts. Implementeringen upplevdes bristfällig, samtidigt stöttningen vid implementeringen av HRBP-rollen ansågs vara otillräcklig. Det är inte bara HRBP som har en ny roll att lära sig utan även linjechefer och medarbetare. HRT innebär en stor förändring för hela företaget. *”Det är ingen HR-grej”*, menade HRBP.

### Olika tolkningar av HRBP-rollen leder till förvirring

Vidare i syfte att utröna vilken roll HRBP har i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärs mål utvecklar vi vår modell genom att addera ytterligare aspekter i HRBP-rollen, vilka är grönmarkerade i figur 8 nedan för att förtydliga.



Figur 8. HRBP-rollens koppling till företagets affärsmål

Utöver de aspekter av HRBP-rollen som nämndes i analysen av befattningsbeskrivningen tillkommer under skikt tre aspekten 'utveckla HR-processer'. Detta innefattar bland annat kompetensfrågor, anställningsförhållanden, ledarskapsfrågor samt organisationsutvecklingsfrågor, vilket är en produkt av utformandet och implementeringen av HR-policys, verktyg och riktlinjer. Vidare ser vi en koppling mellan personlig ledningssupport och utbildning av linjechefer inom HR-frågor. Utöver detta förekommer även en koppling mellan personlig ledningssupport och HRBP's stöd till enskilda linjechefer i medarbetarfrågor för att verksamheten i termer av personal ska fungera friktionsfritt. De kritiska mål som Boxall & Purcell identifierar är kopplade till aspekterna av HRBP-rollen i skikt tre. Samtliga aspekter inom skikt tre berör i större eller mindre utsträckning samtliga tre kritiska mål även om kopplingen är tydligare till en eller två av dem. Utvecklandet av HR-processer är framförallt relaterat till organisationsflexibiliteten i bemärkelsen att processerna är väsentliga för att möta upp framtida krav.

Säkerställandet av linjechefernas tillgång till relevant HR-analys och data är mestadels förknippat med produktivitetsmål eftersom det innefattar identifiering av kompetenser samt utbildning för att leva upp till kundernas krav. Vi finner även en koppling till organisationsflexibiliteten då utbildning leder till förmåga att hantera framtida förändringar. Vidare är effektiv och kvalitetssäkrad HR-support kopplad till produktivitetsmål så till vida att den säkerställer att företaget har nödvändiga förutsättningar gällande HR-frågor för att

driva sin verksamhet. Den del av HRBP-rollen som berör strategisk ledningssupport inverkar framförallt på organisationsflexibiliteten eftersom HRBP här har en roll i de beslut som tas beträffande val av inriktning gällande personalen inom funktionen. Den personliga ledningssupporten är fokuserad på den enskilde linjechefen, vilket innebär att HRBP stöttar linjechefen i dennes roll gentemot sina medarbetare. Denna support är i sin tur relaterad till både social legitimitet och till företagets produktivitetsmål. Social legitimitet är kopplad till hur linjechefen i arbetsgivarrollen förhåller sig till sina medarbetare utifrån företagets och samhällets satta normer och regler. Produktivitetsmål påverkas av personlig ledningssupport i den bemärkelsen att HRBP stödjer och coachar linjechefer i deras roll i den dagliga verksamheten och hjälper dem att bli effektivare i sina linjechefsroller.

En del i den personliga ledningssupporten är utbildning inom HR-frågor där även en del handlar om att skapa en förståelse hos linjecheferna för de olika rollerna inom HR, däribland HRBP-rollen. Oklarheten kring vem som arbetar som HRBP samt vad denne gör tyder på brister i implementeringen av HRT men även i den kontinuerliga utbildningen inom HR-frågor för linjecheferna. Detta är ett möjligt led till att kopplingen mellan HRBP-rollen och uppnåendet av de kritiska HR-målen blir otydliga och oförstådda. Bristen från företagets sida att stötta implementeringen av HRBP-rollen, främjar den okunskap som råder bland linjechefer kring de olika HR-rollerna samt de använda begreppen.

## **ARBETSUPPGIFTER OCH ANSVARSOMRÅDEN**

### **Bollplank**

En viktig del av HRBP:s roll är att agera bollplank till chefer i linjen. Under intervjuerna poängterades vikten av den kontinuerliga dialogen i frågor som rör organisationen, framförallt gällande individärenden och direkt personalrelaterade frågor. HRBP poängterade att *”detta är en stöttande roll, inte en utförande. Känner man att man vill leverera något ska man inte jobba som HRBP.”* HRBP ska alltså uppfattas som en coachande roll, vilken cheferna kan vända sig till när de behöver, vid situationer såsom organisationsförändringar. HRBP skaffar sig då information kring det aktuella fallet för att vara ordentligt insatt innan rekommendationer ges till cheferna.

Det upplevdes som en självklarhet att kunna vända sig till sin HRBP även om det fanns oklarheter kring huruvida det är HRBP eller shared service center som ska kontaktas i olika situationer. HRBP-rollen upplevs otydlig, vilket leder till rådande oklarheter kring i vilka ärenden HRBP ska kontaktas. Det föreligger frågetecken kring vad som är rimligt att kontakta HRBP om, samt i vilken utsträckning det är acceptabelt att begära assistans i olika frågor såsom rekrytering. *”Jag vet inte hur mycket jag får lov att kontakta min HRBP i olika frågor, eller vad som är rimligt...”*

Väsentligt för HRBP-rollen är att det finns tillräckliga resurser för att de ska ha möjlighet att stödja och engagera sig i de frågor som dyker upp i linjen. *”Det jag främst tänker på är hur viktigt det är att vår HRBP får tid och möjlighet att arbeta med att stötta oss chefer.”* Vidare anses det av linjechefer att tanken med HRBP-rollen är att det ska finnas större utrymme för engagemang inom det strategiska arbetet. Den direkta kontakten mellan HRBP och medarbetare har minskat till följd av HRT, även om belastningen för HRBP har ökat eftersom de i dagsläget ansvarar för ett större antal medarbetare via sina linjechefer samt deltar i fler forum för utformande av processer.

## Informatör

HRBP ses som en betydelsefull informationskälla både via sin plats i ledningsgrupper men även via sin roll som personlig coach till chefer. Här poängterades att HRBP har en större överblick av företaget än linjecheferna och kan på så sätt tipsa cheferna om exempelvis en blivande vakans som kan passa en speciell individ i deras organisation. Det ingår också i HRBP-rollen att hålla cheferna uppdaterade kring förändringar som påverkar deras verksamhet, exempelvis ändringar i arbetsrättslagstiftningen. *"Det är chefernas ansvar att agera utifrån de nya direktiven men de behöver en vink om att det händer något nytt och hur det påverkar dem."*, menade HRBP. Det framkom även att HRBP:s uppgift är att verka för att företaget ska anses vara en attraktiv arbetsplats. Detta gäller både internt men framför allt externt mot exempelvis studenter, att representera företaget på arbetsmarknadsdagar för att kunna locka till sig den bästa kompetensen. Linjechefer poängterade att *"det är viktigt för företaget att kunna attrahera framtidens arbetare för att det ska kunna gå runt."* För att kunna göra detta måste man vara medveten om var företaget befinner sig i nuläget samt vart företaget vill nå.

## Eldsläckare

En sak som kom fram under intervjuerna var att en del av HRBPs arbete består av att ta hand om saker som har blivit fel. Dessa fel kan bero på missförstånd, att det exempelvis har lämnats felaktig information till medarbetare från shared service centers eller att dessa inte kunnat svara inkommande frågor. Bristande kompetens och erfarenhet på bland annat shared service centers genererar ytterligare arbetsuppgifter för HRBP, vilket bidrar till tids- och resursproblem för dessa.

