



PERSONALVETARPROGRAMMET

HR-TRANSFORMATIONENS PRAKTIK

En kvalitativ studie om transaktionellt och transformativt HR-arbete

Pehr Lindquist

| | |
|------------------------|-----------------|
| Uppsats/Examensarbete: | 15 hp |
| År: | 2016 |
| Handledare: | Björn Trädgårdh |
| Examinator: | Petra Adolfsson |



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis: 15 hp
Subject: Human Resources and Industrial Relations
Level: Bachelor/First cycle
Year: 2016
Supervisor: Björn Trädgårdh
Examiner: Petra Adolfsson

Keywords: HR transformation, transactional HR, transformational HR, strategic, value adding

Just over a decade ago many organizations in Sweden began to apply the concept of HR transformation. The reasons and the underlying incentive why these organizations started with HR transformation vary. One argument is HR departments' need for development and modernization. In other words go from an operational role to work more strategically and long term. This aligns with HR transformation's primary purpose, which is to work more strategically, and with adding value activities (transformative tasks). The possibility to do so is by standardizing the administrative work (transactional tasks). Although many organizations applied to the concept of HR transformation because it would transform the HR department in to operate more strategically and with adding value activities it is not clear and concrete what these transformation activities are on daily basis. The aim of this study is therefore to contribute to increase knowledge of transactional and transformational HR activities.

This study has a qualitative approach where the empirical data is gathered from the responses of seven semi-structured interviews. The respondents are working in various HR roles within an organization that has applied the concept of HR transformation over a decade ago. The responses

of the interviews have resulted in a better understanding of the concepts of transformational and transactional HR by exemplifying various administrative, strategic and value-adding tasks. It can be ascertained that the administrative tasks are more operational in nature while the strategic work is more future-oriented and has long-term perspective. Adding value however, is a result of both strategic and administrative HR activities rather than specific value adding HR activities.

This study does not discern if the strategic work is more value adding than the administrative work. Considering the overall business goals, which are most often to create better and more efficient processes, the strategic activities are what mainly generate the value. In addition, the transactional activities are value adding toward the line manger when they ask for traditional HR support including administrative tasks.

Förord

Inledningsvis vill jag tacka samtliga respondenter för att de delade med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Jag vill även rikta ett stort tack till min mentor Fia för att hon väckte mitt intresse för HR-transformation. Avslutningsvis vill jag tacka min handledare Björn Trädgårdh för snabb och konstruktiv respons när frågor behövde svar.

Pehr Lindquist

Göteborg 2016-05-18

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 6 |
| 1.1. Syfte och frågeställningar | 7 |
| 1.2. Avgränsningar | 7 |
| 1.3. Disposition | 8 |
| 2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning | 9 |
| 2.1. HR-transformation | 9 |
| 2.2. Serviceenhet..... | 10 |
| 2.3. Center of Expertise (CoE)..... | 11 |
| 2.4. Human Resource Business Partner (HRBP)..... | 11 |
| 2.5. Värdeskapande | 12 |
| 2.6. Strategiskt HR-arbete..... | 13 |
| 2.7. Transaktionellt HR-arbete | 15 |
| 3. Metod | 15 |
| 3.1. Semistrukturerade samtalsintervjuer | 15 |
| 3.2. Genomförande och analysprocess..... | 16 |
| 3.3. Urval | 16 |
| 3.4. Kontexten i vilken respondenterna verkar | 17 |
| 3.5. Studiens forskningsetik..... | 17 |
| 3.6. Metoddiskussion | 18 |
| 4. Analys | 19 |
| 4.1. Värdeskapande HR..... | 20 |
| 4.2. Strategisk HR | 22 |
| 4.3. Transaktionellt HR | 25 |
| 5. Slutsatser och diskussion | 26 |
| 5.1. Effektiva HR-processer = värdeskapande | 26 |
| 5.2. Strategiskt HR-arbete = långsiktighet..... | 26 |
| 5.3. Transaktionellt HR-arbete = operationellt, men också värdeskapande | 27 |
| 5.4. Hur görs gränsdragningen mellan transaktionellt och transformativt HR-arbete? | 27 |
| 5.5. Diskussion | 28 |
| 5.6. Studiens bidrag i relation till personalvetenskap samt förslag till vidare forskning | 29 |
| 6. Referenser | 31 |
| Bilaga 1 - Intervjuguide..... | 33 |

1. Inledning

För drygt ett decennium sedan började många organisationer i Sverige applicera konceptet HR-transformation. Anledningarna och de bakomliggande incitamenten varför dessa organisationer började med att transformera, det vill säga omvandla personalfunktionen, från något befintligt till något annat varierar. Boglind et al. (2013) lyfter fram ekonomiska incitament som ett viktigt argument, det vill säga att genom rationalisering skapa effektivare processer och därigenom reducera kostnader. Ett annat argument är att organisationer vill skapa bättre styrning, samordning och kontroll. Bakgrunden till detta var följden av en tidigare decentralisering där mestadels utav personalarbetet genomfördes ute i verksamheterna och där man rapporterade till verksamhetscheferna. En följd av den decentraliserade HR-funktionen var att den kunde generera ett splittrat intryck där likformighet och en samsyn mellan de olika verksamheterna saknades. Ett tredje argument som också lyfts fram till varför organisationer började applicera konceptet HR-transformation är HR-funktionens behov av utveckling och modernisering, de vill säga att gå från en operativ roll till att arbeta mer strategiskt och långsiktigt (Boglind et al. 2013). Dave Ulrich (1953 -) är den person som förknippas mest med HR-transformation. Hans idéer om konceptet åsyftade bland annat till att skapa effektiva processer genom att centralisera vissa funktioner inom HR, men effektiviseringsprocesserna skulle inte vara underordnat det primära syftet; nämligen att genom att standardisera det personaladministrativa arbetet skapa utrymme och frigöra resurser för HR att arbeta strategiskt och värdeskapande. Det administrativa personalarbetet utgörs av så kallat transaktionellt HR-arbete medan värdeskapande och det strategiska arbetet benämns som transformativt HR-arbete (Ulrich 1995).

Även om Ulrich idéer talar om transformativt HR-arbete explicit är det väldigt svårt att konkretisera hur detta tar sig uttryck i den praktiska yrkesrollen. Robinson (2006) lyfter fram denna problematik och beskriver transformativt HR-arbete som någonting komplext, svårdefinierat och framhåller att en gemensam uppfattning saknas. Inte minst blir det problematiskt när det ställs krav på strategisk förmåga i en platsannonser eller när organisationer i allt större utsträckning bedriver ett HR-arbete av strategisk karaktär. Att HR-transformation som koncept ligger i tiden blir tydligt då personalvetarprofessionen har gått från att vara en socialpolitisk rörelse i början av 1900-talet, där fokus var på humanism och i synnerhet industriarbetarnas välmående, till att idag vara mer inriktat mot strategiskt arbete i ledningsfunktioner (Damm 1993). Ur en personalvetenskaplig ansats är det därför viktigt att transformativt HR-arbete konkretiseras i ännu större utsträckning eftersom det är påtagligt att

HR-funktionen inom organisationer har målsättningen att arbeta mer värdeskapande och strategiskt än tidigare.

1.1. Syfte och frågeställningar

Utifrån ovanstående resonemang är studiens syfte att bidra till en ökad kunskap om hur transaktionellt och transformativt HR-arbete praktiseras.

Nedanstående forskningsfrågor ligger till grund för att uppfylla studiens syfte:

- Hur konkretiseras begreppen transaktionellt och transformativt i det praktiska HR-arbetet?
- Hur görs gränsdragningen – vad räknas som transaktionellt respektive transformativt HR-arbete?

1.2. Avgränsningar

Studien kommer omfatta transaktionellt HR-arbete eftersom det är en avgörande del inom konceptet HR-transformation, men också för att på ett bättre sätt kunna tydliggöra transformativt HR-arbete genom att konkretisera distinktionen mellan det transformativa och det transaktionella HR-arbetet. Studien avgränsar sig mot att endast intervjua respondenter som arbetar som HR-medarbetare i en organisation där konceptet HR-transformation är vedertaget. Följaktligen studeras inte linjechefer eller andra medarbetare inom andra delar i organisationen.

