

# HR som en värdeskapande del av organisationen

Chefers uppfattning om hur HR kan leverera värde till organisationen.

Lisa Stål och Lina Svensson

Pedagogiska Institutionen

Examensarbete 15 hp

Pedagogik

PAO-programmet, 180 hp

Vårterminen 2010

Handledare: Lena Wilhelmsson

Examinator: Klas Roth

English title: Creating value within HR



Stockholms  
universitet

# Värdeskapande inom HR

**Olika chefers uppfattning om hur HR kan leverera värde till organisationen**

**Lisa Stål och Lina Svensson**

## **Abstract**

Globalization has made it harder for companies to compete and Brockbank (2005) means that the number of competitive weapons are decreasing, resulting in the human resources becoming more important. This also puts HR, the function managing these resources, in the spotlight demanding HR to become value adding towards the company. The *purpose* of this essay was to gain knowledge about how the HR function can deliver value to its different users and to see whether the value vary between the different groups of users. Twelve qualitative, semi-structured, interviews were held with managers in different hierarchic levels. The *result* shows that HR can deliver value to these managers in all of the four HR roles and that depending on where they were in the hierarchy the managers are they will have different opinions about how the HR function best can create value for them in their job.

*Keywords; Human Resources, Creating value, Managers, HR roles*

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>5</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>6</b>
<b>Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>8</b>
<i>Teori</i> .....	8
Värdeskapande HR .....	8
Värdeskapande modell .....	9
<i>Tidigare forskning</i> .....	12
<b>Syfte och frågeställning</b> .....	<b>14</b>
<i>Operationaliseringar och definitioner av begrepp</i> .....	14
<b>Metod</b> .....	<b>16</b>
<i>Företagspresentation</i> .....	16
<i>Metodval</i> .....	18
<i>Urval</i> .....	19
<i>Datainsamling</i> .....	19
<i>Etik</i> .....	20
<i>Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet</i> .....	21
<i>Bearbetning och analys av datamaterial</i> .....	22
<i>Arbetsfördelning</i> .....	23
<b>Resultatredovisning</b> .....	<b>24</b>
<i>HR som diskussions- och strategisk partner</i> .....	24
... i strategiformulering för verksamheten – helheten och dess delar .....	24
... i förändring .....	25
... i att hitta åtgärder och aktiviteter för att verkställa strategierna .....	26
<i>HR skapar förutsättningar för att genomföra förändring</i> .....	27
Ett stöd under förändringen .....	27
Informationsmaterial och argument .....	29
<i>HR som en samarbetspartner</i> .....	29
<i>Medarbetarstöd genom cheferna</i> .....	30
HR – ett chefsstöd .....	30

Ledarskapsutveckling .....	31
Medarbetarundersökningar .....	32
<i>Specialkompetens</i> .....	33
Kniviga specialfall och snabbt tillgänglig kunskapskälla .....	33
Rekrytering, lön, arbetsmiljö och andra vanliga frågor .....	33
Personaladministrativ hjälp.....	34
<i>Hjulet är redan uppfunnet</i> .....	35
Ordning och reda genom organisationen och frigörande av chefernas tid.....	35
Processernas verktyg och mallar.....	36
Chefsutveckling och kompetensbeskrivningar .....	37
<i>En funktion som tar hand om alla</i> .....	37
<b>Analys</b> .....	<b>39</b>
<i>Strategic partner</i> .....	39
<i>Administrative expert</i> .....	41
<i>Change agent</i> .....	44
<i>Employee champion</i> .....	45
<b>Diskussion</b> .....	<b>48</b>
<i>Resonemang, slutsatser och vidare forskning</i> .....	48
<i>Kritisk granskning</i> .....	51
<b>Referenser</b> .....	<b>53</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>54</b>
<i>Bilaga 1 – Intervjuguide</i> .....	54

# Förord

Under skapandet av denna kandidatuppsats finns det flera personer som hjälpt oss och på många sätt gjort denna uppsats genomförbar. Till att börja med vill vi tacka våra kontaktpersoner på Posten Meddelandes centrala HR-funktion för deras fantastiska engagemang, vänliga bemötande och den arbetsinsats de själva lade ner i denna uppsats. Deras stora intresse för denna uppsats och vilja att hela tiden finnas till hands har varit ett stort stöd för oss. Ett stort tack riktas även till alla de tolv personer som deltagit i studien genom att låta sig intervjuas. Utan deras tid och intresse hade uppsatsen inte kunnat genomföras.

Vi vill också tacka våra studiekamrater Zelda Gullede och Martina Gatica Gustafsson som under arbetets gång har läst uppsatsen i dess olika skeden och alltid kommit med värdefull feedback och uppmuntrande kommentarer.

Tack även till Jesper Larsson för mentalt stöd, feedback och tålmodighet!

Sist, men definitivt inte minst, vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Lena Wilhelmsson. Lena har redan från början varit otroligt engagerad i vår uppsatsidé och hjälpt oss att omsätta dessa idéer till verklighet genom att alltid finnas tillgänglig och kommit med nya idéer och synvinklar under de alltid så givande handledningstillfällena. Utan Lenas stöd hade uppsatsen inte varit det den är idag.

Stockholm, juni 2010  
*Lisa Stål och Lina Svensson*

# Inledning

Den globalisering av marknader som skett på senare tid har resulterat i att organisationer möter större konkurrens idag än någonsin tidigare (Buyens & De Vos, 2001). Med globaliseringens vindar medföljer krav på kontinuerlig förändring, anpassningsförmåga, snabbhet och inte minst en effektivitet som ska genomsyra hela verksamheten (Becker & Huselid, 1999). Buyens & De Vos (2001) menar att för att organisationen ska överleva måste alla dess delar, från linjeverksamhet till interna stödfunktioner och ledning, leverera värde till organisationen som helhet. HR är en av dessa stödfunktioner och Ulrich et al (2008) menar att även HR bör se sina användare som kunder och fokusera på att deras tjänster ska ge kunderna det de behöver. Om en funktion inom organisationen inte tillför något värde har den heller ingen naturlig plats utan kan tas bort (Buyens & De Vos, 2001).

Förutom de ökade krav som globaliseringen för med sig innebär den även att konkurrensmedlen har blivit färre (Brockbank, 2005). Personalen får allt större plats som ett betydande konkurrensmedel och det blir därmed viktigare att säkerställa att organisationen har de rätta medarbetarna med den rätta kompetensen (ibid.). Buyens & De Vos (2001) betonar den viktiga roll HR har i detta och menar att HR allt mer ska ses som en av de nyckelfunktioner som kan utveckla och implementera de strategier som behövs för att möta de krav som globaliseringen ställer. Samtidigt som HR får en allt viktigare roll står de också inför rationaliseringar för att kunna skapa en effektivare och mer värdeskapande organisation (Francis & Keegan, 2006).

Den forskning som finns kring Human Resource Management (HRM) och värdeskapande HR-arbete handlar mycket om *hur* HR kan skapa värde i en organisation (Brockbank, 1999; Ulrich, et al, 2008; Wright & Snell, 2005; Becker & Huselid, 1999). Det presenteras lösningar, arbetsmodeller och teorier kring detta men det är sällan man ser uppföljningar av hur dessa fungerar i verkligheten och hur arbetet uppfattas av dem som faktiskt använder sig av HR-funktionens tjänster. ”Ger HR-arbetet sina användare det de efterfrågar och behöver” har vi upptäckt är en fråga som oftast lyser med sin frånvaro. För att man i HR-verksamheten ska kunna skapa värde så anser Ulrich (2007) att fokus bör ligga på *användarnas* uppfattning kring vad som skapar värde för dem. Med andra ord är det användarnas behov som måste vara den avgörande aspekten för vilka aktiviteter och tjänster som HR ska utföra och tillhandahålla (ibid.).

Resonemanget ovan fick oss att börja fundera över vad det är de olika användarna faktiskt behöver och hur väl det stämmer överens med det HR levererar. Ramlall (2003) menar att HR-medarbetare ofta själva är övertygade om att deras arbete genererar värde till organisationen, men att man oftast inte har några belegg för att så är fallet. Vi fick möjlighet att genomföra en studie på *Posten Meddelande Produktion* (Posten MP) och upptäckte att det Ramlall (2003) talar om, att HR-medarbetarnas något ogrundat positiva uppfattning om sitt eget värdeskapande arbete, även gick att se hos Posten MP. Man hade där en känsla av att det arbete man utförde levererade värde till sina användare, dock fanns inga belegg för detta. Detta inspirerade oss till att undersöka huruvida användare av Posten MP:s HR-funktion uppfattar arbetet som värdeskapande utifrån sitt perspektiv.

Att undersöka detta i en stor svensk organisation hoppas vi kan medföra att fokus inom HRM-forskningen även riktas mot vad HR-arbetet verkligen genererar för värde till organisationens användare då vi upplever att forskningen idag inriktas mycket på att ta fram modeller och arbetssätt. Modeller behövs för att utveckla bra arbetsmetoder, men man får inte glömma bort dem som ska få nytta av HR:s arbete.

I den personalvetarutbildning vi läser ingår inga kurser i Human Resource Management, något vi kände att vi saknat. Vi valde därför ett uppsatsämne där vi tilläts fördjupa oss i denna del av HR. Vår kunskap om hur en HR-funktion arbetar och fungerar var mycket liten. Vi hade en föreställning om att HR kämpar för att ta plats i ledningen och bli en verksamhetspartner fullt ut. Vi uppfattade att HR:s roll låg nära organisationens medarbetare, att stora delar av deras arbete kretsade kring personaladministration och att de ofta agerade efter ledningens direktiv. Att gå in i ett stort företag och intervjua chefer som använder sig mycket av HR:s tjänster ansåg vi var ett bra sätt att få en bild av vad HR idag har för roll och hur de upplevs skapa värde för resten av organisationen. Stämmer vår bild eller är verkligheten en annan?

# Teori och tidigare forskning

Under denna rubrik redogörs för vår valda teori och dess byggstenar samt tidigare forskning som finns inom området. Vi har valt att använda Dave Ulrichs teori om värdeskapande HR-arbete både för att definiera vad värdeskapande HR-arbete innebär samt att använda hans modell som analysverktyg. Ulrich är en erkänd forskare i ämnet HRM och har utvecklat en modell som beskriver hur HR-funktionen i en organisation bör vara uppbyggd för att skapa värde för resten av organisationen (Ulrich, 1997). Ursprungsmodellen publicerades 1997 och har sedan dess vidareutvecklats. I denna studie har vi dock valt att använda ursprungsmodellen från 1997 för att analysera vårt datamaterial. Anledningen till detta är för det första att man inom tidigare forskning har använt sig av denna modell vid analys av resultat och vi kan därmed jämföra resultaten i vår studie med denna tidigare forskning (Buyens & De Vos, 2001). För det andra menar Freddy Hällsten, framstående forskare inom HRM från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, att den utvecklade versionen inte har fått samma genomslagskraft som ursprungsmodellen och därför inte tillämpats i lika stor utsträckning<sup>1</sup>. Med detta i åtanke så anser vi att modellen från 1997 är mer lämplig att använda som analysverktyg.

## Teori

### Värdeskapande HR

Human Resource Management (HRM) är ett begrepp som började användas i Sverige redan under 1980-talet men som inte fick ordentligt fäste förrän under 2000-talets början. HRM handlar om att ha ett managementperspektiv på HR-verksamheten och att denna ska bli mer strategisk och affärsorienterad (Hällsten, et al, 2007). Hällsten et al (2007) refererar till tidigare forskning som gjorts på området, bland annat av Berglund som menar att HRM innebär en kombination av de traditionella personalfrågorna och ett ekonomiskt och affärsmässigt fokus (Berglund, 2002 refererat i Hällsten et al, 2007). Liksom andra stabsfunktioner inom en organisation vill man att även HR ska tillföra värde till organisationen som helhet. HRM riktar sig mot personalchefer, personalansvariga chefer eller andra personer som på något sätt arbetar med personalrelaterade frågor (Hällsten et al, 2007).

Inom idéströmningen HRM är Ulrichs teori om HR-transformation och värdeskapande HR central (Hällsten et al, 2007). Transformationen är den förändring som organisationens HR-funktion genomgår för att deras arbete ska bli mer strategiskt och kundanpassat (ibid.). Enligt vår mening kan

---

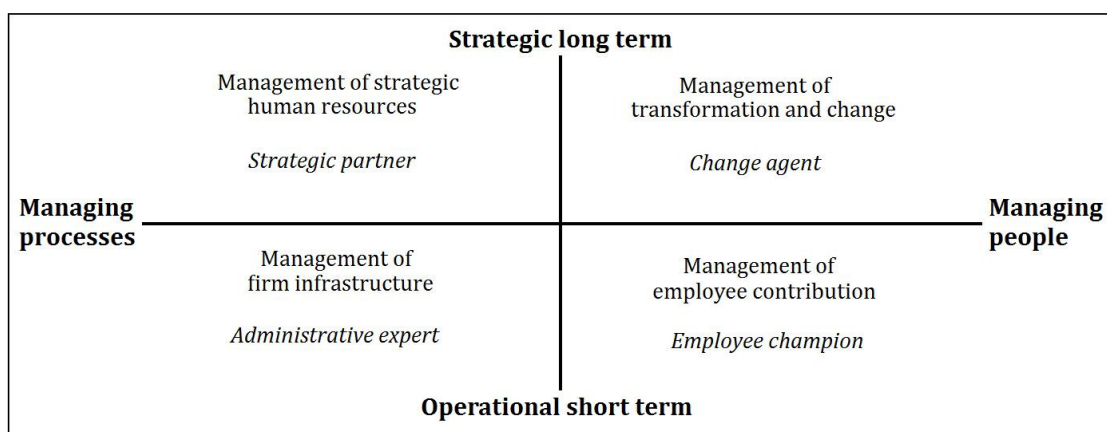
<sup>1</sup> Denna information erhöles under ett samtal med Freddy Hällsten i samband med ett seminarium, den 6/5-2010.

man mycket förenklat likna transformationen med medlet varmed man uppnår målet, det värdeskapande arbetet. Men vad handlar då det värdeskapande arbetet om? Begreppet värdeskapande innebär att till exempel en individ, en grupp eller avdelning får något värde ut av en transaktion (Ulrich & Brockbank, 2007). I och med detta definieras alltså värdet mer av mottagaren än av givaren – en mycket viktig aspekt som genomsyrar hela teorin. Som HR-medarbetare skapar man värde när man hjälper någon att nå sitt mål. Det är dock inte programmets, policyns eller arbetsprocessens utformning som är det viktigaste, utan vad mottagaren får ut av dessa aktiviteter. Ulrich & Brockbank (2007) menar att i en värld som präglas alltmer av begränsade resurser är det inte försvarbart att fortsätta med verksamheter och aktiviteter som inte genererar värde för dem de skapas för, användarna. Värdeskapande HR innebär alltså att HR-organisationen och dess medarbetare utarbetar exempelvis handlingsplaner, policys och processer som genererar positiva resultat för viktiga aktörer, både internt och externt, så som medarbetare, linjechefer, kunder och investerare (ibid.).

Under de gångna åren har HR:s fokus, och därmed även rollerna för dess medarbetare, oftast setts i termer av en övergång från exempelvis; operationellt till strategiskt, kortsiktigt till långsiktigt, administrativt till konsultativt och funktionsorienterat till affärsorienterat (Ulrich, 1997). Ulrich (1997) anser dock att synsättet ”från – till” är allt för förenklat och att det är av största vikt att man nu istället har ett dubbelsidigt fokus, att man tänker i termer av ”både och”. HR måste vara både operationell och strategisk, arbeta på både ett funktionsorienterat och affärsorienterat sätt och så vidare. Som nämndes ovan är det inte aktiviteten i sig som är det viktiga utan vad användaren får för värde ut av den. Ulrich (1997) menar därför att HR-funktionen måste börja i ”andra änden” jämfört med vad som vanligtvis görs och först se till vilket värde som kan levereras genom aktiviteten. Fokus ligger alltså, enligt teorin, på hur HR-funktionen bidrar till verksamheten istället för att endast se till dess aktiviteter i sig (Buyens & De Vos, 2001). Det är genom att förtydliga *hur* aktiviteterna kan bidra som man kan bestämma *vilka* roller som bör finnas inom HR-funktionen samt *vilka* aktiviteter som faktiskt är de rätta för att HR ska vara en värdeskapande del av verksamheten (Ulrich, 1997).

## Värdeskapande modell

Utifrån vad som sagts ovan framgår det att HR i denna HRM-teori har många funktioner att fylla samt många användare att tillfredsställa, interna som externa. Ulrich (1997) har utarbetat en modell som ger en bild av vilka domäner HR måste bemästra för att skapa värde till organisationen (se figur 1). Modellen består av två axlar och visar vilket fokus domänen har (y-axeln) samt vilka aktiviteter som finns inom domänen (x-axeln). HR:s fokus sträcker sig från strategiskt långsiktigt (Strategic long term) till operationellt kortsiktigt (Operational short term) och aktiviteterna innebär hantering av processer (Managing processes) eller personal (Managing people). De två axlarna med sina två olika aspekter resulterar i fyra domäner och nyckelroller för HR (kursiverade i figur 1) som *alla* är lika viktiga för det värdeskapande arbetet som helhet (ibid.). Det är dock viktigt att poängtera att HR-medarbetare inte behöver inneha samtliga dessa roller själva (Buyens & De Vos, 2001). Beroende på hur processerna designas för att nå målet kan rollerna delas upp mellan bland annat linjechefer, HR-medarbetare, chefer inom och utanför HR, externa konsulter och teknologi (ibid.).



Figur 1. Värdeskapande i HR-funktionen, fyra domäner och roller enligt Ulrich (1997, s. 24). Vi har själva lagt till nyckelrollerna utifrån Ulrichs (1997, s. 25) tabell om HR:s roller.

Den första domänen, *Management of strategic human resources*, innebär ett strategiskt långsiktigt fokus på personalrelaterade processer och HR innehar här rollen som Strategic Partner. Det engelska begreppet alignment är ett centralt inom denna domän och handlar om att skapa strategier som går i linje med varandra – HR ska säkerställa att deras strategier och arbetssätt strävar åt samma håll som verksamhetens övergripande affärsstrategier (Ulrich, 1997). *Det levererbara värdet* blir därmed att bidra till verkställandet av strategier då HR ökar verksamhetens kapacitet att genomföra sina planer och hjälper till att uppnå affärsmålen. Att HR arbetar i linje med affärsmålen kan hjälpa företaget på tre sätt. För det första kan företaget anpassa sig till förändring lättare då tidsspannet mellan skapandet och verkställandet av en strategi blir kortare, det hela går lite fortare. För det andra kan företaget bättre möta sina kunders krav då kundservicestrategier har översatts till specifika policyer och arbetssätt. Till sist kan HR:s arbete göra så att företaget uppnår finansiell framgång då verkställandet av strategierna blir mer effektiv. Teorin menar alltså att HR-funktionen bör identifiera vilken HR-praxis och vilka HR-prioriteringar som bidrar till strategins operationella förverkligande samt hur personalrelaterade processer och praxis kan utvecklas och förfinas för att vara än mer värdeskapande för organisationen som helhet (ibid.).

*Management of firm infrastructure* handlar likaså om hur personalrelaterade processer ska hanteras men har ett mer kortsiktigt operationellt fokus (Ulrich, 1997). HR kan här, i rollen som Administrative Expert, skapa värde genom att designa och leverera effektiva processer för bemanning, kompetensutveckling, belöning, utvärdering, befordran, avveckling etc. samt på andra sätt hantera flödet av anställda genom organisationen. *Det levererbara inom denna domän* är alltså administrativ effektivitet. Detta kan skapas genom att HR säkrar effektivitet i sina personalrelaterade processer och arbetssätt samt anställer, utbildar och belönar chefer som både kan öka produktiviteten och reducera onödiga steg och tidsåtgång i dessa processer kring personal. Teorin menar att denna effektivitet med fördel kan skapas genom en organisationsform för HR som kallas "shared services" vilket innebär att de personaladministrativa tjänsterna fördelas ut över företagets olika avdelningar. Fördelningen och den exakta utformningen bör det vara användarna som styr över i och med att det är deras behov och uppfattning om värdeskapandet som ska stå i fokus. Ulrich (1997) visar på fyra olika kärnfunktioner inom "shared service"; 1) *outsourcing*, 2) *Service Center*, en avdelning som standardiserar och samlar alla rutinmässiga administrativa processer, frågor och aktiviteter kring de anställda på ett ställe i företaget, 3) *Specialist Center* där experter med djup kunskap inom de olika HR-områdena samlas och

4) *integrerad lösning*, en funktion som värvar experter från olika yrkesgrupper för att lösa affärsrelaterade problem (ibid.).