*"Alla olika saker och frågor hamnar hos vår HRBP."* Det kan även komma upp brådskande ärenden eller helt enkelt ärenden som behöver skötas av någon HR-person som känner till och är mer insatt i berörd organisation, exempelvis vid rekrytering. *"Den delen jobbar man svart med, det ska man egentligen inte hålla på med."* framhävde HRBP. Anledningen till att HRBP utför uppgifter som rent teoretiskt ska skötas av andra HR-enheter beror på att både HRBP och chefer som är inblandade anser att kvaliteten blir bättre än om någon centralt skulle blandas in. *"Man får inte slå bort den dagliga verksamheten utan man måste ta tag i saker för att få verksamheten att flyta även om det inte görs exakt som teorin säger"*, resonerade HRBP. Ansvarsområdet för HRBP ansågs gälla samtliga HR-områden inom respektive HRBPs organisation. Även om cheferna har stöd från shared service center är det bara punktinsatser och behoven för den lokala verksamheten kan inte alltid tillgodoses.

I samband med omstruktureringen av HR-organisationen har den administrativa bördan ökat för cheferna, då de själva ska utföra administrativa arbetsuppgifter genom en ökad grad av självbetjäning via Internet. *"Förr kunde man ringa direkt till HR för att ställa frågor och be om olika blanketter... men idag finns allt på nätet."* Tidigare var det lättare för linjechefer då de ringde direkt till HR för att be om diverse olika personalrelaterade papper såsom anställningsbevis. Nu ska HR och linjechefer istället använda olika datasystem för att sköta personaladministrationen via Internet. Det upplevs rättfärdigat att en viss del av denna nya form av administration läggs över på cheferna, dock anses företagen ha misslyckats i underlättandet av arbetsuppgifterna genom diverse icke användarvänliga system. Problematiken anses ligga i ovanan att använda dessa system. Till följd av att respektive linjechef använder sig av systemen relativt sällan ökar risken för att eventuella fel begås. Att systemen upplevs krångliga innebär att HRBP får svara på frågor samt kontinuerligt granska de blanketter som kommer in för att i tid upptäcka eventuella fel samt korrigera dessa och därmed undvika ytterligare följdfel.

*”Eftersom vi i dagsläget medverkar i olika centrala HR-forum innebär detta att vi måste bortprioritera vissa aspekter.”* Följderna av detta har blivit att HRBP fått släppa ansvaret för vissa administrativa arbetsuppgifter till shared service centers samt till IT-system men vid överlämnandet har ansvaret inte tagits av någon annan part, vilket leder till att det inte blir en bra arbetsprocess. *”Det vore lättare om det fanns en person som arbetade med att administrera dessa papper, eftersom vi som linjechefer sällan fyller i dem och därför är ovana.”* Därför finns det ett behov av att HRBP assisterar linjecheferna eftersom de sällan använder de olika processerna inom HR.

## **Administratör**

Det är svårt som HRBP att veta vad som ligger inom ansvarsområdet för rollen. Det är tänkt att HRBP ska fördela sitt arbete mellan strategiskt, operationellt samt administrativt arbete. *”Däremot har jag svårt att se att administrationen kommer att minska.”* Dock anses det av de intervjuade att denna inte bör utföras av HRBP eftersom mer administration innebär mindre utrymme för fokus på operationellt och strategiskt arbete. Dessa arbetsuppgifter av en mer administrativ karaktär bör i större utsträckning vara fördelade till shared service centers snarare än till chefer och HRBP. Det framkommer ett upplevt antagande från företagets sida att chefer och HRBP ska ta sig an vissa administrativa arbetsuppgifter till följd av HRT. *”Det känns ibland som att företaget bara förväntar sig att vi linjechefer och HRBP ska finna tid att sätta oss in i de nya systemen och ta över den nya mängden administration som faktiskt lagts över på oss linjechefer.”*

Det finns utsatt vad HRBP ska arbeta med men deras vardag ser annorlunda ut. De får ofta gå in på en administrativ nivå för att stötta upp med saker såsom skrivande av anställningskontrakt, godkännande av tjänstledighet, sammanställa rapporter med mera. Dock anses det att detta är på väg att förbättras och att HRBP börjar kunna släppa taget om den administrativa nivån i större utsträckning än tidigare under HRT. *”Jag ser att företagets HRBP försöker arbeta mer med affärsinriktade frågor, men det finns ett tydligt resursproblem som innebär att de inte får tid att ta itu med övriga frågor.”* Vidare anses en möjlig förklaring till att HRBP inte kan ägna sig åt strategiskt arbete vara brister vid implementeringen av rollen där man inte lyckats nå ut till linjechefer om hur det hela ska skötas för att bli så smidigt som möjligt.

## **Strateg**

*”Vi som linjechefer har i botten ansvaret för den dagliga verksamheten och våra medarbetare men HR ska via HRBP driva olika strategiska frågor som är kopplade till mjukare värden.”* Att linjecheferna arbetar närmast medarbetarna innebär att de implementerar de olika processerna som skapas i enlighet med uppsatta HR-strategier. Dessa strategier bryts ner funktionsvis och resulterar i olika handlingsplaner, vilka ska uppfyllas och följas upp. *”HR-strategierna och affärsstrategierna får givetvis inte leva egna liv utan det ska finnas en koppling dem emellan. Båda ska samverka för att driva företaget i samma riktning.”*, poängterade HRBP. Problematiken ligger dock i att skapa effektiva HR-strategier där nyttan är påvisbar genom mätbarhet. Det ansågs dock under intervjuerna att HRBP påverkar uppbyggandet av affärsplanen eftersom de granskar de olika områdena för att identifiera på vilka sätt de kan stötts.

De vi intervjuade poängterade att HRBP är kopplad till lönsamhet, vilket innebär att personen måste förstå och analysera de behov som uppstår och därigenom agera drivande i implementeringen av åtgärder i form av processer. Dessa processer är verktyget för att

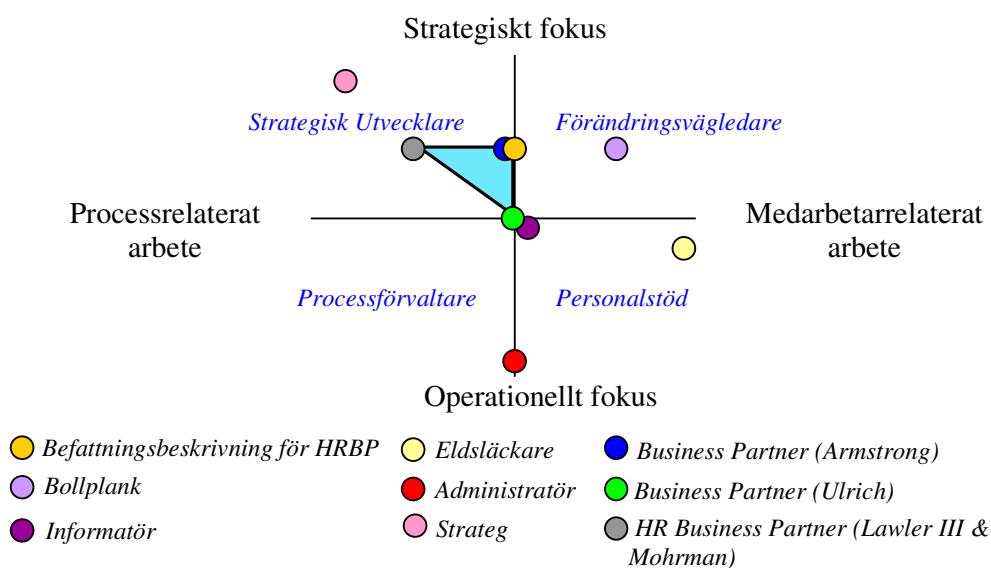


omsätta HR-strategier till affärsstrategier och kan exempelvis bestå av frågor kring kompetenser, resurser och ledarskap. Det är HRBPs roll att driva processerna samt även att plocka in synpunkter på processerna från linjen för att kunna förbättra dem. Det görs mätningar för att se om de åtgärder man genomfört har fått önskad effekt, även om det förekommer viss problematik i att observera effekten.