1.3. Disposition

Efter en övergripande presentation av ämnet HR-transformation och studiens problemformulering presenterades studiens syfte och frågeställningar. Nedan följer en presentation av uppsatsens resterande delar.

Kapitel 2 - innehåller tidigare forskning och studiens teoretiska utgångspunkter. Kapitlet syftar till att skapa en djupare förståelse för de centrala begrepp som genomsyrar studien.

Kapitel 3 - redogör för studiens metod. Här beskrivs studiens vetenskapliga utgångspunkt, val av metod, beskrivning av empiriskt material, urval och analysprocess. Kapitlet avslutas med metoddiskussion och en reflektion kring studiens forskningsetik.

Kapitel 4 - innehåller en analys av studiens resultat i förhållande till de teoretiska utgångspunkterna och tidigare forskning. Analysen är utformad efter de övergripande teman som framkommer i kapitel två och skapar på så sätt en tydlig struktur och röd tråd genom arbetet.

Kapitel 5 - inrymmer studiens slutsatser samt ett diskussionsavsnitt. Dessutom innehåller detta kapitel ett avsnitt rörande studiens bidrag i relation till personalvetenskap och förslag på vidare forskning.

2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

Ulrich (1995) menar att genom HR-transformation och dess implementering av en serviceleveransmodell är det möjligt att i ett Servicecenter handha mer transaktionella arbetsuppgifter, vilket i sin tur skapar utrymme och frigör resurser för att arbeta mer transformativt. Det transformativa arbetet fokuseras främst i yrkesutövningen hos Human Resource Business Partner och genom medarbetare inom Center of Expertise (Ulrich 1995). Detta föranleder dispositionen i kommande teoriavsnitt som syftar till att konkretisera hur begreppen transaktionellt och transformativt HR-arbete definieras i tidigare forskning och teori. Teoriavsnittet inleds med att förklara konceptet HR-transformation, för att sedan gå in på begreppen transformativt och transaktionellt HR-arbete.

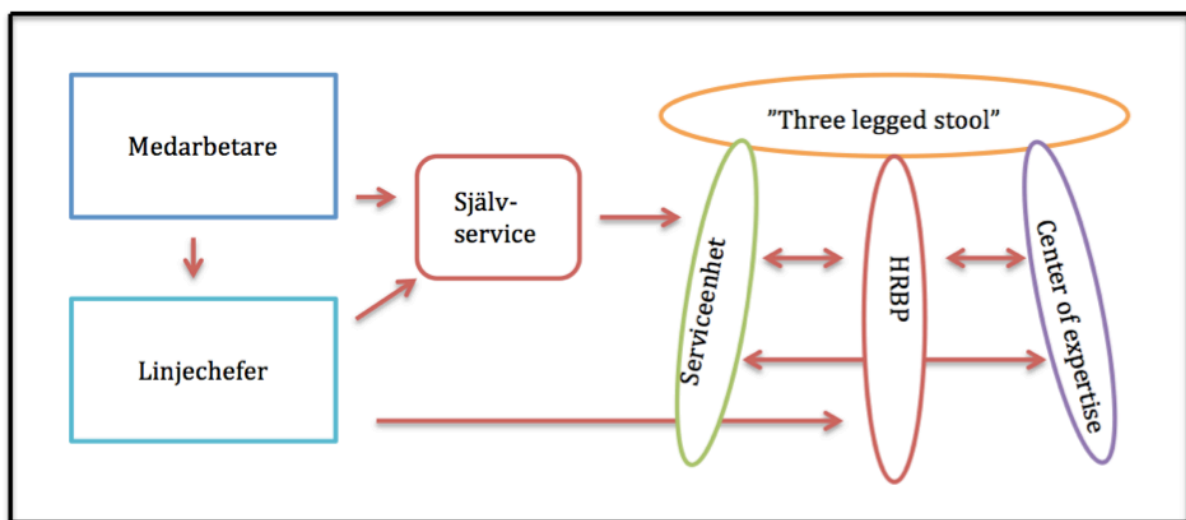
2.1. HR-transformation

I början av millenniumskiftet anammade flera organisationer konceptet HR-transformation (Boglund et al. 2013). Detta innebär i teorin, att genom att implementera en ny organisationsstruktur genom HR-transformation, så kan standardiseringen av administrativa uppgifter, så kallade transaktionella arbetsuppgifter, medföra att resurser frigörs för att arbeta mer transformativt. Det vill säga strategiskt och värdeskapande (Ulrich 1995; Boglund et al. 2011; Boglund et al. 2013). Dessutom skulle transformationen innebära en effektivisering, vilket i det här sammanhanget är att skapa processer för att minimera kostnader. Samma arbete skall utföras, men med mindre personal. Däremot ska kostnadsbesparingen vara underordnat syftet att frigöra resurser för det transformativa arbetet (Ulrich och Brockbank 2007). Boglund et al. (2013) poängterar dock att kostnadseffektivitet är nödvändigt, men framhåller farhågor om att ha alltför stort fokus på effektiviseringar. Detta tydliggörs också av Ulrich och Brockbank (2007:54).

“McDonald’s kan förbättra sin produktionseffektivitet av hamburgare och pommes frites hur mycket som helst, men det kommer inte att skapa konkurrensfördelar om kunderna börjat äta mer hälsosam mat.”

Detta citat återspeglar att om värdeskapande till olika intressenter (kunder) ska kunna genereras är det grundläggande att själva leveransen innehåller substantiellt innehåll. Kostnadseffektiviseringen är snarare av sekundär betydelse.

Inom konceptet HR-transformation finns det främst tre stycken primära HR-funktioner. Dessa är Human Resource Business Partner, Center of Expertise samt en Serviceenhet. Dessa tre centrala komponenter återges ibland som “the three legged stool” (Boglund et al. 2013). Ulrich (1995) beskriver flödet mellan Serviceenheten och Center of Expertise med Human Resource Business Partners som “channels of delivery” medan andra, bland annat Farndale (2009) beskriver leveransen som en serviceleveransmodell. Serviceleveransmodellen kombineras ofta med ett avtal som reglerar leveransen av HR-funktioner ut i verksamheten. Detta avtal kallas Service Level Agreement. Figuren nedan illustrerar hur flödet ser ut mellan HR-funktionens olika ben, men också hur HR-funktionen interagerar med linjechefer och medarbetare.



Figur 1. Gjord av författaren med inspiration av Boglund et al. (2013:13, 15)

2.2. Serviceenhet

Vad gäller de transaktionella aktiviteterna så lokaliseras de främst till en Serviceenhet som sitter centralt inom organisationen. Där handhas många processer och aktiviteter förknippat med administrativa arbetsuppgifter, exempelvis delar inom kompetensförsörjningsprocesser såsom jobbapplikationer och dess annonsering. En annan del inom Serviceenheten kan vara Compensation and Benefits, där ärenden rörande bland annat löner, semester, pensioner och ersättningar inkluderas. Serviceenheten ska genom standardisering arbeta snabbt och effektivt (Ulrich 1995). Strukturen för en Serviceenhet exemplifieras också av Boglund et al. (2013) där de agerar support för både chefer och medarbetare. Proceduren för support kan vara av följande karaktär; självservice (HR-portal, webbverktyg, mail och telefon) → serviceenhet (servicecenter,

helpdesk, frontline) → Expertenhet. Denna support och då främst genom självservice-funktionerna är ett sätt att lyfta över vissa personaladministrativa sysslor till linjecheferna, vilket också tydliggörs i figuren ovan.