Inom den tredje domänen, *Management of transformation and change*, anläggs ett strategiskt långsiktigt perspektiv på de anställda (Ulrich, 1997). Som man hör i domänens namn inbegrips här begreppen transformation och förändring, där en transformation medför fundamentala kulturella förändringar inom företaget. HR ska då i rollen som Change agent vara både beskyddare av befintlig kultur samt de som påskyndar införandet av en ny kultur. Förändring är inte lika omfattande som transformation utan här handlar det om en organisations förmåga att förbättra både design och implementering av olika förändringsinitiativ samt att reducera tidsåtgången kring genomförandet av alla organisatoriska aktiviteter. Ulrich (1997) menar att HR här ska hjälpa till att identifiera förändringsbehov och implementera förändringsprocesser. *Det levererbara inom denna domän* är alltså hela organisationens förmåga till förändring. När ett företag genomgår en transformation bör HR arbeta värdeskapande genom att hjälpa de anställda att släppa taget kring den gamla och ställa om till den nya kulturen. I rollen som Change agent kan de hjälpa organisationen genom att skapa förutsättningar för att hantera förändringen på ett smidigt sätt. Detta kan HR-funktionen åstadkomma genom att skapa en dialog om företagets värderingar när de nya beteenden som ska få företaget att bibehålla sin konkurrenskraft har identifierats. Det handlar exempelvis om att "rama in" problemet, bygga upp förtroendeingivande relationer med de anställda, lösa problem som uppstår samt skapa – och förstås även genomföra – handlingsplaner (ibid.).

Den fjärde och sista domänen, *Management of employee contribution*, innebär ett kortsiktigt operationellt fokus på personalen. I rollen som Employee champion hanterar HR de dagliga problem, angelägenheter och behov som de anställda har. Ulrich (1997) anser att om HR förstår dessa vanliga och återkommande personalaspekter och säkerställer att problem löses samt behov tillfredsställs innebär det en övergripande förbättring av de anställdas prestation. *Det levererbara värdet* är således ökat engagemang från och ökad kompetens hos de anställda. Teorin anser att HR-funktionens roll i detta sammanhang innebär att de ska lyssna på, besvara och hitta sätt att förse de anställda med resurser som möter deras föränderliga behov. De ska vidare vara observanta på symptom som indikerar att anställda inte mår bra samt arbeta fram sätt att lösa obalansen mellan krav och resurs. Men, Ulrich (1997) är tydlig med att HR:s arbete inte handlar om att de själva ska lösa problemen som uppstår kring de anställda utan att säkerställa att cheferna har de färdigheter som behövs för att kunna hjälpa de anställda på ett effektivt sätt. HR kan därmed skapa värde för cheferna genom att de utbildar, men även uppmuntrar, dem att förstå de anställdas behov och problem (ibid.).

Ulrich (1997) är en stark anhängare av HR och HRM och menar att HR-funktionens existens har stor betydelse för en organisations överlevnad. Till dem som är tveksamma till denna åsikt poängterar han att HR:s existens rättfärdigas av huruvida de kan leverera värde till organisationen eller ej. Han menar även att HR-funktionen inom en organisation måste vara mångsidig och arbeta brett genom de ovan nämnda domänerna (ibid.). Resonemanget som Ulrich (1997) för, att de aktiviteter som inte genererar värde för användaren är överflödiga, förstår vi som att HR-funktionen kan se olika ut i olika typer av organisationer, detta beroende på vad användarna har behov av. Dock bör *alla* domäner och dess tillhörande HR-roller finnas representerade men givetvis i olika omfattning beroende på hur organisationen ser ut och vilken hjälp medarbetarna behöver.

## Tidigare forskning

Som nämndes i inledningen av denna uppsats finns det ett stort antal HRM forskare som har undersökt hur HR kan skapa värde i en organisation (Brockbank, 1999; Ulrich et al, 2008; Wright & Snell, 2005; Becker & Huselid, 1999). Ett exempel ur denna skara är Wright & Snell (2005) vilka tar upp HR-organisationens utmaning att leverera värde till organisationen. De menar att för att HR skall kunna leverera värde på ett optimalt sätt så krävs det att HR-organisationen drivs som ett företag inom företaget; vilket innebär att de arbetar både med att bygga en kärnkompetens hos HR-funktionen och att se till att man levererar kvalitet till sina "kunder", alltså användarna inom organisationen. Fokus i alla HR-aktiviteter bör därför vara att dels göra rätt saker, det vill säga att fokusera tid och energi på de aktiviteter inom HR som skapar mest värde för sina användare inom organisationen, och dels att göra saker rätt, vilket handlar om att utföra dessa aktiviteter på ett så optimalt sätt som möjligt (ibid.).

När det sedan kommer till frågan huruvida det arbete som HR-funktionen utför verkligen genererar något värde till organisationen så är antalet forskningsrapporter betydligt färre. De enda forskare som vi har påträffat som undersökt detta är Buyens & De Vos (2001). De har tagit sin utgångspunkt i den ovan beskrivna teorin om värdeskapande HR-arbete (Ulrich, 1997) och fördjupar sig bland annat i hur ledningen, i egenskap av linjechefer, toppchefer och HR chefer, uppfattar HR-funktionen och dess roll i organisationen (Buyens & De Vos, 2001). Studiens övergripande syfte är att skapa en bättre förståelse för hur man i verkliga organisationer uppfattar HR-funktionens värde. Forskarna beskriver det som att största delen av litteraturen kring HRM fokuserar på HR som en strategisk partner och att det är i denna roll som HR skapar mest värde för organisationen. Buyens & De Vos (2001) anser att detta inte stämmer utan för en tes om att HR har flera roller vilka alla är lika viktiga och genererar lika mycket värde som den som strategisk partner. Genom att ta sin utgångspunkt i Ulrichs teori om värdeskapande HR-arbete (1997), som beskrevs i rubriken ovan, och använda dess modell som analysverktyg hoppas Buyens & De Vos (2001) kunna visa att det inte bara är rollen som strategisk partner som levererar värde till organisationen utan att HR behöver arbeta bredare än så.

Studien (Buyens & De Vos, 2001) består dels av en litteraturgenomgång – där man sammanfattar HRM:s utveckling samt ger en överblick över de olika HRM-perspektiv som finns idag – och dels en empirisk undersökning. Den empiriska undersökningen är explorativt kvalitativ och fokus ligger på vad HR:s aktiviteter och policyer faktiskt uppfattas generera för värde utifrån de ovan nämnda chefsgruppernas perspektiv. I studien medverkade 38 toppchefer, 97 HR-chefer samt 178 linjechefer från olika organisationer i Belgien. Forskarna utförde intervjuer, fokusgrupper och kvalitativa enkäter för att samla in datamaterialet och frågorna kretsade kring hur deltagarna anser att HR-funktionen hjälper dem i sitt arbete och på vilket sätt HR är viktiga för dem (ibid.). Genom att först kategorisera in deltagarnas svar i 15 olika kategorier och sedan placera in dessa kategorier under de olika domänerna i Ulrichs (1997) modell kunde det avgöras vilken av HR-funktionens roller som var viktigast för respektive chefsgrupp (Buyens & De Vos, 2001) . Man kunde på detta sätt avgöra inom vilken domän HR skapar värde för just den chefsgruppen (ibid.).

Resultatet visade på att HR skapar värde inom olika områden för de olika aktörerna (Buyens & De Vos, 2001). För majoriteten av linjecheferna var den domän som betydde mest *management of firm infrastructure*, d v s tillhandahållandet av service inom den funktionella delen så som utbildning och rekryteringsprocessen. Detta menar forskarna visar på en traditionell bild av HR-funktionens arbete och att linjecheferna fortfarande tycker att dessa uppgifter faller under HR och inte ligger på dem

själva som linjechefer. För toppcheferna var det istället *management of transformation and change* som var den mest betydande. Enligt forskarna stämmer detta väl överens med ökad konkurrens och ny teknologi som gjort att kraven på organisationers förändringsförmåga ökat och därmed även vikten av förändringsledning och omorganisering. För HR-cheferna var det *management of employee contribution* som värderades högst vilket forskarna menar skulle kunna förklaras av att behovet av kompetenta och motiverade medarbetare har ökat i och med att konkurrensen har hårdnat i samband med globalisering och utökade marknader med fler aktörer. Alla chefsgrupper, dock linjecheferna i mindre grad än övriga, ansåg även *management of strategic human resources* vara viktig (ibid.).

Slutsatserna av resultaten blev att rollen som strategisk partner visst är viktig, men för att skapa en HR-funktion som levererar värde till hela organisationen krävs det även att rollerna change agent, administrative expert och employee champion också finns representerade (se figur 1) (Buyens & De Vos, 2001). De menar att utan dessa andra delar blir HR-arbetet mycket abstrakt och de praktiska delarna så som att hjälpa till i rekryteringsprocesser behandlas som oviktiga. Detta trots att även det arbetet genererar lika mycket värde, bara till olika användare (ibid.).

Buyens & De Vos (2001) studie har inspirerat oss i vår egen undersökningsdesign och tillvägagångssätt. Vi kommer liksom Buyens & De Vos (2001) att använda Ulrich teori om värdeskapande HR-arbete (1997, 2007) som analysverktyg för att avgöra om HR-arbetet inom en organisation skapar värde för dess användare samt att utreda vad i HR-funktionens arbete som skapar värde för just den användaren. Eftersom Buyens & De Vos (2001) studie var mycket omfattande och bestod av flera olika delundersökningar har vi ovan endast redogjort för den del av studien som är av relevans för vår studie.

Även en nyligen genomförd studie av Brandl et al (2009) behandlar aspekter kring det som togs upp i inledningen av denna uppsats, nämligen att trenden inom HRM idag är att HR-organisationerna rationaliseras och "bantas ner", bland annat genom att många av de traditionella arbetsuppgifterna inom HR läggs ut på cheferna i linjen (Francis & Keegan, 2006). Brandl et al (2009) menar att hela HRM-arbetet i en organisation inte kan vara koncentrerat till några få HR-specialister utan är en del av alla chefers arbete. I motsats till de andra artiklar som lästs inför uppsatsen så behandlar denna det HR-arbete som cheferna gör och inte de aktiviteter som utförs inom HR-funktionerna. Forskarna har i denna studie undersökt danska chefers relation till sina personalrelaterade arbetsuppgifter. Deras forskningsfrågor handlar om hur stor vikt linjechefer lägger vid sina personalrelaterade arbetsuppgifter, om några uppgifter bedöms som viktigare än andra och om intresset för dessa arbetsuppgifter varierar bland cheferna. Resultatet av studien visar att den uppgift som cheferna lägger störst vikt vid är att motivera andra medan den minst viktiga för dem är team building samt hantering av konflikter. Hur fördelningen ser ut över populationen har forskarna upptäckt beror på både kön och om chefen är verksam inom privat eller offentlig sektor (ibid.).

Trots att denna studie inte specifikt undersöker det vi är intresserade av, hur HR:s arbete uppfattas av dess användare, kan det vara intressant att se hur cheferna ute i organisationen ser på sina personalrelaterade uppgifter då de ofta, som en effekt av rationaliseringar, har fått ta över dessa från HR-funktionerna.

# Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka huruvida HR-funktionen på *Posten Meddelande Produktion* kan generera värde till dess användare och, utifrån användarnas perspektiv, förstå *hur* detta värde kan skapas. Syftet är även skapa ökad förståelse om hur HR:s arbete kan leverera olika värde till olika användare i organisationen. Studien tar sin teoretiska utgångspunkt i Ulrichs (1997, 2007) teori om värdeskapande HR-arbete och de fyra domäner, samt de tillhörande roller, som HR levererar värde inom.

Forskningsfrågorna blir därmed:

- Uppfattas HR-funktionen på *Posten Meddelande Produktion* kunna skapa värde enligt dess användare, sett ur teorin om värdeskapande HR (Ulrich, 1997) – och i så fall, på vilket sätt?
- Är det någon skillnad mellan dessa olika användare när det kommer till vilka av HR:s olika roller som upplevs leverera värde till dem, och hur ser i så fall denna skillnad ut?

Frågorna besvaras genom att undersöka i vilken utsträckning HR-funktionen enligt intervjupersonerna kan skapa värde inom de fyra olika domänerna. För att kunna analysera materialet kommer vi att prata utifrån de fyra domänernas tillhörande roller; Strategic partner, Administrative expert, Change agent och Employee champion. Detta med anledningen av att vi uppfattar rollerna som mer konkreta och lättare att relatera till jämfört med de något abstrakta domänerna. För att tydliggöra hur rollerna definieras i denna studie ges nedan en operationalisering av dem.

## Operationaliseringar och definitioner av begrepp

*Strategic partner* är HR när de av användaren uppfattas som viktig i sammanhang kring verksamhetsplanering och skapande av strategier då de kan bidra med sitt personalperspektiv. I denna roll ses HR som en viktig del av ledningsgruppen, de är med som diskussionspartner i olika strategiska sammanhang och skapar långsiktiga strategier kring personalrelaterade processer, t.ex. en strategi för hur man arbetar med hälsa inom organisationen som helhet. HR:s strategier hjälper organisationen att uppnå sina affärsmål och är därmed bidragande till det finansiella resultatet.

*Administrative expert* är HR när de av användaren uppfattas som viktig för att skapa processer och på andra sätt hantera flödet av personal. Med detta menas processer för t.ex. rekrytering, kompetensutveckling, belöning, utvärdering, ledarskapsutveckling och avveckling. I en process innefattas allt från en övergripande processbeskrivning till verktyg för att hantera processens olika delar. I denna roll ska HR även säkra effektivitet i processerna i sig och användaren ska känna att HR underlättar deras vardagliga personaladministration. Användaren uppfattar att HR finns tillgängliga som experter för att hjälpa till med personalrelaterade frågor och problem.

*Change agent* är HR när de av användaren uppfattas som viktig i samband med förändring, vilket innefattar att identifiera förändringsbehov samt designa och implementera förändringsprocesser. HR arbetar för att hjälpa de anställda ska släppa taget kring det gamla och ställa om till det nya. De hjälper organisationen genom att skapa förutsättningar för att hantera förändringen på ett smidigt sätt, vilket kan göras genom att skapa dialog kring det nya, lösa problem som uppstår och skapa handlingsplaner.

*Employee champion* är HR när de av användaren uppfattas som viktiga för att förstå och hantera de dagliga problem, angelägenheter och behov som de anställda har. Genom att säkerställa att cheferna har de färdigheter som behövs för detta kan HR indirekt bidra till personalens kompetens och engagemang. Detta gör HR t.ex. genom att utbilda och uppmuntra cheferna till att förstå de anställdas behov och problem.

I denna studie använder vi oss av följande begreppsdefinitioner:

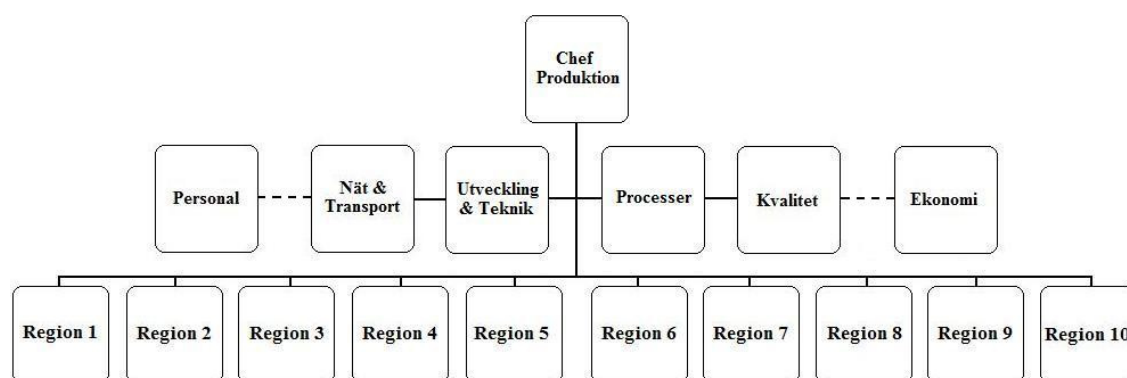
- Med begreppet *HR-funktion* avser vi all verksamhet inom en organisation som arbetar med strategiskt och/eller operationellt arbete kring de mänskliga resurserna. När vi talar om HR-funktionen inom Posten MP syftar vi till både den regionala och centrala verksamheten. Synonymer till HR-funktion är HR-verksamhet och HR-organisation.
- *Värdeskapande* innebär att en individ, en grupp eller avdelning får något positivt ur en transaktion. Värdet definieras alltså mer av mottagaren än av givaren. Synonymer till värdeskapande är leverera värde och generera värde.
- Med *användare* avses de internt anställda inom Posten MP som använder sig av de tjänster som organisationens HR-funktion erbjuder. Synonymt med begreppet interna användare är *mottagare*, ett begrepp som främst återfinns i teoriavsnittet.
- *Värdeskapande HR-arbete* är allt arbete som HR-funktionen utför som uppfattas värdeskapande av dess användare.

# Metod

## Företagspresentation <sup>2</sup>

Då avsikten med uppsatsen är att förstå hur en HR-funktion skapar värde för sina användare, ur användarnas perspektiv, letade vi efter en organisation med en stor och välutvecklad HR-funktion. Detta då vi ville undersöka flera olika chefsrollers uppfattning av HR-funktionens värde. Vi ansåg att det då behövdes en större organisation med många chefer som använder sig av HR. Ett antal svenska företag kontaktades och ett samarbete inleddes med ett av dessa, Posten Meddelande AB som är en av Sveriges största arbetsgivare. Två personer som arbetar på organisationens centrala HR-funktion blev våra kontaktpersoner. Inför att arbetet med uppsatsen skulle påbörjas träffades vi två gånger. Första gången för att diskutera syfte och tillvägagångssätt då vår önskan var att båda partner skulle gynnas av vårt samarbete. Det andra mötet hölls för att samla in den bakgrundsinformation som behövdes till presentationen av bolaget och dess HR-organisation i uppsatsen.

Posten Meddelande är det största bolaget i den nybildade koncernen Posten Norden, vilken är resultatet av samgåendet mellan Post Danmark och svenska Posten. Posten Meddelande har cirka 23 000 anställda över hela Sverige. Majoriteten av de anställda arbetar i produktionsverksamheten (en av verksamhetsgrenarna) som är organiserad i tio regionala enheter samt en central styrande funktion där vi återfinner centrala staber inom nät & transport, utveckling och teknik, processer samt kvalitet (se figur 2). De tre övriga verksamhetsgrenarna inom Posten Meddelande är Försäljning, Retail samt Marknad och Tjänsteutveckling. Tillsammans med verksamhetsgrenen Produktion har dessa fyra en gemensam central stabfunktion inom ekonomi och HR, därav är dessa streckade i figuren nedan. Tillsammans med kontaktpersonerna på den centrala HR-funktionen inom Posten Meddelande bestämdes att undersökningen skulle genomföras på den största verksamhetsgrenen - Produktion.

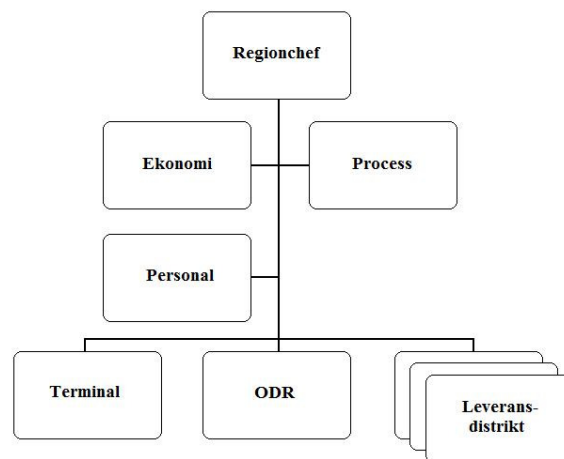


Figur 2. Organisationsschema för Posten MP (fritt efter förlaga från Posten Meddelande).

<sup>2</sup> Samtlig information under denna rubrik är hämtad från en intervju som gjordes 5/4-2010 med våra två kontaktpersoner på Posten Meddelande centrala HR-avdelning.