Väsentliga delar av det strategiska HR-arbetet består av hanteringen av förändringar, kompetensutveckling samt ersättningsplanering. Linjen identifierar ett behov för företagen att ha rätt individ på rätt plats i rätt tid samt behovet av att vara en attraktiv arbetsgivare för att locka värdefull kompetens. Linjechefer upplever ett behov av att få hjälp av HRBP vid rekryteringar för att välja ut intervjukandidater samt utföra olika personlighetsanalyser och därmed säkerställa att rätt individ kommer in i företaget. *”Jag tycker det är viktigt att HRBP arbetar med att skapa en attraktiv arbetsplats... jag vet exempelvis inte vad som lockar dagens ungdom att arbeta för olika företag... det är säkert annorlunda nu mot när jag sökte jobb...”* HRBP får här ett ansvar att skapa en bra personalstruktur vilket även innefattar att främja mångfalden. Förutom genom rekryteringar är det också viktigt att skaffa företaget rätt kompetens via utbildning av befintliga medarbetare. Genom att företaget erbjuder medarbetarna fortbildning av olika slag finns det möjlighet att möta upp utvecklingen och marknadens framtida krav.

Det anses finnas utrymme för HRBP att påverka företagen genom olika kanaler. Deltagandet i ledningsgrupper leder till att HRBP får en större insyn i hur verksamheten bedrivs samt eventuell problematik som kan uppstå. Utöver detta finns vid dessa möten utrymme för HRBP att komma med inslag som berör HR-funktionen samt den aktuella linjefunktionen. En annan kanal för HRBP att påverka företaget är via sin HR-organisation där HR-chefen är del av den högsta ledningsgruppen. Genom denna kanal kan HRBP belysa viktiga aspekter inom HR-området som bör adresseras på en högre nivå i det strategiska arbetet.

## Spridda roller



Figur 9. Roller utifrån arbetsuppgifter och ansvarsområden i relation till den ideala HRBP-rollen

Att HRBP agerar som bollplank innebär att stödja linjecheferna i individärenden och andra HR-frågor, vilket faller inom ramarna för förändringsvägledarrollen. Eftersom HRBP som bollplank inte arbetar direkt gentemot enskilda medarbetare utan via linjechefer, där HRBP stöttar och coachar dem, styrker detta att de snarare är förändringsvägledare än personalstöd. Bollplanksrollen kan liknas vid Armstrongs, Lawler III & Mohrmans samt Storeys roller change agent, strategic partner respektive changemaker eftersom dessa roller är fokuserade på stöd och coaching för linjechefer vid förändringar. Bollplanks-rollen är av samma strategiska karaktär som Armstrong och Lawler III & Mohrmans respektive roller som faller inom ramarna för den ideala HRBP-rollen, men bollplanksrollen är inriktad på arbete av mer medarbetarrelaterad karaktär.

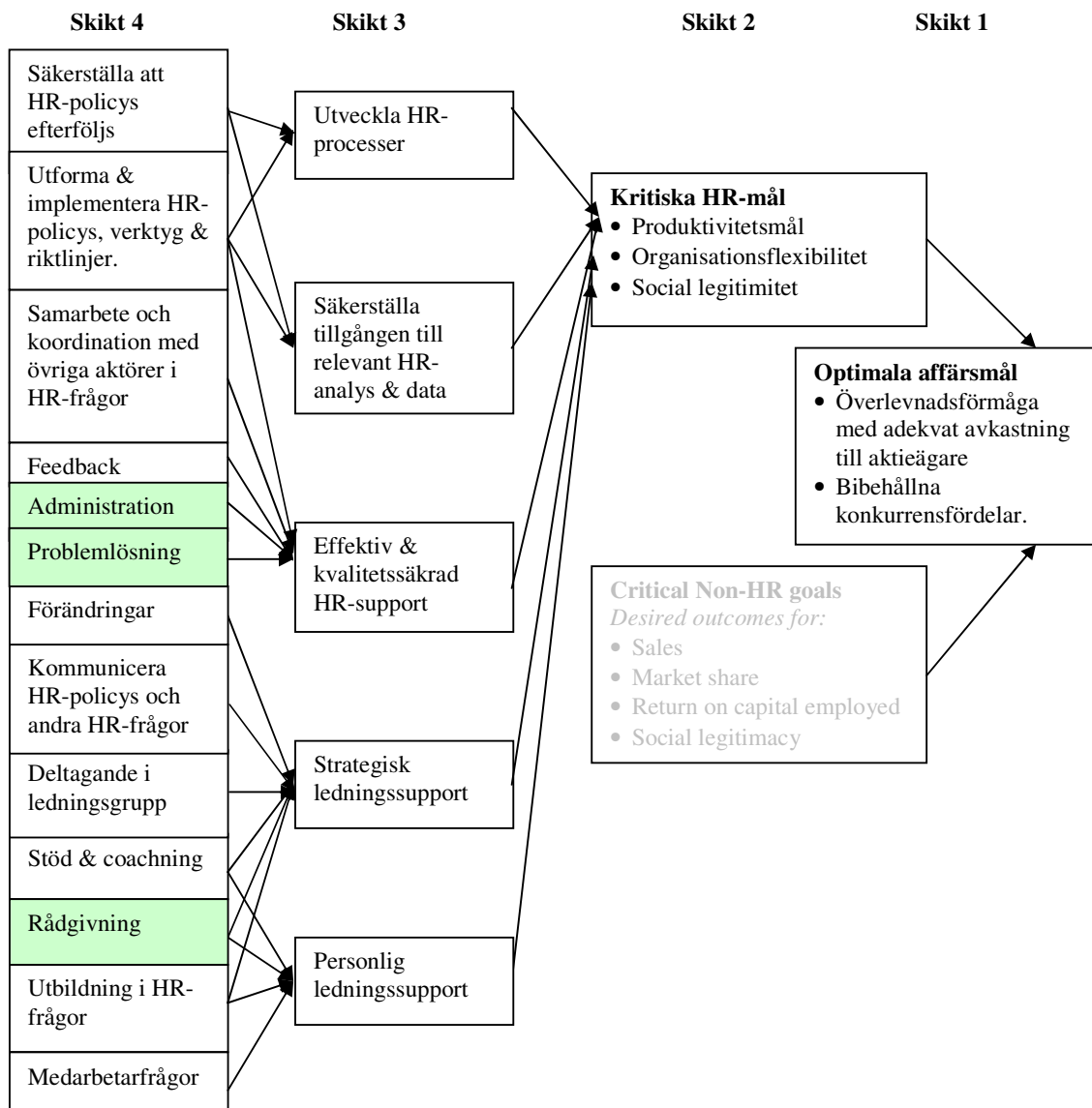
I rollen som informatör ingår att informera ledningsgrupper angående väsentlig information såsom förändringar inom arbetsrättslagstiftningen. Detta tyder på att rollen hamnar inom kategorin personalstöd eftersom arbetet är av en mer operationell karaktär i jämförelse med rollen som bollplank. Det finns likheter mellan informatörsrollen och Ulrichs business partner-roll eftersom de till följd av sitt deltagande i ledningsgruppsmöten ska informera kring olika aktuella HR-frågor. Dock har informatörsrollen mer operationellt fokus i jämförelse med Ulrichs business partner-roll. Samtidigt förespråkar Ulrichs business partner-roll en mer drivande roll i processrelaterat arbete.