2. 3. Center of Expertise (CoE)

Det transformativa arbetet skiljer sig mot det ovan nämnda transaktionella arbetet. De transformativa aktiviteterna ska omvandla HR-funktionen. Aktiviteterna är inte administrativa och rutinmässiga i sin karaktär, utan ska snarare vara behjälpliga i att implementera nya strategier, påverka organisationskulturen eller uppfylla affärsmässiga målsättningar (Ulrich 1995). Ulrich (1995) benämnde denna funktion som Center of Excellence, men senare också som CoE (Boglind et al. 2011). I jämförelse med Serviceenheten som hjälper till med pappersexercisen (annonser och ansökningar) kring kompetensförsörjningsprocesser så arbetar CoE med processer för hitta lämpliga kandidater, möjligheter till karriärsutveckling och talangprogram, men också med arbetsrättsliga frågor och förhandlingar med fackliga parter.

2. 4. Human Resource Business Partner (HRBP)

HRBP är också en del av serviceleveransmodellen och arbetar främst som ett stöd till linjechefer. Detta är ingen centraliserad funktion utan arbetet sker i organisationens olika verksamheter. Fokus är inte främst att vara behjälpliga att finna information, utan snarare att vara chefens stöd i HR-relaterade frågor kopplat till den lokala kontext i vilken cheferna verkar. Det är också viktigt att återkoppling och dialog med de centrala HR-funktionerna fungerar för att kunna leverera bra avtal och kontrakt centralt till de olika verksamheterna (Boglind et al. 2013). Boglind et al. (2011) framhäver att HR-funktionen behöver HRBP som ett slags ansikte utåt (customer interface) mot linjeverksamheten. En utav de huvudsakliga uppgifterna inom denna funktion är enligt Boglind et al. (2011:572) följande:

“Dessa affärspartners bör anpassa HR-rutiner med affärsmål, integrera olika HR-initiativ till ett gemensamt affärsfokus, diagnostisera organisatorisk förmåga och ställa in organisatoriska prioriteringar för konkurrenskraft.”

2. 5. Värdeskapande

Boglund et al. (2013) beskriver Ulrichs idéer om att den nya strukturen som HR-transformeringen ger upphov till inte enbart handlar om utförande och leverans utan snarare om att skapa värde åt verksamhetens kunder. HR-funktionen ska byggas utifrån och in vilket innebär att fokus ligger på affärens och omvärldens krav och inte på att självförverkliga HR-medarbetares egna intressen. Det är också av vikt att förstå att verksamhetens kunder är både externa och interna. Externa i form av slutkunder och investerare, men också interna i form av medarbetare och linjechefer. Ulrich poängterar att kostnadseffektivisering är underordnad "att göra rätt saker". Rätt saker är inte givet och definierat utan avgörs av kunden, så kallad kundvärdesfokusering. Värdeskapande börjar därför med en förståelse för kundernas preferenser och att organisationslösningen (läs: HR-transformation) således ska vara en konsekvens av dessa preferenser och inte tvärtom, det vill säga outside-in och inte inside-out (Boglund et al. 2013).

Enligt Ulrich och Brockbank (2007) kan värdeskapande konkretiseras genom skapandet av exempelvis handlingsplaner, policys och arbetsprocesser, men att värdet genereras först då mottagarna, det vill säga interna och externa kunder, uppfattar att de får ut något av dessa aktiviteter. Detta resonemang belyser återigen outside-in perspektivet. Utifrån en inriktning inom Human Resource Management (HRM), det så kallade resursperspektivet, ligger däremot fokus på den egna verksamheten. I synnerhet mot chefer, men också på att utveckla HR-funktionernas kvalitéer, vilket kan generera unika värden. Detta är snarare ett inside-out perspektiv än ett outside-in perspektiv (Boglund et. al 2013).

Boglund et al. (2013) nyanserar bilden av begreppet värdeskapande ytterligare genom att använda sig av transaktionsvärde och användningsvärde. Detta för att påvisa och synliggöra värdeskapande inom HR. Transaktionsvärde skapas bland annat genom att erbjuda standardiserade tjänster från HR-funktionen till linjeorganisationen. Detta kan regleras genom avtal och kontrakt (Service Level Agreement) där värdet blir det fastställda priset på leveransen av tjänsterna. Denna typ av transaktionsvärde är enkelriktat, det vill säga att linjeorganisationen är en passiv mottagare och arbetsprocessen är bestämd utanför linjen. Detta är upphov för kritik då linjecheferna genom HR-transformation kan belastas mer med administrativt personalarbete som traditionellt sätt har erlagts på HR-funktionen. Detta fördelning av arbetsuppgifter har skett utan konsensus från linjen, vilket understryker den passiva rollen (Thilander 2013). HR-

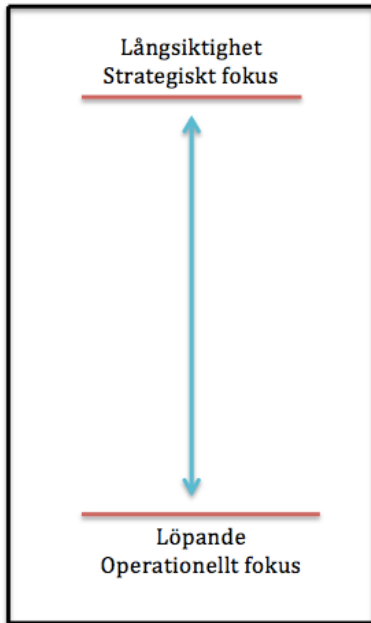
organisationen kan också vara outsourcad och då blir det mätbara värdet det fakturerade priset på leveransen av tjänsterna (Boglund et al. 2013).

Användningsvärde är upplevelsen av tjänsterna som HR levererar till linjecheferna, men också betydelsen av en nära kontakt med HR-medarbetare. Upplevelsen av tjänsterna kan vara av både operativ och strategisk karaktär. Lawler och Mohrman (2003) belyser att HR-funktionens största chans att skapa värde mycket väl kan vara genom att arbeta mer strategiskt. Dock belyser Boglund et al. (2013) att om värdet definieras utav kunden så skulle värdeskapandet till stor del vara administrativt och av operativt karaktär då det är vanligt förekommande att det är den typen av aktiviteter som linjechefer vill ha hjälp med.

En annan del som kan generera värde för organisationens kunder är HR-funktionens arbete med Employer Branding menar Ulrich och Brockbank (2007). Med Employer Branding avses i stort sett alla HR-aktiviteter som medverkar till hur organisation uppfattas av interna och externa kunder. En god uppfattning om organisationen är central för att i större utsträckning kunna bibehålla redan befintliga kompetenser, men också för att skapa attraktionskraft och därigenom finna och kunna rekrytera nya medarbetare (Edwards 2010). Det är viktigt att detta arbete ligger i linje med organisationens affärsstrategi för att vara konsekvent, trovärdigt och inflytelserikt (Ulrich och Brockbank 2007).

2. 6. Strategiskt HR-arbete

Att konkretisera och diskutera vad strategiskt HR-arbete innebär är svårt då begreppet är komplext, svårdefinierat och att en gemensam uppfattning saknas (Robinson 2006). Däremot utkristalliseras ett visst långsiktighetsperspektiv och att fokus är både mot verksamheten och enskilda individer. Dessutom tenderar strategi att vara processer för att nå verksamhetens målsättningar genom personalstrategier snarare än löpande HR- aktiviteter (Söderlund och Bredin 2005). Detta illustreras i nedan modell.



Figur 2: Förenklad figur utifrån Ulrich (1997:24) modell.

Att strategiskt HR-arbete har ett framtidsorienterat perspektiv tydliggörs också genom Nationalencyklopedins (NE) (2016) definition av ordet strategi som är “långsiktigt övergripande tillvägagångsätt”. Det vill säga medlen att nå målen.

Boglind et al. (2013) skriver om strategi utifrån olika perspektiv. Bland annat emergent strategies, det vill säga att HR-funktionen skall ha ett förhållningsätt där möjligheten att ta till vara på händelser av strategisk betydelse bör finnas. Detta exemplifieras vid en rekrytering där en sökande utöver att fylla en lucka för stunden även bör ha kompetenser som behövs på lång sikt. Detta perspektiv är således situationsbaserat.