Posten MP har alltså HR-funktioner på både central och regional nivå (se figur 2 och 3). Den centrala funktionen arbetar med övergripande strategier för hela Posten Meddelandes HR-arbete och finns representerad i Posten Meddelandes ledningsgrupp samt i Produktions ledningsgrupp (se figur 2). Arbetet kan bland annat röra sig om strategier kring kompetens och medarbetarskap, arbetsmiljö och hälsa samt chef och ledarskap. HR-funktionen på regional nivå är fysiskt placerad i de regioner de verkar inom (se figur 3). De arbetar som ett direkt stöd till verksamhetschefer inom regionen, det kan handla om regionchef, chefer på de regionala stabsfunktionerna, distriktschefer och linjechefer (som båda återfinns inom leveransdistrikten i figur 3). Förutom den centrala och de regionala HR-funktionerna inom Posten MP har Posten Norden på koncernnivå en HR-funktion som ansvarar för de HR-processer som är gemensamma för de svenska delarna av koncernen samt även en HR Servicefunktion dit chefer kan ringa och få stöd via telefon och mail i de dagliga personalfrågorna.

Som synes i de två organisationsschemana för Posten MP (se figur 2 och 3) benämns HR-funktionen på både central och regional nivå som "Personal". Under intervjun med våra kontaktpersoner samt de chefer som studien avser att undersöka använder de intervjuade både benämningen Personal och HR. I denna uppsats kommer endast ordet HR att användas.



Figur 3. Organisationsschema för Posten MP:s regioner.

Våra kontaktpersoner beskriver det som att HR-organisationen inom Posten Meddelande har förändrats mycket de senaste åren. Den beskrivning de gav av HR-funktionen idag anser vi stämmer väl överens med de rådande trenderna inom HRM, nämligen att skapa en mer slimmad HR-organisation med stort fokus på rollen som strategisk partner (Hällsten et al, 2007). Kontaktpersonerna uttryckte även uppfattningen att HR-organisationen idag är mer värdeskapande än tidigare. Detta var dock endast en känsla de hade och inget som bekräftats genom en utvärdering eller liknande. I HR-organisationens övergripande strategiformulering för 2010 finns en sådan utvärdering med på agendan. Denna studie avses vara ett första steg i att utvärdera huruvida HR-funktionens arbete skapar värde för sina användare.

## Metodval

Då syftet med studien är att erhålla en djupare förståelse kring hur HR-funktionen på Posten MP levererar värde till olika användare valdes en kvalitativ ansats. Det är användarnas *egna* uppfattningar om HR:s värdeskapande arbete som står i fokus, alltså huruvida användarna upplever att de får någonting ut av de tjänster HR kan erbjuda. Langemar (2008) menar att personliga uppfattningar och upplevelser är högst lämpliga att studera kvalitativt då de har vissa specifika egenskaper. De är komplexa, kontextberoende, föränderliga och subjektiva (ibid.). Vi antar att varje användare har en egen specifik uppfattning om hur HR-funktionen levererar värde till just dem och att denna upplevelse är beroende av kontexten, exempelvis vilken relation denne har till HR-funktionen och dess medarbetare. Skillnaderna mellan användarnas uppfattningar kan i många fall vara små, men inte desto mindre så finns de där. För att hitta dessa skillnader, men även likheter, mellan flera uppfattningar är kvalitativ metod mest lämplig att använda då denna ger möjligheten att se nyanser (Bryman, 2002).

En kvalitativ metod kan även vara lämplig att använda vid flera olika typer av syften, syften som Langemar (2008) menar ofta överlappar varandra. För denna uppsats handlar det både om ett deskriptivt syfte – att beskriva egenskaper och variationer i intervjupersonernas uppfattningar – samt ett förståelseinriktat, hermeneutiskt, syfte – att förstå innebörden och meningen i de uppfattningar som finns kring HR-funktionens möjlighet att arbeta värdeskapande. Det finns inga tydliga gränser mellan dessa syften utan de skiljs åt i graden av tolkning (Langemar, 2008). Det deskriptiva innebär ett rent återgivande av vad intervjupersonerna säger medan vår tolkning av deras svar är en central del inom det förståelseinriktade syftet. Det sistnämnda syftet innebär en tolkningsprocess som fungerar enligt den hermeneutiska cirkeln; att det under analysprocessen hela tiden sker en pendling mellan förförståelse och förståelse (ibid.). Vår förförståelse inför denna uppsats var som vi nämnde i inledningen relativt begränsad. Men allt eftersom tidigare forskning och litteratur kring Ulrichs (1997, 2007) värdeskapande teori har lästs har vår förståelse ökat. Att vara medveten om sin förförståelse är viktigt enligt Langemar (2008) då den är en förutsättning samtidigt som den även sätter gränser för vad vi kan förstå.

Uppsatsen är teoristyrd vilket innebär att teorier och tidigare forskningsresultat ger studien ett bestämt fokus, främst är det Ulrich (1997, 2007) och Buyens & De Vos (2001) som har haft en påverkan på studiens inriktning. Följaktligen har forskningsfrågan blivit mer specifik utifrån detta fokus och även urval och datainsamling har påverkats (mer om detta nedan). För att kunna svara på forskningsfrågan och förstå användarnas uppfattning valde vi att göra intervjuer, då denna datainsamlingsmetod gör det möjligt att få mer uttömmande information (Langemar, 2008). Genom den valda teorin bestämdes teman som intervjun avsåg att gå igenom, nämligen de fyra domäner som beskrivits tidigare. Vi bestämde oss för att våra intervjuer skulle vara semistrukturerade eftersom denna intervjuform innebär både struktur och flexibilitet (Langemar, 2008). Det finns en tydlig linje under intervjun och vi som intervjuar är inte låsta av våra frågor utan kan ta dem i den ordning som passar bäst för situationen och följa upp intressant information med följdfrågor (ibid.).

Valet av en kvalitativ metod gav oss också möjligheten att under studiens gång förändra syfte och forskningsfråga allt eftersom vår kunskap fördjupades genom litteratur och intervju med kontaktpersonerna på Posten Meddelande (Langemar, 2008).

## Urval

Som tidigare nämnts säger Ulrich (1997, 2007) att det först är när *användaren* av HR:s tjänster får något ut av dessa som en aktivitet anses vara värdeskapande. Därför var det just dessa användare vi behövde vända oss till för att undersöka huruvida HR-arbetet är värdeskapande eller ej. Urvalskriterierna bestod i att intervjupersonerna skulle ha olika nyckelpositioner inom organisationen samt att dessa befann sig på olika nivåer i hierarkin. Kriterierna motiveras av att det var en önskan från Posten Meddelande att nyckelpersoner intervjuades, då dessa har ett nära samarbete med HR, många gånger både regionalt och centralt. För vår del var det även intressant då det gav oss en möjlighet att kunna jämföra vårt resultat med vad Buyens & De Vos (2001) fann i sin studie.

Kontaktpersonerna på Posten Meddelande informerade oss om hur strukturen i Produktion ser ut (se figur 2 och 3) samt vilka personer som skulle kunna vara aktuella att intervjua. Vi kom tillsammans fram till att vi skulle intervjua tre personer i Posten MP:s centrala ledning för att sedan besöka tre olika regionkontor och där intervjua tre personer på varje kontor. Sammantaget genomfördes tolv intervjuer. Inom varje region beslutade vi att intervjua regionchefen, processchefen och distriktschefen eftersom dessa befinner sig på olika hierarkiska nivåer samt anses inneha nyckelpositioner (den sistnämnda chefen återfinns som nämnt inom leveransdistrikten). Positionerna på central nivå valdes ut tillsammans med kontaktpersonerna. Med anledning av konfidentialitetskravet kan varken titel på intervjupersonerna centralt eller vilka de olika regionerna är avslöjas. Urvalsmetoden för vilka regioner som valdes kan dock sägas vara ett bekvämlighetsurval vilket innebär att urvalet består av de personer, i det här fallet regioner, som finns tillgängliga för forskaren (Bryman, 2002). I denna studie var det främst geografin som avgjorde vika regioner som valdes.

Efter att det fastställts vilka personer som skulle tillfrågas om möjlighet att delta i studien skickade en av kontaktpersonerna från Posten Meddelande ut en förfrågan till dessa om att delta i studien. I mailet presenterade de oss och syftet med vår studie. Samtliga tillfrågade valde att delta i studien genom att bli intervjuade. Efter denna initiala kontakt var kontaktpersonerna inte inblandade, utan vi stod för all efterföljande kommunikation med intervjupersonerna gällande deras deltagande.

## Datainsamling

För att ta reda på intervjupersonernas uppfattning kring HR-arbetet skapades en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1) som inledningsvis innehöll ett antal öppna, breda frågor och därefter mer specificerade frågor kring de fyra domänerna som teorin (Ulrich, 1997) tar upp för att sedan avslutas med en avrundande fråga där HR:s betydelse inom de fyra domänerna skulle viktas. Innan intervjuerna skulle äga rum genomfördes en testintervju för att på så vis få feedback kring intervjuguiden och dess innehåll. Då vi inte hade möjlighet att intervjua någon med en yrkesroll liknande våra intervjupersoner syftade detta test av intervjuguiden mer till att förbättra dess struktur och frågornas formuleringar. Då önskan var att även få feedback kring intervjuguidens tillämplighet på vår avsedda intressentgrupp fick den första intervjun fungera både som datainsamlingsintervju och test av intervjuguide. Efter denna

intervju fick vi insikt i att några av frågorna kunde vara överflödiga beroende på hur mycket intervjupersonen själv tog upp. Vi ansåg dock att dessa gav oss en möjlighet att under intervjuens gång ”checka av” huruvida vi verkligen fått ett svar kring domänens betydelse eller ej.

Varje intervju började med en kort inledning där vi presenterade oss själva och vår utbildning samt återupprepade syftet med studien. Inledningen är enligt Langemar (2008) en viktig del för att den intervjuade ska få en klar bild av vad det hela handlar om och känna sig trygg i situationen. Intervjuerna tog 30-60 minuter och hölls i ett ostört rum på intervjupersonens arbetsplats, detta med förhoppningen att intervjupersonen mentalt sett skulle befinna sig i sin arbetsroll och tänka på värdeskapandet utifrån detta perspektiv. Tre av intervjuerna ägde dock rum på en annan plats då intervjupersonerna befann sig på konferens just den dagen. Önskan var att genomföra samtliga intervjuer tillsammans, men då tiden var knapp var det endast under tre intervjuer som båda närvarade. Allt eftersom intervjuerna genomfördes och spelades in, transkriberades ljudfilerna. Detta gjordes på så sätt att svaren skrevs in under den fråga de tillhörde och betoningar på vissa ord m.m. markerades.

Langemar (2008) påpekar att det är viktigt med lyhördhet och flexibilitet när en kvalitativ intervju genomförs. Detta är något som vi har eftersträvat under samtliga intervjuer för att inte gå miste om värdefull information. Då intervjun är ett samspel mellan respondenten och den/de som intervjuar (ibid.) har vi varit aktsamma att inte på något sätt påverka respondenten i dennes svar. Detta genom att exempelvis inte ställa ledande frågor, inte ge exempel på företeelser om inte intervjupersonen själv tagit upp dessa tidigare samt hålla distans till den intervjuade genom att inte lägga in egna värderingar eller hålla med i deras resonemang.

Den hermeneutiska cirkel som nämndes ovan, pendlingen mellan förförståelse och förståelse, kan också ses som en spiral på det sätt att förförståelse genom läroprocessen övergår till förståelse (Langemar, 2008). Varje intervju har givit oss ökad insikt i hur HR:s användare samarbetar med HR-funktionen samt på vilket sätt HR kan leverera värde till dem. Detta har givit oss en förförståelse inför nästa intervju och har därför påverkat oss under intervjuförloppet. Detta genom att vi längre fram i intervjuprocessen har kunnat snappa upp fler aspekter kring *hur* HR arbetar värdeskapande då vi förstått både användarnas roll och deras samspel med HR på ett allt bättre sätt. Genom den ökade förståelsen för hur HR levererar värde till sina användare har vi också bättre kunnat följa upp svar som tyder på detta eller ren ställa följdfrågor kring sådant som tidigare respondenter har tagit upp.

## **Etik**

Som samhällsvetenskaplig forskare har man en skyldighet att ta viss hänsyn till de individer som är inblandade i forskningsprocessen (Vetenskapsrådet, 2002). Som hjälp för forskaren i detta har Vetenskapsrådet (2002) formulerat ett antal forskningsetiska principer som forskaren bör följa. Dessa principer innefattar fyra huvudkrav; 1) informationskravet som innebär att forskaren skall informera deltagarna om forskningens syfte, 2) samtyckeskravet som säger att alla deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan, 3) konfidentialitetskravet vilket handlar om att deltagarnas uppgifter skall ges största möjliga konfidentialitet och att personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem, och sist med inte minst 4) nyttjandekravet som

betyder att uppgifter som samlats in kring enskilda personer endast får användas för forskningsändamål. Om forskaren lever upp till alla dessa krav har denne gett forskningsprojektets deltagare det individuella skydd som de är berättigade till (ibid.).

Dessa principer har vi tagit hänsyn till under arbetet med vår studie. Flera av kraven uppfylldes genom ett informationsmail som skickades till intervjupersonerna inför intervjuerna. I mailet informerades om syftet med intervjun och det övergripande syftet med studien, vi meddelade även att deltagandet var helt frivilligt och att intervjupersonen vid vilken tidpunkt som helst kunde välja att avbryta intervjun och sitt deltagande i studien. Vidare informerades de om att vi under intervjuerna skulle använda oss av bandspelare samt föra anteckningar men att det endast var vi två forskare som skulle komma att ta del av detta material. De fick även information om att materialet endast skulle användas till just denna studie och såväl ljudupptagningar som anteckningar skulle förstöras när studien var slutförd. Vid samtliga intervjutillfällen ställdes sedan frågan om de hade tagit del av denna information och om de hade några funderingar kring detta. Även syftet återupprepades.

## **Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet**

Validitet i kvalitativ forskning handlar bl.a. om kvalitet och trovärdighet, aspekter som visar på undersökningens vetenskapliga värde (Langemar, 2008). Bryman (2002) menar att begreppen validitet och reliabilitet har förändrats för att passa den mindre frekvensfokuserade kvalitativa forskningen. Även om begreppen delvis tolkas olika av dessa två författare är innehållet i dem i mångt och mycket det samma. Det Bryman (2002) kallar intern validitet benämns hos Langemar (2008) istället som *förankring i data* och handlar om att visa på resultatets empiriska förankring, att det finns en överensstämmelse mellan observationer och analys (ibid.). Vi har under analysarbetets gång varit mycket noga med att inte utesluta viktig information men inte heller ”addera” information för att få ihop analyspunkter som har ett mycket svagt stöd. Vi har vidare varit noga med att inte heller göra för långtgående tolkningar, något som underlättas av att analysen utförts tillsammans.

Nästa steg i att bedöma resultatets empiriska förankring handlar om att undersöka studiens *kvalitativa generaliserbarhet* (Langemar, 2008), något som Bryman (2002) kallar för extern validitet. Begreppet innebär att bedöma hur väl resultatet kan generaliseras till den population och det ämne man studerar och detta görs genom att studera studiens metod för datainsamling samt urval (Langemar, 2008). Mycket av hur datainsamlingen gick till har beskrivits ovan; vi har varit noga med att inte ställa ledande frågor eller påverka intervjupersonerna genom att hålla med eller säga emot och i den utsträckning det har varit möjligt har samtliga personer intervjuats på sitt kontor för att vara i en trygg miljö där de svarar på frågorna utifrån sin yrkesroll. När det kommer till urvalet handlar det om vilka deltagare som har valts ut och huruvida dessa kan ge ett resultat som täcker syftet. I denna studie har chefer på olika hierarkiska nivåer valts ut, främst genom geografisk tillgänglighet.

Extern reliabilitet (Bryman, 2002) behandlar samma aspekt som det Langemar (2008) kallar *replikerbarhet*, alltså i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas. För att möjliggöra en replikering av denna studie har vi försökt att noggrant redogöra för studiens tillvägagångssätt, från det att undersökningen tar sin början till analys och diskussion. Langemar (2008) tar upp ytterligare

begrepp som avser att beskriva en studies validitet. *Meningsfullhet och användbarhet* handlar om att bedöma hur själva syftet med studien är uppfyllt och vilken praktisk nytta resultatet kan ge. Om en studie har god *samstämmighet* innebär det att resultatet går i linje med vad tidigare studier har visat och om andra forskare bedömer resultaten positivt i den inomvetenskapliga diskussionen (ibid.). Dessa begrepp kommer att tas upp under rubriken diskussion.

## **Bearbetning och analys av datamaterial**

Vartefter intervjuerna genomfördes transkriberades materialet. Detta resulterade i ca 60 sidor transkriberad text som lästes igenom för att skapa en överblick. Resultatredovisningen togs fram genom det som Langemar (2008) benämner som strukturering och komprimering. Struktureringen bestod i att materialet lästes igenom ännu en gång helt förutsättningslöst och att tänkbara rubriker och teman då framträdde ur materialet. Materialet fick alltså en helt ny struktur. Efter att rubrikerna var fastställda sorterades all transkriberad text in under dessa och sammanfattades till en löpande text, materialet komprimerades alltså vilket innebär att det kortats ner utan att relevant information tas bort (ibid.). Då de centrala cheferna är ensamma på sin position valde vi att sätta samman dessa till en chefsgrupp när materialet skulle redovisas. Detta för att deras identitet inte skulle avslöjas men även för att vi ansåg deras samarbete med HR-funktionen var mycket snarligt. Regioncheferna bildade en andra chefsgrupp, processcheferna en tredje och distriktscheferna en fjärde.

När resultatredovisningen sedan färdigställdes påbörjades analysarbetet. Inledningsvis togs beslutet att det var HR:s olika roller som skulle utgöra rubrikerna i analysdelen och därmed även styra sorteringen. Materialet strukturerades alltså om ännu en gång. Att göra flera olika sorteringar är något som Langemar (2008) menar gynnar ett teoristyrkt material då det gör att fler intressanta aspekter kan hittas. Därefter gavs varje roll en operationalisering som tjänade syftet att tydliggöra för oss vad HR:s olika roller består av i praktiken och därmed underlätta denna del av sorteringsarbetet. I ett fall, i rollen som *Administrative expert*, resulterade operationaliseringen även i en struktur för hur materialet under denna roll skulle presenteras. Detta då rollen innehöll några tydliga arbetsområden som gjorde det naturligt att strukturera texten efter dessa. I de övriga fallen föll det sig naturligt att dela in texten i de olika chefsgrupper som intervjuats. Resultatredovisningen gick igenom och sorterades in under de olika rollerna. För att sedan få en överblick av materialet inom varje roll färgkodades detta, i rollen som *Administrative expert* utifrån arbetsområden och i de övriga efter chefsgrupper. De fyra rollerna i analysen delades upp och skrevs på varsitt håll men bearbetades därefter tillsammans ännu en gång. Detta med fördelen att fler intressanta aspekter har kunnat hittas i materialet. Under analysens gång har tolkningar av materialet gjorts – alla med Ulrich teori (1997) som utgångspunkt.

## Arbetsfördelning

Arbetsfördelningen under skapandet av denna uppsats har hela tiden varit jämn mellan oss båda. Sökandet efter litteratur genomfördes tillsammans varvid det relevanta materialet delades upp. Detta resulterade i att författandet av teorin samt den tidigare forskningen delades upp oss emellan. Samtliga texter som skrivits på olika håll har dock genomarbetats tillsammans för att få en röd tråd i textens strukturella uppbyggnad samt för att få en gemensam förståelse för allt som skapas. I den mån det var möjligt intervjuade vi tillsammans, de resterade intervjuerna delades upp, likaså transkribering av dessa. Själva författandet av resultatredovisningen och analysen gjordes på olika håll men det stora arbetet med att bearbeta, analysera och förstå materialet gjordes tillsammans. Resterande delar har vuxit fram i samarbete och vi är likvärdigt ansvariga för innehållet i denna uppsats.