Vidare hamnar rollen vi identifierat som eldsläckare inom personalstödkategorin. Denna roll uppstår till följd av olika slags problematik såsom bristfälliga leveranser från shared service centers. Problematiken berör medarbetare, vilket medför mer direkt kontakt mellan HRBP och företagets medarbetare än om leveranserna fungerat felfritt. Problematiken innebär att HRBP inte har möjlighet att agera fullt ut som förändringsvägledare utan sänker sig därför på den strategiska axeln då de operationella arbetsuppgifterna ökar. Exempelvis om en blankett blivit felaktigt ifylld, ser HRBP över detta och rättar till felet. Handmaiden-rollen samt employee champion-rollen som Storey respektive Ulrich identifierat kan relateras till eldsläckarrollen. Handmaiden är relevant i den mån att den innefattar genomförandet av speciallösningar för linjechefer samt utför arbetsuppgifter av operationell karaktär, även om rollerna skiljer sig åt i bemärkelsen att handmaiden-rollen har en mer undergiven roll än eldsläckaren. Eldsläckar-rollen kan liknas employee champion-rollen eftersom båda fokuserar på medarbetarnas dagliga problem och de behov som uppstår. Rollen som eldsläckare har i princip inga samband med den ideala HRBP-rollen då den ideala HRBP-rollen inte beaktar någon form av problematik. Ulrich, Lawler III & Mohrman och Armstrong problematiserar inte kring huruvida HRBP måste ta sig an ytterligare arbetsuppgifter än vad deras olika roller föreskriver.

Den administrativa rollen för HRBP uppstår eftersom en del av deras arbetsuppgifter bland annat innefattar att skriva anställningskontrakt, godkänna tjänstledighet samt sammanställa olika rapporter. Dessa arbetsuppgifter är inte av strategisk natur samtidigt som de faller mellan medarbetarrelaterade arbetsuppgifter och processrelaterade arbetsuppgifter. Denna administration berör ofta medarbetare i viss mån samtidigt som de utgör en del av processarbetet. Administratören kan närmast liknas vid Ulrichs administrativa expert då de båda utför administrativa sysslor, men de skiljer sig åt eftersom administrative expert skapar effektiva processer för organisationen i kontrast till administratören som endast följer dessa. Lawler III & Mohrman samt Armstrong beaktar inte några administrativa arbetsuppgifter i sina business partner-roller, till skillnad från Ulrich som nämner att business partnern till viss del ska agera som administrative expert även om fokus inte ska läggas på detta.

Strategens drivande och implementering av olika HR-processer innebär att rollen hamnar högt på den processrelaterade skalan. HRBP äger ansvaret för det strategiska HR-arbetet tillsammans med linjecheferna, där det finns en koppling mellan HR-strategierna och affärsstrategierna, vilket leder till att strateg-rollen hamnar högt upp på den strategiska axeln. Vidare styrks detta eftersom HRBP genom sitt helhetsperspektiv identifierar eventuella behov i organisationen samt påverkar uppbyggandet av affärsplanen. Rollen som strateg kan ses som en kombination av innovator-rollen som Armstrong identifierat och Lawler III & Mohrmans HR business partner-roll. Innovator-rollen är nära relaterad till det processrelaterade arbetet eftersom det likt strateg-rollen handlar om att skapa, driva och implementera HR-processer. Båda rollerna, HR business partner samt strateg, innefattar samarbete med ledningsgrupper i det strategiska arbetet, vilket gör att dessa kan liknas vid varandra. Rollen som strateg samt området för den ideala HRBP-rollen faller båda inom ramarna för kategorin strategisk utvecklare. Dock finner vi rollen som strateg innefatta ett mer strategiskt fokus och mer processrelaterat arbete i jämförelse med den ideala HRBP-rollen.

För att uppnå kvalitetssäkrad HR-support finns det ett behov av att HRBP genomför vissa arbetsuppgifter av administrativ karaktär såsom signering av anställningsbevis, tjänstledighet av olika slag samt förändringar av anställningsförhållanden. HRBP kan på detta sätt säkerställa att saker och ting går rätt till i hanterandet av medarbetare i organisationen. Viss administration tillkommer med eldsläckar-rollen då de får kontrollera att blanketterna är korrekt ifyllda samtidigt som de blir involverade när fel uppstår. Vidare är problemlösning del av rollen som eldsläckare och berör problem gällande HR-frågor som inte är av administrativ karaktär. Ytterligare har vi identifierat en aspekt inom skikt fyra, rådgivning, vilken är kopplad till både strategisk och personlig ledningssupport. Stöd och coaching kan anses vara likartad rådgivningen men vi ser en nyansskillnad mellan dessa. Rådgivning är mer proaktivt orienterat genom att tala om hur något bör utföras, till skillnad från stöd och coaching som är reaktivt, där hjälp förses för att genomföra det som redan är bestämt ska utföras. En aspekt som faller inom ramarna för skikt fyra är rekrytering, vilket är relaterat både till medarbetarfrågor och till den rådgivande aspekten. HRBP arbetar som rådgivare i rekryteringsärenden i den bemärkelse att de ska verka för att främja mångfald samtidigt som rätt person på rätt plats ska rekryteras. Denna mångfaldsaspekt bidrar till att uppfylla målen kring social legitimitet men även produktivitetmålen. Att förse organisationen med rätt person på rätt plats är kopplat till uppfyllandet av de tre kritiska HR-målen, genom HRBPs samarbete med ledningsgrupper och enskilda linjechefer.



Figur 10. HRBP-rollens koppling till företagets affärsmål

## LINJECHEFERS KONTAKT MED HRBP

### Undvikande

”Jag har försökt att minimera min kontakt med HR, jag tycker att det är krångligt.” Det framkom att det förekommit personalrelaterade fall då det valts att kontakta en annan person, utan anknytningar till HR, istället för HRBP för assistans i ärendet. Detta på grund av att HR-organisationen upplevs komplicerad och att oklarhet råder kring vem som ska kontaktas i vilken situation.

### Slussande

”Jag ringer alltid till min HRBP som min första kontakt i olika personalfrågor, xxx brukar då orientera mig vidare.” HRBP är den första ingången för linjechefer i personalorienterade frågor, vilka tar hjälp av HRBP för att bli hänvisad till rätt person. Till följd av otydlighet kring hur olika HR-frågor ska hanteras har HRBP blivit en sluss som används som första kontaktperson, vilken anvisar vidare till någon form av central support beroende på den

aktuella frågan. God kontakt samt ett bra samarbete med HRBP leder till att kontakten går via HRBP i första hand snarare än exempelvis shared service centers.

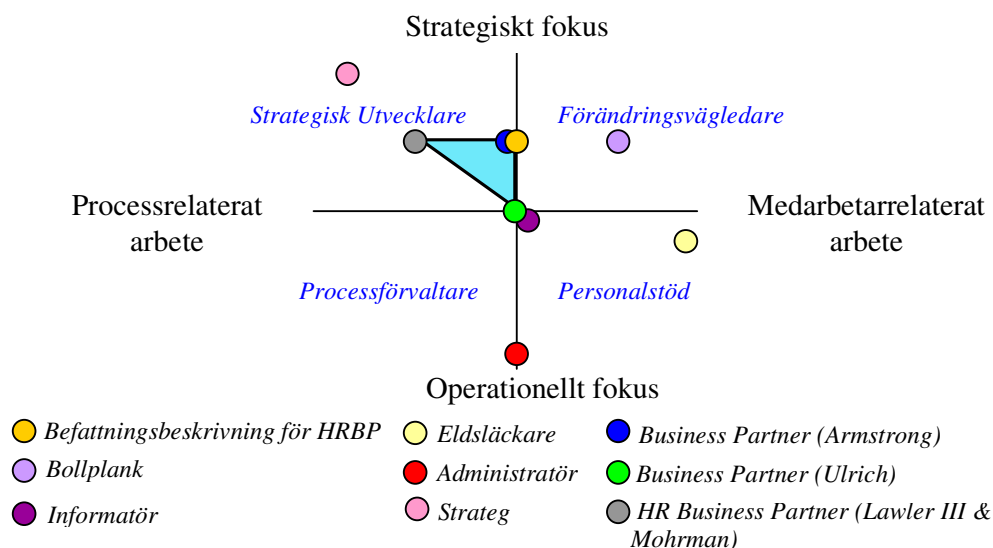
## Behovsbaserad

HRBPs främsta samarbetspartner är linjecheferna och är i mycket liten utsträckning i kontakt med medarbetare. Det är i stort sett bara vid problemsituationer, vilka den enskilde individen inte kan ta upp med chefen som HRBP kontaktas. Kontakten mellan HRBP och linjecheferna sker oftast via telefon vid behov. "När jag har ett problem ringer jag till min HRBP och det är så vår kontakt fungerar... vid behov." Samtalet fungerar som en avstämning kring det problem som uppstått samt kring vilka praktiska lösningar som finns att tillgå. Här fungerar HRBP som ett bollplank där det sker en avstämning kring tillvägagångssätt samt en uppföljning kring det som gjorts. Det poängterades att HRBP inte är en del av det vardagliga arbetet men ska vara tillgänglig för att kunna kopplas in vid behov.

