



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatnivå

”...vad är det som ger den goda relationen? Är det kommunikationen? Var börjar det? Vad är hönan och ägget?”

En kvalitativ studie om den interna kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna i en multinationell koncern

Författare: Emilia Berggren och Emma Nilsson

Handledare: Mårten Hugosson

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2019-06-04



HÖGSKOLAN
DALARNA

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till organisationen där vi gjort vår studie och till de respondenter som vi intervjuat. Tack för att ni tagit av er tid och för att ni har delat med er av era erfarenheter och tankar.

Vi vill tacka vår handledare Mårten Hugosson för all vägledning och stöd. Tack för att du svarat på mängder av frågor, gett oss feedback och hjälpt oss komma vidare i arbetet.

Vi vill även tacka våra klasskamrater för bra diskussioner och feedback under seminarie- och opponeringstillfällen.

Sist men inte minst vill vi tacka våra närstående för all uppmuntran och stöttning under resans gång, utan er hade vi inte orkat!

Emilia och Emma

Sammanfattning:

Studien har tagit avstamp i samtal med en kontaktperson hos en multinationell koncern. Kontaktpersonen beskrev att det fanns en önskan om att undersöka vilka kommunikationsvägar som är lämpliga att använda för att kommunicera med cheferna gällande HR-arbetet. Studien har syftat till att i en multinationell koncern undersöka, beskriva och analysera relationen och kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna samt vilka möjligheter och hinder som finns inom dessa områden. De teoretiska utgångspunkterna bestod av teorier kring relationer, kommunikation och organisation.

Studien har utgått ifrån en kvalitativ ansats och det empiriska materialet är insamlat genom sju semistrukturerade intervjuer samt ett skriftligt svar utifrån intervjuguiden. Materialet har analyserats genom en tematisk analys. Resultatet visar att relationen och kommunikationen mellan HR Business Partners (HRBP) och cheferna i den studerade organisationen uppfattas som relativt god. Intervjuerna visar även att cheferna överlag är nöjda med stödet de får från sin HRBP samt att de helst vill få stöd och information via mail om det inte är frågor som behöver diskuteras. Studien visar vidare att det fysiska avståndet kan påverka relationen och kommunikationen negativt eftersom det minskar antalet informella och spontana möten som kan främja relationen. Idag existerar ingen strategi för den interna kommunikationen i koncernen, något vi anser bör finnas.

Nyckelord:

Intern kommunikation, relationer, roller, kommunikationskanaler, Human Resource Management

Summary:

The study has taken its starting point in discussions with a contact person in a multinational corporate group. The contact person described a desire to examine which communication channels that would be the most appropriate to use in the communication with line managers regarding HR-practices. The purpose of the study was to, in an multinational corporate group, examine, describe and analyse the relationship and communication between the HR-function and line managers as well as identify which opportunities and obstacles that exist for these areas. The theoretical starting points consisted of theories regarding relationships, communication and organisation.

The study is based on a qualitative approach and the empirical material is collected through seven semi-structured interviews as well as one written response based on the interview guide. The material has been analysed by thematic analysis. The results show that the relationship and communication between HR Business Partners (HRBP) and managers in the examined organisation are perceived as quite good. The interviews also show that the managers are happy with the support they get from their HRBP overall and that they rather get support and information through email unless it is issues that need to be discussed. Furthermore the study shows that the physical distance can affect the relationship and communication in a negative way because it reduces the number of informal and spontaneous meetings that can encourage the relationship. There is no strategy for the internal communication in the corporate group today, something that we think should exist.

Keywords:

Internal communication, relationships, roles, communication channels, Human Resource Management

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Verksamhetsbeskrivning	2
1.2 Bakgrund	3
1.3 Syfte	3
1.3.1 Frågeställningar	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Organisering av HR	4
2.1.1 Matrisorganisation	4
2.1.2 Shared service organisation	4
2.2 Relationer i organisationen	5
2.2.1 HR-medarbetare och linjechefer - roller och relationer.....	5
2.2.2 Gränsdragningsproblematiken	6
2.3 Intern kommunikation.....	7
2.3.1 Kommunikation i en shared service organisation.....	7
2.3.2 Vikten av fungerande intern kommunikation	8
2.3.3 Kommunikationskanaler.....	9
3 Metod.....	11
3.1 Val av metod	11
3.2 Urval och avgränsningar	12
3.3 Genomförande.....	13
3.3.1 Förberedelser	13
3.3.2 Val av datainsamlingsmetod.....	13
3.3.3 Intervju över video.....	14
3.3.4 Intervjusituationen	14
3.3.5 Utformandet av intervjuguide.....	15
3.4 Forskningsetiska aspekter	15
3.5 Analys och databearbetning	16
3.6 Reliabilitet och validitet	17
3.7 Metoddiskussion	18
4 Empiri och analys.....	19
4.1 Relationer	19
4.1.1 Relationen mellan HR-funktionen och chefer	19
4.1.2 Stöd.....	20
4.2 Möjligheter och hinder i relationen.....	22
4.2.1 Roller	22
4.2.2 Gränsdragningsproblematik.....	24

4.2.3 Samverkan	26
4.2.4 Främjande och hindrande för relationer	26
4.3 Kommunikation	28
4.3.1 Kommunikationen mellan HR-funktionen och chefer	28
4.3.2 Kommunikationskanaler.....	31
4.4 Möjligheter och hinder i kommunikationen.....	32
4.4.1 Främjande och hindrande för kommunikationen.....	32
5 Diskussion	35
5.1 Sammanfattning av empiri	35
5.2 Relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna	36
5.3 Möjligheter och hinder i relationen.....	36
5.4 Kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna.....	38
5.5 Möjligheter och hinder i kommunikationen.....	39
5.6 Avslutande diskussion	41
5.6.1 Studiens bidrag till forskningsfältet.....	42
5.6.2 Framtida forskning	44
Referenser
Bilaga 1
Bilaga 2.....
Bilaga 3.....

1. Inledning

I det här kapitlet beskrivs studiens teoretiska utgångspunkter, begreppsförklaringar, föremål för studien och bakgrund. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställningar.

Utan individer med kompetenser och talanger som organisationen behöver kan organisationen inte överleva. De mänskliga resurserna, *Human Resources* (HR), beskrivs som människors kunskap och förmågor som kan tas fram och användas i olika situationer samt kan utvecklas under hela livet (Boxall & Purcell, 2016).

Hanterandet av de mänskliga resurserna och människorna som besitter dem är det som är *Human Resource Management* (HRM). HRM innebär att chefer och ledning ska arbeta strategiskt med de mänskliga resurserna utifrån organisationens affärsidé, mål och visioner. Det medför bland annat att rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs i organisationen (Boxall & Purcell, 2016). Genom att arbeta effektivt med HR-frågor kan företagets drift och ekonomiska resultat förbättras. En effektiv användning av HR-praktiker som exempelvis tester vid anställning, prestationsbaserad lön eller bonus och medarbetarenkäter bidrar till prestationsförbättringar likt ökad produktivitet, lägre personalomsättning, ökad försäljning och högre vinst (Huselid, 1995).

Det är inte bara HR-avdelningen som arbetar med HRM utan även linjecheferna berörs i det arbetet eftersom de vanligtvis har hand om rekrytering och personalarbete vid sin egen avdelning. Linjecheferna är därför värdefulla för att praktiskt kunna genomföra HR-arbete i verksamheten. Vid studier av HRM tas relationerna mellan linjechefer och deras medarbetare i beaktande (Boxall & Purcell 2016). Boxall och Purcell (2016) betonar att ju mer utvecklade relationerna är desto förmånligare är det för individens och arbetsgruppens prestation, vilket i längden har betydelse för organisationens prestation. HR-arbetet påverkas därmed av relationen mellan medarbetare och närmsta chef. Linjechefernas prestationer är i sin tur beroende av en stödjande relation till sina närmsta chefer samt att de får utbildning i det som de upplever som utmanande områden. Ett nyckelområde för HR-funktionen är således att utveckla och stödja linjechefer i deras arbetsroll (Boxall & Purcell, 2016).