# Resultatredovisning

## HR som diskussions- och strategisk partner...

### ... i strategiformulering för verksamheten – helheten och dess delar

Inom alla chefsgrupper utom distriktscheferna beskrivs HR som en självklar och viktig medlem i ledningsgruppen vilken har till uppgift att hantera de personalmässiga resurserna. En intervjuperson på central nivå berättar att personalchefen alltid är med vid verksamhetsplaneringen och skapandet av strategier eftersom de måste ge sin personalvinkel på vart verksamheten ska ta vägen, HR:s personalfokus gör strategierna genomförbara. Just att bidra med ett personalperspektiv i framtagandet av strategier beskriver de centrala, region- och processcheferna som en av HR:s viktigaste uppgifter. Centralt är det ofta beslutgrundande medan det på regional nivå ofta handlar om att beslut redan tagits på central nivå och att man nu ska komma fram till strategier för att genomföra dessa. Cheferna på central nivå menar att HR levererar sin del i strategiarbetet, en beskriver det som att HR ska

[...] lösa problem och se och förutse behov – analysera de behov vi har nu och se vad som komma skall. Vad kommer detta få för konsekvenser för våra medarbetare, vad är det för nyckelfrågor vi måste jobba med för att hantera det som vi möter där framme.

En processchef förklarade HR:s roll i den regionala ledningsgruppen på följande sätt;

För mig är det helt naturligt att det är en fyrenighet här; linjeföraren och den operationella möjliggöranden, ekonomichefen och de ekonomiska effekterna och den personalfunktionen som har en *-okej, då innebär det här det här för den här enheten*. Deras roll och påverkan i detta är helt naturlig.

Både processchefer och regionchefer anser att HR har ett stort värde som strategisk diskussionspartner. Bland regioncheferna handlar det om att, inom olika områden, ha någon att diskutera framtiden med. En regionchef tar omställning som exempel, att tillsammans med personalchefen på regionen kunna diskutera om man har råd med detta och hur man ska gå tillväga. En av processcheferna berättar att processenheten alltid har fokus på högre grad av standardisering och att detta gör det lätt att tappa personalperspektivet. HR kommer då in i planeringsstadiet och förklarar vad standardiseringen kommer innebära för medarbetare och ledare, ”de är jätteviktiga för att ge medarbetar- och ledarperspektivet i detta”. En annan processchef uttrycker det som att ”man behöver någon att bolla strategier med, vilken väg är framkomlig. Det är viktigt med ett strategiskt HR-perspektiv, att föra in den bilden i en aktuell situation hela tiden”. En regionchef berättar att det ”mest värdefulla” i HR:s arbete för denne är ”det lite mera strategiska, att komma med idéer och insikter i hur vi ska göra, vad vi ska ha för aktiviteter”. Kompetensbegreppet tas upp som exempel, att jobba med frågor som; vad är kompetens, vad är tillräcklig kompetens, hur ska vi jobba med kompetensen

framåt när organisationen förändras. ”För mig personligen är det värdefullt att det finns någon som ser lite längre fram och tar tag i sådana här ofta ganska knöliga frågor”.

Att HR numera finns med i planeringsstadiet i strategiarbetet anser en regionchef ha gjort att HR idag är mer professionella och kan se helheten. ”De kan lyssna, har en linje i sitt jobb och vet vart vi ska. Många gånger kan personalmänniskor vara experter men det viktigaste är ju att vi tillsammans pekar ut en riktning så att vi kan vara framgångsrika tillsammans.” Personen tycker att HR har kommit långt i sin resa från det mer operativa till det mer strategiska men menar att ”många HR-medarbetare är oerhört skickliga i sin roll och kan svara på en mängd detaljfrågor medan jag skulle vilja att vi ägnar lite mer tid åt vart vi vill framåt”. Regionchefen menar att ”när man diskuterar hur saker kommer vara framåt så ska HR direkt börja tänka på *-ok, om vi ska göra det så kommer vi behöva kompetensutveckla inom detta och detta*”. HR ska alltså redan i det läget börja fundera över en strategi.

Centrala chefer, region- och processchefer tar alla upp HR i samband med strategier för att hantera personalrelaterade frågor och processer, strategier kring bl.a. kompetens, ledarskap, rekrytering och löner. Att skapa kompetensstrategier pratar alla dessa tre chefgrupper om och en chef på central nivå uttrycker det som att HR ska sitta i förarsätet kring just dessa. En processchef tycker att det är viktigt att HR utifrån ett helhetsperspektiv ska göra personalanalyser över kompetens och åldersstruktur och betonar att ”HR behöver vara mer proaktiva där för att kunna jobba mer ur ett koncernperspektiv”. Samma chef tycker att HR skall utveckla strategier och principer kring rekrytering eller profiler; ”vad ska vi attrahera för slags medarbetare, behöver vi kanske jobba mycket mera med avsättningar för pensioner eller sådana saker utifrån hur vår struktur ser ut?”. Även regioncheferna tar upp rekryteringsstrategin som en del i HR:s arbete och en av dem betonar vikten av att strategin ska leda till färre misslyckade rekryteringar eftersom det idag är svårt att bli av med personal. En annan regionchef anser att HR jobbar bra inom många områden men saknar en mer långsiktig bemanningsplan som ska ge svar på; hur det ser ut om ett år, hur rekrytering ska ske, hur mycket hel- och deltidsanställda ska vi ha, hur bemanningsföretagen ska användas osv. Personen jämför med sjukfrånvaron där det finns tydliga mål som går att bryta ner samt tydliga aktiviteter som leder till förbättring. En annan regionchef tar också upp att HR har en roll i att arbeta med lönestrategier. En processchef beskriver att HR lägger grunden för strategierna inom dessa fyra nämnda områden men att hela ledningsgruppen är med och utformar dem och fattar besluten.

### **... i förändring**

”HR är med i strategierna som ska styra verksamheten åt det håll vi vill, detta innebär många och ständigt pågående förändringar. HR kommer in här genom att de designar hur vi ska göra det ur en personalsynvinkel”. Så uttrycker sig en av de centrala cheferna och menar vidare att HR ofta kommer in i arbetet när riktningen på vart verksamheten ska är fastställd och det nu är tid att hitta en möjlig väg att komma dit genom olika förändringsarbeten och åtgärder.

Att planera för förändring påminner mycket om att jobba med övergripande strategier. Här liksom under rubriken i strategiformulering ovan anser alla chefsgrupper utom distriktscheferna att HR bidrar mycket genom att anta personalperspektivet. En av cheferna på central nivå berättar att i ”utredningsfaser, analysfaser och att ta fram till beslutsfaser så är HR oerhört viktiga för min enhet”.

Detta då de antar personalperspektivet och beskriver vad den tänkta förändringen kan få för konsekvenser för medarbetarna i form av t.ex. förändrad arbetsmiljö. HR ser vilka problem som kan uppstå och hur skulle man kunna hantera dessa och blir därmed en naturlig och viktig samarbetspartner i denna typ av arbete. En regionchef berättar att det utan HR:s medarbetar- och ledarskapsperspektiv är lätt att man bara ser till de hårda värdena och vad denna förändring ska generera i lönsamhet. ”De är viktiga för att kunna förutse och förebygga vissa konsekvenser som förändringen kan föra med sig”. Chefen tar ”Brev 2010” som exempel;

Projektet går ut på att man ska bli mer effektiv i brevsorteringsprocessen. Det ska bli mer maskinstyrt så man kan dra ner på kostsam personal. Detta är ju ett jättestort projekt som ska skapa bättre lönsamhet men de stora frågorna i detta rör ju medarbetarskapet. Om jag ska vara ute o dela post i 7 timmar – vart ska jag gå på toaletten? Äta lunch, olika hjälpmedel, arbetsvariation, att tänka på de här bitarna redan i planeringsarbetet är HR:s uppgift.

Även processcheferna lägger stor vikt vid att HR finns med och bidrar med sitt personalperspektiv när de skall implementera en förändring. En av processcheferna berättar att det oftast är process centralt som tar fram en ny standard och processenheten på regionen som implementerar detta sätt att jobba. Alla stabsfunktioner funderar då på om dessa påverkar deras arbete något, personal funderar vad det här förändrar utifrån deras perspektiv.

Om och hur HR ska delta i planering av förändringsarbete varierar lite bland de olika chefsgrupperna. En av regioncheferna uttrycker att huruvida HR ska delta eller ej beror på om det är några viktiga HR-frågor inblandade. En processchef uttrycker att HR inte bara ska titta på konsekvenser av en förändring utan även vara drivande i de frågor som dyker upp kring konsekvenser. Processcheferna uttrycker vidare att man här behöver ta ett tydligare grepp och verkligen kliva in i projekt som kan påverka medarbetarna. ”Nu är det oftast chefen eller projektledaren inom det området som driver den frågan också och då kommer den ganska långt ner på listan”. Distriktscheferna vill att HR ska vara med i förändringsarbetet redan från början, att de skall vara proaktiva för att kunna förekomma och förbygga eventuella konsekvenser.

För en av cheferna på central nivå står HR för ”en mycket viktig initiativkraft, relaterat till utveckling och förändring. HR ska vara med i att göra en skarp analys av vad som behöver förändras”. Intervjupersonen menar att HR har en viktig roll i att se vart det finns behov av förändring och sedan initiera en aktivitet för att möta det nya. Bland processcheferna finns åsikten att HR ska ha en förändringsledande roll. HR arbetar här med att driva frågor kring vad som är viktigt för regionen och ”förslaget levereras till ledningsgruppen, dessa tittar och beslutar kring aktiviteter”. En annan åsikt bland dessa chefer är att det inte nödvändigtvis är HR som ska besitta kunskap kring förändringsledning men de ska se till att kunskapen för det finns inom organisationen. ”Vi måste kunna driva förändringsprocesser i olika grupper osv., så HR måste se till att ha tummen på den kompetensen. Sen behöver de inte utföra den”.

### **... i att hitta åtgärder och aktiviteter för att verkställa strategierna**

Enligt regioncheferna och distriktscheferna har HR en stor uppgift även i att se till att man uppfyller målen som satts upp och att strategierna verkställs. En regionchef beskriver det på följande sätt;

När vi har tagit fram strategier och mål så behöver vi göra saker för att vi ska lyckas med det och då är HR en viktig hjälp - de hittar aktiviteterna för att lyckas med målen. T.ex. ta tag i den korta sjukfrånvaron, HR sätter in ett friskvårdsombud på varje arbetsplats som jobbar aktivt med pauser i arbetet, hitta riskgrupper som ska få pre-rehab, träningsbidrag – HR står för aktiviteter som tar oss närmare målen.

Bland regioncheferna berättas det även om att HR just nu är viktig analyshjälp för denne i jobbet med målbilden ”Medarbetare” där man tittar på ledarskapet, medarbetarskapet och hälsa. ”Analyshjälpen gör att vi kan finna och implementera nya aktiviteter för att förbättra de viktiga delarna”. En annan regionchef berättar att de nu lyckats definiera framtidens kompetenskrav tydligt och att HR nu har en mycket viktig funktion i arbetet som återstår – ”hur vi gör den kompetensförflyttningen, kompetensförskjutningen”.

## **HR skapar förutsättningar för att genomföra förändring**

Samtliga chefsgrupper anser att HR har en roll under en förändring, vilken den rollen är varierar dock. En processchef uttrycker det som att ”HR är viktiga så rent generellt kring förändring, då det ju är människan som behöver förändra sitt tankesätt lite och så fort det har med människor att göra så är ju HR en vital del”. På central nivå berättar en intervjuperson att HR ska ge verktygen för att organisationen ska klara en förändring och att det i implementeringsarbetet främst är ute på regionerna stödet behövs. En processchef pratar om att eftersom en förändring oftast innebär ett omställningsarbete så är en viktig uppgift för HR att ta fram verktyg för detta. En av distriktscheferna går in lite mer i detalj och säger att under omställningsarbetet så ska HR ge klara förutsättningar inför chefernas samtal med medarbetarna och även ta fram vad denne kallar för ”hårdvarorna”, dvs. verktygen för att klara det.

### **Ett stöd under förändringen**

Något som alla chefsgrupper har gemensamt är att de anser att HR skall vara ett stöd i förändringen. Chefer på central nivå och regionchefer pratar om att HR ska finnas till hands och stötta i mer ad hoc<sup>3</sup>-aktiga ärenden. En regionchef uttrycker det som att ”om det dyker upp något som inte fungerar och som ligger under HR:s ansvarsområde så kan de vara så att de får hoppa in och hjälpa” och en annan benämner det som ”lite mer hands on arbete” så som att hantera medarbetare som inte riktigt orkar med det nya eller hjälpa till att kompetensutveckla om man upptäcker att kompetensen brister.

---

<sup>3</sup> Ad hoc betyder ordagrant ”till detta”. När man säger att något är *ad hoc*-någonting, så menar man att det är gjort för just detta ändamål, och ej avsett som en generell lösning på ett bredare problemområde. Förklaring hämtad från [www.wikipedia.org/wiki/ad\\_hoc](http://www.wikipedia.org/wiki/ad_hoc), den 16 maj 2010.

Bland regioncheferna anses även att HR:s stöd i förändringen ska vara av en mer planerande art och inte bara ad hoc, något som även en processchef uttrycker. En regionchef berättar att eftersom Posten MP är en mycket personalintensiv organisation är det hur man jobbar med medarbetarna i förändringsprocessen som avgör om man lyckas eller ej. Medarbetarna är nyckeln och ”det är otroligt svårt att ta medarbetare från en trygg, kanske operfekt, värld till något som är otydligt och oattraktivt”. Personen menar vidare att det är ledningens jobb att definiera riktningen och tala om varför förändringen är bra, sen krävs det ”jättemycket processer med medarbetarna för att få dem dit”. Intervjupersonen menar att HR ska vara ett stöd i detta – en facilitator<sup>4</sup> som jobbar mycket med grupper och underlättar förändringen. En annan regionchef anser att det är ett starkt ledarskap som avgör om förändringen lyckas eller inte. Denne menar att HR är ett stöd till cheferna ute i linjen genom att informera om vad de kan förvänta sig av förändringsarbetet. Regionchefen uttrycker det som att;

HR kan ju gärna inte vara med ute i förändringen utan man kan stötta och vara en diskussionspartner och informera om vad som kan hända i vissa processer och kunna förklara att de inte ska bli ledsna om medarbetarna inte står och skriker halleluja första dagen i förändringen utan så här går det till.

En processchef tycker tvärtom;

HR måste våga och prioritera att vara med ute på golvet när våra linjechefer möter sina medarbetare! Stå där på arbetsplatsträffen, stötta produktionschefer och ledare som experter. Chefen äger mötena och dom bitarna men dra nytta av att fysiskt ha oss (regionstaberna) på plats. Släpa upp oss (regionstaberna) från våra stolar, skicka oss till olika orter. Se till att vi finns med ute.

En distriktschef talar positivt om att HR, under den förändring som pågår nu, är ute på arbetsplatserna och pratar om ”arbetsvariation, arbetsmiljö, hur man ska äta när arbetet förändras så mycket som det nu gör för brevbärarna”. En annan distriktschef berättar att man kan be någon från HR att komma ut och berätta lite om det här med organisationsförändring om vissa medarbetare har svårt att förstå.

Det är endast en intervjuperson, en processchef, som anser att HR är och skall vara ett direkt stöd till medarbetaren under en förändring. HR är enligt denna processchef ”oerhört viktiga i förändringsarbeten”. HR ska både kunna vara behjälpliga denne som ledare och finnas till hands om en medarbetare behöver någon oberoende person att prata med.

En annan aspekt kring att klara av förändringen är avveckling. En processchef beskriver det som att denne har två utmaningar. Dels att skapa förutsättningar för att rationalisera verksamheten, dvs. mer maskiner, bättre körrutter osv. Den andra delen är att kunna avveckla personalen på ett humant sätt och i denna avveckling menar intervjupersonen att HR regionalt har gjort ett kanonjobb. Dennes regionala HR-funktion skapade en regional process för de här frågorna och gjorde att intervjupersonens region var en av de första som kunde se över hela regionen när problemet med ekonomisk övertalighet dök upp. På detta vis kunde man på ett humant sätt få ut tillräckligt många ur organisationen och sedan se över om någon skulle bli tvungen att flytta på sig:

Det är ett typexempel på hur personal har satt sig i förarsätet på nåt som de är jätligt bra på – att driva och framförallt argumentera för varför det är mycket humanare att göra så här än att skapa en övertalighet på varje liten ort vi har i regionen.

---

<sup>4</sup> En person som arbetar med att få en grupp människor eller organisationer att arbeta mot ett gemensamt resultat. Förklaring hämtad från [www.wikipedia.org/wiki/facilitator](http://www.wikipedia.org/wiki/facilitator), den 20 maj 2010.

## Informationsmaterial och argument

Ett annat sorts stöd under förändringar som processchefer och framförallt distriktschefer lägger stor vikt vid är att HR ska vara behjälplig när det kommer till information att delge medarbetarna. En distriktschef förklarar det som att förändring är jobbigt och menar att man måste få medarbetarna att se "what's in it for me". Först när de insett det kan de se helheten och ta det till sig. HR är ett stöd i att visa hur vi kan kommunicera denna framtida bild på ett sätt som är kopplat till just medarbetare. Processchefer berättar även att HR ser till att de chefer som ska kommunicera förändringen är "påklädda". Med detta menas att de har blivit försedda med argument för varför förändringen skall ske och att de får den kommunikationsträning och coaching de behöver för att kunna möta medarbetarna. En processchef uttrycker det som att "dom (HR) driver ju väldigt mycket det här arbetet *hur* vi ska kommunicera". Även på central nivå anser man att HR ska stödja genom att ta fram argument för förändringen. En distriktschef talar om att HR tar fram informationsmaterial och kommunikationsmaterial som chefer o ledare kan använda sig av. Behöver man som chef annat material så är det "bara att fråga om det så fixar HR det".

Som framgår ovan så ska HR ta fram material som cheferna sedan kan kommunicera. En distriktschef menar dock att det är HR:s uppgift att även nå ut med informationen, de ska se till att "hela tiden hålla de inblandade informerade". Denna information menar intervjupersonen är jätteviktigt för att hjälpa och förebygga jobbiga konsekvenser. En annan distriktschef beskriver det som att HR i vissa fall, om behovet finns, själva kan komma ut och informera om saker som medarbetarna känner sig osäkra på.

En processchef riktar kritik mot HR och menar att de ibland ger linjecheferna för lite argument och att de inte alltid inser när linjecheferna behöver stöd i detta. Även bland distriktscheferna riktas kritik mot HR på grund av att det kommunikationsmaterial de behövde för i projektet "Brev 2010" kom för sent. En av dem berättade att det är viktigt att HR ser till att ha ett samlat budskap kring förändringen som kommer och att trovärdigheten för förändringen ökar om det kommer från samma håll. De poängterar att det därför är viktigt att materialet kommer centralt ifrån så att alla chefer får samma material och kan kommunicera budskapet lika. En annan intervjuperson beskrev det som att HR måste var proaktiva och se till att de ute i linjen får det material de behöver.

## HR som en samarbetspartner

Tre av fyra chefsgrupper pratar om hur HR hjälper dem som en kollega, en samarbetspartner i olika frågor. Det handlar här om samarbete i projekt, utredningar och specifika områden eller liknande där de olika staberna/funktionerna arbetar på samma nivå i samarbetet. En chef på central nivå pratar om att ta med HR:s kompetens i olika projekt och utredningar eftersom HR har kompetens som kretsar kring formalia som de behöver samt arbetsmiljö, något denne menar måste belysas väldigt mycket inom Posten MP. En av processcheferna beskriver hur projekt kring bemanningsverktyg drivs av flera olika centrala staber, "just för att säkerställa användarvänlighet, att de ska fungera, vara trovärdigt, lätt att kommunicera osv.". HR på regional nivå har i dessa projekt sedan uppdraget att övertyga cheferna att våga använda verktyget som tas fram.

Under intervjuerna med processcheferna är samarbetet mellan deras stab och HR en vanligt förekommande aspekt som tas upp. De pratar om att HR bidrar med sitt perspektiv, främst i arbetet kring förändringar av processer där HR beskriver konsekvenser som förändringen kan innebära för den psykosociala och fysiska arbetsmiljön samt vilka risker detta kan innebära. En processchef betonar att HR har varit otroligt viktiga i arbetet kring omställning, hur de alla ska tänka kring det och vilka verktyg som finns;

Volymerna minskar, vi jobbar mer med processutveckling och måste tänka på våra kostnader. 80 % av kostnaderna är personal, omställning blir därmed en viktig fråga. [...] HR har varit tankeledande kring hur vi tänka långsiktigt angående omställning. Detta ger mig värde i och med tryggheten. Tryggheten i att HR är med och gör så att det finns en långsiktighet i hur vi ska jobba med detta.