## Kontinuerlig

"Vår HRBP är del av vår ledningsgrupp och sitter oftast med vid dessa möten. Xxx blir därför insatt i vad som händer inom vår funktion. Xxxs medverkan i våra möten beror till stor del på den tid och resurser som finns tillhands." Löpande informerar HRBP ledningsgruppen kring olika viktiga saker som är på gång inom HR som berör funktionen på något sätt. Samtidigt skapar sig HRBP en större överblick av företaget i helhet, vilket inverkar positivt på deras strategiska roll. Hur denna form av kontakt och samarbete med HRBP fungerar är direkt beroende av den tid och de resurser som personen har tillgängliga.

## Dialogen med HRBP



Figur 11. Roller utifrån arbetsuppgifter och ansvarsområden i relation till den ideala HRBP-rollen

Figur 11 visar spridningen av de roller HRBP innefattar, vilka täcker in de fyra kategorierna strategisk utvecklare, förändringsvägledare, personalstöd, samt processförvaltare, även om fokus för HRBP-rollen inte ligger inom processförvaltning. Rollen som processförvaltare innebär själva användandet av de olika processerna, vilket huvudsakligen ligger inom linjechefernas ansvarsområde, där HRBPs roll är att stötta dem. Den undvikande och slussande kontakten med HR är till följd av den rollförvirring som råder kring HR-organisationen, där spridningen av HRBPs olika roller är en del av detta. Utöver detta

tillkommer HR-roller inom center of expertise och shared service center och teoretikerna Storey, Ulrich, Lawler III & Mohrman samt Armstrong har tillsammans identifierat arton olika HR-roller av varierande karaktär. Denna spridning av roller leder till att linjechefer kontaktar HRBP för att slussas vidare till berörd enhet inom HR-organisationen. Till följd av att linjechefer inte vet vem de ska kontakta angående olika ärenden väljer de om möjligt att undvika att kontakta HR överhuvudtaget för att lösa problemet på ett för dem smidigare sätt.

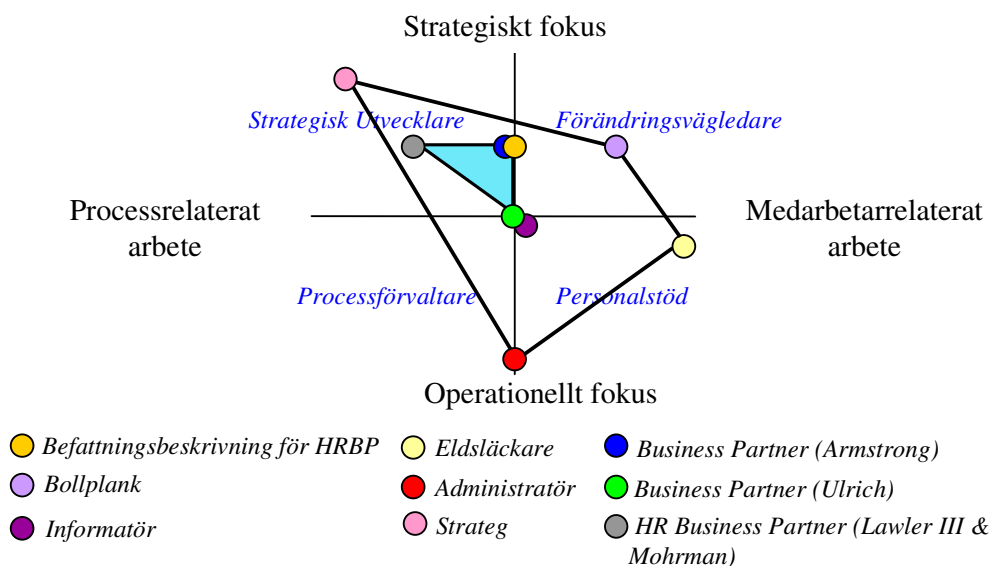
Rollen som förändringsvägledare innefattar att finnas tillhands för linjeorganisationen för att på så sätt kunna stödja linjechefer i olika problemsituationer som uppstår, även om fokus ligger på organisationsförändringar och kommande behov i organisationen. I HRBPs roll som förändringsvägledare blir kontakten gentemot linjecheferna behovsbaserad snarare än kontinuerlig när det gäller stöd och coachning i olika personalrelaterade frågor. I HRBPs roll som personalstöd, innefattande eldsläckar-rollen, blir kontakten mellan HRBP och linjechefer behovsbaserad eftersom HRBP kopplas in när problem och behov av hjälp uppstår.

Både som förändringsvägledare och strategisk utvecklare är det väsentligt att ha en helhetssyn på organisationen genom att sitta med i olika ledningsgrupper. I rollen som förändringsvägledare kan man genom denna kontinuerliga kontakt skapa en förståelse för organisationen i syfte att identifiera kommande behov i organisationen. Till skillnad från förändringsvägledaren behöver den strategiska utvecklaren denna kontinuerliga dialog för att skapa en helhetsförståelse i syfte att utveckla HR-strategier och processer i linje med företagets affärsmål. För både förändringsvägledare och strategisk utvecklare innebär en plats i ledningsgruppen även att de kontinuerligt informerar om vad som är på gång inom HR-området.

## SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Inom detta avsnitt ämnar vi diskutera de slutsatser vi kommit fram till samtidigt som vi kopplar samman de två teoretiska modeller vi använt som analysverktyg. Löpande kopplar vi tillbaka till vårt syfte och vår frågeställning för att på så sätt förtydliga den röda tråden i arbetet. I strävan att klargöra våra slutsatser har vi summerat det vi kommit fram till i vår undersökning innan vi avslutningsvis diskuterar intressanta områden för vidare forskning, samt begränsningar av de teorier vi använt oss av.

### HRBP – TEORI OCH VERKLIGHET



Figur 12. Jämförelse mellan HRBP-rollens ideal och verklighet

I syfte att undersöka HRBPs roll i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärs mål, har vi för att tydliggöra rollens vidd, kopplat samman de ytterligheter av HRBP-rollen vi identifierat. Sammanlänkningen av ytterligheterna bildar ett område som berör alla kategorier i figuren, strategisk utvecklare, processförvaltare, personalstöd samt förändringsvägledare, vilket innebär att rollen är omfattande. Befattningsbeskrivningen antyder att rollen borde vara orienterad gentemot arbete av strategisk karaktär, förlagd mellan strategisk utvecklare och förändringsvägledare, medan de roller vi identifierat i våra intervjuer påvisar att arbetet även berör operationellt, processrelaterat och medarbetarrelaterat arbete. Det är observerbart utifrån figur 11 att fyra av de fem roller vi identifierat i vår undersökning ligger utanför de ramar som den ideala HRBP-rollen utgör, vilket framhäver svårigheten att avgränsa HRBP-rollen. Ramarna som binder samman de fyra ytterligheterna omsluter helt och hållet området för den ideala HRBP-rollen. Eftersom rollen är utvidgad i jämförelse med den ideala HRBP-rollen, vilket vi påvisat i figur 12, innebär detta att en HRBP får ägna sig åt ytterligare arbetsuppgifter än vad som föreskrivs.