För att HR-funktionen ska kunna stödja och utveckla linjecheferna krävs ett väl fungerande samarbete och en god kommunikation dem emellan. Välfungerande interna

kommunikationsprocesser främjar effektiviteten och produktiviteten i organisationen vilket i sin tur ökar lönsamheten (Mulkeen, 2008; Stegâroiu & Talal, 2014). Trots det är de interna kommunikationsprocesserna ofta bortglömda och fokus läggs istället på den externa kommunikationen (Stegâroiu & Talal, 2014). Granberg (2011) menar att vi genom kommunikation bygger våra relationer och dessa relationer utvecklar i sin tur vår personliga identitet. Koordinationen mellan kanaler, aktörer och budskap är något organisationer behöver arbeta med för att lyckas samordna informationen i verksamhetens kommunikationssystem (Granberg, 2011). Det här innebär att kommunikation är viktigt av många skäl och att det inte bara handlar om *vad* som kommuniceras, utan *hur* det kommuniceras.

1.1 Verksamhetsbeskrivning

Föremålet för studien är moderbolaget i en multinationell koncern inom förnyelsebar råvara. Koncernen verkar i över 30 länder och har cirka 26 000 anställda. Organisationen är en så kallad matrisorganisation. En matrisstruktur beskrivs av Jacobsen och Thorsvik (2014) som organiserad utifrån både funktion och marknad. Matrisorganisationer är komplexa, det kan finnas otydligheter i kommunikationsvägar, ansvar och beslutsfattande (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Boxall & Purcell, 2016). Att dessutom verka i flera olika länder är något som ytterligare bidrar till komplexiteten då det även finns kulturella aspekter att ta hänsyn till (Boxall & Purcell, 2016). Under en bakgrundsintervju med en HR-medarbetare beskriver respondenten att organisationen är uppdelad i flera olika divisioner, en för varje produktområde samt en division för gemensamma stödfunktioner såsom exempelvis IT, finance och logistics. Varje division samt varje funktion inom gemensamma stödfunktioner har egna HR Business Partners (HRBP). Det är till respektive HRBP som chefer vänder sig till vid frågor gällande personal eller om de vill ha stöd i någon process, exempelvis rekrytering. Förutom HRBP:s finns det lokala HR-enheter för moderbolaget samt en för varje producerande enhet. Lokalt HR arbetar framförallt med frågor kopplade till arbetsrätt, arbetsmiljö och förhandlingar med fack. Det finns även landsbundna HR-funktioner som samordnar sådant som är specifikt för respektive land. I organisationen finns också en funktion som benämns HR support Lön som hanterar lönefrågor. Till organisationens HR-funktion hör ett intranät, här kan chefer själva söka information gällande personalfrågor. Utöver de tidigare beskrivna HR-funktionerna finns globala funktioner med specialister som handhar processer för hela koncernen, exempelvis inom Compensation and Benefits och Talent Acquisition.

1.2 Bakgrund

Vid samtal med HR-medarbetare inom koncernen har det framkommit att det finns en önskan om att undersöka vilka kommunikationsvägar som är lämpliga att använda för att kommunicera med cheferna gällande HR-arbetet. Problemet HR-avdelningen upplever i nuläget är att information gällande personalärenden inte uppmärksammas av linjecheferna och att HR-medarbetarna inte får önskad respons. Det innebär merarbete för både HR-medarbetare och linjechefer. Utgångspunkten för studien är att det krävs god kommunikation mellan HR-funktionen och linjecheferna för att bygga tillfredsställande relationer som främjar samarbete och bidrar till att HR-medarbetarna kan utveckla och stödja linjecheferna i deras yrkesroll. Det bidrar i sin tur till en effektiv och produktiv organisation som ökar sin lönsamhet (Boxall & Purcell, 2016; Huselid, 1995).

1.3 Syfte

Syftet med studien är att i en multinationell koncern undersöka, beskriva och analysera relationen och kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna samt vilka möjligheter och hinder som finns inom dessa områden.

1.3.1 Frågeställningar

Studiens syfte har brutits ned i följande frågeställningar:

- Hur uppfattas relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna samt hur kan den förstås utifrån relationsteorier?
- Vilka möjligheter och hinder finns i relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna?
- Hur uppfattas kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna samt hur kan den förstås utifrån kommunikationsteorier?
- Vilka möjligheter och hinder finns i kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna?

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet förklaras organiseringen av HR-funktionen och stödet till linjecheferna utifrån teorier. Vidare beskrivs HR-medarbetares och linjechefers roller och relationer. Slutligen förklaras intern kommunikation, varför det är av betydelse och valet av kommunikationskanal.

2.1 Organisering av HR

2.1.1 Matrisorganisation

Det finns flera olika strukturella utformningar av organisationer, dels för hela företag men även för funktioner som HR-organiseringen i företaget. En matrisstruktur beskrivs av Jacobsen och Thorsvik (2014) som både funktionsbaserad och marknadsbaserad i sin organisering. Den funktionsbaserade grupperingen är fördelad utifrån olika funktioner som exempelvis inköp, försäljning och produktion. Den marknadsbaserade är fördelad utifrån marknader och vänder sig till olika grupper av kunder, exempelvis privatkunder och företagskunder. I en funktionsbaserad avdelning besitter de anställda likartade kompetenser och utför liknande uppgifter. Fördelar är att det bidrar till specialisering av uppgiften, att man undviker dubbelarbete och det går att göra vinster vid stordrift i produktioner. En marknadsbaserad avdelning är där alla kompetenser och uppgifter finns samlade för hela processen för att utföra en produkt eller tjänst. Fördelar med det är närheten till kunden och större marknadsfokus samt att det ger ett mer enhetligt produkt- och kundtänk (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Matrisstrukturen är alltså en kombination av de båda grupperingarna. Syftet med det är försöka fånga fördelarna från båda varianterna. Nackdelar med matrisstrukturen är att det kan finnas en otydlighet i vem man ska vända sig till i beslutsfrågor vilket kan skapa förvirring och frustration. Det är av stor vikt att de anställda har en vilja till att samarbeta för att få det att fungera (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

2.1.2 Shared service organisation

Enligt Huselid (1995) främjar ett effektivt HR-arbete en förbättring av företagets drift och ekonomiska resultat. För att få en värdeskapande organisering av HR-funktionen kan den delas upp i en så kallad *shared service organisation*. Syftet med en shared service organisation är att HR-stödet ska bli mer effektivt och riktat. Beroende av fråga kan linjechefer även välja att söka ett specialiserat stöd hos olika HR-funktioner. Tanken är att linjechefernas ansvar för de

operativa HR-uppgifterna möjliggör för HR-funktionen att arbeta mer strategiskt samtidigt som kostnaderna reduceras (Boglind, Hällsten & Thilander, 2013; Ulrich, 1995).

HR-funktionen delas upp i tre delar, HR Business Partner (HRBP), servicefunktion och expertfunktion. Servicefunktionen arbetar *transaktionellt*, vilket innebär att de utför arbete av personaladministrativ karaktär. Det är till servicefunktionen cheferna vänder sig för att få stöd i rutinärenden. Expertfunktionen och HRBP:n ska framförallt arbeta *transformativt*, vilket innebär ett strategiskt, konsultativt och utvecklande arbete, sådant som är värdeskapande för organisationen (Boglind m.fl, 2013; Thilander, 2013; Ulrich, 1995) .

2.2 Relationer i organisationen

2.2.1 HR-medarbetare och linjechefer - roller och relationer

Relationen mellan HR-medarbetare och chefer är horisontell, vilket innebär att det inte är någon som är överordnad eller underställd. Istället finns det ett ömsesidigt beroende dem emellan. HR-funktionen har i sin roll som stödfunktion vanligtvis det funktionella ansvaret för de övergripande personalfrågorna och det organisatoriska arbetsgivaransvaret. HR-funktionen har även ansvaret för att HR-arbetet blir utfört på ett effektivt och lämpligt sätt. Linjecheferna har det lokala och direkta personalansvaret för medarbetare (Thilander, 2013; Hällsten & Tengblad, 2002).

HR-medarbetare har normalt sett kompetens och erfarenheter av mänskliga beteenden och relationer, vilket Thilander (2013) betonar är viktigt att utnyttja och innebär att relationen mellan HR-medarbetare och chefer är betydelsefull. HR-medarbetare besitter kompetenser som att exempelvis utföra svåra samtal vid konflikter, stödjande och coachande samtal för chefsutveckling och teamarbete. Det som sker i arbetet mellan HR-medarbetare och linjechefer och det som behöver utvecklas dem emellan är av stor betydelse. Betoningen ligger på samspelet mellan HR-medarbetare och chefer och inte endast på vad enskilda aktörer kan utveckla. Det fysiska samspelet och relationerna har inte tillräckligt högt värde i strävan efter det kostnadseffektiva HR-arbetet, vilket kan innebära försämrade innovation och konkurrenskraft på marknaden. På grund av det finns en stor risk att HR-medarbetares kunskaper och erfarenheter inte kommer utnyttjas tillräckligt. Det mellanmänniska samspelet hos HR-medarbetare och linjechefer borde värdesättas högre (Thilander, 2013).