Även distriktschefer berättar om projekt där HR bidrar med sitt personalperspektiv och beskriver konsekvenserna det medför för medarbetarna. En annan distriktschef pratar om att de samarbetar i frågor kring bl.a. åldersstruktur och kompetens och att HR ”ser över detta så att vi har den kompetensen vi behöver och att vi inte helt plötsligt är för få när personer har gått i pension”. En tredje distriktschef menar att de har störst hjälp av HR genom att de finns som diskussionspartner i olika personalrelaterade problem och att de även bistår med handlingsplaner för att kunna gå vidare i situationen.

En av regioncheferna tar upp vikten av samarbete mellan staberna, dock i termer av att samarbetet måste förbättras då det ibland finns en risk för att man jobbar dubbelt. Vissa tunga frågor berör flera staber samtidigt och då ”kräver det verkligen att man samordnar det hela så att det inte kommer samma sak från olika håll, vilket det ibland gör”.

## **Medarbetarstöd genom cheferna**

En av intervjupersonerna på ledningsnivå berättar att personalkostnaderna inom Posten MP står för ca 75 % av organisationens totala kostnader. Denne menar att HR är en viktig del i en sådan organisation eftersom de hanterar denna stora kostnadsmassa och allt som bidrar till att personalen utnyttjar sin potential mer har ett stort värde - ”Att personalen mår bra, presterar, effektiviserar är jätteviktigt”. Den direkta medarbetarkontakten, menar alla våra intervjupersoner, sköts dock inte av HR utan av medarbetarnas närmsta chefer, vilket gör cheferna och deras ledarskap mycket viktigt i Posten MP.

### **HR – ett chefsstöd**

Inom alla chefsgrupper benämns HR-funktionen som ett chefsstödstöd i olika sammanhang, bland annat kring ledarskapsfrågor som att engagera sin personal, att ha kompetent personal, att man som chef är kompetent m.m. En regionchef beskriver det som att HR ska ge cheferna ”hjälp till självhjälp”. HR ska inte ”curla” organisationen genom att själva ta tag i detaljfrågor på medarbetarnivå utan jobbet

ska göras av cheferna som vid behov kan få stöd av HR. Denne regionchef beskriver det som att det ”kan finnas en vilja från HR att vara så behjälplig att man gör uppgifterna”. HR säkerställer på detta sätt att deras användare är nöjda, men i längden leder det till att användaren även nästa gång kommer att vilja ha hjälp kring samma problem. ”HR bör jobba på att ha ett mer coachande förhållningssätt, måste vara tuffa på ett stöttande sätt, våga ta konflikten med de som inte vill” menar regionchefen. Att HR endast jobbar stöttande menar en annan regionchef bidrar till att öka kompetensen hos cheferna. De lär av samarbetet och kan nästa gång hantera vissa frågor själv, eller i alla fall veta var de ska leta efter svaret. Inom processchefsgruppen uttrycker en person att HR genom sitt stöd ”skapar förutsättningar för chefen att kunna hantera medarbetarna, kollegor på ett schysst sätt och också sin egen utveckling” och en annan förklarar att ”de förser mig med verktyg och kunskap, men det är jag själv som möter mina medarbetare. Där är det naturligt att det är jag som möter dem och inte HR”. Detta, att HR inte ska jobba direkt mot medarbetarna, är en åsikt som även chefer på central och regional nivå uttrycker, en regionchef beskrev det som att;

HR är ett chefsstöd som ska ha relativt lite kontakt med medarbetarna, om de inte ansvarar för en operativ verksamhet, då är det klart med kontaktyta mot medarbetarna. I det dagliga är det chefen som ansvarar för arbetsmiljö, har samtal etc. Kommer HR in ska det vara så att de finns vid chefs sida t.ex. i ett jobbigt samtal – men tydlig rollfördelning att det är chef och medarbetare i första hand, personen från personal är här som specialkunnig.

En regionchef nämner de stora projekt som HR drivit igenom som engagerar personalen. Hälsoinspiratörerna tas upp som exempel på detta och denne menar att medarbetarna nog inte är medvetna om att det är HR som ligger bakom arbetet eftersom det endast är chefernas arbete som är synligt för dem och att det är så det ska vara. Bland distriktscheferna benämns just hälsoarbetet som något som skapar mycket engagemang bland medarbetarna.

## **Ledarskapsutveckling**

Som nämndes i inledningen till denna rubrik så är cheferna och dess ledarskap ett mycket viktigt område inom Posten MP. Under intervjuerna framkommer det att HR har en mycket betydande uppgift i att utveckla kompetenta chefer och ledare. Inom alla chefsgrupper betonas det att ledarskapet har en stor betydelse för det finansiella resultatet. En regionchef uttryckte det som att ”bra chefer skapar en bra verksamhet” och en processchef menar att ”en duktig chef har nöjda medarbetare som presterar bra och då blir resultatet bra”. En annan processchef uttrycker vikten av ledarskapsutveckling i ett organisationsperspektiv;

Ledarutvecklingen är en jätteviktig pusselbit för att en organisation skall fungera. Kan vi nog inte göra tillräckligt mycket av – är ledarna starka, duktiga och trygga så kan de också få medarbetarna att växa mycket, mycket mer. Är ledarna istället lite rädda, tycker livet är läskigt som chef, känner sig utsatta så vågar de inte gå in öppenlydligt och avslappnat i ett samtal - får man inte kontakten är det ingen som öppnar sig och jobbar med sina utvecklingsbara sidor på det sättet. Så att jag tror ledarutvecklingen är jätteviktig.

Intervjupersoner inom samtliga chefsgrupper beskriver det som att HR skapar duktiga ledare genom att designa och tillhandahålla utbildningar som hjälper cheferna att utvecklas som ledare. På central

nivå menar man att dessa utbildningar lär cheferna hur man får engagerade medarbetare och hjälpa dem förstå vilket kompetensbehov deras medarbetare har. Processcheferna talar om att det i deras situation som chef är viktigt att det finns verktyg och utbildningar för dem inom de områden de är svaga. En av dem menar att HR ska göra en kompetensanalys av hur chefen behöver utvecklas och sedan sätta in utbildningsinsatser. Processchefen menar att utbildningarna innebär tryggare och mer kompetenta chefer som kan ”göra medarbetare till goda medarbetare” och en annan uttrycker det som att cheferna genom utbildningarna kan skapa bättre resultat. Även en distriktschef tar upp vikten av ledarskapsutbildning för att kunna engagera medarbetarna. Här menar denne att HR kan ”serva” med material och utbilda cheferna till att bli duktiga kommunikatörer. Även en regionchef talar om kommunikationen med medarbetarna som en viktig del i ledarskapet. En annan åsikt från regioncheferna är att HR indirekt bidrar till medarbetarnas engagemang och kompetens genom att stötta chefen i detta arbete och genom att utveckla dessa förmågor hos cheferna. En intervjuperson på central nivå menar att HR ska bidra till engagerade och kompetenta medarbetare genom att tillhandahålla olika verktyg och utbildningar.

### **Medarbetarundersökningar**

En aspekt som tas upp inom samtliga chefsgrupper på regional nivå är de medarbetarundersökningar och andra mätningar som HR står för. Bland annat mäts medarbetarmotivation, ledarskap, trivsel, arbetsmiljö och sjukfrånvaro men de är också ett sätt att mäta chefernas prestationer och visar för chefen vad denne måste jobba på. På ledningsnivå nämns det bara i förbifarten att dessa mätningar finns. En regionchef uttrycker det som att ”vi servas ju med resultaten men det är ju ändå vi som måste ta hand om det”. En processchef berättar att ”centralt ifrån får jag ju verktyg för att analysera min voice<sup>5</sup>. Dels får man detta verktyg och dels uppföljning kring sin profil, tips på hur man ska jobba utifrån vilken profil man har”. Denne chef får alltså både hjälp med analys och tips på hur man kan förbättra resultaten till nästa gång. Även en av distriktscheferna upplever sig få mycket stöd i detta; ”här får vi en ständig återkoppling varje kvartal - hur ser det ut och hur ska vi åtgärda detta. Och behöver jag hjälp så vänder jag mig till den regionala HR-funktionen”. Det är alltså olika hur man upplever HR:s stöd i samband med dessa mätningar.

---

<sup>5</sup> En utvärdering som genomförs 1 gång/år, där medarbetarna frågas om sitt medarbetarskap och ledarskapet från sina chefer.

# Specialkompetens

## Kniviga specialfall och snabbt tillgänglig kunskapskälla

Att HR-funktionen innehar specialkompetens inom det personalrelaterade området genererar värde för samtliga chefsgrupper. En chef på central nivå tar hjälp av HR kring personalfrågor som inte är tillräckligt generella, ”där mer spetskompetens kommer in” och en regionchef talar om hur arbetsjuristerna inom Posten MP ofta hjälper dem med specialfall som de själva inte har tillräcklig kunskap om. En av de centrala cheferna talar om vikten av att HR ska finnas tillgängliga som specialister för snabb konsultation i vissa ärenden och att detta är något som de bör bli bättre på. Denne menar att det är en del av allas vardag att ta tag i ad hoc-ärenden, även för HR-funktionen, och behöver snabb hjälp från HR exempelvis ”för att kunna bli lite kunskapsmässigt påklädd i ett kortare perspektiv när ett snabbt påkommet möte med ett skyddsombud stundar”.

Samtliga processchefer och distriktschefer som intervjuas tar upp HR:s värde som specialister vid, som en processchef uttrycker det, ”kluriga saker som man endast stöter på då och då” och menar att det är helt fantastiskt att ha specialister som kan dessa saker. Denne tillägger dock att annars är det endast i enkla småärenden kring avtal m.m. som hjälp från HR behövs. En annan processchef talar om hur HR t.ex. kommer in som stöd när någon av dennes medarbetare ”behöver en utvecklingsinsats som det inte finns någon standardbeskrivning på”. Denne fortsätter och säger att även om HR:s hjälp inte används särskilt flitigt kring mer vanligt förekommande personalärenden ser denne alltid till att stämna av olika frågor kring t.ex. rekrytering, avveckling eller avtal högst informellt, ”för att veta om det är någon hund begraven någonstans eller om det här är en trickigare fråga än man kan tro”. Både process- och distriktscheferna berättar också att de uppskattar HR:s stöd i kniviga frågor som kräver en specialist på området. Detta kan handla om konsultation inför möten där det kan dyka upp svåra frågor eller hjälp med ”specifika personalärenden som man inte dagligen kommer i kontakt med”.

## Rekrytering, lön, arbetsmiljö och andra vanliga frågor

Samtliga chefsgrupper uppskattar den specialishjälpen som HR erbjuder kring de mer traditionella personalfrågorna rekrytering, lön, rehabilitering, avveckling och andra former av avslut ur Posten MP. Vad användarna får ut av hjälpen varierar dock. En av distriktscheferna har nära på daglig kontakt med HR och menar att ”det är ett stöd i mitt dagliga arbete, både regionalt och centralt”. En annan distriktschef menar att en specifik person på HR-funktionen regionalt stödjer hela distriktsarbetet väldigt mycket kring bl.a. ”rehabiliteringsprocessen, kontakten med Försäkringskassan och i möten där man kommer till avslut på olika sätt”. Ytterligare en distriktschef betonar rehabiliteringsprocessen där HR, jämfört med tidigare, har förbättrat processen vilket gör att den sjuke kommer tillbaka i arbete snabbare. Samma chef menar att HR:s stöd i dessa personalärenden främst är viktig ”så att man inte gör fel och så att inte den anställda drabbas utan får det så bra som möjligt”. HR agerar även diskussionspartner i analyser för en av distriktscheferna som berättar att ”om sjukfrånvaron sticker iväg kan man få hjälp att analysera detta och komma fram till bra åtgärder”. En distriktschef berättar

att denne samarbetar med HR kring rekrytering av ny personal och lägger vikt vid att HR ”är med och stöttar och hjälper i urvalsprocessen, sitter med på intervjuer”.

Även processcheferna anser att HR:s stöd under rekryteringsprocessen är värdefull, detta gäller bl.a. kring arbetet att definiera önskad profil, skapa lämpliga utvärderingsmallar och assistera i selekteringen. Två anser även att HR ska medverka under själva intervjun medan en tredje bestämmer att intervjun ska skötas av chefen själv. En processchef uttrycker att HR:s specialistkompetens kring rehabilitering, arbetstidsregler och i avtalsfrågor är en ”viktig förutsättning för att jag ska kunna fokusera på de frågor som jag är specialist på”. Vidare anser denne att man som chef inte kan vara ”expert på alla frågor, man kan istället lite om allt. Då behövs ett omedelbart stöd och det får vi via HR”. Samma chef menar att HR:s hjälp innebär en hög grad av trygghet då det alltid finns någon som kan hjälpa till att reda ut olika frågor kring fel i löneutbetalningar, hur man bäst matchar sina medarbetares utvecklingsbehov med det utbud som finns etc.

Cheferna på centralnivå tar också hjälp av HR kring rekryteringsarbetet. Två av cheferna tar hjälp vid lönebildning och lönejämförelse vid rekrytering och en av dessa uppskattar även stöd under rekryteringsgången. Den tredje chefen menar att hjälpen kring rekrytering är ytterst liten och att denne klarar bemanningen av sin enhet själv. Under två intervjuer framträder att HR, med sin specialistkompetens inom t.ex. arbetsmiljö och arbetsvillkor agerar rådgivande inom dessa områden. Den ena menar att HR hjälper till kring ”hur vi ska göra, hur stort vi ska tänka, hur vi ska attackera någonting” och den andre chefen förklarar hur de remissar förslag till HR som de får ge synpunkter på ur sitt personalperspektiv. Just arbetsmiljö och ergonomi är något som samtliga tar upp som en mycket viktig punkt och en av cheferna menar att HR ”är helt oundgängliga” när det kommer till detta område. Samma chef förklarar dem som ”sakkunniga, som kunskapskälla i frågor om lagen och liknande. Oavsett vad vi vill och inte vill så vet de vad t.ex. arbetsmiljöverket ställer för krav”. Även de andra två centrala cheferna tar upp vikten av att HR arbetar med arbetsrätt och fackliga förhandlingar.

Även regioncheferna tar upp detta kring arbetsrätt. Två av regioncheferna tar upp den viktiga hjälpen HR ger kring kontakten med facket. Här ger HR dessa två chefer ett värdefullt informativt stöd då man ”som chef har svårt att få tid till att sätta sig in i detta lika mycket som sin motpart”. Den andra av dessa menar att man utan HR:s hjälp i detta riskerar att ”bli överkörd av facket”. En av dessa två chefer samt den tredje regionchefen nämner HR-direkt, en värdefull konsultativ verksamhet man kan kontakta i olika frågor, både att få hjälp med själv utförandet av dem eller råd kring funderingar.

### **Personaladministrativ hjälp**

En av distriktscheferna nämner flera gånger under intervjun den hjälp HR ger kring praktisk administrativa arbetsuppgifter. Det handlar om att ”ta fram material som jag annars behöver lägga tid på för kolla upp, t.ex. sjukfrånvaro, overtidstimmar, anställningslängd och arbetsskador”. Olika former av historik och uppföljningsmaterial ur speciella system som chefen menar förenklar dennes vardag och ”egentligen förbättrar för företaget som helhet då den som är van tar ut det och jag kan använda det”. Samtliga processchefer tar hjälp av HR kring administrativa arbetsuppgifter så som avtalshantering, enkla, ”rent praktiska saker som personalrapporteringar, väldigt praktiskt hands-on”. En av processcheferna tar mer hjälp än de andra kring ”basala saker som löner och rapportering, sånt gör jag inte själv”. Denne får hjälp och stöd kring uppföljning av dessa rapporter, hanteringen av den

administrativa delen av lönerevisionen, ”saker som tillhör vardagen, t.ex. ledighetsansökningar, den och praktiska hanteringen av sjukfrånvaro”.

Cheferna på central nivå samt regioncheferna tar knappt någon administrativ hjälp alls. En central chef skulle önska mer hjälp kring att ta ut information i affärssystemet samt en personalspecialist som förstår beslutsprocessen och systemet och därmed kan hjälpa chefen i teknikaliteterna kring systemet, ”om jag behöver det här så ska jag göra så här”. En regionchef nämner att denne får hjälp av HR t.ex. kring att skriva anställningsavtal.

## **Hjulet är redan uppfunnet**

Samtliga chefsgrupper har tagit upp det värdefulla i att HR arbetar med att skapa och förbättra processer med tydliga tillvägagångssätt, riktlinjer och regler samt välfungerade mallar och verktyg. De säger att HR:s arbete kring detta innebär att deras eget arbete flyter på bättre. En av processcheferna säger att de personalrelaterade processerna ger effektivitet i vardagen och innebär att ”vi gör likadant och uppfinner inte hjulet runt omkring i landet”. Metaforen att hjulet redan är uppfunnet använder sig även en distriktschef och en regionchef av. Chefer inom både region, process och distrikt talar om hur det finns en lönsamhetsaspekt i HR:s arbete med dessa processer. En kostnadseffektiv aspekt finns både i rehabiliteringsprocessen enligt en distriktschef och i rekryteringsverktygen enligt en regionchef. En av processcheferna menar att HR bidrar till det finansiella resultatet genom att de får medarbetarna att förstå varför processen ser ut som den gör och ”vad det innebär för mig som medarbetare, i utförandet och i utvecklingen”.

En regionchef talar om vilket stort stöd det är för denne att rutinerna kring rekrytering finns beskrivna, lätta att tillgå i verksamhetssystemet. En annan regionchef menar att de tydlig definierade processerna kring detta, men även avveckling och utveckling, ”sparar tid och kraft samt ger en professionalism för Posten”. Hos regioncheferna lyfts även den process som finns för arbetsmiljöarbetet och rehabilitering vilka är ”ett jättestort stöd” i deras arbete. En processchef tar upp det arbete HR gör med att effektivisera dessa processer och menar att det ”som i resten av verksamheten går för sakta. Det händer så mycket i omvärlden att vi inte hinner med att ändra våra processer, inklusive de inom HR”. En regionchef tar också upp arbetet kring processförbättringar men betonar här att man inte bör vara för snabb att förändra utan först se till hur processerna faktiskt efterlevs, något som HR arbetar med tillsammans med linjen.

## **Ordning och reda genom organisationen och frigörande av chefernas tid**

”HR lämnar förutsättningar för mig att göra ett bra jobb och oavsett vart jag kommer i posten, så är det samma principer som gäller”. En av processcheferna uttrycker denna åsikt och säger vidare att bara HR kan skapa denna ordning genom hela organisationen. Under nästan varje intervju som hålls, oavsett chefsgrupp, så uttrycks denna åsikt. En av cheferna på central säger att ”med HR blir det

ordning och reda” medan en annan menar att HR:s arbete med rollbeskrivningar över hela organisationen ”gör så att det inte spretar”. En processchef menar att HR tillför värde genom ”att sätta grunden för hur vi ska förhålla oss till olika frågor, arbetssätt, processer och rutiner”.

Bland regioncheferna pratar en av dem hur HR har arbetat fram en ”våldigt bra struktur för hur man jobbar med ledarskap och chefskap. Allt ifrån en övergripande strategi till en röd tråd i hur vi utvärderar cheferna, identifierar talanger och lågpresterande chefer och kompetensutvecklare”. Ytterligare en regionchef tar upp chefutvecklingsprocessen samt rehabiliteringsprocessen som ett exempel på när det är ”jätte viktigt med en enighet så att alla inte sitter och hittar på sitt eget”. Även bland processcheferna tas chefsutvecklings- och chefsförsörjningsprocessen upp som ”ett exempel på en process som genomsyrar, oavsett om man jobbar lokalt, regionalt eller centralt”. En annan processchef tar upp hur denne använder processerna som en form av påminnelse så att inget viktigt steg glöms bort. Detta frigör tid till annat och chefen menar att ”de som inte använder det som ett kom ihåg tror jag missar saker”. Flera chefer, både inom process och distrikten, tar upp den tidgivande aspekten i att HR-processerna är tydliga och likartade genom organisationen. En av distriktscheferna pratar om ett ergonomipass som HR varit med och drivit och implementerat på alla distrikt. ”Deras stöd till mig i detta har varit att driva det här likartat genom regionen. Det måste vara rättvist och lika för våra medarbetare och materialet vi fått har gått att köra på vilken arbetsplats som helst”.