Då befattningsbeskrivningen samt den ideala HRBP-rollen pekar på arbete av strategisk karaktär blir det av intresse att förstå varför eldsläckaren och administratören är delar av HRBP-rollen. Vi ser att eldsläckaren egentligen ska vara en förändringsvägledare, men på grund av bristande support och kunskap inom företaget får denna istället agera som

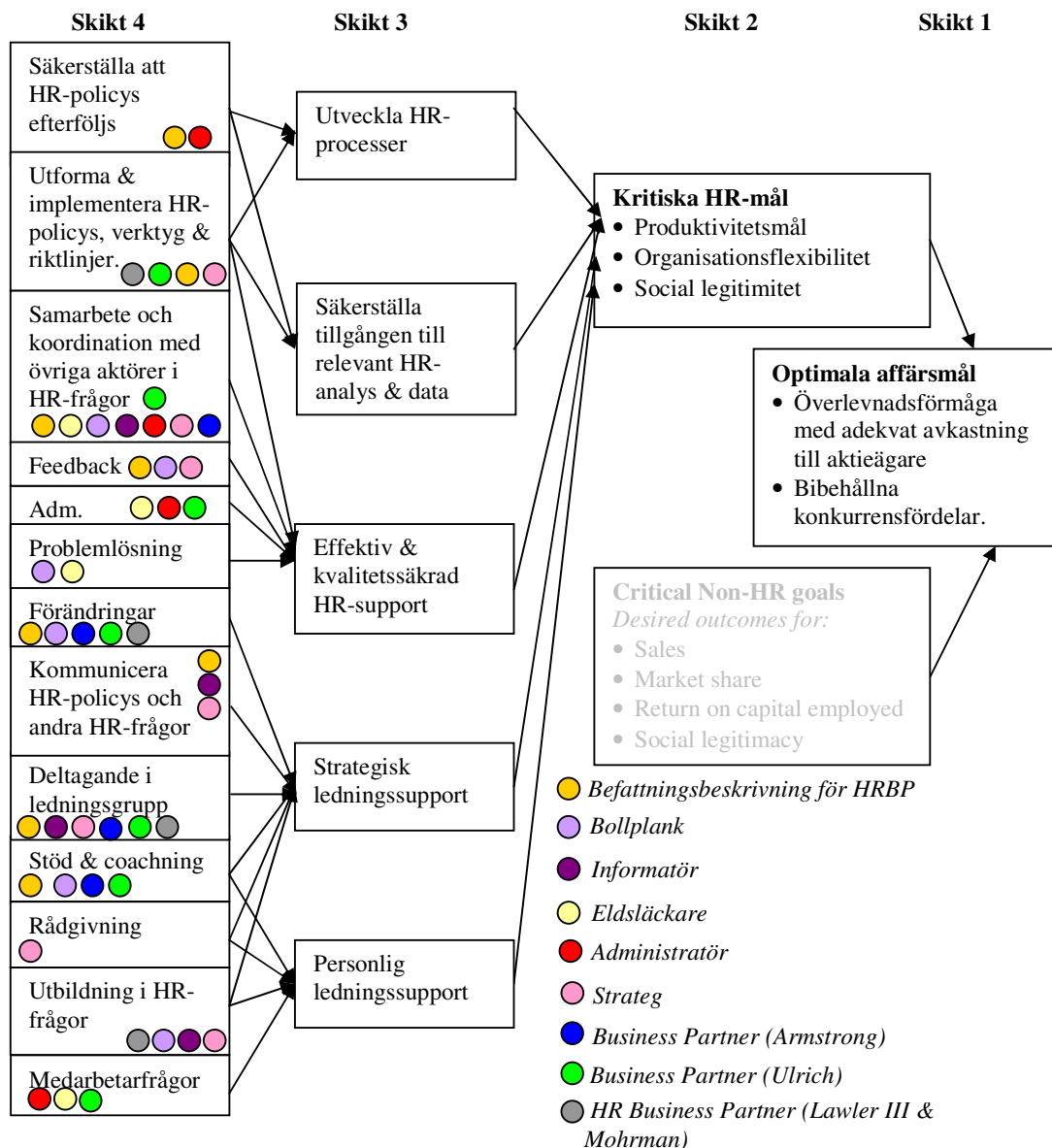
personalstöd. Behov av stöd vid implementering av HRBP-rollen är väsentligt för att linjechefer ska få en förståelse för rollen, så att HRBP ska kunna falla inom kategorin förändringsvägledare i större utsträckning än kategorin personalstöd. Det är väsentligt att linjecheferna får rätt stöd och utbildning så att det inte uppstår problem och förvirring när de hanterar de nya administrativa arbetsuppgifter som förlagts till dem. Bristande kunskaper kring olika enheter inom organisationen på shared service centers och center of expertise, gör att HRBP får ta sig an ytterligare arbetsuppgifter som faller utanför befattningsbeskrivningens ramar. Dessa företeelser medför att HRBP-rollen inte är av mer strategisk karaktär, exempelvis påverkas HRBPs deltagande i ledningsgrupper av brist på tid och resurser till följd av utökade arbetsuppgifter.

Utöver rollen som eldsläckare pekar administratörsrollen på att HRBP-rollen inte har möjlighet att enbart vara av strategisk karaktär, då behovet av administration i linjen kvarstår trots HRT. Rollen som administratör är kopplad både till processrelaterat och medarbetarrelaterat arbete där HRBP inte har en drivande roll utan snarare en förvaltande och stödjande.

HRBPs roll i samarbetet med linjecheferna är omfattande och täcker in olika slags arbete, vilket pekar på att det är svårt för en HRBP att enbart ägna sig åt det som befattningsbeskrivningen föreskriver. Rollen som eldsläckare behöver inte existera om stöd vid implementeringen av HRBP-rollen funnits i större utsträckning och om företaget bistår linjecheferna med verktyg samt stöd i hur dessa ska användas, i syfte att eliminera de fel som HRBP tvingas korrigera. Dock är det svårt att förmedla företagskunskapen som HRBP besitter till shared service centers och centers of expertise då dessa kunskaper förkovras bland annat genom nära och kontinuerligt samarbete med linjechefer i forum såsom ledningsgrupper. Till skillnad från eldsläckar-rollen ser vi att administratörsrollen inte går att avlägsna då behovet av administration inte kommer att försvinna eftersom all administration inte kan förläggas till shared service center.

Ovan har vi dragit slutsatser kring de olika aspekterna av HRBP-rollen. För att vidare utröna vårt syfte och frågeställning, vilken roll HRBP har i samarbetet med linjecheferna för att uppnå företagets affärsmål, behöver vi koppla de roller vi identifierat och dragit slutsatser kring, till affärsmålen. Genom att använda vår vidareutveckling av Boxall & Purcells modell kan vi tydliggöra sambandet mellan de olika aspekterna av HRBP-rollen och affärsmålen. HRBP-rollen i helhet bidrar på flera olika sätt samt via olika kanaler till uppnåendet av företagets affärsmål via kritiska HR-mål, vilket figur 13 illustrerar. Befattningsbeskrivningen för HRBP innefattar de flesta av aspekterna inom skikt fyra i figuren, men HRBP-rollen innefattar ytterligare arbetsuppgifter utöver dessa.





Figur 13. HRBPs roll i samarbetet med linjchefer för att uppnå företagets affärsmål

Administration, rådgivning, problemlösning, utbildning i HR-frågor samt medarbetarfrågor innefattas inte av befattningsbeskrivningen men är väsentliga för att uppfylla affärsmålen genom de kritiska HR-målen. Den ideala HRBP-rollen täcker in samtliga arbetsuppgifter inom skikt fyra förutom säkerställandet av att HR policys efterlevs, feedback, problemlösning, kommunikering av HR-policys och andra HR-frågor samt rådgivning, vilket återigen indikerar svårigheten i att avgränsa HRBP-rollen. Ulrichs business partner-roll innefattar samtliga kategorier i figur 12 och berör därför flertalet av arbetsuppgifterna i skikt fyra (figur 13), även om rollens fokus ligger på strategiskt arbete.