2.2.2 Gränsdragningsproblematiken

Gränsdragningsproblematiken är ett relevant ämne för HR-arbetet i organisationer. Gränsdragningsproblematik mellan HR-medarbetare och linjechefer innebär enligt Thilander (2013) frågor gällande vem som har ansvaret för och förväntas utföra personalarbetet i en organisation. En del av det handlar således om vem som har ansvaret för olika typer av personalarbete. Den andra delen handlar om vem eller vilken aktör som förväntas utföra viss typ av personalarbete, oavsett vem som har ansvaret. Thilander (2013) belyser att problematiken inte endast är mellan HR-medarbetare och linjechefer utan det uppstår också stora utmaningar i gränsdragningar mellan olika HR-funktioner, exempelvis HR-partners och servicecenters. Under flera årtionden har det funnits en strävan efter att HR-medarbetare genom sitt arbete ska kunna få en ökad status och erkännande i arbetet samt bidra till att organisationen uppnår sina mål (Thilander, 2013). Bos-Nehles (2010) belyser dock att det är i det operativa och stödjande arbetet och inte i det strategiska som HR-funktionen främst har varit till hjälp för linjecheferna att klara sina åtaganden.

Första linjens chefer spelar en kritisk roll vid implementering av HRM. Anledningen är att det är första linjens chefer som är ansvariga för att genomföra HR-praktiker hos medarbetarna på golvet (Bos-Nehles, 2010). Purcell och Hutchinson (2007) beskriver att det finns ett samband mellan ledarskapsbeteendet hos första linjens chefer och hur HR-praktiker påverkar medarbetarna. Brewster, Gollan och Wright (2013) lyfter att linjechefers tidigare erfarenheter och förförståelse avgör hur väl de utför de olika HR-praktikerna och i förlängningen hur det upplevs av medarbetarna.

Bos-Nehles (2010) belyser att första linjens chefer har visat sig uppleva svårigheter med att utföra HR-praktiker, vilket gör implementeringen ineffektiv. De faktorer som nämns bidra till svårigheter i HR-arbetet för cheferna är att de upplever att det inte finns tillräckligt med tid och att det saknas stöd från HR-funktionen, det saknas tydliga policys och riktlinjer samt att de själva saknar kompetens inom området. Det finns däremot en vilja hos cheferna att arbeta med implementeringen av HRM. Även Renwick (2003) och Boxall och Purcell (2016) menar att det finns en vilja hos linjechefer att utföra HR-arbete och med rätt hjälp, stöd och utbildning från HR-avdelningen kan linjechefer lyckas väl med det. Renwick (2003) betonar dock att om linjecheferna försöker klara av HR-arbetet på egen hand utan stöd kommer de inte lyckas. Det finns en risk att linjecheferna själva tycker att de har mer kompetens inom HR-arbete än de

faktiskt har vilket kan visa sig i bristande omdöme och felaktiga beslut vid arbete med personalfrågor.

Whittaker och Marchington (2003) lyfter att det bör läggas mycket fokus på hur linjechefer rekryteras, introduceras, uppmärksammas och belönas eftersom det är de som utför HR-arbetet i linjen. Linjecheferna bör även få utbildning i HR-arbete och ledarskap (Whittaker & Marchington, 2003; Gilbert, De Winne & Sels, 2011; Boxall & Purcell, 2016). Purcell och Hutchinson (2007) betonar att HR-medarbetare vid författandet av policys bör ha i åtanke på vilket sätt första linjens chefer kan arbeta praktiskt med policyerna och göra dem så användarvänliga som möjligt. Thilander (2013) belyser däremot att HR-arbete och chefers arbete är händelsestyrt och ad-hoc, vilket gör att det emellanåt är svårt att utgå ifrån förutbestämda processer och planeringsverktyg. Det kan vara mer effektivt och strategiskt att tänka nytt och hitta nya vägar istället för att agera efter fastlagda tillvägagångssätt. I områden och ärenden där förutsättningarna ofta ändras kan fasta rutiner och procedurer hämma effektiviteten och flödet. Även här påtalas vikten av relationen för ett framgångsrikt HR-arbete (Thilander, 2013).

2.3 Intern kommunikation

2.3.1 Kommunikation i en shared service organisation

Tanken med en shared service organisation menar Boglind m.fl. (2013) och Thilander (2013) är att linjecheferna i första hand ska söka efter information själva på en serviceportal eller via intranätet. Om linjecheferna inte hittar den informationen de behöver kan de vända sig till en serviceenhet, denna kontakt sker framförallt via mail eller telefon. I de fall det gäller svårare frågor kan serviceenheten hänvisa till expertenheten eller så kan linjechefen själv vända sig direkt dit. Thilander (2013) betonar att det finns en fara med den typen av opersonlig kommunikation. Risken finns att HR-medarbetarna kommer så långt ifrån verksamheten att linjechefer och medarbetare väljer att inte kontakta HR-avdelningen. Anledningen är att HR-medarbetarna uppfattas som otillgängliga och utan kunskap om verksamheten (Thilander, 2013). Det är något som stöds av Whittaker och Marchington (2003) som beskriver att värdet av väletablerade personliga kontakter och det personliga mötet inte kan ignoreras trots att HR-portaler och dylikt kan vara en viktig funktion i en modern verksamhet.

2.3.2 Vikten av fungerande intern kommunikation

En effektiv kommunikation, både extern och intern, är nödvändig för att organisationer ska lyckas i den hårda globala konkurrensen som råder idag (Mulkeen, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Dålig trivsel och låg produktivitet på arbetsplatsen kan delvis härledas till kommunikationsproblem. En av de viktigaste funktionerna i kommunikationsprocessen är att stärka samarbetet och det sociala samspelet mellan olika individer, grupper och avdelningar i organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Den interna kommunikationen är kärnan som håller ihop organisationen och ser till att alla får den information som behövs. Den är med andra ord mer än att människor pratar med varandra. Kommunikation är generellt sett en process att överföra information, känslor, idéer och tankar mellan människor och utan den är vi bara en samling avskärmade individer som arbetar individuellt på egen hand (Stegâroiu & Talal, 2014). Genom att kommunicera tydligt, fullständigt och korrekt kommer HR-medarbetarna öka sin trovärdighet och ha bättre förutsättningar till att förbättra det interna utbytet i organisationen. En öppen och positiv ton är något som främjar tillit och pålitlighet mellan HR-funktionen och den övriga organisationen. Bra kommunikation stärker medarbetarna, ökar organisationens effektivitet och förbättrar relationen mellan olika avdelningar. Det är även viktigt att ha sin målgrupp i åtanke vid författandet av sitt budskap för att informationen ska tas emot på ett bra sätt. Genom att veta vad som ska sägas innan det skrivs ned bidrar till att kunna formulera sig på ett tydligt och förståeligt sätt samt säkerställer att ingen information glöms bort (Mulkeen, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Stegâroiu och Talal (2014) belyser att organisationer som lägger stor vikt vid den interna kommunikationen generellt har ett bättre rykte som organisation, en mer sammanhållen organisationskultur samt har medarbetare som är mer engagerade och är beredda att utföra mer än vad deras roll kräver. Velfungerande interna kommunikationsprocesser främjar effektiviteten och produktiviteten i organisationen vilket därigenom ökar lönsamheten. Trots det är de interna kommunikationsprocesserna ofta bortglömda och fokus läggs istället på den externa kommunikationen. Stegâroiu och Talal (2014) belyser vikten av att ha en strategi över den interna kommunikationen samt att integrera den med organisationens globala strategi. Risker finns annars att organisationen förlorar talanger till konkurrenter eller att felinformerade medarbetare gör felaktiga bedömningar som kan leda till konflikter och missförstånd. Det är viktigt att se potentialen av intern kommunikation, där man definierar strategiska mål,

formulerar viktiga budskap och identifierar de bästa kanalerna för att förmedla dem (Stegâroiu & Talal, 2014).