### **Processernas verktyg och mallar**

Bland cheferna på central nivå uppskattas verktyg kring omställning och mallar vid chefs- och medarbetarsamtal. En chef pratar om den omfattande nedskärningen som nyligen genomgåtts och det omställningsverktyg som HR utvecklade ”vilket gjorde att vi kunde avveckla 1500 personer utan att det blev några skrivelser, hårda ord från facket etc. HR såg till att detta verktyg var rätt utformat”. En annan chef menar att de mallar som finns för chefsamtal ”har gått från bra till jävligt bra” då samtalen nu har bättre kvalitet, delvis genom de underlag som fungerar som checklista. Även bland regioncheferna är mallarna kring chefs- och medarbetarsamtal mycket uppskattade, de förstnämnda då ”samtalen blir bra och strukturerade, man glömmer inte något plus att man gör en lika bedömning av chefen och den övergripande chefen.” Denne regionchef anser dock inte att betygssättningen är något att ha medan en annan regionchef har hjälp av de chefsutvärderingsmatriser som finns att tillgå. En tredje regionchef pratar om bemanning som är en aktuell fråga i dennes enhet och menar att man inte riktigt har ”kommit hela vägen när det gäller verktyg och stöttning kring de frågorna”.

Processcheferna och distriktscheferna är inget undantag från åsikterna ovan utan även bland dem värderas de mallar och det material som finns kring chefs- och medarbetarsamtalen. För en distriktschef har det inneburit ”ett stöd i att betona prestation på mina egna chefer, vi pratar leverans av prestation på ett helt annat sätt nu, väldigt värdefullt”. En processchef menar att denne har ”något att hålla sig i och att det är en otrolig trygghet att ha den tydligheten”. En annan distriktschef ”jobbar hela tiden med de HR-processer som finns i verksamhetssystemet” och lägger stor mycket vikt vid att ”det finns riktlinjer och mallar för precis allting”. Två av processcheferna betonar även hur viktigt det är med ”bra verktyg för att säkerställa att vi tömmer firman från rätt håll i och med att vi kommer att bli färre och färre som jobbar med det här”. Den andra betonar att HR måste hjälpa till med verktyg för att ”avveckla dom som inte vill”.

## **Chefsutveckling och kompetensbeskrivningar**

Specifikt utvecklingen av chefer och ledare tas upp av samtliga chefsgrupper, bortsett den centrala nivån. Både bland regioncheferna och processcheferna talas det om hur processen kring chefsutveckling har blivit mer strukturerad och tydlig; ”tidigare fanns det mallar för de olika delarna men nu en process som beskriver helheten. När ska man göra vad och hur ska det göras? Man kan liksom bara gå in och följa det” säger en regionchef. En processchef ser mycket positivt på att ”det finns en tydlig process för karriärvägen. Om jag anses ha potential och vill utvecklas så har jag fått en tydlig bild av hur jag kan göra det”. En av distriktscheferna betonar att HR ska fortsätta kompetensutveckla cheferna så som de gör idag, att hålla utbildningstillfällena centrerade till huvudkontoret. ”Det innebär ett otroligt värdefullt erfarenhetsutbyte från kollegor landet runt” förutom det som själva utbildningen ger.

En av cheferna på central nivå tar upp vikten av att HR förbättrar arbetet kring tydliga kompetensbeskrivningar. Denne tar upp ett exempel med en ny sorteringsmaskin som togs i bruk som ett led i verksamhetsstrategin kring mer maskinell hantering. Alla medarbetare lärde sig inte hantera maskinen och chefen anser att ”det borde ha gjorts tydligare kompetensbeskrivningar för vad som krävs för att man ska få stanna kvar”. Samtliga processchefer tar upp kompetensbeskrivningar som ett mycket viktigt område. En av dem menar att fokuset på ”vilket kompetenskrav som ställs på de som är kvar i firman och hur vi säkerställer att vi de får rätt kompetens” är en av de viktigaste bitarna i dennes arbetsroll. De två andra processcheferna betonar båda att de önskar en ”befattningsbeskrivning som är gemensam för samtliga specialister inom processenheterna regionalt, så den sedan kan specificeras utifrån enskild specialistroll”. En av dem uttrycker att ”likväl som brevbärrar- och terminalarbetarprofilen är utarbetad behövs en för specialisterna”.

## **En funktion som tar hand om alla**

Arbetsmiljö och ergonomi är något som tog upp i många av intervjuerna. ”I och med att detta är en personalintensiv verksamhet så måste vi ju ha en funktion som tar hand om alla. Vår personal har en sådan arbetsmiljö som innebär många krav och regler”. Så uttrycker sig en chef på central nivå. Inom denna chefsgrupp handlar HR:s arbete kring arbetsmiljön delvis om säkerhet, att gå från ”bör-krav till skall-krav”, kring t.ex. cykelhjälm och skyddskor och betonar att HR har haft förarsätet i detta arbete, men även om att få cheferna att förstå vilka arbetsmiljömässiga konsekvenser som kan uppstå i och med det arbete, de förändringar de vill göra. ”Vi tar fram ett förslag till direktiv och ber om synpunkter på det”. Även en processchef pratar om hur viktigt det är i dennes arbete att HR ”bidrar med sitt arbetsmiljöperspektiv” på de processer som skapas. Två regionchefer belyser lönsamhetsaspekten som finns i arbetsmiljöarbetet, hur HR på detta sätt kan bidra till organisationens resultat.

En av regioncheferna tar upp hur HR bidrar värdeskapande genom att ”hela arbetsmiljöbiten är väldigt strukturerad, tydlig och bra. Den har man stor nytta av”. När det gäller distriktscheferna är det just här deras fokus ligger. HR ska skapa processer och riktlinjer kring ergonomin så att cheferna och medarbetarna vet ”hur man ska jobba när man arbetar i bil, hur man ska lyfta osv.”. En annan

distriktschef tar upp förbättringar kring HR:s processarbete inom arbetsmiljö och lyfter en specifik fråga, som denne anser att HR har undvikit, kring chaufförers möjligheter till toalett och rastrum. Förutom att skapa processer anser samtliga distriktschefer att HR tillför värde till dem genom mer praktiska saker såsom ergonomiutbildningar vilka leder till mindre arbete för cheferna kring friskvård, rehabiliteringar m.m.

En regionchef pratar om HR:s betydelse kring hälsa. Då Posten MP är ”personalintensivt vilket gör att människornas väl och ve, motivation, friskhet osv. är grunden för att vi ska lyckas även mot kund. I ett företag som detta är medarbetarna oerhört väsentliga, ända ut i kapillärerna”. En annan regionchef pratar om hur HR i arbetet kring hälsoaspekten tillför värde till denne bl.a. genom ”att komma med tips och råd om hur man bedriver hälsoarbete, kunskap hur man rehabiliterar på ett snabbt sätt och fakta kring vad det är i jobbet vi bör tänka på rent hälsomässigt”. HR bidrar även på mer praktiska sätt genom olika hälsosatsningar och aktiviteter. Hos en av regioncheferna är hälsa en aspekt som de arbetar mycket med inom regionen. HR bidrar här genom att ”anordna nätverksträffar, ta fram fritidsverksamheter, avtal för att man ska få bidrag till att träna osv.” Samma chef säger också;

Kollar man på hur mycket vi har sänkt sjukfrånvaron senaste åren så tror jag aldrig att man hade lyckats med det om man inte hade satsat så mycket på hälsoarbetet som man har gjort. Visst är det linjen och chefer som har genomfört detta men alla aktiviteter som man har haft att välja bland kommer ju från HR. Hade man inte haft det så hade man inte lyckats på samma sätt.

En av cheferna på central nivå talar dock inte lika varmt om vissa hälsosatsningar. ”Det är enorma resurser som lades ner på detta utan att det gav något egentligen” men fortsätter och säger att de nog hade ett symboliskt värde. Distriktscheferna är alla mycket positiva till de hälsoinspiratörer som finns runt om i regionerna, även en regionchef tar upp dessa och menar att de ”hjälp till att uppmuntra hälsoarbetet”. Distriktscheferna tror väldigt mycket på detta sätt att arbeta med hälsa, att ”man får lägga upp det lite som man vill. Det skapar ett jätteengagemang och det blir bättre trivsel på arbetsplatsen”. Även all den information och kunskap som hälsoinspiratörerna får med sig från utbildningar och sedan sprider ute i distrikten ses som värdefull – ”man behöver någon som diskuterar dessa frågor ute på arbetsplatserna”. Alla chefsgrupper utom processcheferna pratar om HR:s vikt för ett bra hälsoarbete och dessa tre grupper tar även upp lönsamhetsaspekten i att HR kan hålla medarbetarna friska och därmed sänka sjukfrånvaron.

# Analys

I analysen kommer det redovisade materialet ovan att belysas ur Ulrichs (1997) teori om värdeskapande HR. Analysen är indelad efter de roller som HR, enligt teorin, bör inneha. Vi vill genom analysen utröna vilka av dessa roller som kan generera värde till de aktuella chefsgrupperna samt hur detta värde kan skapas. De fyra delarnas struktur har fallit sig naturlig utifrån dess innehåll och är därför något olika. Detta ger även en mer varierad och lättläst text som inte innehåller upprepningar. För att underlätta förståelsen inleds varje rubrik med en repetition av de olika rollerna innebär.

## Strategic partner

Ulrich beskriver att HR inom domänen *Management of strategic human resources* ska jobba med att skapa strategier som går i linje med verksamhetens övergripande strategier och att HR på så vis kan bidra till att verksamhetens affärsmål uppfylls. Inom Posten MP är HR med i ledningsgrupperna på både central och regional nivå och det är under dessa ledningsmöten som verksamhetens framtid planeras och strategier tar form. Att HR är inkluderade i detta gör att HR har möjlighet att vara med och utforma dessa verksamhetsstrategier samt att de kan likrikta sina HR-strategier efter dessa. HR-organisationen i Posten MP har alltså en möjlighet att anta rollen som Strategic partner till sina användare. Strategic partner är HR när de av användaren uppfattas som viktig i sammanhang kring verksamhetsplanering och skapande av strategier då de kan bidra med sitt personalperspektiv. I denna roll ses HR som en viktig del av ledningsgruppen, de är med som diskussionspartner i olika strategiska sammanhang och skapar långsiktiga strategier kring personalrelaterade processer, t.ex. en strategi för hur man arbetar med hälsa inom organisationen som helhet. HR:s strategier hjälper organisationen att uppnå sina affärsmål och är därmed bidragande till det finansiella resultatet. Frågan är huruvida användarna anser att HR genererar värde till organisationen genom att verka som Strategic partner gentemot dem?

Under våra intervjuer har vi kunnat konstatera att alla chefsgrupper utom distriktscheferna uppfattar HR som en självklar och viktig medlem i ledningsgruppen eftersom det är HR:s uppgift att hantera personalen. Att bidra med ett personalperspektiv i framtagandet av strategier beskrivs vara en av HR:s viktigaste uppgifter. De tre chefsgrupperna tar också upp HR och dess personalperspektiv som mycket viktigt i samband med att designa förändring. Tittar vi på detta med Ulrichs (1997) teori som utgångspunkt så kan vi konstatera att HR, för alla utom distriktscheferna, har en roll som Strategic partner och att de skapar värde för organisationen genom detta arbete. Samma chefsgrupper beskriver även HR i samband med skapandet av strategier för att hantera personalrelaterade frågor och processer. HR är mycket viktiga i dessa sammanhang då det gäller strategier kring bl.a. kompetens, ledarskap, rekrytering och löner. På central nivå anser man även att HR ska sitta i förarsätet kring just

dessa. För de ovan nämnda chefsgrupperna är det alltså viktigt att HR antar ett strategiskt långsiktigt fokus på personalrelaterade processer vilket enligt Ulrich (1997) ligger inom rollen Strategic partner.

Det råder ingen tvekan om att chefer på central nivå anser att HR är med och möjliggör att strategier blir genomförbara. I resultatet kan vi läsa att det är just personalperspektivet, som HR bidrar med i planeringssammanhang, som gör att strategier och även förändringar som planeras får en design som gör dem genomförbara. Alltså anser cheferna på central nivå att strategiarbetet inte skulle fungera utan HR:s delaktighet. De poängterar även att HR har en betydande del i verkställandet av strategierna. Vi kan se det som att HR genom detta arbete ökar verksamhetens kapacitet att genomföra sina planer och hjälper till att uppnå affärsmålen. Enligt Ulrich (1997) innebär det att HR för dessa användare är viktiga som Strategic partner samt att de levererar värde till organisationen inom domänen *Management of strategic human resources*.

Vi går vidare till regioncheferna och ser hurvida de uppfattar att HR genererar värde till dem och organisationen i denna roll. En regionchef berättar att fokus inom regionerna ligger mycket på att hitta strategier och aktiviteter för att kunna verkställa de strategier som kommer från den centrala nivån. Regioncheferna anser att HR är viktiga i skapandet av aktiviteter och strategier på grund av att ”det utan HR:s medarbetar- och ledarskapsperspektiv är lätt att man bara ser till de hårda värdena och vad denna förändring ska generera i lönsamhet”. Enligt Ulrich (1997) innebär detta alltså att HR genererar värde till denna chefsgrupp genom att agera Strategic partner. En annan del i denna roll är att HR ska agera diskussionspartner i strategiska frågor, en aspekt där HR är viktig och kan skapa värde för regioncheferna. Det handlar för regioncheferna om att, inom olika områden, ha någon att diskutera framtiden med. En regionchef tar omställning som exempel, att tillsammans med personalchefen på regionen kunna diskutera om man har råd med detta och hur man ska gå tillväga.

Även då organisationen är under förändring anser regioncheferna att HR ska anta rollen som Strategic partner genom att lyfta blicken och se framåt. Vad kommer förändringen innebära för konsekvenser för våra medarbetare? Hur kan vi förebygga detta? Att HR, som en regionchef berättar, ”står för aktiviteter som tar oss närmare målen” kan enligt teorin tolkas som att HR effektiviserar verkställandet av strategierna. Utan HR:s aktiviteter skulle detta gå långsammare, om verkställandet ens skulle vara möjligt. En annan regionchef berättar att det ”mest värdefulla” i HR:s arbete för denne är ”det lite mera strategiska, att komma med idéer och insikter i hur vi ska göra, vad vi ska ha för aktiviteter”. Denna kommentar bekräftar ytterligare att HR är viktig för regioncheferna i dessa sammanhang och i denna roll. HR förknippas av regioncheferna även mycket med de långsiktiga strategiska processer kring personal som ju också ligger inom ramen för rollen som Strategic partner. Här betonar man vikten av att dessa processer finns och fungerar bra. Man tar fram både positiva (ledarskapsstrategier) och negativa (bemanningsstrategier) exempel på hur detta arbete fungerar. Här levererar HR alltså värde inom vissa områden men har mer att ge inom andra. Även om en regionchef poängterar att HR har kommit långt i arbetet att gå från operationellt till strategiskt fokus finns det en önskan om att HR ska ägna ännu lite mer tid åt vart organisationen vill framåt. Rollen som Strategic partner är alltså viktig för regioncheferna men den har potential att utvecklas och generera ännu mera värde än vad den gör idag.

När en strategi skall verkställas består vägen dit ofta av förändringsarbete. Så även inför och under förändring kan HR alltså vara med och bidra med värde som Strategic partner (Ulrich, 1997). Eftersom processcheferna jobbar mycket med förändringsarbete genom att förändra och utveckla processer är detta är något som denna chefsgrupp lägger stort fokus på under intervjuerna. De nämner **att** personalperspektivet, och då kanske främst arbetsmiljöperspektivet, som HR bidrar med är viktigt

under planeringen och implementeringen av förändringen för att man ska lyckas med arbetet. Eftersom fokus så tydligt ligger på förändring för denna chefsgrupp tolkar vi det som att HR är viktig och värdeskapande i rollen som Strategic partner främst när det kommer till att hjälpa dessa chefer att lyckas med förändring. Men det är inte bara i förändring som HR är viktig som Strategic partner för processcheferna. Liksom regioncheferna så anser dessa att HR har en roll som strategisk diskussionspartner. Dels för att ge medarbetar- och ledarskapsperspektivet i olika frågor men även för att ”bolla” strategier med för att ”se vilken väg som är framkomlig”. Processcheferna anser även att HR ska jobba långsiktigt med de strategiska personalrelaterade processerna, de ska lägga grunden för detta och sedan ska besluten tas tillsammans med ledningsgruppen.

Distriktscheferna tar upp att de samarbetar med HR i frågor kring bl.a. åldersstruktur och kompetens och att HR ”ser över detta så att vi har den kompetensen vi behöver och att vi inte helt plötsligt är för få när personer har gått i pension”. HR skapar alltså långsiktiga strategier kring personalrelaterade processer, i detta fall kompetensförsörjning. En distriktschef pratar också om att HR skall vara proaktiva i ett förändringsarbete och förekomma konsekvenser, vilket enligt teorin (Ulrich, 1997) bör leda till att verkställandet av förändringen blir mera effektivt då det blir färre problem på vägen. Vi kan, genom att se hur mycket tid och fokus som under intervjuerna ägnas åt områden inom denna domän, konstatera att HR som strategisk partner inte är den mest centrala för distriktscheferna. För denna yrkesgrupp är det istället andra av HR:s roller som är mer värdefulla.

Något som är värt att nämna är att samtliga chefsgrupper närapå hela tiden talar utifrån sitt eget perspektiv när de talar om HR som Strategic partner, alltså hur HR kan generera värde för dem i deras arbete.

## **Administrative expert**

Inom domänen *Management of firm infrastructure* levererar HR-funktionen värde genom att bidra till organisationens administrativa effektivitet (Ulrich, 1997). De viktigaste sätten att leverera detta värde handlar om att designa och leverera processer kring personalhantering samt att tillhandahålla expertishjälp till organisationen (ibid.). Administrative expert är HR när de av användaren uppfattas som viktig för att skapa processer och på andra sätt hantera flödet av personal. Med detta menas processer för t.ex. rekrytering, kompetensutveckling, belöning, utvärdering, ledarskapsutveckling och avveckling. I en process innefattas allt från en övergripande processbeskrivning till verktyg för att hantera processens olika delar. I denna roll ska HR även säkra effektivitet i processerna i sig och användaren ska känna att HR underlättar deras vardagliga personaladministration. Användaren uppfattar att HR finns tillgängliga som experter för att hjälpa till med personalrelaterade frågor och problem.

För att utröna om användarna uppfattar att HR är viktig som Administrative expert så undersöks först huruvida de uppfattas designa och leverera effektiva processer för hantering av personal. Samtliga intervjuade chefsgrupper på Posten MP anser att organisationens HR-funktion är viktig för denna del av rollen men det finns olika uppfattningar om för vem. Cheferna på central nivå pratar under intervjuerna väldigt lite om dessa processer utifrån sitt eget perspektiv, det är endast

avvecklingsverktyg och mallar för chefs- och medarbetarsamtal som nämns, dock i positiva ordalag. Att detta ges lite utrymme under intervjuerna tyder på att chefer på denna nivå inte får så stort värde av HR i denna del av rollen som Administrative expert. Regioncheferna och distriktscheferna å andra sidan använder många av de olika processerna som HR tillhandahåller. De förstnämnda tar upp flertalet processer som upplevs som värdefulla, allt ifrån att nya människor kommer in i organisationen till att befintliga lämnar den. De talar här både ur sitt eget perspektiv samt ur hela organisationens. Bland distriktscheferna, som talar mest ur sitt eget perspektiv, radas de användbara processerna inte upp utan dess betydelse uttrycks i citatet; ”det finns riktlinjer och mallar för precis allting”. Denna del av rollen som Administrative expert genererar alltså värde till båda dessa chefsgrupper. Liksom regioncheferna talar även processcheferna mycket varmt om de processer kring utveckling och utvärdering av chefer som HR har skapat. Men när regioncheferna talar generellt om dessa tar processcheferna istället upp dessa i termer av hur viktiga de är för den egna personen, den egna utvecklingen som chef och som ”verktyg för att analysera min voice”. Processchefernas användning av de personalrelaterade processerna, för att hantera sina egna medarbetare på enheten, är annars mycket begränsad. Avveckling är det som nämns som ett viktigt område samt att processerna kan tjäna syftet som kom ihåg-listor. Värdet som HR genererar till processchefen i denna del av rollen som Administrative expert kan alltså ses som något begränsat.