Alla arbetsuppgifter inom delmålen effektiv och kvalitetssäkrad HR-support samt strategisk och personlig ledningssupport, innefattas inte av befattningsbeskrivningen eller den ideala HRBP-rollen. Utöver dessa delmål uppfyller inte den ideala HRBP-rollen samtliga arbetsuppgifter inom delmålet 'utvecklande av HR-processer'. Detta innebär att

administratören och eldsläckaren tvingas ta sig an dessa arbetsuppgifter. Kategorin personalstöd (se figur 12) existerar till följd av att HRBP måste ta sig an en roll som eldsläckare då behov uppstår som kräver både insyn i HR-organisationen och i företaget som helhet. HRBP är den part som uppfyller båda dessa krav, vilket leder till att den roll som befattningsbeskrivningen beskriver utvidgas för att innefatta dessa ytterligare arbetsuppgifter. De kritiska HR-målen (skikt 2), delmålen (skikt 3) och arbetsuppgifterna (skikt 4) är tätt sammanlänkade, vilket gör det svårt för företagen att utvärdera vad HRBP-rollen ska innefatta samt hur den ska avgränsas. Den begreppsförvirring som framkom i våra intervjuer pekar på förekomsten av denna problematik.

För att summera den roll HRBP har i samarbetet med linjechefer för att uppnå företagets affärsmål har vi kommit fram till följande punkter.

- Vi har identifierat administratör, strateg, bollplank samt eldsläckare som utmärkande roller för HRBP. Vidare faller rollen som informatör inom de ramar som dessa fyra ytterligheter bildar. Dessa roller är tillsammans mer omfattande än vad befattningsbeskrivningen samt den ideala HRBP-rollen föreskriver, vilket illustreras i figur 12.
- Befattningsbeskrivningen och den ideala HRBP-rollen täcker inte in alla arbetsuppgifter vi har identifierat som nödvändiga för att uppnå affärsmålen via de kritiska HR-målen. Detta leder till att roller såsom eldsläckaren behövs och därför skapas, vilket påvisas i figur 13.
- Kontakten mellan HRBP och linjechefer sker i olika former, vilket medför inverkan på samarbetet. HRBPs och linjechefers samarbete består av att HRBP driver HR-frågor som linjecheferna i sin tur implementerar. Samarbetet parterna emellan är dessutom beroende av den tid och de resurser som HRBP har att tillgå.
- Enligt orsak-verkan förhållandet i Boxall & Purcells modell påverkas affärsmålen av de arbetsuppgifter HRBP har eftersom affärsmålen bryts ner till kritiska HR-mål, vilka bryts ner till delmål och vidare till arbetsuppgifter. HRBP har en koppling till affärsmålen eftersom arbetet de utför bidrar till uppfyllandet av organisationens mål gällande flexibilitet, produktivitet samt social legitimitet.

Slutligen kan vi konstatera att teoretikerna beskriver ett ideal för HRBP-rollen, men verkligheten vi fått fram genom vår undersökning visar att teori och verklighet skiljer sig åt.

## **AVSLUTANDE TANKEGÅNGAR**

Utifrån de slutsatser vi kommit fram till ovan är det tydligt att de teoretiker vi valt att studera fallerar att fånga in vidden av HRBP-rollen. Rollerna administratör, eldsläckare samt bollplank kompletterar de befintliga teorierna kring HRBP-rollens innefattning genom att ytterligare påvisa arbetsuppgifter och ansvarsområden som HRBP-rollen har i vardagen. Utifrån denna observation finner vi det intressant för andra forskare att undersöka hur arbetet inom HRBP-rollen fördelar sig enligt de roller vi identifierat. Detta kan kopplas till Brunssons resonemang kring skillnaden mellan företagens idéer och praktik. Teoretikerna samt företagets befattningsbeskrivningar beskriver en ide om en HRBP-roll som är strategiskt inriktad, vilket verkligheten inte lyckas leva upp till fullt ut.<sup>78</sup> Vår undersökning illustrerar problematiken kring HRBP-rollen där rollens verklighet innefattar ytterligare aspekter utöver den strategiska aspekt som teoretikerna betonar. Vidare anser Brunsson att där idéer skiljer sig

---

<sup>78</sup> Brunsson, N. (2006) s. 27f

från praktiken uppstår behov för reform, där reformen syftar till att skapa kontinuitet mellan vilja, idéer och praktik genom att skapa en förändring i agerandet.<sup>79</sup> Problematiken kring HRBP-rollen kan hanteras på olika sätt, antingen genom att förändra idén bakom rollen eller dess praktiska utförande. Att förändra idén bakom HRBP-rollen innebär att inkludera de ytterligare arbetsuppgifter som HRBP utför i verkligheten i befattningsbeskrivningen. Vidare kan det tänkas att reformen innebär en etablering av ett nytt perspektiv på personalyrket utifrån det resonemang som Damm för i sin bok 'Personalarbete - yrke eller passion'. Exempelvis diskuterar Damm den förändring som skedde från personaladministration till HRM, vilket innebär en utveckling av fokus på medarbetarnas fysiska, ekonomiska, psykiska och sociala behov till att även inkludera ett affärssynsätt.<sup>80</sup> HRBP-rollen är ett led i tanken bakom HRM där affärskopplingen är central, vilket innebär en väsentlig roll i HR-funktionen. Behovet av en reform inom HR-funktionen uppstår delvis till följd av den komplexitet HRBP-rollen innefattar och företagets oförmåga att förlägga bland annat vissa administrativa arbetsuppgifter, som HRBP utför i dagsläget, på andra aktörer inom HR-funktionen.

Dessa ytterligare arbetsuppgifter och ansvarsområden vi identifierat, pekar på att det kan vara intressant att studera frågorna huruvida viss administration måste skötas av HRBP samt vad det skulle innebära att förflytta denna från HRBP. Vidare vore det intressant att undersöka huruvida helhetsperspektivet som teoretikerna förespråkar hos HRBP, skapas av att den verkliga rollen innefattar mer än vad teoretikernas ideala HRBP-roll gör, vilket figur 12 illustrerar. Dessutom blir det av intresse att studera huruvida det är möjligt för HRBP, som strategisk utvecklare, att skapa effektiva HR-processer utan den förståelse de får från sin administratörsroll kring hur administrationen ska skötas på ett smidigt sätt.

Vidare är det rimligt att undersöka samt föra diskussion kring begreppen roll och identitet då det råder oklarheter kring HRBP-rollen. Castells menar att rollen skapas av de normer som bland annat organisationer genererar, vilket kan kopplas till företagets befattningsbeskrivningar.<sup>81</sup> I detta fall blir således befattningsbeskrivningen den roll som HRBP bör ha, eftersom befattningsbeskrivningarna är skapade utifrån företagets normer då de författats av personer i organisationerna. Dessutom är det intressant att studera det som Castells benämner identitet, där aktörerna utifrån rollen själva skapar sin identitet, i relation till HRBP-rollen.<sup>82</sup> Även om befattningsbeskrivningen i egenskap av förespråkad roll beskriver hur HRBP ska arbeta och agera, tolkar enskilda HRBP budskapet olika, vilket resulterar i olika identiteter för HRBP. Samtliga HRBP har egna identiteter, vilket förutsätter att dessa skapats utifrån egna tolkningar kring hur deras arbetsuppgifter ska utföras. Detta resonemang väcker intresset att undersöka huruvida identiteterna skapar eldsläckaren, möjligtvis tar sig HRBP an denna roll beroende på tolkningen av företagets befattningsbeskrivning.

Teoretikerna beaktar inte behovet av rollen som eldsläckare i sina teorier, därför är det vidare intressant att forska kring konsekvenserna av bristen på eldsläckare utifrån företagets perspektiv. Rimligt är att bristen av eldsläckare skulle innebära minskad översikt över enheters, såsom shared service centers, handlingar. Detta skulle leda till att medarbetare hamnar mellan stolarna, vilket i sin tur påverkar företagets sociala legitimitet. Helhetsförståelsen och den insyn som HRBP har i företaget skapas bland annat genom deras roll som bollplank, vilket indikerar att det vore intressant att undersöka följderna av bristen på

---

<sup>79</sup> Brunsson, N. (2006) s. 27f

<sup>80</sup> Damm, M. (1993) s. 79ff, s. 108ff

<sup>81</sup> Castells, M. (1998) s. 20f

<sup>82</sup> Ibid.

bollplank inom företaget. Tänkbart är här antagandet att linjechefer inom företaget utan möjlighet att använda sig av HRBP som bollplank skulle fatta förhastade beslut samtidigt som samarbetet mellan parterna skulle bli lidande.