Huselid och Becker (2011) är kritiska till att de flesta studier enbart fokuserar på innehållet av HR-arbetet istället för implementeringsprocessen och hur den formuleras. Den interna dynamiken har betydelse för hur resultatet blir. García-Carbonell, Martín-Alcázar och Sánchez-Gardey (2016) har undersökt kopplingen mellan strategisk HRM och prestation ur ett processperspektiv och anser att den interna kommunikationen gör att det tänkta utfallet av den strategiska implementeringsprocessen blir tydligt och främjar en gemensam förståelse för HRM i företaget. Ett framgångsrikt genomförande av en HRM-strategi kräver sin tydlighet och konsensus inom organisationen samt att den är konsekvent. För att detta ska fungera behövs inte endast anpassning vertikalt och horisontellt i organisationen utan strategin behöver även kommuniceras ut på ett lämpligt sätt (García-Carbonell, m.fl., 2016).

2.3.3 Kommunikationskanaler

Det är viktigt att välja kommunikationskanaler med omsorg. Anledningen är att alla kanaler inte passar all information och för att mottagaren i regel inte kan förhålla sig till för många kanaler. För att välja kanal bör utgångspunkten vara vilken typ av budskap som ska förmedlas och vilken effekt som är önskvärd (Granberg, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Människor är olika och föredrar att använda olika kommunikationskanaler. Med en blandning av flera generationer representerade på arbetsplatsen måste organisationer kommunicera via flera kanaler för att nå ut till alla. Forskningen visar att öga mot öga är det mest föredragna mediet eftersom det förbättrar chanserna för kommunikation att förstås som det var menat. Det blir dock svårare att leverera budskap öga mot öga i växande globala organisationer. Här kan den moderna tekniken hjälpa till (Stegâroiu & Talal, 2014).

Val av kommunikationskanal är något Mulkeen (2008) lyfter som betydelsefullt även för hur budskapet uppfattas, samt huruvida det är informellt eller formellt. Vidare beskriver Granberg (2011) och Kaufmann och Kaufmann (2010) att det personliga mötet där det är möjligt att fråga och komma med synpunkter är viktigare ju svårare, mer komplexa eller farligare frågor det gäller eller om syftet är att påverka attityder och värderingar. Om det däremot handlar om enkel och okontroversiell information är det bättre att kanalerna också är enkla och tidseffektiva (Granberg, 2011).

Sedgwick och Spiers (2009) lyfter att användningen av videoteknik inom bland annat näringslivet har ökat men området är fortfarande relativt outforskat. Det finns däremot forskning som påvisar att videotekniska lösningar ger en struktur av social interaktion. Där har videosamtal många likheter med personliga interaktioner även om det inte fullt ut är jämförbart med samtal som sker öga mot öga. Konversationer över video eller med enbart röst försämrar eller eliminerar visuella signaler som ögonkontakt och blickar samt om någon exempelvis nickar (O'Conaill, Whittaker & Wilbur, 1993; Sellen, 1995). Det har även visat sig att under video- eller röstsamtal har varje talare ordet längre och blir inte avbruten i samma utsträckning som vid fysiska intervjuer, däremot talar varje individ vid färre tillfällen. Det resulterar i mindre naturliga och mer formella interaktioner som skapar ett större psykologiskt avstånd och blir mindre personligt till skillnad mot när konversationerna sker i samma fysiska utrymme (O'Conaill m.fl., 1993; Sellen, 1995).

3 Metod

I det här kapitlet presenteras val av metod och forskningsansats. Vidare beskrivs urval, urvalskriterier och hur vi beaktat de forskningsetiska principerna. Därefter beskrivs insamling, bearbetning och analys av data samt reliabilitet och validitet hos studien.

3.1 Val av metod

Syftet med studien var att i en multinationell koncern undersöka, beskriva och analysera relationen och kommunikationen mellan HR-funktionen och linjechefer samt vilka möjligheter och hinder som finns inom dessa områden. För att undersöka det fanns ett behov av djupgående empiriskt material i form av intervjuer och dokument. Då vi utgått ifrån respondenternas upplevelser och känslor och antagit ett tolkande perspektiv kan vårt synsätt beskrivas som hermeneutiskt (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014).

Det behövdes även stöd av teoretiska utgångspunkter och metodologiska avvägningar under studiens gång eftersom nya utmaningar och ny förståelse ideligen uppstår. Vi tog avstamp i teorin för att sedan gå till empirin och därefter tillbaka till teorin igen. Abduktion är när forskaren har en förförståelse och en idé om varför något förhåller sig på ett visst sätt och rör sig sedan mellan teori och empiri (Trost, 2010; Kvale & Brinkmann, 2014). Vår ansats har varit abduktiv då vi rört oss växelvis mellan teori och empiri samt att vi hade en förförståelse i ämnet. Förförståelsen hade skapats dels genom inledande samtal med kontaktpersonen på det studerade företaget och dels genom att ha studerat personalfrågor under tre år.

Forskningsdesignen utifrån vår ansats var en fallstudie och genomfördes på en multinationell koncern inom förnyelsebar råvara. En fallstudie beskrivs av Andersen (2012), Bryman (2011) och Denscombe (2016) som en ingående och detaljerad studie av ett enskilt fenomen eller fall. I den här studien var det kommunikationen och relationen mellan två grupper i en organisation som undersöktes. Fallstudien möjliggör en förståelse av en företeelse inom en specifik kontext (Yin, 2003), vilket var avsikten med den här studien. En begränsning hos fallstudier är att resultaten inte kan generaliseras då de aldrig utgör ett stickprov från en population. Däremot bör resultat från fallstudier och kvalitativ forskning istället generaliseras mot det teorin och tidigare forskning beskriver (Bryman, 2011).

Vår fallstudie avsåg att undersöka HR-funktionens och linjechefernas uppfattningar om kommunikationen och relationen dem emellan vilket gjorde att en kvalitativ metod var lämplig. Valet av kvalitativ metod grundade sig i möjligheten att kunna gå in på djupet i strävan att få en förklaring och förståelse för de svårigheter som beskrivits gällande kommunikationen i organisationen, att få svar på varför (Denscombe, 2016; Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009).

3.2 Urval och avgränsningar

I den här kvalitativa undersökningen användes ett målstyrt urval. Målstyrda urval handlar om att välja ut enheter med hänvisning till forskningsfrågorna, i det här fallet var enheterna två olika yrkesroller. Urvalet var därmed strategiskt och syftade till att intervjua personer som var relevanta för studiens syfte (Bryman, 2011). I studien valde vi två typer av respondentgrupper - linjechefer med personalansvar och HR Business Partners (HRBP) som är linjechefers primära kontakt gällande personalfrågor. Vi intervjuade tre HRBP:s, en HR-chef och tre linjechefer. Vi fick även skriftligt svar utifrån vår intervjuguide av en HRBP. För att få tillgång till respondenterna som var relevanta för undersökningsområdet fick vi vägledning av vår kontaktperson vid den lokala HR-avdelningen på moderbolaget i koncernen. Med utgångspunkt hos vår kontaktperson genomfördes vad Bryman (2011) och Trost (2010) beskriver som ett snöbollsurval. Kontaktpersonen hänvisade oss vidare till personer som arbetar som HRBP inom bolaget som i sin tur bistod med kontaktuppgifter till linjechefer som var relevanta för vår studie.

Urvalskriterierna för linjecheferna var att de själva skulle vara anställda i- och ha personalansvar över anställda på moderbolaget i koncernen. Vidare skulle de ha haft en chefsroll i moderbolaget i minst ett år för att ha hunnit sätta sig in i koncernens arbetssätt samt i de kommunikationskanaler som finns.

Urvalskriterierna för HRBP var att de skulle vara anställda i moderbolaget i koncernen och skulle även ha haft sin roll som HRBP under minst ett år. Anledningen var att de skulle känna till arbetssätt och kommunikationskanaler i koncernen men även ha haft en viss erfarenhet av hur och vad linjechefer vill ha stöd i.