HR-transformation handlar till stor del om att rationalisera, skapa likformighet och integrera organisationen. Strategi blir då något som ledningen kan utöva vilket byggs utifrån kontroll och styrbarhet. Boglind et al. (2013) konkretiserar detta universella perspektiv i en transformeringskontext likt en pilot som styr ett flygplan och där cockpiten symboliserar en upphöjd strategisk position. Denna position tydliggörs av Lawler och Mohrman (2003) som påvisar att om HR ska kunna vara strategisk måste de gå bortom det transaktionella arbetet genom att exempelvis ta plats i ledningsgrupper, arbeta med planering av HR-aktiviteter, bidra till organisationsutveckling och vara en del av förändringsprocesser.

2. 7. Transaktionellt HR-arbete

I organisationer som anammat HR-transformationens idéer ska det transaktionella arbetet levereras genom andra kanaler än det transformativa arbetet. Kanalerna kan exempelvis vara genom självservice (oftast via en HR-portal online) eller att man kontaktar medarbetare på en Serviceenhet via mail eller telefon. Oftast är dessa ärenden utav personaladministrativ karaktär, vilket bland annat kan vara löneutbetalningar, ledigheter, utbildningsadministration, resebeställningar och rekryteringsadministration (Boglund et al. 2013). Inom HR-transformation ska det transaktionella arbetet standardiseras och centraliseras vilket ska generera effektiva och snabba processer. Denna rationalisering ska också bidra till lägre kostnader, vilket i sin tur bidrar till ett bättre affärsresultat (Boglund et al. 2013). Utifrån Ulrich (1997:24) modell (figur 2) är de transaktionella arbetsuppgifterna mer av operativ karaktär och sker löpande, medan det strategiska HR-arbetet snarare är framtidsorienterat och av långsiktig karaktär.

3. Metod

Detta kapitel inleds med en beskrivning av studiens metod och hur den har tillämpats i studien. Sedan följer en beskrivning av studiens genomförande, analysprocess och urval. Vidare följer en beskrivning av den kontext inom vilken respondenterna verkar. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion samt studiens forskningsetiska principer.

3. 1. Semistrukturerade samtalsintervjuer

Utifrån studiens syfte och problemformulering lämpar det sig bäst att använda en kvalitativ metod (Trost 2005). Studien har således en induktiv och tolkande ansats (Bryman och Nilsson 2011). Inom kvalitativ forskning är intervju en av de metoder som nyttjas mest frekvent och används bland annat för att undersöka respondenters synsätt, ståndpunkter och attityder (Bryman och Nilsson 2011). Därför har semistrukturerade samtalsintervjuer valts som metod för att uppfylla studiens syfte och besvara studiens forskningsfrågor. Samtalsintervjuer gör det möjligt att ställa följdfrågor (Esaiasson 2012) och på ett konkret sätt utröna hur transaktionellt respektive transformativt HR-arbete konkretiseras i det praktiska HR-arbetet. Samtalsintervjuer gör det även möjligt för intervjuaren att bibehålla en röd tråd genom hela intervjun.

Intervjuerna genomfördes i enlighet med studiens intervjuguide (se bilaga 1) som är inspirerad av Esaiasson et al. (2012). Intervjuguiden består av tre teman vilka är framtagna utifrån de nyckelbegrepp som används inom det teoretiska fältet rörande HR-transformation. Intervjuguiden skapar på så sätt en tydlig koppling mellan intervjuerna och studiens forskningsfrågor. Tema ett benämns som “allmänt om respondenten” och har till syfte att öppna upp intervjun och skapa tillförlitlighet mellan respondent och intervjuare. Tema två benämns som “HR-transformation och serviceleveransmodellen” och syftar till att skapa en djupare förståelse för konceptet HR-transformationen. Det tredje och avslutande temat benämns “transaktionellt och transformativt HR-arbete” och har till syfte att undersöka hur dessa typer av arbetssätt konkretiseras i det praktiska arbetet inom organisationen. För att undvika missförstånd och underlätta för respondenterna är intervjufrågorna korta och tydliga. Intervjufrågorna är även konstruerade på ett sådant sätt att respondenterna ska kunna ge uttömmande svar. Frågorna är således öppna och varvades med olika typer av uppföljningsfrågor så som “kan du exemplifiera detta?”

3. 2. Genomförande och analysprocess

Totalt genomfördes sju intervjuer i enlighet med studiens intervjuguide. Samtliga intervjuer inleddes med att respondenterna informerades om studiens syfte samt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002) (läs mer om studiens forskningsetik i avsnitt 3.5). Samtliga intervjuer genomfördes på en plats och tid som valdes av respondenten. Intervjuerna pågick mellan cirka 25 till 50 minuter och i samband med genomförandet gjordes ljudupptagningar. Dessa ljudupptagningar lyssnades igenom ett flertal gånger och transkriberades sedan till text. Studiens intervjuer resulterade i ett datamaterial som under analysprocessens gång systematiskt kodades i marginalerna utefter återkommande teman och mönster. Tillvägagångssättet kan utifrån Bryman och Nilsson (2011) beskrivas som en form av tematisk analys som byggde på att skapa ett index av centrala teman. Avslutningsvis strukturerades datamaterialet i enlighet med intervjuguidens teman för att återkoppla till studiens syfte och frågeställningar.

3. 3. Urval

Att få tillgång till en organisation kan vara problematiskt (Bryman och Nilsson 2011) och därav genomfördes studien hos en organisation som på förhand godkände access. Organisationen valdes

även på grund av att den påbörjat konceptet HR-transformation för över ett decennium sedan vilket innebär att organisationen har en god kännedom om fenomenet och numera är långt framme i sina transformeringsprocesser.

För att få en bredd i undersökningen, vilket är att föredra i kvalitativa undersökningar (Bryman och Nilsson 2011), valdes respondenterna utifrån deras position inom organisationen. Studiens respondenter representerar således samtliga delar av organisationens serviceleveransmodell; HRBP, CoE och Serviceenheten. Sammanfattningsvis är både organisation och respondenter utvalda för att kunna bidra till att uppfylla studiens syfte och besvara studiens forskningsfrågor.

3. 4. Kontexten i vilken respondenterna verkar

Samtliga respondenter arbetar inom samma organisation, men däremot inom olika delar av organisationens serviceleveransmodell. Organisationen är en av Sveriges största tillverkningsindustrier och har anammat konceptet HR-transformation sen ett drygt decennium tillbaka. Samtliga respondenter har flera års erfarenhet av HR-arbete inom organisationen. Därför har respondenterna en viss förförståelse av begreppen transformativt och transaktionellt HR-arbete, alternativt strategiskt-, värdeskapande- och administrativt HR-arbete. Urvalet av respondenterna är ett medvetet val för att täcka alla ben inom konceptet HR-transformation. Tre stycken av respondenterna arbetar som HRBP inom olika verksamheter inom organisationen. De kommer i fortsättningen att benämnas som respondent 1, följt av respondent 2 och respondent 3. Två stycken av respondenterna arbetar som HR-medarbetare inom CoE och kommer härnäst att benämnas som respondent 4 och respondent 5. De övriga två respondenterna arbetar inom organisationens Serviceenhet (vilket under vissa citat från respondenter beskrivs som Service center samt HR-services). De kommer fortsättningsvis att benämnas som respondent 6 och respondent 7.