Orsaksförklaringar är av positivistisk natur snarare än hermeneutisk enligt Thurén, samtidigt som förklaringen ligger i det förflutna.<sup>83</sup> Detta kan vi koppla till orsak och verkan-sambandet i Boxall & Purcells modell där skikt fyra, tre och två måste uppfyllas för att de övergripande organisationsmålen i skikt ett ska uppnås. Om vi utgår ifrån Thuréns exempel på orsaksförklaringar till första världskriget kan vi påvisa hur orsak och verkan inte alltid är direkt relaterade till varandra samt hur detta är kopplat till Boxall & Purcells antagande kring orsak och verkan-samband. Utgångspunkten är att kriget utgör verkan med följande orsaker: ett svagt och splittrat Balkan samt det hot Tyskland utgjorde mot Storbritannien och Frankrike i form av industriell konkurrenskraft och militära styrkor.<sup>84</sup> Även om Balkan exempelvis hade varit enat utgör detta ingen garanti för att kriget inte hade brutit ut. Utifrån denna logik ställer vi oss frågande till huruvida samtliga aspekter inom tier tre i Boxall & Purcells modell måste uppfyllas för att de mål inom tier två och vidare tier ett ska uppfyllas. Med utgångspunkt i detta resonemang ifrågasätter vi huruvida det är möjligt att förutspå orsak och verkan-samband, samt om dessa faktiskt förekommer. Detta resonemang indikerar att det är av intresse att undersöka huruvida uppfyllandet av samtliga arbetsuppgifter är en förutsättning för att delmålen ska uppnås samt vilka konsekvenser som uppstår ifall de inte utförs. I led med detta vore det även intressant att undersöka orsak och verkan-sambandens trovärdighet.

---

<sup>83</sup> Thurén (1991) s. 103

<sup>84</sup> Thurén (1991) s. 104

# KÄLLFÖRTECKNING

## LITTERATUR

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflection* Lund: Studentlitteratur
- Armstrong, M. (2006a) *Handbook of Human Resource Management Practice* London och Philadelphia: Kogan Page
- Armstrong, M. (2006b) *Strategic Human Resource Management: A guide to action*. London och Philadelphia: Kogan Page
- Berglund, J. (2002) *De otillräckliga. En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan
- Brunsson, N. (2006) *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Malmö: Liber
- Castells, M. (1998) *Identitetens Makt* Göteborg: Daidalos
- Clark, T. et al. (1998) 'Experiencing HRM: The Importance of the Inside Story' i C. Mabey et al. (red.) *Experiencing Human Resource Management*. London: SAGE Publications
- Conley, L. (2005) 'The once and future consultant' *Fast Company*, nr. 97
- Damm, M. & Tengblad, S. (2000) 'Personalarbetets omvandlingar i Sverige – ett historiskt perspektiv' i O. Bergström & M. Sandoff (red.) *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta
- Damm, M. (1993) *Personalarbete – yrke eller passion* Göteborg: BAS
- Francis, H. & Keegan, A. (2006) 'The changing face of HRM: in search of balance' *Human Resource Management Journal* vol. 16 nr. 3
- Hailey, V. (1999) 'Contextual diversity for the role and practice of HR' i L. Gratton et al. *Strategic Human Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*. New York: Oxford University Press
- Hammond, K. (2005) 'Why we hate HR' *Fast Company*, nr. 97
- Hedlund, N. (1998) 'Nordiska personalchefer fortfarande fast i administrationen' *Personal och Ledarskap*, nr. 10
- Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

- Johansson, A. (2005) *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur
- Lawler III, E. & Mohrman, S. (2003) *Creating a Strategic Human Resources Organization – An assessment of trends and new directions*. Stanford: Stanford University Press
- Legge, K. (1989) 'Human Resource Management: a critical analysis' i J. Storey (red.) *New perspectives on Human Resource Management*. London och New York: Routledge
- Molander, C. (1996) 'Strategic Human Resource Management: Analysis and Prospects' i C. Molander (red.) *Human Resources at Work*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Schuler, R. et al. (2001) 'HRM and its Link with Strategic Management' i J. Storey (red.) *Human Resource Management. A critical text*. London: Thompson Learning
- Schuler, R. (1990) 'Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?' *Academy of Management Executive*. Vol. 4, nr. 3.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources. An Analytical Review*. Oxford: Blackwell Publishers
- Söderlund, J. & Bredin, K. (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber Ekonomi
- Tengblad, S. (2000) 'Vad innebär Human Resource Management?' i O. Bergström & M. Sandoff (red.) *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007) *Att fråga och att svara – samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa Intervjuer* Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (1993) *Kvalitativa Intervjuer* Lund: Studentlitteratur
- Thurén, T. (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Publishing

## **INTERNET**

<http://www.hrbusinesspartner.com/ppt/Org%20%20-%20JD.pdf> (2007-04-04)

## *BILAGA 1 INTERVJUGUIDE HRBP*

Presentation av oss och vårt arbete

- Läser till personalvetare, skriver D-uppsats
- Syfte och frågeställning med uppsatsen

Kan du kort berätta lite om företaget?

- Vilka är era kunder?
- Vilka produkter förser ni era kunder med?
- Hur är organisationen uppbyggd?
- Hur är HR-funktionen uppbyggd? Hur länge har det sett ut på detta sätt?

Vad är målet med HRBP-rollen?

Vad innefattar HRBP-rollen?

- Vad är ditt ansvar?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Vad spenderar du mest tid på?
- Vilken roll har du i den dagliga verksamheten?

Vilka är dina samarbetspartners?

- Hur går samarbetet till?

Vad kan man som HRBP stöta på för problem i sitt arbete?

- Vilket utrymme finns för påverkan av organisationen?

Vilka är företagets affärsmål?

- Hur utformas de?
- Vilket utrymme har du att bidra till företagets affärsmål?
- På vilket sätt arbetar du med uppnåendet av företagets affärsmål?
- Konkret exempel?

Vad är företagets övergripande HR-strategier?

- Hur utformas de?
- Hur implementeras de?
- Hur relateras HR-processerna till HR-strategierna?

Vad finns det för koppling mellan företagets HR-strategier/processer och affärsmål?

- Kompletterar de varandra? På vilket sätt? Om inte, varför?
- Hur skulle det kunna förbättras?

## *BILAGA 2 INTERVJUGUIDE LINJECHEFER*

Presentation av oss och vårt arbete

- Läser till personalvetare, skriver D-uppsats
- Syfte och frågeställning med uppsatsen

Kan du kort berätta lite om din avdelning?

Vad anser du HRBP-rollen innefatta?

- Vad är deras ansvar?
- Vilka är deras arbetsuppgifter?
- Vilken roll har de i den dagliga verksamheten?

Vad anser du vara målet med HRBP-rollen?

Inom vilka områden samarbetar du med din HRBP?

Hur är samarbetet mellan dig och din HRBP upplagt?

- Finns det några hinder/problem för samarbetet?
- Hur kan det förbättras?

Vilka är företagets övergripande affärsmål?

- Hur utformas de?
- På vilket sätt arbetar du med uppnåendet av företagets affärsmål?
- Har din HRBP en roll i detta? På vilket sätt i så fall?
- Konkreta exempel?

Vad är företagets övergripande HR-strategier?

- Hur implementeras de?
- Hur relateras HR-processerna till HR-strategierna?

Vad finns det för koppling mellan företagets HR-strategier/processer och affärsmål?

- Kompletterar de varandra? På vilket sätt? Om inte, varför?
- Hur skulle det kunna förbättras?