3.3 Genomförande

3.3.1 Förberedelser

Vid ett första möte med vår kontaktperson, en HR-medarbetare på moderbolaget, diskuterades vad vi skulle studera i organisationen. Valet föll på hur kommunikationen kunde förbättras mellan HR-funktionen och linjecheferna. Vi övervägde även hur vi skulle lägga upp studien avseende framförallt datainsamlingsmetod och urval. Som del i förberedelserna genomfördes en intervju med en HR-chef där organisationens och HR-funktionens uppbyggnad förklarades för att vi skulle få en bra förståelse för hur organisationen ser ut.

3.3.2 Val av datainsamlingsmetod

Valet för datainsamlingen av det empiriska materialet var kvalitativa intervjuer. När forskarens syfte är att förstå åsikter och uppfattningar mer djupgående eller när forskaren vill ha svar på mer komplexa frågor är kvalitativa intervjuer lämpligast att använda sig av (Denscombe, 2016). I studien användes semistrukturerade intervjuer eftersom vi ville ha möjlighet att vara flexibla med följdfrågor för att kunna få fördjupade svar samtidigt som vi ville hålla oss inom en viss ram på grund av begränsad tid. En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren har en intervjuguide med de ämnen som skall behandlas samt frågor kring dessa. Intervjuaren är samtidigt inställd på att vara flexibel med sin ordningsföljd och anpassar sig efter hur de intervjuade utvecklar sina svar och idéer om ämnet som behandlas. Det finns även möjlighet att ställa följdfrågor för att förtydliga eller för att ge utrymme till respondenterna att svara öppet samt för att kunna fördjupa och utveckla svaren (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014; Denscombe, 2016). En av våra respondenter besvarade intervjuguiden skriftligen då intervjun blev inställd vid två tillfällen. På grund av detta fanns ingen möjlighet att ställa följdfrågor i anslutning till att respondenten besvarade frågorna. När det gäller intervjuer som metod för datainsamling menar Kvale och Brinkmann (2014) att det finns olika typer av respondenter där vissa personer är svårare att intervjua än andra. Några är bättre på att uttrycka och beskriva känslor vilket kan krävas i vissa situationer, andra är bättre på att redogöra för exakta händelseförlopp vilket är att föredra i andra situationer. Kvale och Brinkmann (2014) menar vidare att det ställer krav på den som intervjuar att använda sig av olika intervjutekniker som exempelvis sonderande frågor, ledande frågor eller motfrågor. Vi har beaktat det genom att vi försökt vara flexibla och lyhörda utifrån vad respondenten svarat och hur öppen respondenten är i sina svar samt att vi anpassat hur vi ställer frågorna utifrån det.

3.3.3 Intervju över video

Då det var långa avstånd till många av respondenterna valde vi på grund av ekonomiska skäl och begränsat med tid att intervjua flera av dem genom Skype med möjlighet till videosamtal. Fem av intervjuerna skedde över Skype och två av intervjuerna var personliga. Införandet av audiovisuella och nätbaserade tekniker i forskning har enligt Graffigna och Bosio (2006) djupgående konsekvenser gällande processen med datainsamlingen, analysen av datan men framförallt hur förhållandet mellan intervjuaren och respondenten utvecklas och struktureras. Vi ansåg att det var viktigt att beakta vid utförandet av intervjuerna. O'Conaill m.fl. (1993) och Sellen (1995) belyser att det har visat sig att under video- eller röstsamtal har varje talare ordet längre och blir inte avbruten i samma utsträckning som vid fysiska intervjuer, däremot talar varje individ vid färre tillfällen. Det resulterar i mer formella interaktioner som upplevs mindre naturliga och personliga och skapar därför ett psykologiskt avstånd till skillnad mot när intervjuerna sker i samma fysiska utrymme. Personliga intervjuer möjliggör spontanitet och ökad turtagningsfrekvens med en känsla av lika stor tillgång till konversationen (O'Conaill m.fl., 1993; Sellen, 1995). Sedgwick och Spiers (2009) rekommenderar att använda uppkoppling med hög bandbredd vid videosamtal samt att utvärdera om informationen som eftersöks till studien sannolikt även kommer att delas i video- eller röstsamtal och inte kräver intervjuer öga mot öga. Ämnet för studien var intern kommunikation och var i den bemärkelsen inte ett känsligt ämne som har stort behov av förtrolighet under intervjun. Det bidrar till att vi anser att studien inte brister i och med att intervjuerna var video- eller röstbaserade och eventuellt upplevdes mindre personliga. Eftersom studien utfördes i en multinationell koncern med långa avstånd mellan de anställda sker en stor del av kommunikationen genom webbaserade system. De anställda är vana vid att kommunicera genom de systemen och vi ansåg det lämpligt att använda den kommunikationskanalen vid studerandet av den interna kommunikationen. Syftet med intervjuerna i studien var att få djupa och beskrivande svar där det inte behövdes spontanitet, vilket gjorde att vi inte såg det som ett hinder och ansåg att det även kunde vara fördelaktigt med video- eller röstsamtal som ger färre avbrott och längre utrymme att tala för respondenten.

3.3.4 Intervjusituationen

Allmänt gällande intervjuer är att de bör ske ostört och i avskildhet, där det är bra akustik och relativt tyst (Denscombe, 2016). Det beaktades genom att inför intervjuerna ge respondenterna rekommendationer gällande detta, däremot kunde vi inte reglera förhållandena då intervjuare och respondent var placerade på olika ställen. Respondenterna har blivit informerade om syftet

med undersökningen samt de forskningsetiska principerna innan intervjuerna påbörjades. Då vi ville använda ljudupptagning under intervjuerna blev respondenterna tillfrågade om samtycke till att intervjuerna spelas in. Alla respondenter gav samtycke till ljudinspelning. Intervjuerna tog mellan 30-60 minuter. Utöver det tog det mellan fem-tio minuter extra vid varje intervju för information och frågor. Under intervjuerna agerade en av oss intervjuare och en observatör. Vi valde att spela in intervjuerna eftersom respondenterna gav samtycke till det. Vid ljudupptagning kan intervjuaren koncentrera sig på svaren och därmed blir det möjligt att fånga upp relevanta följdfrågor (Trost, 2010). Med ljudupptagning blir intervjuerna ordagrant sparade och möjligheten att veta vad som sades och hur det sades finns för analys (Bryman, 2011; Denscombe, 2016; Trost, 2010). Ljudupptagning under intervjusituationen kan hämma respondenten i början av intervjun eftersom tankarna kan gå till ljudupptagningen och vilka ord som används. Längre in i intervjun blir oftast respondenten bekväm och glömmer bort ljudupptagningen (Bryman, 2011; Denscombe, 2016). Av den anledningen valde vi att ha enklare bakgrundsfrågor inledningsvis med förhoppningen att respondenterna skulle känna sig mer avslappnade senare under intervjuerna när frågorna var mer riktade mot det vi undersökte.

3.3.5 Utformandet av intervjuguide

Intervjufrågorna har utformats utifrån frågeställningarna och tidigare forskning. I samband med utformningen av frågorna skapades tematiserade intervjuguides, en riktad mot HRBP:s (Bilaga 1) och en annan mot linjechefer (Bilaga 2). Dessa översattes även till engelska då flera av respondenterna inte är svensktalande. De teman vi delade upp intervjuguiderna i var relationer och kommunikation. Intervjufrågorna testades genom provintervju med två deltagare för att säkerställa att frågorna var relevanta för studiens syfte och frågeställningar (Bryman, 2011). Allt eftersom intervjuerna genomfördes skrevs intervjuguiden om något och frågor lades till där vi kände att vi ville få mer information.

3.4 Forskningsetiska aspekter

I anslutning till intervjuerna har respondenterna fått ta del av de fyra forskningsetiska principerna, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet handlar om att informera respondenterna om syftet med studien, hur den kommer att gå till och att deras medverkan är frivillig. Samtyckeskravet innebär att forskaren måste ha inhämtat samtycke från respondenterna att de vill delta i studien. Konfidentialitetskravet handlar om att alla personuppgifter ska förvaras på ett sätt där ingen utomstående kan nå dem, att forskaren har tystnadsplikt och att det inte går att härleda vem som

sagt vad i resultatet. Nyttjandekravet handlar om att insamlad data endast ska användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2002). Principerna togs i beaktande under hela studien. Dels genom att vi informerade skriftligt i informationsbrevet (Bilaga 3) vid förfrågan om att delta i intervju och dels att vi muntligt informerade respondenterna i anslutning till intervjun om att deras deltagande var helt frivilligt och att de kunde avbryta närhelst de ville. Respondenterna blev även informerade om att alla uppgifter gällande undersökningen skulle behandlas konfidentiellt och att de var garanterade att vara anonyma. Respondenterna informerades vidare om att resultatet av undersökningen skulle redovisas i en kandidatuppsats. I anslutning till intervjun tillfrågades respondenterna om samtycke till ljudupptagning.