3. 5. Studiens forskningsetik

Studien är genomförd med så stor hänsyn som möjligt till Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att studiens deltagare blir informerade om studiens

syfte, deras roll i studien och att deras deltagande är frivilligt. Det innebär även att studiens deltagare blir informerade om att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Därav inleddes samtliga intervjuer med en presentation av studiens syfte samtidigt som respondenterna informerades om deras frivilliga deltagande i studien. Samtyckeskravet innebär att deltagarna självständigt bestämmer över sin medverkan och medvetet gett sitt samtycke till studien, varpå uppsatsens författare sökte samtycke från samtliga respondenter innan intervjuerna startade. Konfidentialitetskravet innebär att samtliga uppgifter om deltagarna och deras roll i studien hanteras med så stor anonymitet som möjligt. Därför omnämns ingen respondent med vare sig namn eller yrkesroll. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som framkommer i studien inte får användas eller lånas ut till någon annan än föreliggande forskningsändamål. Utifrån ovanstående har studiens resultat hanterats med stor diskretion och endast av studiens författare.

3.6. Metoddiskussion

En forskare observerar alltid verkligheten i relation till sina egna erfarenheter och förkunskaper (Bryman och Nilsson 2011). För att försöka skilja mina egna erfarenheter från respondenternas har jag arbetat med ständig självvransakan genom hela forskningsprocessen. Detta hade kanske kunnat uppnås i ännu större utsträckning om det varit två författare till uppsatsen eftersom man då hade kunnat vara kritiska gentemot varandra och diskuterat kring vad som är den ”objektiva sanningen”. Under intervjusituationerna har jag reflekterat över min närvaro och aktivt reducerat min påverkan på intervjusituationen. Däremot är det ofrånkomligt att det alltid sker en viss inverkan mellan intervjuare och respondent. En styrka i att arbeta som ensam författare är dock att jag kunnat vara konsekvent i mitt tillvägagångssätt, skapat en tydlig röd tråd genom arbetet och ett konsekvent språkbruk.

Studiens resultat kan inte generaliseras då fenomenet enbart studerats inom en organisation. Resultatet är dock fortfarande vetenskapligt relevant genom att studien har bidragit till fördjupad kunskap om transaktionellt och transformativt HR-arbete. Utifrån studiens systematiska tillvägagångssätt och tydliga beskrivningar av både genomförande och analysprocess anser jag att studiens resultat skulle kunna reproduceras i en annan studie. Därav anser jag att studiens tillförlitlighet och giltighet är god.

4. Analys

Detta kapitel är strukturerat utefter de övergripande teman som genomsyrar uppsatsen. Inledningsvis beskrivs HR-transformation kopplat till tidigare forskning och de teoretiska utgångspunkterna, därefter analyseras transformativt respektive transaktionellt HR-arbete. Det vill säga värdeskapande-, strategisk- och administrativ HR.

HR-transformationens huvudsakliga syfte är att frigöra resurser för att organisationen ska kunna arbeta mer strategiskt och värdeskapande, det vill säga transformativt. Frigörandet av resurser för att kunna arbeta transformativt skall möjliggöras genom att standardisera de transaktionella arbetsuppgifterna, vilket i huvudsak är administrativa sysslor (Ulrich 1995; Boglind et al. 2013; Boglind et al. 2011). Enligt Ulrich och Brockbank (2007) ska dessutom kostnadseffektiviseringen vara underordnad syftet att frigöra resurser för det transformativa arbetet inom HR-funktionen. I organisationen, i vilken respondenterna verkar, tycks detta vara en av anledningarna till att HR-transformationen påbörjades för drygt ett decennium sedan. Respondent 4 lyfter fram detta incitament till varför HR-transformationen tog fart för över ett decennium sedan.

“Vi ville frigöra mer tid för HR att arbeta strategiskt och stötta businessen som en partner.”

Däremot, att frigörandet av resurser för det transformativa arbetet skulle vara underordnat syftet att kostnadseffektivisera är inte den samlade bilden som ges utav respondenterna. Detta återspeglas bland annat av respondent 2.

“Syftet var att effektivisera HR-organisationen, vi skulle sänka våra kostnader.”

Respondent 5 uttrycker det ännu mer distinkt.

“Spara pengar. De som säger någonting annat tycker jag ljuger.”

Även om bilden som återges är att HR-transformationens huvudsakliga syfte är att kostnadseffektivisera är det tydligt att respondenterna är väl införstådda med att HR-transformationen skall vara ett led i att kunna arbeta mer transformativt samt att de transaktionella aktiviteterna i högre utsträckning skall förskjutas till en Serviceenhet och till linjecheferna. Huruvida utfallet har blivit så eller inte berörs dock inte i denna studie. Det går

däremot att konstatera att det transformativa HR-arbetet har olika innebörd och är mångfasetterat, vilket också framhålls av Robinson (2006) som skriver att transformativt HR-arbete bland annat ses som komplext, svårdefinierat och att en gemensam uppfattning saknas.

4. 1. Värdeskapande HR

Centralt utifrån Ulrich (1995) idéer är att värdeskapande främst genereras då organisationen har ett outside-in perspektiv, det vill säga att kundernas preferenser är det som styr aktiviteterna inom HR. När kunderna sedan upplever att de får ut något positivt av dessa aktiviteter genereras värde, vilket benämns som kundvärdesfokusering och ska vara underordnat kostnadseffektivisering (Boglund et al. 2013). Detta är en intressant aspekt för mestadels när värdeskapande exemplifieras utav respondenterna handlar det om att generera värde i synnerhet för en kund, nämligen verksamheten och då oftast i egenskap av att skapa effektivare processer. Värdeskapande är alltså inte underordnat effektivisering utan snarare likställs effektivisering med värdeskapande. Detta nyanseras bland annat i utvecklandet av att skapa nya stödsystem för att kunder på ett snabbare och mer tillgängligt sätt ska kunna finna och ta fram information, men också för att kunna balansera effektiviseringen (minska på personal inom HR-funktionen) med att leverera och bibehålla bra kvalitet i HR-aktiviteterna.

Respondent 2 tydliggör detta genom att tala om ineffektiva processer. En ineffektiv process är bland annat när stödsystemen inte är tillräckligt enkla och intuitiva för sällananvändare, vilket resulterar i att processer tar längre tid, skapar ineffektivitet och resulterar därför inte i något värdeskapande. Detta benämner Boglund et al. (2013) som användningsvärde, det vill säga upplevelsen av tjänsterna som HR levererar till linjecheferna. Ett högt användningsvärde blir tydligt när effektiva processer skapas för att underlätta för cheferna, men det motsatta när ineffektiva processer genereras. Värt att beakta och som Boglund et al. (2013) lyfter fram är att mycket av det användningsvärde som genereras är utav operativ och administrativ karaktär, vilket ovan resonemang rörande stödsystem belyser då chefer generellt vill ha mycket hjälp med transaktionella arbetsuppgifter. Ulrich (1995) poängterar däremot att kanalerna i vilket värdeskapande ska genereras främst tillhandahålls genom CoE och HRBP, snarare än Serviceenheten. Respondenterna i denna studie är dock tydliga med att samtliga tre ben i serviceleveransmodellen levererar någon form av värde.

Vad gäller värdeskapande mot andra kunder så nämns både slutkunden, det vill säga personerna som köper den tillverkade produkten, men också medarbetare inom organisationen. Ett steg i att skapa värde gentemot dessa kunder är genom Employer Branding, där aktiviteter för att främja en positiv interaktion mellan kunder är centralt, men också att skapa en genuin och en samlad positiv bild av organisationen, både internt och externt (Edwards 2010). Respondent 4 uttrycker en önskan om att jobba ännu mer internt mot befintliga medarbetare för att skapa värde.

“De är våra allra bästa ambassadörer. Om alla går hem och pratar om vår organisation på middagen som en bra arbetsgivare, ett ställe som man ser upp till, det är det allra bästa.”

Att Employer Branding är värdeskapande belyser Ulrich och Brockbank (2007), men påpekar att det är viktigt att det linjerar med verksamhetens affärsmässiga målsättningar. Vidare finns det en komplexitet i användningsvärde vilket respondent 5 understryker. Nämligen att det genererade värdet hos verksamheten kan upplevas som det motsatta hos medarbetarna i organisationen. Detta blir högst påfallande i löne- och villkorsförhandlingar. Desto mindre procentuell löneökning som organisationen förhandlar fram med fackliga parter desto större monetära värden i kassan hos organisationen, vilket däremot resulterar i mindre monetära värden i plånboken hos medarbetarna. Samma respondent kan se ett värde hos slutkunden. Genom att organisationen reducerar kostnader och skapar effektiva processer blir produkten billigare, vilket skapar värde för slutkunden.