Även om processerna används i olika utsträckning mellan chefsgrupperna anser samtliga att de personalrelaterade processer som används levererar värde i och med den effektivitet som dessa medför i den egna vardagen. Metaforen att hjulet redan är uppfunnet är ett uttryck som används inom alla de fyra chefsgrupperna för att beskriva detta. Många av intervjupersonerna tar även upp det arbete HR har utfört i syfte att skapa en enighet i hur man ska arbeta med personalen, oavsett vart i Posten MP man befinner sig. Att processerna är lika genom organisationen är något som enligt Ulrich (1997) kan uppfattas som värdeskapande då det underlättar för användarna i deras arbete. Även om samtliga chefsgrupper tar upp denna enighet i processerna är det endast process- och distriktschefer som faktiskt talar om hur denna aspekt genererar värde för dem i deras arbete. En av dessa uttrycker att ”deras stöd till mig i detta har varit att driva det här likartat genom regionen”. Centrala och regionchefer anser att HR bidrar till ”ordning och reda” men talar dock ur ett mer generellt helhetsperspektiv i och med att stödet syns mer ute ”i regionen och ner i organisationen”.

Det andra sättet för HR att leverera värde i rollen som Administrative expert är att vara specialist inom sitt område och tillhandahålla expertkunskap till organisationen. Samtliga chefsgrupper värderar denna expertis högt och de nämner alla att HR hjälper till i frågor ”som inte är tillräckligt generella”, olika ”kniviga frågor” och andra personalrelaterade problem som kan dyka upp. Bland regioncheferna är det genom denna ospecificerade ”konsultativa hjälp” kring olika frågor samt experthjälp inom arbetsrätt som HR kan generera värde till dem. Detta sistnämnda är dock en mycket viktig aspekt då HR finns som ett informativt stöd kring kontakten med facket och gör så att regioncheferna ”inte blir överkörda”. I denna del av rollen som Administrative expert är kan HR alltså leverera värde till regioncheferna, men med fokus på den juridiska konsultationen. Även de andra tre chefsgrupperna anser att HR bidrar med värde genom att de hjälper dem att känna sig ”kunskapsmässigt påklädda”, men det är endast process- och distriktscheferna som tar upp flertalet exempel på vilka sammanhang det handlar om.

Både distrikts-, process samt centrala chefer nämner rekrytering som en mycket viktig aspekt, där HR ska finnas tillgängliga för allt från enklare, ”ytterst liten”, konsultation till att hjälpa till med hela processen. Process- och distriktschefer är de som vill ha mer hjälp genom rekryteringen medan de

centrala cheferna nöjer sig med att som mest ta hjälp kring lönebildning. Så när som på denna hjälp kring rekrytering har de centrala cheferna och regioncheferna samma syn på HR:s möjlighet att generera värde till dem i deras arbete. Process- och distriktscheferna å andra sidan har en större användning av deras expertkunskap. Hjälpen är en ”viktig förutsättning för att jag ska kunna fokusera på de frågor som jag är specialist på” och bland dessa två chefsgrupper nämns bl.a. rehabilitering, arbetsrätt, löner och sjukfrånvaro som områden där expertkunskapen kommer till nytta. Till dessa två chefgrupper levererar HR alltså värde i rollen som Administrative expert genom att finnas tillgängliga som experter i många olika frågor.

Bland process- och distriktscheferna har HR även fått en än mer praktisk roll kring det administrativa än vad teorin syftar till. Dessa får administrativ hjälp kring personalrapporteringar, lönerevisioner, hantering av sjukfrånvaro, utdrag av historik i systemen och andra uppgifter som är ”väldigt praktiskt hands-on”. Det handlar om att de får hjälp med saker som de anser att HR på ett enklare och snabbare sätt kan ordna och en distriktschef menar att detta ”förbättrar för företaget som helhet då den som är van tar ut det och jag kan använda det”. I de andra chefsgrupperna är det en regionchef som ibland tar hjälp kring att skriva anställningsavtal.

Vad gäller aspekter som HR-funktionen bör arbeta på för att bli än mer värdeskapande inom denna roll uttrycks ett stort behov av tydligare befattningsbeskrivningar, något som skulle kunna addera ytterligare värde till processcheferna. Detta för att få in rätt kompetens i organisationen och säkerställa att specialisterna på processenheterna även i fortsättningen är just de man behöver. Även de centrala cheferna ser förbättringsområden för HR kring kompetenskrav men talar dock ur ett organisatoriskt perspektiv och ej hur det skulle generera mer värde till den egna personen. En regionchef ser också förbättringar på organisationsnivå då denne menar man inte riktigt har ”kommit hela vägen” med det bemanningsverktyg som finns idag. Bland distriktscheferna ser man förbättringar som mer är kopplade till medarbetarnas väl och ve i och med den specifika arbetsmiljöfrågan som tas upp.

Sammanfattningsvis kan man säga att alla chefsgrupper anser att rollen som Administrative expert är väldigt viktig, dock inte alltid sett ur vad som behövs i det egna arbetet. Cheferna på central nivå har, för sin egen del, ganska liten användning av de personalrelaterade processerna samt den experthjälp som HR tillhandahåller – de ser dock hur dessa tjänster genererar värde till andra delar av organisationen. Regioncheferna ser hur HR skapar värde genom både processer och experthjälp, men kring processerna ser de dock inte endast till sin egen användning utan även att andra delar av organisationen har nytta av dessa. HR:s expertkompetens är viktig som stöd, främst kring frågor inom arbetsrätt och kring kontakten med facket. Vi kan se tendenser till samma fördelning hos processcheferna. De administrativa processerna som ska effektivisera hanteringen kring deras medarbetare används i mycket liten utsträckning och de verktyg som ändå används fokuserar mer på den egna utvecklingen som chef. Experthjälpen som finns tillgänglig inom olika områden är å andra sidan värdefull. Distriktscheferna är de som får mest värde utav HR:s roll som Administrative expert. De har stor användning av de olika processerna, anser att den enighet i processerna som finns genom organisationen är till nytta i deras eget arbete och sätter stort värde på den expertkompetens som HR tillhandahåller.

## Change agent

För att HR ska skapa värde inom domänen *Management of transformation and change* krävs det att de bidrar till organisationens förmåga till förändring. Rollen som Change agent innehar HR när de av användaren uppfattas som viktig i samband med förändring, vilket innefattar att identifiera förändringsbehov samt designa och implementera förändringsprocesser. HR arbetar för att hjälpa de anställda att släppa taget kring det gamla och ställa om till det nya. De hjälper organisationen genom att skapa förutsättningar för att hantera förändringen på ett smidigt sätt, vilket kan göras genom att skapa dialog kring de nya, lösa problem som uppstår och skapa handlingsplaner.

Inom alla chefsgrupper finns åsikten att HR ska driva delar av förändringen samt att de ska finnas som stöd under förändringens gång – det är dock stora skillnader i vilken vikt cheferna, för sin egen del, lägger på dessa olika arbetsområden. För cheferna på central nivå kan HR leverera värde genom att se behov av förändring, inneha en initiativkraft kring vad som behöver ses över inom organisationen, analysera det som behöver förändras och initiera aktiviteter för att möta det nya. De verktyg och aktiviteter som tas fram som stöd ska skapas för regionernas skull och för dem som tar hand om själva implementeringen av förändringen längre ner i organisationen, t.ex. linjechefer. Den hjälp som cheferna på central nivå tar under förändringens gång handlar om att lösa ad hoc problem. Utifrån Ulrich (1997) teori ser vi att HR alltså genererar värde för cheferna på central nivå på ett mer strategiskt plan, inför implementeringen av förändringen ute i organisationen, även om de är medvetna om hur värdet skapas längre ner i organisationen.

Regioncheferna menar att HR:s roll kommer in först efter att riktningen är definierad och anser inte att HR ska identifiera behovet av förändring. De har en dock en viktig del i det planerande arbetet inför förändringen genom att designa och implementera förändringsprocesser. För denna chefsgrupp handlar det bl.a. om att skapa handlingsplaner för specifika problem och projekt. I övrigt har region- och centrala chefer en snarlik syn på hur HR i denna roll kan generera värde längre ner i organisationen; fungera som stöd för chefer genom att bl.a. bistå med information, stärka deras ledarskap och fungera som stöd i mer ad hoc-aktiga ärenden. Även för denna chefsgrupp kan HR inom rollen som Change agent leverera värde till dessa chefer genom att driva vissa delar av förändringen. Arbetet kring den strategiska planeringen inför en förändring ges dock inte riktigt samma tyngd bland regioncheferna i jämförelse med de centrala cheferna.

Bland processcheferna har HR en viktig del i arbetet inför förändringen genom att vara delaktiga i de projekt som innebär konsekvenser för medarbetarna genom att där vara den som driver dessa personalrelaterade frågor framåt och skapa handlingsplaner. Men till skillnad från regioncheferna som anser att HR ”inte ska vara med ute i förändringen” är processcheferna av den uppfattningen att HR också ”måste våga och prioritera att vara med ute på golvet” när själva förändringen sker. Chefsstödet under förändringen ska inte bara handla om att ge bra verktyg för omställning, bistå med kommunikationsmaterial och se till att de är kunskapsmässigt påklädda inför mötet med sina medarbetare – de ska även vara med på arbetsplatsträffar och stödja cheferna direkt, där och då. Även om det värdeskapande stöd som ges från HR under förändringens gång ska vara riktad mot cheferna finns det en åsikt bland processcheferna att HR också ska fungera som direkt stöd till medarbetarna. Detta i form av en samtalspartner om medarbetaren känner att den behöver någon ”utomstående” att tala med – något som går emot bilden av rollen som Change agent.

Det enda som bland distriktscheferna nämns kring HR:s del i det planerande arbetet, inför förändringen, är ett specifikt projekt där HR är med och tillsammans med övriga designar förändringsprocessen och lägger upp en lämplig handlingsplan. Annars ligger distriktschefernas fokus mer på att HR arbetar värdeskapande genom att se till chefernas och medarbetarnas bästa. Återigen tas det viktiga kommunikationsmaterialet upp och de argument som cheferna ska bistås med inför mötet med personalen, material och argument som ska vara kopplade till just hur medarbetarna upplever situationen. HR ska hjälpa till att få personalen att se "what's in it for me" och om chefernas ansträngningar inte räcker till anser distriktscheferna, liksom chefsgruppen ovan, att HR även ska vara med ute på arbetsplatserna under förändringens gång för att förklara vad som sker. Så för att HR ska skapa värde i rollen som Change agent skall de enligt distriktscheferna jobba mycket mot medarbetarna och cheferna i en förändring, det är där deras hjälp och expertis främst behövs.

Vikten de olika chefsgrupperna lägger på att HR i rollen som Change agent ska arbeta på ett strategiskt planerande sätt inför förändringen går att bildligt förklara med hjälp av en stega. Om det är viktigare med detta arbete ju högre upp på stegen man kommer kan man även placera in de olika chefsgrupperna utifrån den hierarkiska placeringen, dvs. de centrala cheferna längst upp på stegen och distriktscheferna längst ner. För cheferna på central nivå är det just HR:s strategiska arbete inför förändringen som genererar värde för dem. Detsamma gäller för regioncheferna även om de ligger lite längre ner på stegen då de inte uppfattar att HR är de som ska se var förändring är nödvändig utan först kommer in när riktningen är fastställd. Processcheferna talar om att HR genererar värde genom sitt planerande arbete då de driver personalrelaterade frågor inom specifika projekt. Distriktscheferna som ligger längst ner har endast svagt fokus på HR:s planerande arbete. Det Ulrich (1997) talar om kring hur HR är viktiga i arbetet, att identifiera förändringsbehov, designa och implementera förändringsprocesser, anses alltså skapa värde i mindre utsträckning ju längre ner i chefshierarkin man kommer. Utifrån teorin kan vi även se att samtliga chefsgrupper uppfattar att HR också skapar värde inom denna roll genom att stödja arbetet under förändringen, t.ex. lösa problem och få medarbetarna att, genom cheferna, förstå varför förändringen genomförs. Värdet som detta arbete genererar skapas dock för dem som befinner sig längre ner i organisationen än vad de intervjuade chefsgrupper gör och är alltså inget som dessa chefer anser genererar värde till dem själva.

## **Employee champion**

Att leverera värde inom domänen *Management of employee contribution* innebär att HR, genom att se till de anställdas behov, bidrar till att öka engagemang och kompetens hos organisationens medarbetare (Ulrich, 1997). Ulrich (1997) menar att HR sällan arbetar med medarbetaren direkt utan att arbetet går via cheferna. Employee champion är HR när de av användaren uppfattas som viktiga för att förstå och hantera de dagliga problem, angelägenheter och behov som de anställda har. Genom att säkerställa att cheferna har de färdigheter som behövs för detta kan HR indirekt bidra till personalens kompetens och engagemang. Detta gör HR t.ex. genom att utbilda och uppmuntra cheferna till att förstå de anställdas behov och problem. Vi antar att när HR bidrar till att cheferna utvecklas och stärks inom områden där de är svaga kan detta leda till att cheferna kan hantera sin personal på ett bättre sätt och tillfredställa deras behov. Vi anser även att hälsoarbetet ingår i denna roll då god hälsa är en

förutsättning för att de anställda ska kunna arbeta. Kan HR, genom sitt arbete, bidra till att medarbetarnas hälsa förbättras tillfredsställer de deras behov och genererar värde i rollen som Employee champion.

Inom alla chefgrupper benämns HR-funktionen som ett chefsstödstöd i olika sammanhang, bland annat kring ledarskapsfrågor som att engagera sin personal, att ha kompetent personal, att man som chef är kompetent m.m. Den direkta medarbetarkontakten, menar alla våra intervjupersoner, sköts dock inte av HR utan av medarbetarnas närmsta chefer, vilket gör cheferna och deras ledarskap mycket viktigt i Posten MP. HR skapar duktiga ledare genom att designa och tillhandahålla utbildningar som hjälper cheferna att utvecklas som ledare. Här kan vi se att HR har en roll i att hjälpa cheferna bli kompetenta i sitt ledarskap och ge dem stöd i sitt dagliga arbete, ett tydligt exempel på en av uppgifterna som ingår i rollen som Employee champion. Vi kan alltså konstatera att samtliga chefsgrupper anser att detta är en roll inom vilken HR skapar värde för organisationen. Att vi i resultatet också kan se att alla chefsgrupper utom processcheferna även tar upp HR som viktig för personalens hälsa bekräftar detta konstaterande. Ytterligare en aspekt som tas upp inom samtliga chefsgrupper på regional nivå är de medarbetarundersökningar och andra mätningar som HR står för. Dessa uppfattas som viktiga för att få reda på vad man som chef behöver förbättra sig inom. Även detta faller enligt teorin (Ulrich, 1997) inom rollen som Employee champion då det är ett verktyg som synliggör medarbetarnas behov för cheferna ger dessa en möjlighet att möta dessa behov.

Går man in i detalj och tittar på hur de olika chefsgrupperna uppfattar detta arbete så anser man på central nivå att allt som bidrar till att medarbetarnas prestationer ökar är ett mycket viktigt arbete. Eftersom det läggs en stor betoning på detta och att det är just inom rollen Employee champion som man jobbar med att öka medarbetarnas prestationer så kan vi säga att denna roll värderas högt av chefsgruppen trots att de inte talar så utsvävande om den. De områden som tas upp som viktiga för HR att arbeta inom i samband med detta är hälsa, chefsstöd och ledarskapsutveckling. Det är dock värt att poängtera att dessa chefer ser detta arbetet som värdeskapande för hela organisationen och inte nödvändigtvis för dem själva i deras eget dagliga arbete som chefer.

Bland regioncheferna uttrycks en tydlig åsikt om att HR skall stödja chefer i deras dagliga personalarbete, inte göra det åt dem. Detta är en åsikt som går väl i linje med rollen som Employee champion inom vilken HR ska hjälpa cheferna att hantera sina medarbetare. Genom att HR jobbar stöttande gentemot cheferna uppmuntrar de dessa i personalarbetet samt ger dem kompetensen att själva hantera sin personal. Regionchefgruppen menar att det genererar värde att jobba på detta sätt och att HR inte bör göra undantag från arbetssättet för att göra sina användare nöjda. Citatet ”bra chefer skapar en bra verksamhet” visar att regioncheferna anser att ledarskapet är mycket viktigt för organisationens framgång. Regioncheferna anser vidare att HR:s hälsoarbete genererar mycket värde till organisationen i form av minskad sjukfrånvaro och ökat engagemang hos medarbetarna. Arbetet med hälsoinspiratörer tas upp som ett exempel på en aktivitet som genererar värde i form av både förbättrad hälsa och ökat engagemang hos medarbetarna. Liksom chefsgruppen ovan talar regioncheferna väldigt lite ur sitt eget perspektiv när det kommer till HR:s värdeskapande arbete inom denna roll. De visar dock en stor medvetenhet kring hur HR genererar värde till chefer längre ner i organisationen.

Processcheferna talar mycket om vikten av ett bra ledarskap för att få engagerade och kompetenta medarbetare. Inom chefsgruppen menar man att det är HR:s uppgift att ge dem och de andra cheferna runt om i organisationen rätt förutsättningar för att kunna hantera medarbetarna. HR ska hjälpa dem utvecklas i sitt ledarskap genom att hålla med verktyg, utbildning och stöd. Beskrivningen passar

mycket bra in på rollen som Employee champion och det är tydligt att även processcheferna anser att denna roll är viktig och skapar värde både för dem själva i sitt ledarskap gentemot sina medarbetare på enheten samt för hela organisationen. Ledarskapsutvecklingen är alltså det inom rollen som är det mest centrala och värdeskapande för processcheferna.

Bland distriktscheferna kan vi se tydligt medarbetarfokus vilket gör det helt naturligt att rollen som Employee champion anses vara viktig och därmed även värdeskapande. Att man har större fokus på medarbetaren kan tänkas bero på att de arbetar närmare medarbetarna än de andra chefgrupperna. Distriktscheferna pratar mycket om hälsoarbetet och att detta skapar mycket engagemang bland medarbetarna. De liksom regioncheferna tar upp arbetet med hälsoinformatörer som exempel på en mycket värdeskapande aktivitet för att förbättra hälsan och engagemanget hos medarbetarna. De pratar även om ergonomiutbildningar som värdeskapande då de leder till mindre arbete för cheferna kring friskvård, rehabiliteringar m.m. Även kommunikationen tas upp som en viktig del i att kunna engagera medarbetarna och att HR genom att tillhandahålla utbildningar m.m. hjälper dem att bli bättre kommunikatörer. För distriktscheferna är det alltså medarbetarnas hälsa, rehabilitering samt att kommunikationen mellan chef och medarbetare fungerar som genererar värde.

# Diskussion

## Resonemang, slutsatser och vidare forskning

Syftet med denna studie var att undersöka huruvida HR-funktionen på *Posten Meddelande Produktion* kan generera värde till dess användare och, utifrån användarnas egna perspektiv, förstå *hur* detta värde kan skapas. Syftet var också att skapa ökad förståelse om hur HR:s arbete kan leverera olika värde till olika användare i organisationen.

Under intervjuerna talade cheferna inte bara om hur HR kan leverera värde till dem i sitt arbete utan även hur HR bör jobba mot andra delar av organisationen för att generera värde. När vi nu skall dra slutsatser och svara på våra forskningsfrågor har vi valt att endast se till den del av materialet där intervjupersonerna talar ur sitt eget perspektiv. Detta för att endast det är av relevans för våra forskningsfrågor.

**Vår första forskningsfråga lyder;** Uppfattas HR-funktionen på *Posten Meddelande Produktion* kunna skapa värde enligt dess användare, sett ur teorin om värdeskapande HR (Ulrich, 1997) – och i så fall, på vilket sätt? För att besvara denna går vi igenom alla de olika chefsgrupperna och beskriver hur HR kan leverera värde till dem. Börjar vi med att titta på inom vilka roller HR kan skapa värde för de centrala cheferna så kan vi se att de främst talar om HR som viktiga för dem när det kommer till sammanhang och uppgifter som faller inom rollen Strategic partner. Ett exempel är att cheferna anser det vara mycket viktigt att HR finns med och bidrar med sitt personalperspektiv vid verksamhetsplanering och skapande av strategier. Men även rollen som Change agent kan ses som värdeskapande för de centrala cheferna, då genom att identifiera behov av förändring, analysera det som behöver förändras och initiera aktiviteter för att möta det nya. Rollerna som Administrativ expert och Employee champion råder det ingen tvekan om att cheferna anser är viktiga, men eftersom de endast talar om dessa ur ett organisatoriskt perspektiv så tolkar vi det som att HR inom dessa roller inte kan leverera värde till cheferna direkt. En tänkbar anledning till denna fördelning bland rollerna är att karaktären på de centrala chefernas yrkesroller går väl ihop med HR:s roller som Strategic partner och Change agent. De arbetar på en nivå i organisationen där arbetet handlar mycket om planering, strategier och långsiktiga projekt. Det korta operationella arbetet ser de inte så mycket av och därför blir HR som Administrative expert och Change agent mindre betydande för dem och därmed även mindre värdeskapande.