Insamlade data avidentifierades för att inte riskera att röja respondenternas identitet och all data förvarades på en låst hårddisk där ingen obehörig kunde komma åt den. Insamlade data behölls fram tills att examinationen var slutförd för att vi skulle kunna gå tillbaka till materialet om det behövdes. När examinationen var genomförd raderades allt insamlat material. Hanteringen av data har godkänts av Högskolan Dalarnas dataskyddsombud.

3.5 Analys och databearbetning

När intervjuerna var genomförda påbörjades databearbetningen och analysarbetet. Ljudupptagningarna från intervjuerna transkriberades ordagrant och bröts ner i mindre delar som kodades och kategoriserades genom att färgkoda fraser och stycken och därefter sortera dem. Respondenterna numrerades för att veta vilket textsegment som hör till vilken respondent. Transkriberingen har gjort att det har varit lättare att bryta ned materialet och hitta återkommande teman (Bryman, 2011; Denscombe, 2016; Trost, 2010). Backman (2016) lyfter att analysen syftar till att ge data en tolkningsbar form för att kunna relatera empirin till problemställningen. Kvale och Brinkmann (2014) menar att kodning underlättar identifiering av ett uttalande genom att knyta nyckelord till ett textsegment. Kodningen syftade till att vi lättare kunde jämföra och hitta eventuella återkommande teman i intervjupersonernas svar och vi blev tvungna att bekanta oss med alla detaljer i datamaterialet. Bryman (2011) lyfter dock att risken vid kodning av kvalitativa data är att kontexten kan gå förlorad när forskaren plockar ut enstaka textstycken.

Valet av tillvägagångssätt vid analysen av det empiriska materialet var vad som beskrivs som en tematisk analys. Bryman (2011) beskriver att forskaren vid en tematisk analys läser igenom materialet ett flertal gånger för att identifiera teman och subteman som datan sedan ordnas i.

För att få tyngd i underlaget analyserades sedan det empiriska materialet utifrån tidigare forskning inom området för studien.

3.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är två av de viktigaste faktorerna i bedömandet av kvaliteten i undersökningar av samhällsvetenskaplig karaktär (Bryman, 2011). Då det är av stor vikt har vi under studiens gång tagit hänsyn till de faktorerna. Reliabilitet handlar om tillförlitlighet och pålitlighet, det vill säga huruvida utfallet blir detsamma om undersökningen skulle återupprepas (Bryman, 2011). Studiens reliabilitet är beroende av att mätningar är korrekt gjorda, exempelvis att inte ha svårtolkade frågor och att resultatet kan påverkas av tillfälligheter (Bjereld m.fl., 2009). För att stärka reliabiliteten i den här studien testade vi intervjuguiderna på två personer för att säkerställa tydligheten i frågorna.

I den kvalitativa forskningen finns det utmaningar med reliabilitet eftersom den är av utforskande karaktär utifrån observationer, fallstudier och intervjuer (Denscombe, 2016). En stor svårighet är att åstadkomma samma resultat vid en återupprepad undersökning eftersom människor och situationer ständigt förändras (Denscombe, 2016). Respondenten blir mer eller mindre påverkad av den som intervjuar eller observerar i och med samspelet dem emellan och medvetenheten av att bli undersökt kan inverka på hur denne framställer sig. Det här fenomenet är något som beskrivs som intervjuareffekten (Denscombe, 2016). Tidpunkten kan även vara avgörande för vad respondenten svarar, exempelvis en fråga om långvarig stress kan ge olika svar beroende på om den känner sig stressad för stunden eller inte (Bjereld m.fl., 2009). Under intervjuerna har vi noterat vilken miljö respondenterna befinner sig i för att synliggöra påverkansfaktorer. I det här avseendet upplevde vi att det har varit bra att fånga upp respondenterna i deras naturliga arbetsmiljö oavsett faktorer för att få ett så bra resultat som möjligt. Den interna kommunikationen sker dagligen i skilda situationer, vilket är det vi har undersökt i den här studien. Det ansåg vi stärkte studiens validitet.

Validiteten beskriver Bjereld m.fl. (2009) som giltighet och relevans i de kriterier och metoder som används, att de verkligen undersöker det som ska undersökas och inte något annat. Validiteten i undersökningen är med andra ord beroende på vad vi mäter (Bjereld, m.fl., 2009). I den kvalitativa forskningen finns utmaningar med att avgöra om man mäter det man syftar till att mäta (Kvale & Brinkmann, 2014). Hur tolkar respondenten frågorna? Vad skiljer sig i

definitionerna av begreppen mellan respondent och intervjuare? För att skapa validitet menar Trost (2010) att följdfrågor ska ställas till respondenten under intervjun för att säkerställa uppfattningen av svaret samt att intervjuaren bör fråga om svaret var korrekt uppfattat. För att ytterligare stärka validiteten tog vi det här i beaktande under genomförandet av intervjuerna. Provintervjuerna som testade frågornas tydlighet hade även som syfte att klargöra om frågorna hade relevans för studien samt om de var tillräckligt utförliga för att besvara frågeställningarna.

För att säkerställa kvaliteten i studien har vi belyst och medvetandegjort vår förförståelse, motiverat våra val av metoder och diskuterat påverkansfaktorer i undersökningen. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att validiteten i undersökningen är en fråga om att kontrollera och ifrågasätta resultaten genom hela forskningsprocessen. Att som forskare ha ett tydligt syfte som denne blir återkommande påmind om i alla delar är av stor vikt. Slutligen krävs det intersubjektivitet där forskaren även medvetandegör sina val för läsaren så denne kan bedöma kvaliteten utifrån sina kriterier av reliabilitet och validitet (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.7 Metoddiskussion

Det finns en medvetenhet om att vi som forskare har riskerat att påverka resultatet genom de värderingar och åsikter vi bär med oss, vilket är något både Bryman (2011), Denscombe (2016) och Kvale och Brinkmann (2014) lyfter fram. Det här har beaktats genom att vi strävat efter att förhålla oss så objektiva som möjligt genom hela processen men även att vi varit medvetna om att det inte går att vara objektiv fullt ut. Den medvetenheten är något Kvale och Brinkmann (2014) betonar som nödvändigt.

Det finns kritik riktad mot kvalitativ forskning. Bryman (2011) för exempelvis fram svårigheter med att replikera en undersökning, att det finns problem med att generalisera resultatet och att det finns en bristande transparens över exakt hur forskaren har gått tillväga vid olika moment. Vi har avsett att vara så transparenta med våra val och metoder som möjligt och eftersom studien syftar till att förklara och förstå vad ett fenomen bottenar i ansåg vi att en kvalitativ metod var lämpligast. Hade tiden funnits hade även kvantitativa metoder varit ett alternativ att komplettera med till framtida forskning för att vidare undersöka om resultaten från vår kvalitativa studie går att generalisera även till andra kontexter.

4 Empiri och analys

I det här kapitlet presenteras resultatet av de kvalitativa intervjuer som genomförts för att samla in data. Resultatet av intervjuerna analyseras utifrån studiens teoretiska referensram och presenteras under tematiserade rubriker.

4.1 Relationer

Det första huvudtemat berör relationen mellan HR-medarbetare och linjechefer. Frågor som ställdes under intervjuerna var bland annat hur respondenterna upplever relationen mellan HR-medarbetare och linjechefer, om linjechefer vänder sig till HR-funktionen med frågor rörande personal och i så fall vilken typ av frågor det kan handla om (Bilaga 1-2).

4.1.1 Relationen mellan HR-funktionen och chefer

Flera av respondenterna, inom båda respondentgrupperna, beskriver att HR-rollen har förändrats. De som arbetar som HRBP:s har getts möjlighet att arbeta mer strategiskt än tidigare och det finns en ökad respekt för rollen från chefernas sida. En av de intervjuade HRBP:s beskriver att cheferna tidigare kunde säga åt hen att utföra olika sysslor men att det idag ser annorlunda ut. Idag upplever respondenten sig vara lika viktig som de andra i ledningsgruppen.