En annan intressant dimension som framkommer i studien är att värdeskapande är en del av det förhållningssätt som medarbetarna har gentemot sitt arbete. Nämligen att ge det lilla extra och att vara behjälplig gentemot kollegor, vilket uttrycks genom respondent 7 och kan också kategoriseras som användningsvärde.

“Jag tycker jag jobbar värdeskapande så till vida att jag är respektfull i mitt bemötande [...] att jag kan ta tiden att försöka göra det här lilla extra som behövs för att hjälpa.”

Mycket av det som respondenterna beaktar som värde är just ett outside-in perspektiv, det vill säga att det är verksamheten som sätter krav på vad HR-funktionen ska leverera och när detta sker på ett bra sätt (enligt kunderna) definieras det som värdeskapande. Däremot lyfter respondent 2 fram att HR-transformationen, i större utsträckning än tidigare personalstruktur, gett

upphov till värdeskapande internt inom HR-funktionen i form av ett roligare arbete och större möjlighet till karriärutveckling.

“Jag tror också att, om jag tänker HR-rollen innan och efter, så tror jag att det ger utrymme för liksom ett roligare jobb. Jag tror det. Jag tänker att det är andra karriärmöjligheter.”

Ovanstående citat belyser att värdeskapande kan verka som något slags självförverkligande för den enskilda HR-medarbetaren, det vill säga ett inside-out perspektiv enligt Ulrich (1995).

4. 2. Strategisk HR

Lawler och Mohrman (2003) belyser att HR-funktionens största chans att skapa värde mycket väl kan vara genom att arbeta mer strategiskt, men vad konkretiseras då som strategiskt arbete utifrån det praktiska arbetet? Det som kan konstateras är att samtliga respondenter i relativt hög utsträckning talar om strategi utifrån ett framtidsorienterat perspektiv, det vill säga att processerna och aktiviteterna som utförs inom HR-funktionen skall främja något som ligger längre bort i tiden. Detta är i enlighet med Ulrich (1997:24) modell som poängterar att strategi innebär långsiktighet, men också NE:s definition av strategi som är *“långsiktigt övergripande tillvägagångssätt”*. När syftet med HR-transformeringen diskuteras talar respondent 4 om strategi och långsiktighet som ett.

“Jag kommer ihåg att det här med strategiskt och långsiktigt var i min värld det viktigaste.”

När samma respondent talar om kompetensförsörjning är terminologin snarare *“långsiktig kompetensförsörjning”*. Det vill säga att det handlar inte bara om att fylla en kompetens här och nu, utan tankegången bör också vara vad för kompetens personen ifråga behöver besitta för att kunna fylla ett framtida behov. Detta är utifrån studien att tänka strategiskt och långsiktigt. Det långsiktiga perspektivet går också igen hos respondent 6 som beskriver att den strategiska biten i sin yrkesroll handlar om att utveckla system och nya verktyg för att främja verksamheten.

“Jag ska ligga i framkant, något som de inte riktigt vet att dom vill ha än, men som de kommer att vilja ha.”

För att kunna ta till vara på det strategiska arbetet är det viktigt att det finns en tolerans och ett utrymme för det inom organisationen. Boglind et al. (2013) skriver om emergent strategies, det

vill säga att HR-funktionen skall ha ett förhållningssätt där möjligheten att ta till vara på händelser av strategisk betydelse bör finnas. Enligt respondenterna varierar detta förhållningssätt beroende på kontexten där de arbetar, men också beroende på vad de själva tar med sig in i sin yrkesroll. Detta återspeglas bland annat genom att mängden administrativa uppgifter styr hur mycket strategiskt HR-arbete som kan utföras. Respondent 3 förklarar hur just kontexten kan vara avgörande.

“Däremot har vi ganska många chefer som vi supporterar, totalt 70 chefer, då kan jag inte vara med i den administrativa delen av jobbet.”

Respondent 2 ger sin syn på att mängden administrativt arbete också beror på hur pass bra HR-medarbetaren är på att sätta gränser. Det vill säga hur bra personen ifråga är på att förklara för exempelvis linjechefer att det här arbetet inte ligger inom ramen för yrkesrollen, vilket innebär att linjechefen får utföra arbetet själv alternativt får ta hjälp från Serviceenheten.

“Det är en balansgång, ibland får man säga ja, och ibland får man säga nej. Säger man ja, så får man ibland vara tydlig i att det här gör jag åt dig, men egentligen är det inte riktigt så det är tänkt. Det är tänkt att du ska göra det själv. Jag tror det här man fastnar ofta, i den här balansgången att man vill supportera, men inser att det tar tid från det strategiska.”

Lawler och Mohrman (2003) påvisar att om HR ska kunna vara strategisk måste de gå bortom det transaktionella arbetet genom att exempelvis ta plats i ledningsgrupper, arbeta med planering av HR-aktiviteter, bidra till organisationsutveckling och vara en del av förändringsprocesser. Ovan definition involverar en mängd aktiviteter och samtliga respondenter arbetar utifrån denna definition strategiskt i någon form. Respondent 4 beskrev en tidigare roll inom organisationen enligt följande.

“Där jobbade jag strategiskt, långsiktigt med att ta fram en process och modell för hur vi jobbade med kompetensplanering.”

Respondent 3 beskriver frågorna som hen driver i sitt arbete inom en ledningsgrupp.

“Har vi dom bästa människorna för det här jobbet? [...] har vi optimerat alla resurser på rätt sätt? Har vi rätt kompetenser för framtiden?”

Vidare beskriver respondent 6 det strategiska arbetet inom den administrativa delen i Serviceenheten i organisationen som följer.

“Vi förbereder mallar, mailformulär och elektroniska dokument så att det kan vara så smidigt för slutanvändaren som möjligt.”

Vad gäller funktionerna inom organisationens serviceleveransmodell; Center of Expertise, Human Resource Business Partner och Serviceenheten arbetar alla mer eller mindre strategiskt. Inom HRBP lyfts kompetensförsörjning fram som en stor del av det strategiska arbetet. Det vill säga vad finns det för kompetenser inom respektive verksamhet för tillfället? Hur ser processerna ut för att bibehålla dessa? Hur utvecklar vi befintlig personal? Vad behövs det för kompetenser inför framtida behov? Behöver vi rekrytera eller effektivisera? Har vi rätt personer på rätt plats med rätt kompetens? Mycket utav dessa frågor är utifrån ett framtidsorienterat perspektiv och tar plats i diskussioner på ledningsgruppsmöten, vilket belyser att det är strategiskt arbete utifrån bland annat Ulrich (1995) samt Lawler och Mohrman (2003) definitioner av strategiskt HR-arbete. En respondent beskriver CoE:s roll som det *“strategiska kittet mellan verksamheterna”*, det vill säga att där det är rimligt att utforma processer för ett likriktat arbete bör man göra det. Detta understryks ytterligare av respondent 6 som nämner att harmoniseringen är centralt inom konceptet HR-transformering.

“Det som är väldigt viktigt är allt ska vara väldigt likformat, man följer en harmoniserad syn. Harmoniseringen är verkligen a och o i modellen för att se så att det fungerar så smärtfritt som möjligt.”

Detta poängteras också utav Boglind et al. (2013). HR-transformation handlar till stor del om att rationalisera, skapa likformighet och integrera organisationen. Däremot att det strategiska arbetet skulle vara synonymt med de som arbetar inom CoE och som HRBP är inte vad respondenterna förmedlar. Serviceenheten arbetar med utveckling av stödsystem och IT-verktyg och effektiviseringsprocesser. Exempel på en effektiviseringsprocess kan vara att diskutera var den administrativa delen ska placeras. Ska det förläggas in-house, ska den outsourcas, flyttas till ett low cost country eller ska det vara en kombination av dessa. Respondent 4 beskriver det strategiska arbetet i de olika funktionerna enligt följande.