Går man över och tittar på regioncheferna så ser vi att HR kan leverera värde till dem på många olika sätt. Det är, liksom för de centrala cheferna, inom rollerna Strategic partner och Change agent som de viktigaste elementen ligger i form av att de bidrar med sitt perspektiv i skapandet av aktiviteter och strategier, de är en strategisk diskussionspartner i olika sammanhang och anses mycket viktiga i arbetet inför en förändring. Regioncheferna värdesätter, till skillnad från de centrala cheferna, även det arbete som HR utför i rollen som Administrative expert. För dem själva är det möjligheten till konsultation inom personalrelaterade problem och områden, främst juridisk expertis, som är viktig.

Rollen som Employee champion anser regioncheferna är viktig men då för cheferna längre ner i organisationen. Denna roll skapar alltså inte värde för dessa chefer.

För processcheferna kan HR skapa värde genom alla sina olika roller och vi kan inte utifrån deras svar se att den ena kan generera mer värde än en annan. HR behöver helt enkelt jobba brett mot dessa chefer och kan leverera värde genom att bland annat som Employee champion ge dem förutsättningar för att bli duktiga chefer, som Change agent ge sitt personalperspektiv i olika projekt och förändringar, som Strategic partner finnas där som diskussionspartner i olika sammanhang och som Administrativ expert bistå med expertkompetens och skapa bra processer för dem att använda sig av i sitt arbete.

När vi till sist men inte minst sammanfattar distriktschefernas åsikter om HR:s nytta för dem och hur de kan skapa värde kan vi konstatera att de har minst behov av HR i rollerna Strategic partner och Change agent och att HR därför inte har möjlighet att arbeta särskilt värdeskapande mot distriktscheferna här. Ser vi istället till HR som Administrative expert genererar de inom denna roll stort värde till distriktscheferna. De personaladministrativa processerna upplevs som ett stort stöd och de ger en effektivitet i deras eget arbete och den expertkunskap som HR besitter används inom flera olika områden och är mycket viktig för dessa chefer. Även rollen som Employee champion anses vara viktig på det sätt de arbetar med chefernas egen utveckling.

Det framgår tydligt att de användare som vi har intervjuat inom *Posten Meddelande Produktion* visst ser att HR kan skapa värde för dem i deras arbete. På vilket sätt detta värde skapas för respektive användare varierar på det sätt som beskrivits ovan.

**Vår andra forskningsfråga lyder;** Är det någon skillnad mellan dessa olika användare när det kommer till vilka av HR:s olika roller som upplevs leverera värde till dem, och hur ser i så fall denna skillnad ut? I redovisningen ovan kan vi se att det finns skillnader i vilka av HR:s fyra roller som upplevs leverera värde till de olika användarna. För de centrala användarna som intervjuats är det rollerna Strategic partner och Change agent som upplevs leverera värde till dem i deras arbete. Även för regioncheferna är det främst rollerna som Strategic partner och Change agent som kan bedömas som mest värdeskapande. För processcheferna skapar HR värde inom alla sina roller och för distriktscheferna är det rollerna som Administrative expert och Employee champion som dominerar i betydelse.

Vi hade en tanke när vi påbörjade denna uppsats att vi skulle kunna se en tydlig uppdelning mellan vilka roller som skapade värde för de olika chefsgrupperna beroende på vart i organisationshierarkin de befann sig. De chefer som återfinns högt upp i hierarkin trodde vi skulle ha ett större utbyte av HR:s roller med långsiktigt strategiskt fokus medan de längre ner i hierarkin förväntades se mer till rollerna som kretsar kring det kortsiktiga operationella arbetet. Detta kan vi till viss del se i vårt resultat då Strategic partner och Change agent, rollerna med ett strategiskt fokus, är de mest värdeskapande för de två intervjuade chefsgrupperna högst upp i hierarkin. Vi kan även se att den chefsgrupp som befinner sig längst ner i hierarkin av dessa fyra, värderar HR-rollerna Administrative expert och Employee Champion högst. Det är viktigt att poängtera att HR till viss del även levererar värde till dessa tre nämnda chefsgrupper inom de andra rollerna som vi inte lägger fokus på här. Att processcheferna får lika mycket värde utav HR:s alla roller tror vi kan bero på att de har många strategiska arbetsuppgifter samtidigt som att de har ett antal medarbetare på sin enhet att vara chef över. Hade vi valt chefsgrupper med större hierarkiskt avstånd mellan sig hade vi kanske kunnat se denna uppdelning tydligare.

I vår tidigare forskning redogör vi för en studie utförd av Buyens & De Vos (2001) som till stora delar liknar vår. De har liksom vi tagit sin utgångspunkt i den ovan beskrivna teorin om värdeskapande HR-arbete och fördjupar sig bland annat i hur ledningen, i egenskap av linjechefer, toppchefer och HR chefer, uppfattar HR-funktionen och dess roll i organisationen. Studiens övergripande syfte var att skapa en bättre förståelse för hur man i organisationer uppfattar HR-funktionens värde. Som nämndes under rubriken Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är samstämmighet en av aspekterna som mäter en studies kvalitet. Att en studie har god samstämmighet innebär att resultatet går i linje med vad tidigare forskning visat. Vi menar att resultatet i vår studie har viss samstämmighet med vad Buyens & De Vos (2001) kom fram till i sin studie. Resultatet i den tidigare forskningen visade liksom vårt på att HR skapar värde inom olika områden för de olika användarna. Toppcheferna visade sig ha mest värde ut av rollen som Change agent, HR-cheferna av den som Employee champion och linjecheferna av Administrative expert. Alla chefsgrupper, dock linjecheferna i mindre grad än övriga, ansåg även att rollen som Strategic partner vara viktig. Här ser vi att det finns vissa likheter med det resultat som vi kunnat se i denna studie. Bland annat det faktum att cheferna med den lägsta hierarkiska positionen är de som har minst ut av HR som Strategic partner samt att Administrative expert är en viktig roll för dem. De högst upp i organisationen, toppcheferna, anser liksom våra centrala chefer att rollen som Change agent skapar mycket värde för dem. Detta tyder på att vårt resultat har en viss samstämmighet med tidigare forskning som gjorts inom området.

Vi har tidigare nämnt att HR, enligt Ulrich (1997), måste arbeta både operationellt och strategiskt samt att Buyens och de Vos (2001), utifrån sin studie, drar slutsatserna att HR:s alla roller är lika viktiga för en organisation. I vår studie, om vi ser till alla chefernas uppfattning, kan vi konstatera att deras behov av HR sträcker sig från operationellt till strategiskt samt att alla fyra rollerna har möjlighet att generera värde till användarna. Därmed anser vi att våra resultat bekräftar båda dessa slutsatser. När vi ser till den kunskap vi hade innan arbetet med uppsatsen påbörjades, om hur en HR-funktion arbetar och fungerar, var vi av den uppfattningen att HR kämpar för att ta plats i ledningen och bli en verksamhetspartner fullt ut. Vi uppfattade även att HR:s roll låg nära organisationens medarbetare, att stora delar av deras arbete kretsade kring personaladministration och att de ofta agerade efter ledningens direktiv. Vi har nu insett att dessa uppfattningar inte riktigt stämmer överens med verkligheten. I den organisation vi har studerat har HR en självklar plats i de ledningsgrupper som finns på både central och regional nivå och de är viktiga när det kommer till att ta beslut som rör organisationens framtid. Här ligger HR:s roll nära medarbetarna, men inte dem personligen utan snarare deras behov och intressen. HR tillfredsställer medarbetarna genom att ge cheferna förutsättningar att handskas med frågor och problem och det är därmed cheferna som har den direkta kontakten med medarbetarna. Vad gäller det personaladministrativa arbetet kan vi se att detta är något som användarna har behov av att HR arbetar med, men när det gäller uppfattningen att HR agerar efter ledningens direktiv ser vi att detta inte stämmer. Eftersom HR är med i de olika ledningsgrupperna antar vi att de är med och utformar dessa direktiv och inte endast agerar efter dem.

Vidare forskning som vi anser skulle vara intressant att genomföra utifrån denna uppsats handlar t.ex. om att sträcka sig till lägre hierarkiska nivåer. Samtliga chefer vi intervjuar i denna uppsats är av uppfattningen att HR kan skapa värde till de chefer som arbetar längre ner i organisationen. Hur väl stämmer de högre chefernas uppfattning överens med hur t.ex. linjechefer och andra chefer i produktionen faktiskt uppfattar att HR skapar värde för dem? En annan aspekt som vi kommit i kontakt, i flera av de artiklar som vi under arbetets gång har läst om Ulrich teori och HR-transformation, är hur detta sätt att organisera HR funktionen påverkar chefer längre ner i

organisationen. Vi tänker främst på linjecheferna i och med att HR-funktionerna rationaliseras får över en del personalrelaterade uppgifter från HR. Hur uppfattar linjecheferna de personalrelaterade uppgifter som nu har tilldelats dem?

## Kritisk granskning

I metodavsnittet togs den hermeneutiska cirkeln upp vilken handlar om att det under analysprocessen hela tiden sker en pendling mellan förförståelse och förståelse. Det är viktigt att vara medveten om denna pendling då denna både ger förutsättningar samt sätter gränser för vad som uppfattas (Langemar, 2008). Allt eftersom arbetet med denna uppsats har fortskridit har vår förståelse för det värdeskapande HR-arbetet ökat och vi har därmed ökat möjligheterna att kunna tolka det vi ser. Det finns dock en kritisk aspekt i detta i och med risken att tolkningar och sätt att resonera kring resultatet kan ha påverkats. Det handlar om att förlora en viss objektivitet inför materialet. Å andra sidan är det som forskare svårt att vara helt objektiv då det är omöjligt att de egna värderingarna och sätt att förstå saker inte smyger sig in mellan raderna. Vi har ändå under arbetets gång försökt att reflektera över det vi ser för att avgöra om det är teorin eller våra egna idéer som talar. Langemar (2008) pratar om vikten av att det finns en överensstämmelse mellan observationer och analys och vi varit noga med att inte analysera sådant som inte går att finna i resultatredovisningen. Vi är medvetna om att det ändå kan finnas en risk vissa tolkningar kan uppfattas som något långtgående, detta då somliga intervjuer givit en känsla för hur HR arbetar värdeskapande – en förståelse som dock inte uttryckts i ord och därför inte redovisats. Förståelsen finns kvar under analysarbetet och kan ha påverkat hur vi tolkar vissa svar.

Uppsatsens generaliserbarhet bedöms utifrån hur datainsamlingen samt urvalet [har](#) gått till. I efterhand går det att se vissa möjligheter till förbättring i hur intervjuerna skulle ha genomförts. Detta gäller främst intervjuguiden där vi skulle kunna ha utformat frågorna på ett sådant sätt att chefernas spontana svar framträtt tydligare och därmed lättare kunnat avgöra vilken tyngd de lägger i de olika rollerna som HR kan leverera värde inom. En brist med urvalet är att våra kontaktpersoner var med och valde ut vilka som skulle intervjuas, detta skulle kunna innebära att användare som inte anser att HR arbetar värdeskapande för dem inte kommer med. Vidare skulle syftet ha kunnat besvaras på ett än mer djupgående sätt om chefer på fler hierarkiska nivåer hade intervjuats, något som dock inte var möjligt inom ramen för denna uppsats. Vi anser ändå att det finns möjligheter att generalisera resultatet till den population vi tagit vårt urval från. Det som då skulle kunna generaliseras till chefer inom andra regioner är inom vilka roller HR anses kunna skapa värde – exakt hur detta värde skapas inom varje specifik roll blir svårt då dessa uppfattningar är subjektiva och varierande inom chefsgrupperna. Huruvida resultatet kan generaliseras utanför populationen, t.ex. till andra företag är svårare att avgöra. Det känns dock inte så troligt att vårt resultat är så unikt att det inte är relevant för något annat företag eller några andra chefer – men att avgöra vilka dessa företag eller chefer skulle vara är svårt. Även om vår studie är väldigt organisationsspecifik så kan vi se vissa likheter med den tidigare forskning som redogjorts för vilket talar för en viss generaliserbarhet.

Syftet att förstå hur HR-funktionen inom Posten MP kan generera värde till dess olika användare anser vi är uppfyllt. Uppsatsen hade både ett deskriptivt samt tolkande syfte och här anser vi att det deskriptiva syftet kan ha fått lite för stor plats. Om uppsatsarbetet hade påbörjats idag skulle denna

fördelning se annorlunda ut. Langemar (2008) talar även om ett resultats användbarhet, alltså dess praktiska nytta. Vi hoppas att användbarheten är hög för Posten MP samt för våra kontaktpersoner på den centrala HR-funktionen. Resultatet menar vi kan innebära en möjlighet för dem att se hur de kan anpassa sitt arbete efter de olika användarnas behov. Det kan även ge en insikt kring vilka områden som kan behöva förbättras. Det finns också en användbarhet i att användarna, i och med intervjuerna, reflekterar över HR:s arbete och därmed kanske utvecklar en större förståelse för det arbete HR utför.

Det finns två aspekter i vår studie som kan ha en negativ effekt på efterlevnaden av de forskningsetiska principerna. Först det faktum att det var en av kontaktpersonerna som skickade ut förfrågan om deltagande i studien vilket kan ha fungerat som en påtryckande faktor för intervjuerna att ge sitt samtycke. Den andra aspekten handlar om att vi inte har kunnat lova fullständig konfidentialitet i vår slutgiltiga rapport. Men eftersom studien inte behandlar ett känsligt ämne, utan frågor kring det upplevda värdet av HR-funktionens arbete, så anser vi inte att detta är något etiskt känsligt.

# Referenser

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- Brandl, J., Madsen, M. T., & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19 (2), 194-210.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Liber ekonomi.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 70-89
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38 (4), 337-352.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 231-249.
- Hällsten, F., Boglind, A., & Thilander, P. (2007). "HR Transformation" – empiri och teori som bas för fördjupad forskning om det förändrade personalarbetet. Paper framlagt vid *HRM workshop*, 27-28 september, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Ramlall, S. J. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *Human Resource Planning*, 26 (1), 51-62.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47 (4), 829–850.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2005). Partner or Guardian - HRs challenge in balancing value and values. *Human Resource Management*, 44 (2), 177-182.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide

### *Innan intervjun:*

- Vem/vilka är jag/vi (studenter från Stockholms Universitet, att vi läser vårt sista år och nu skriver kandidatuppsats om HRM).
- Kort återupprepa syftet med studien: Undersöka på vilket sätt HR-funktionen inom en organisation kan leverera värde till olika användare. Vi vill förstå hur HR-funktionen inom Posten Produktion, utifrån ditt perspektiv, levererar värde till dig.
- Du fick mail om de forskningsetiska principerna, har du några frågor kring detta?

Vi har ingen djupare inblick i HR-funktionens arbete och hur ni samarbetar. Anledningen till detta är att vi inte ska ha förutfattade meningar när vi går in i denna intervju och inte tolka det du säger utifrån den bild av HR vi då skulle ha haft. Detta kan innebära att du kommer att få exemplifiera saker och förklara saker som du känner kan vara självklara.

Har du några funderingar innan vi börjar?

### *Öppna frågor kring HR-funktionens bidrag*

1. Kan du beskriva din relation till HR-funktionen?
  - Hur ser ert samarbete ut?
  - I vilka sammanhang arbetar ni tillsammans? Ge exempel.
2. Så, utifrån det samarbete ni har, vilken hjälp anser du att du får från HR-funktionen?
  - När använder du dig av de tjänster som HR kan erbjuda?
  - På vilket sätt hjälper de dig? Ge exempel!
  - Vad ger denna hjälp dig? (På vilket sätt är det värdefullt?)
3. I vilket sammanhang har du mest och störst hjälp av HR, när är de som mest värdefulla för dig? Ge exempel!
4. I vilket sammanhang skulle du önska att du fick mer hjälp från HR?
5. När känner du att du inte får så mycket ut av ert samarbete? (Jobb som *måste* göras tillsammans med HR men som inte ger någonting för just dig. Genomför HR aktiviteter, tillsammans med dig, men som inte levererar nåt värde till org. utifrån vad du kan se?)
6. Om vi går utanför ert direkta samarbete kan du se att HR-funktionen är till nytta (levererar värde) till organisationen som helhet? Ge exempel!

- På vilket sätt kommer detta dig till gagn?

### *Strategisk HR*

7. Lite kortfattat, vad jobbar du efter för övergripande strategier just nu?
  - Kommer HR in i detta sammanhanget på något sätt? Hur, på vilket sätt?  
*De kanske hjälper dig att arbeta efter dessa strategier/följa dina planer, hjälper dig att verkställa dina strategier och bli mer effektiv i implementeringen av strategier.*
8. Anser du att HR-funktionen är med och bidrar till det finansiella resultatet?
  - I vilka sammanhang?
  - På vilket sätt? Ge exempel
9. Ur ditt perspektiv, hur viktig är HR-funktionen för det finansiella resultatet? Varför är den *inte* eller på vilket sätt är den *ganska/mycket* viktig? Motivera!

### *Administrativ HR*

10. Samarbetar du med HR i de personalrelaterade processerna som kommer med din roll som chef?
 

*Här menar vi olika rutiner, processer och arbetssätt kring personal, att skapa och leverera effektiva processer för tex. bemanning, kompetensutveckling, belöning, utvärdering, befodran m.m.*

  - När samarbetar ni?
  - På vilket sätt? Ge några exempel.
11. Anser du att HR-funktionen bidrar till effektivitet i de personaladministrativa processerna?
  - På vilket sätt?
12. Ur ditt perspektiv, hur viktig är HR-funktionen för den personaladministrativa effektiviteten? Varför är den *inte* eller på vilket sätt är den *ganska/mycket* viktig? Motivera!

### *Transformations- och förändringsorienterad HR*

13. Anser du att HR bidrar när någonting inom organisationen bör förändras, inför förändringen?
 

*Tex. nytt IT-system – utbildning, förändra avdelning, effektivisera arbetssätt..*

  - På vilket sätt? Ge exempel (konkreta exempel?). (*design av förändringen*)
14. Anser du att HR bidrar under ett förändringsarbete, när själva arbetet är i full gång?
 

*(implementeringen av det nya, hjälpa folk att släppa det gamla och omfamna det nya)*

  - På vilket sätt? Ge exempel.
15. Ur ditt perspektiv, hur viktig är HR-funktionen i förändringsarbeten? Varför är den *inte* eller på vilket sätt är den *ganska/mycket* viktig? Motivera!

### *Medarbetarfokuserad HR*

16. Anser du att HR bidrar till ett ökat engagemang hos dina medarbetare?
  - På vilket sätt? Ge exempel. (*tex. hjälper dom dig hjälpa dina anställda, förstå deras behov*)
  - På vilket sätt är detta värdefullt för dig?
17. Anser du att HR bidrar till ökad kompetens hos dina medarbetare?
  - På vilket sätt? Ge exempel. (*t.ex. utbildningar*)
18. Ur ditt perspektiv, hur viktig är HR-funktionen för medarbetarnas kompetens och engagemang? Varför är den *inte* eller på vilket sätt är den *ganska/mycket* viktig? Motivera!

*Avslut*

19. Vi har nu gått igenom 1-4 olika områden som HR på något sätt bidrar med värde till dig. Om du skulle vikta dessa mot varandra, hur skulle det se ut då? Vilka områden är viktigast och mest centrala för dig i din roll som X-chef? (*är alla lika viktiga är det helt ok, måste inte rangordnas*)

- Finansiellt resultat och verkställande av strategier
- Personalrelaterade processer
- Förändringsarbete
- Medarbetarnas engagemang och kompetens

Det här var alla frågor jag hade att ställa, känner du att du har något att tillägga? Något vi inte riktigt frågat om?

Tack för din medverkan!