“[...] idag är jag en fullvärdig medlem av ledningsgruppen och lika viktig som, alltså vi är alla lika viktiga och vi respekterar varandra så det har ändrats ganska mycket tycker jag.” - HRBP

4

I den studerade organisationen är HRBP:s idag en självklar del av ledningsgrupper. Det här går att jämföra med det Thilander (2013) beskriver om att det under flera årtionden har funnits en strävan efter att HR-medarbetare genom sitt arbete ska kunna bidra till att organisationen uppnår sina mål. HR-medarbetarna har även strävat efter ökad status och erkännande i arbetet. Thilander (2013) och Hällsten och Tengblad (2002) beskriver att det finns ett ömsesidigt beroende mellan HR-medarbetare och chefer och att det inte finns någon som är överordnad eller underställd den andre.

Samtliga respondenter anser sig även ha en mestadels god relation med sin respektive samarbetspartner. En HRBP berättar att det finns en respekt och ett förtroende för kompetensen dem emellan samt att de har roligt i arbetet.

“Jag upplever att det finns en ömsesidig respekt för varandras kompetens och för varandras personer. Jag upplever att jag får mycket positiv feedback, vilket ju ger energi tillbaka, så det är ju viktigt. Jag upplever att vi kan skratta, att det är roligt att jobba tillsammans. Ja...och...att man liksom inte behöver tjata livet ur sig för att folk ska hålla deadlines, utan att det finns liksom en respekt och en tacksamhet för det stöd man får och så.” - HRBP 1

Att relationen är viktig mellan HR-medarbetarna och linjecheferna för att kunna göra nytta för organisationen är något som Thilander (2013) betonar och anser borde främjas.

4.1.2 Stöd

Överlag är de intervjuade cheferna nöjda med stödet de får från sin HRBP. Det är till dem cheferna vänder sig i första hand om de har frågor som rör personal. En chef berättar att hen sitter på samma kontor som andra HRBP:s än sin egen och att hen även kan vända sig till dem med frågor. Alla chefer beskriver att det är framförallt i det operativa arbetet som de vill ha stöd. De intervjuade HRBP:s lyfter även de att det är det operativa arbetet de får flest frågor kring. Det här går att jämföra med Bos-Nehles (2010) som menar att det är i det operativa och stödjande arbetet och inte i det strategiska som HR-funktionen främst har varit till hjälp för linjecheferna. Trots att cheferna generellt är nöjda lyfter en chef att hen ibland hade velat få mer stöd från sin HRBP. Hen beskriver att HR-funktionen periodvis under året har väldigt mycket att göra och därför inte kan ge lika mycket stöd som annars och att chefen under dessa perioder får göra mer själv. De områden som linjecheferna framförallt vill få stöd i är rekrytering och avyttring av medarbetare. Det efterfrågas även coachning inför svåra samtal med medarbetare.

Det cheferna beskriver är jämförbart med vad Bos-Nehles (2010) belyser, att de svårigheter första linjens chefer har visat sig uppleva med att utföra HR-praktiker till viss del beror på att det saknas stöd från HR-funktionen. Det som cheferna efterfrågar med coaching som stöd, beskriver Thilander (2013) att HR-medarbetare har kompetensen för och borde stödja cheferna i.

Flera av HRBP:s lyfter att mycket av stödet från dem till cheferna är information gällande de olika processerna i den årliga cykeln. Processerna kan handla om exempelvis lönerrevision och utvecklingssamtal, sådant som återkommer varje år. Det kan handla om information om vem

som gör vad, instruktioner kring hur det ska göras och vilka deadlines som finns att förhålla sig till. Ibland håller HRBP:s utbildningar för cheferna över Skype inför de olika processerna. För ett framgångsrikt arbete med HRM belyser Whittaker och Marchington (2003), Boxall och Purcell (2016) samt Gilbert m.fl. (2011) att linjecheferna bör få utbildning i HR-arbete och ledarskap. Purcell och Hutchinson (2007) betonar även att det är viktigt att HR-funktionen tänker på hur linjecheferna kan arbeta praktiskt med policys för att förbättra möjligheterna för cheferna att göra ett bra arbete.

En respondent beskriver att det är svårt för cheferna att hålla reda på vilket regelverk som de måste förhålla sig till då organisationen verkar i så många länder. Tidigare kunde det finnas en tendens att cheferna agerade först och meddelade HR-funktionen efteråt men respondenten beskriver att det förändrats. Nu hör cheferna av sig innan och berättar hur de tänker för att få råd och stöd kring regelverk eller om hen behöver vända sig till någon specialistfunktion. Det är i likhet med det Renwick (2003) belyser om att det finns en risk att chefer tycker de har mer kompetens inom HR-arbete än de faktiskt har. Det kan visa sig i felaktiga beslut vid arbetet med personalfrågor. Chefer kan dock lyckas väl med HR-arbete om de får rätt stöd, hjälp och utbildning från HR-funktionen (Renwick, 2003).

En chef berättar att det för mindre än ett år sedan kommit ett nytt IT-verktyg för HR-arbete som sparar mycket tid vilket gör att hen kan arbeta mer strategiskt tillsammans med sin HRBP nu än med tidigare verktyg. Hen vill dock att de fokuserar på att arbeta ännu mer strategiskt längre fram och menar att det är i det strategiska arbetet en HR-funktion visar om den håller hög kvalitet och särskiljer sig från konkurrenterna. Thilander (2013) belyser att fasta procedurer och verktyg kan hämma effektiviteten vid händelsestyrda arbeten, vilket liknar det respondenten beskriver gällande det tidigare verktyget som användes. Respondenten berättar att hen vill arbeta ännu mer strategiskt och Thilander (2013) framför att vid arbete där förutsättningarna ofta förändras gynnar goda relationer mellan HR-funktionen och chefer möjligheten att arbeta strategiskt och nytänkande. Det respondenten beskriver skiljer sig även från det Bos-Nehles (2010) menar gällande att chefer framförallt vill ha hjälp i det operativa arbetet och inte i det strategiska.

4.2 Möjligheter och hinder i relationen

Det andra huvudtemat berör vilka möjligheter och hinder som finns i relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna. Frågor som ställdes under intervjuerna var exempelvis om det finns något i relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna som respondenterna skulle vilja förändra, om respondenterna uppfattar att de har tydliga arbetsuppgifter och om det händer att respondenterna utför arbete som ligger utanför deras yrkesroll (Bilaga 1-2).

4.2.1 Roller

Samtliga respondenter som arbetar som HRBP beskriver att de har tydliga arbetsuppgifter. Det finns en årlig cykel med tydligt formulerade processer som de arbetar efter. Arbetet som HRBP beskrivs av en respondent som stundvis ganska tufft och att det är viktigt att kunna växla mellan olika roller. Ibland är det en coachande och stödjande roll som krävs och ibland en rakare och tuffare roll. Hen berättar att även om arbete med personalfrågor oftast är roligt kan det också vara utsatt, framförallt vid exempelvis missbruksfrågor, tuffa förhandlingar eller neddragningar. Arbetet som HRBP innefattar möten med många typer av människor i olika situationer och en respondent beskriver vikten av att kunna möta människor på olika nivåer. Det här påvisas av Thilander (2013) som belyser att en styrka hos HR-medarbetare är att de har kunskap om mänskliga beteenden och relationer samt har kompetens att utföra svåra samtal vid behov.

Trots att samtliga HRBP:s beskriver att rollen har tydliga arbetsuppgifter belyser flera HRBP:s att det är otydligt för en del chefer till vilken HR-funktion de ska vända sig då HR-funktionen är uppdelad i en matrisstruktur.

“[...] själva rollen är ju ganska tydligt beskriven men sen finns det ju också en verklighet i en matrisorganisation som gör att den kanske blir otydlig för vissa chefer i organisationen.” - HRBP 4

Att det kan finnas en del otydligheter kring vem eller vilka man ska vända sig till i en matrisstruktur är något även Jacobsen och Thorsvik (2014) belyser.

En chef uttrycker att det vore bra om det funnits någon form av organisationsschema över HR-funktionen med tanke på komplexiteten som finns i dess struktur. Schemat vill respondenten ska kompletteras med vem som ska kontaktas beroende på vilken fråga som ställs. Det för att skapa en större tydlighet i kontaktvägarna och förbättra effektiviteten.