“Vi pratar om att HRBP ska vara strategiska mot verksamheten [...] CoE är strategisk utifrån landsperspektivet, HR-serivces arbetar strategiskt genom att se till att vi har rätt verktyg, att vi på något sätt kan jobba mer effektivt.”

4. 3. Transaktionellt HR

Oavsett i vilket ben man arbetar inom serviceleveransmodellen hanteras en viss mängd transaktionella arbetsuppgifter, det vill säga personaladministrativa sysslor menar de flesta respondenterna. Detta exemplifieras av respondent 2.

“HR per definition, det är ju mycket administration. Det är människor som slutar och börjar och vad man än gör så är det en form av dokumentation.”

Även om Ulrich (1995) menar att de transaktionella arbetsuppgifterna främst ska ske i en Serviceenhet eller handhas genom linjecheferna menar samma respondent att detta är omöjligt.

“Jag tror det är svårt att säga att all administration ska bort. Dit kommer vi aldrig komma. Man kan kanske ta sig ifrån en hel del administration och lägga över mycket på chef och Service center, men vi kommer aldrig komma ifrån det helt och hållet.”

Detta poängterar även respondent 5.

“Det är ju omöjligt, det är rätt svårt att syssla med förhandlingar utan att skriva ett protokoll.”

Hur respondenterna exemplifierar transaktionella arbetsuppgifter skiljer sig åt, främst beroende på att de arbetar i olika roller inom olika delar i serviceleveransmodellen. Respondent 3 konkretiserar sina administrativa sysslor genom att svara på mail.

“Vi har en enorm mailkultur [...] det kan kännas lite administrativt.”

Respondent 6 beskriver det administrativa arbetet genom att ta hand om de personalärenden från medarbetare som kommer in till serviceenheten.

5. Slutsatser och diskussion

I denna studie har transaktionellt och transformativt HR-arbete studerats utifrån synen på begreppen från HR-praktiker. I detta avslutande kapitlet uppfylls studiens syfte genom att besvara studiens forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med en diskussion och studiens bidrag i relation till personalvetenskap samt förslag till vidare forskning.

5. 1. Effektiva HR-processer = värdeskapande

Utifrån de teoretiska utgångspunkterna, tidigare forskning och studiens analys kan det konstateras att det i den här studien saknas en gemensam uppfattning om begreppet värdeskapande. Det finns däremot vissa gemensamma beröringspunkter utifrån empiriinsamlingen. Den främsta beröringspunkten är att det är främst verksamhetens krav på effektiva processer som avgör huruvida värdeskapande genereras eller inte. Effektiva processer likställs med kostnadsbesparingar, vilket kan tolkas som att värdeskapande i slutändan handlar om att generera ett ökat monetärt värde för verksamheten. Effektiva processer ses således som värdeskapande och ineffektiva processer ses inte som värdeskapande. Detta är inte helt nytt sett till den tidigare forskningen då konceptet HR-transformation till stor del handlar om att rationalisera, skapa effektivitet samt att värdeskapande definieras genom kundvärdesfokusering (Ulrich 1995; Boglind et al. 2013). Det vill säga om kunderna upplever att HR levererar aktiviteter av värde är det värdeskapande. I den här studien är det främst verksamheten och linjecheferna som är de primära kunderna. Däremot kan effektiva processer också ge ringar på vattnet och generera ett ökat värde till slutkund, det vill säga att produkten blir billigare. Värdeskapande konkretiseras också genom HR-aktiviteter som främjar Employer Branding, samt upplevelsen av att HR-transformation gett upphov till ett roligare arbete och fler karriärmöjligheter. Värdeskapande konkretiseras också genom att ge det lilla extra i sin yrkesroll och att vara behjälplig gentemot kollegor.

5. 2. Strategiskt HR-arbete = långsiktighet

De strategiska aktiviteterna som exemplifierades av respondenterna varierade beroende på kontexten och den roll som respondenterna innehar i organisationen. Alltifrån att utveckla nya systemverktyg för att främja arbetet hos slutanvändaren till att driva personalrelaterade frågor i en

ledningsgrupp. Strategiskt HR-arbete konkretiserades också genom att bedriva långsiktig kompetensförsörjning, det vill säga att inventera de kompetenser verksamheten har och samtidigt prognostisera vilka kompetenser organisationen kan tänkas behöva i framtiden. Även om de strategiska aktiviteterna som respondenterna exemplifierade var av olika karaktär är en gemensam beröringspunkt att de var framtidsorienterade, vilket är ett tydligt fokus i den tidigare forskningen (Söderlund och Bredin 2005; Ulrich 1995; Ulrich 1997; Boglind et al. 2013; NE 2016).

5. 3. Transaktionellt HR-arbete = operationellt, men också värdeskapande

Utifrån studien går det att konstatera att oavsett var respondenterna arbetar inom organisationens HR-funktion finns det personaladministrativa sysslor. Det går inte komma från menar respondenterna då det ligger i HR-arbetets natur att hantera dokumentation. Däremot skiljer sig de personaladministrativa sysslorna både i utförande, men också i mängd beroende på kontext och den roll respondenterna innehar. Dessa transaktionella arbetsuppgifter exemplifieras bland annat genom att bedriva mailkonversation till att skriva protokoll i avtal- och villkorsförhandlingar, men även att hantera arbetsuppgifter som kommer in till Serviceenheten vars uppgift är att explicit handha mer administrativa åtaganden. Vad som kan konstateras är att respondenterna har relativt lätt att konkretisera både vad administrativa och strategiska arbetsuppgifter är. Som konstaterats särskiljs de administrativa arbetsuppgifterna åt beroende på var inom organisationens HR-funktion de arbetar, vilket också gäller för det strategiska arbetet. Därav kan dessa begrepp ta sig i uttryck på olika sätt i det praktiska arbetet. Att strategiskt HR-arbete skiljer sig åt beror förmodligen också på att en gemensam uppfattning saknas (Robinson 2006). Däremot är värdeskapande mer diffust som begrepp, vilket framkom under studiens intervjuer då frågorna rörande begreppet inte kunde besvaras lika distinkt och självklart. Utifrån studien kan det tolkas som att begreppet inte är lika vedertaget samt att begreppet i ännu större utsträckning präglas av en subjektiv tolkning.

5. 4. Hur görs gränsdragningen mellan transaktionellt och transformativt HR-arbete?

Sett till de transaktionella arbetsuppgifterna som exemplifierats ovan ses en tydlig distinktion mellan dessa och det strategiska arbetet. Nämligen att transaktionellt HR-arbete är av operationell karaktär och sker därför löpande medan det strategiska arbetet är mer framtidsorienterat och tar

fokus i processer och aktiviteter som ska vara organisationen till gagn på lång sikt. Detta särskiljande är tydligt i Ulrichs (1997:24) modell. Däremot är inte värdeskapande något som är en särpräglad aktivitet, utan snarare ett resultat av både det strategiska och administrativa HR-arbetet, det vill säga när HR-funktionen bedriver sitt arbete så resulterar det i värde, mer eller mindre. Däremot går det inte i den här studien att urskilja om det strategiska arbetet är mer värdeskapande än det administrativa arbetet. Utifrån verksamhetens övergripande mål genereras värde främst utifrån det strategiska arbetet genom att skapa bättre och mer effektiva processer. Sett till ett traditionellt HR-stöd gentemot linjeföraren är det dock de transaktionella arbetsuppgifterna som genererar mest värde.

5. 5. Diskussion

Även om HR-transformationens primära syfte är att frigöra resurser för att arbeta mer värdeskapande och strategiskt är det påtagligt att rationalisering och effektivitet har en tydlig plats i konceptet. Utifrån ett konsultperspektiv är detta förmodligen helt centralt för att kunna ”sälja in” HR-transformation som koncept. Inte nog med att det värdeskapande och strategiska HR-arbetet får en tydlig plats, utan HR-transformation ger också upphov till att skapa likformighet och rationella processer. Dessa processer kan i sin tur generera kostnadseffektivitet, men också ett enklare sätt att kunna utöva styrning och kontroll. Detta ser många verksamheter som önskvärt. Respondenterna bekräftar att ett utav de starkaste incitamenten till varför organisationen applicerade HR-transformation som koncept var för att bli mer kostnadseffektiva. Att skapa effektiva processer framställs utifrån respondenternas syn som en viktig del i att skapa värde åt verksamheten. Det blir tydligt att effektivitet är en distinkt del av HR-transformation som bör lyftas fram.

Om kostnadseffektivitet dessutom är synonymt med att strama åt HR-funktionen, det vill säga att reducera antalet HR-medarbetare men samtidigt bibehålla samma leverans, bör det lyftas fram vilka konsekvenser detta kan få för HR-medarbetarna, och då främst med fokus på deras arbetsbörda. I förlängningen kan det bli en ond cirkel. Det vill säga att om verksamheten anser att värdeskapande genereras utifrån att HR-funktionen blir mer kostnadseffektiv, kan det finnas en risk att de utarmar sig själva och på så sätt skapar sämre förutsättningar för en bra leverans. Det är således önskvärt att hitta en balansgång där arbetsbördan är rimlig kontra vad som förväntas levereras.

Utifrån Ulrichs teorier om kundvärdesfokusering definieras värdeskapande av externa och interna kunder. I denna studie är det tydligt att den primära kunden är verksamheten och att värde skapas när HR-funktionen genererar effektiva processer. Att skapa en rationell och likformig HR-funktion kan förmodligen utveckla i ännu större utsträckning en harmoniserad syn vad gäller transformativt HR-arbete. Samtidigt kan det finnas en risk att värdeskapande likställs med kostnadseffektiviseringar, vilket är den framträdande tendensen i denna studie. Då riskerar värdeskapande att associeras med någonting negativt. Exempelvis personalnedskärningar inom HR-funktionen. Värdeskapande borde inbegripa mycket mer och snarare vara positivt präglat. Att värdet definieras utifrån kunderna kan därför vara upphov för kritik.

I den tidigare forskningen rörande HR-transformation blir det påtagligt att värdeskapande och strategiskt HR-arbete går hand i hand. Därför känns det viktigt att påpeka att värdeskapande till en viss del är en konsekvens av transaktionella arbetsuppgifter. Detta återspeglas i synnerhet genom att linjechefer fortfarande får traditionellt HR-stöd. Detta exemplifieras främst genom att HR-medarbetare är behjälpliga när linjecheferna behöver hjälp med personaladministrativa aktiviteter. Till en viss del sker detta stöd fortfarande genom linjechefens lokala HRBP, men numera i större uträkning genom HR-medarbetare inom ett Servicecenter. Att skapa värde bör inte uteslutande förknippas med det strategiska HR-arbetet då det kan generera en allt för stor statusprägel, vilket underminerar de personaladministrativa sysslorna. Samtliga delar inom HR bör ses som värdeskapande och ha en stor legitimitet både i organisationen och bland HR-praktiker då detta adderar en styrka åt HR-professionen i stort.

5. 6. Studiens bidrag i relation till personalvetenskap samt förslag till vidare forskning

Föreliggande studie har bidragit med ökad kunskap om hur transaktionellt och transformativt HR-arbete praktiseras. Utifrån en personalvetenskaplig ansats är det viktigt att studier har detta fokus eftersom det är påtagligt att HR-funktionen har förändrats då organisationer har som målsättning att arbeta mer värdeskapande och strategiskt idag än tidigare. Det finns flera anledningar till att det är väsentligt att förstå innebörden av detta. Framtida HR-praktiker behöver kunna bilda sig en uppfattning om vad transformativt HR-arbete är för att kunna förstå vilka egenskaper som efterfrågas hos organisationer där strategiskt och värdeskapande HR-arbete har stort fokus. Det är också av stor vikt att transformativt HR-arbete konkretiseras för professionen i stort då tydlighet och möjligheten att kunna besvara vad en HR-praktiker gör skapar en identitet

och legitimitet åt yrket. Till sist, för att kunna ta plats i ledningsgrupper och arbeta utifrån affärsmässiga målsättningar med fokus på strategiska personalfrågor är det också relevant att förstå och konkretisera det transformativa arbetet vilket gör att språkbruket mellan linjechefer och HR-funktionen blir mer likartat.

I takt med studiens framskridande är det tydligt att kostnadsbesparing är en stor del i konceptet HR-transformation. Kostnadsbesparingen leder ofta till att mindre antal personer ska göra samma arbete, vilket i sin tur kan leda till ökad arbetsbelastning för HR-medarbetare och linjechefer. Det skulle därför vara intressant att bedriva forskning på hur HR-transformationens rationaliseringsprocesser påverkar arbetsbelastningen och om det i sin tur har inverkan på de psykosociala riskerna och arbetsrelaterad stress hos HR-medarbetare och linjechefer.

6. Referenser

Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2011). HR transformation and shared services, *Personnel Review*, vol. 40, no. 5, pp. 570-588.

Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*, 1. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Malmö.

Damm, M. (1993). *Personalarbete: yrke eller passion*, BAS, Göteborg.

Edwards, M, R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. Vol. 39 (1), pp. 5 - 23.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 4., [rev.] uppl. edn, Norstedts juridik, Stockholm.

Farndale, E. & Paauwe, J. 2007, Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations, *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 355-375.

Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (2003). HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?, *Human Resource Planning*, vol. 26, no. 3, pp. 15.

Nationalencyklopedin [NE]. (2016)

Kontext: Tillgänglig

http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/ordböcker/#/sok/ne-ordbok-sv-sv?q=strategi&_k=1pg1jt

Robinson, D.G., Robinson, J.C. & Kristoffersson, M. (2006). *Strategisk affärspartner: hur man skapar överensstämmelse mellan medarbetarstrategier och affärsmål : [en viktig uppgift för alla som arbetar med HR]*, Thomson fakta, Stockholm.

Söderlund, J.1. & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM: nya organisationsformer, nya utmaningar*, 1. uppl. edn, Liber, Malmö.

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation: om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare* / [Elektronisk resurs], BAS, Handelshögskolan, Göteborgs universitet, Göteborg.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*, 3. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value, *Human Resource Planning*, vol. 18, no. 3, pp. 12.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.

Ulrich, D., Brockbank, W. & Jamison Gromark, E. (2007). *Värdeskapande HR*, 1. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning i form av presentation av studiens syfte, frågeställningar och Vetenskapliga rådets forskningsetiska principer.

Tema 1: Allmänt om respondenten

- Vilken bakgrund har du inom organisationen?
- Vad har du tidigare arbetat med?
- Skulle du kunna beskriva din nuvarande roll hos organisationen?

Tema 2: HR-transformation och serviceleveransmodellen (SDM)

- Kan du beskriva bakgrunden till er HR-transformation?
 - När påbörjades detta arbete?
 - Vad var syftet? Incitamenten?
 - Kan du ge exempel?
- Kan du beskriva organisationens SDM-modell? (Definiera SDMs olika ben)
 - Servicecenter (konkretisera och exemplifiera)
 - Vilken är den huvudsakliga arbetsuppgiften?
 - HRBP (konkretisera och exemplifiera)
 - Vilken är den huvudsakliga arbetsuppgiften?
 - Center of Expertise (konkretisera och exemplifiera)
 - Vilken är den huvudsakliga arbetsuppgiften?

Tema 3: Transaktionellt och transformativt HR-arbete

- Kan du beskriva din syn följande begrepp?
 - värdeskapande (konkretisera och exemplifiera)
 - strategiskt (konkretisera och exemplifiera)
 - administrativt (konkretisera och exemplifiera)
 - standardiserat (konkretisera och exemplifiera)