“But it would be better, giving the complex HR organization we have and all HR Sweden and AB [moderbolaget anm.] and logistics and all this kind of thing, that there was some kind of mapping of who deals with what and what is their point of contact, how do we get in contact with HR.” - Chef 3

Samtliga chefer berättar att de känner till vad som är deras ansvar kopplat till personalarbete. En del av cheferna lägger mer vikt vid de administrativa delarna av personalarbetet utifrån den årliga cykeln medan en chef betonar vikten av personalarbete för att medarbetarna ska må bra och för att teamet ska vara produktivt.

“[...] for me to be able to deliver on my job I need to have happy team members and team members who feel like they have meaning and have a sort of solid foundation and organization.” - Chef 3

Det respondenten beskriver går att jämföra med Huselid (1995) som belyser att ett effektivt HR-arbete främjar organisationens drift och ekonomiska resultat. Bos-Nehles (2010) betonar att första linjens chefer spelar en kritisk roll vid implementering av HRM, då det är de som är ansvariga för att genomföra HR-praktiker bland medarbetarna på golvet. Rätt stöd och utbildning från HR-funktionen hjälper cheferna att lyckas i rollen som ledare och med personalarbetet (Bos-Nehles, 2010; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003; Gilbert m.fl., 2011; Boxall & Purcell, 2016). Brewster m.fl. (2013) beskriver att det är chefernas tidigare erfarenheter och förförståelse som avgör hur väl de utför personalarbete, det går att jämföra med det en av cheferna berättar om att yrkesrollen kopplat till personalarbete är något hen vuxit in i:

“Jag vet vad som förväntas av mig. Men det är klart...det där är ju någonting som man kanske...utvecklar en förståelse för över tid som chef. Första chefskapet jag hade så var det ju inte självklart. Men det tycker jag man lär sig ganska fort.” - Chef 2

4.2.2 Gränsdragningsproblematik

Samtliga respondenter beskriver att de känner till vad de har för ansvar gällande personalfrågor. Ett flertal av respondenterna uttrycker att de upplever att de utför arbetsuppgifter som de anser borde ligga utanför deras roll. Det kan exempelvis handla om HR Business Partners som får agera systemstöd för ett nyligen implementerat HR-verktyg där det inte finns någon dedikerad IT-support. Ett flertal chefer nämner att de vill ha hjälp från HR-funktionen med HR-verktyget men flera av HR-medarbetarna vi har intervjuat för fram att de inte vill hantera de frågorna, att det tar tid från det mer värdeskapande arbetet och att de önskar att det fanns en support för cheferna att vända sig till.

“Det man önskar som HRBP på [företaget] är ju att det skulle finnas någon typ av central support för alla frågor som är relaterade till system, även HR-relaterade system och HR-relaterade frågor. Så att HR...så att kvalificerade HR-personer kan ägna sig åt det som skapar mer värde och som det finns stora behov av i organisationen.” - HRBP 1

Det som beskrivs av respondenterna går att jämföra med Thilanders (2013) beskrivning av problemet med gränsdragningen över vem som har ansvaret och ska utföra arbetsuppgifter gällande personalansvar. Thilander (2013) menar att problematiken kring gränsdragning inte endast finns mellan HR-funktionen och cheferna utan även mellan olika HR-funktioner, exempelvis HRBP:s och servicecenters.

Det framkommer under intervjuerna att samtliga av respondenterna som arbetar som HRBP utför uppgifter som egentligen ligger utanför deras roll. Att de hjälper chefer med sådant som cheferna själva ska göra alternativt sådant som andra personer inom HR-funktionen ska göra. Det är däremot ingen chef som upplever att de utför personalrelaterat arbete som ligger utanför deras roll. En chef uttrycker sig såhär: *“Jag tror jag gör det jag ska, varken mer eller mindre.”* - Chef 1. En av respondenterna som arbetar som HRBP lyfter att det i stunden är enklare att göra en del av de administrativa arbetsuppgifterna åt cheferna istället för att återkommande påminna om att de ska bli gjorda eller hänvisa vidare. En annan respondent berättar att hen är mer benägen att utföra arbete åt de chefer som är högre upp i organisationen.

“De chefer jag jobbar med, det är chefer på olika nivåer, alltifrån de som sitter i den absolut högsta ledningsgruppen och alla chefer är olika upptagna men jag känner jag kan liksom inte

jaga dem med de mest administrativa frågorna som jag kanske jagar andra chefer med. Så då gör jag det åt dem istället.” - HRBP 2

Det respondenterna berättar ovan kan kopplas ihop med gränsdragningsproblematiken och att det inte endast berör vem som har ansvaret för personalarbete utan även om vem som förväntas utföra det, oavsett vem som är ansvarig (Thilander, 2013).

Flera respondenter, både chef och HRBP, beskriver att det finns ett visst motstånd hos en del chefer att utföra HR-arbete. Det framgår att de cheferna inte är nöjda med decentraliseringen av HR-arbetet. En HRBP berättar att det finns en del chefer som hen upplever inte vill acceptera hur HR:s funktion och stöd till cheferna ser ut. Cheferna vill ha mer stöd och anser att HR-funktionen borde göra mer.

“Men alltså...det som fungerar mindre bra är de chefer som inte kan acceptera HR-leveransen som den ser ut. De som gnäller och tycker att vi gör ingenting och jag får ingen hjälp och jag måste göra allting själv. Det är inte kul. Men samtidigt och ändå lyckats vinna över några av dem men det kräver ganska mycket energi att få över de här cheferna och få dem att förstå.” - HRBP 4

En av cheferna nämner flera skäl till att hen tycker att HR-funktionen borde utföra merparten av HR-arbetet. Hen beskriver exempelvis att HR-medarbetare har mer kompetens att hålla i svåra samtal som är känslomässiga och att HR-medarbetarna känner till de olika processerna i årscykeln väl. Respondenten anser att de som chefer utför uppgifter som de inte borde hålla på med eftersom de inte vet hur man gör.

“Problemet för oss är ju att vi håller på med en massa grejer som vi egentligen inte borde hålla på med, faktiskt. Och det görs så sällan så man lär sig det aldrig. [...] HR borde skötas av människor som kan HR.” - Chef 1

Det går att koppla ihop med det Bos-Nehles (2010) betonar med att chefer som upplever sig sakna kompetens inom HR-arbete även har större svårigheter att utföra HR-praktiker. Med tillfredsställande stöd och utbildning från HR-funktionen kan däremot linjecheferna klara av arbetet på ett bra sätt (Boxall & Purcell, 2016; Renwick, 2003).

4.2.3 Samverkan

En HRBP beskriver att medlemmarna i hens ledningsgrupp alltid försöker vara tillgängliga och hjälpa varandra om det behövs. Jacobsen och Thorsvik (2014) uppmuntrar detta och belyser att det är viktigt att det finns en vilja hos medarbetare i matrisorganisationer att samarbeta för att få det att fungera.

Ett par av respondenterna för fram att det i vissa fall kan finnas en del utvecklingsområden gällande samarbete och samverkan i organisationen. Både mellan linjechefer och HR-funktionen men även mellan de olika divisionerna och inom själva HR-funktionen. En av cheferna lyfter att det behövs en större samverkan i organisationen globalt för att kunna tillvarata medarbetare som vill utvecklas. En HRBP beskriver även att det ibland kan finnas en ovilja att dela med sig av sitt arbete om det är något som har arbetats på under lång tid.

“Man kan ju känna ibland att man lagt ner så otroligt mycket tid och kraft på att skapa någonting och så vet jag att det kan finnas känslan “ska jag bara ge bort det här till någon annan och så ska de få det gratis”. Alltså den, det kan nästan finnas ibland. Och det är ju sorgligt om det är så.” - HRBP 1

Mulkeen (2008), Stegâroiu och Talal (2014) samt Kaufmann och Kaufmann (2010) för fram att kommunikation är ett bra verktyg om individer, grupper eller avdelningar vill förbättra relationen och samspelet mellan varandra. En stor vikt vid den interna kommunikationen genererar även i en mer sammanhållen organisationskultur.

En respondent berättar att en grupp HRBP:s gick en utbildning tillsammans och att de därefter har börjat med nätverksmöten varannan månad där de turas om att berätta om olika projekt och delar med sig av material så att andra ska kunna göra liknande. Vidare beskriver respondenten att hen tror att nätverkandet och att mötas i olika sammanhang är något som främjar viljan att samverka men att det handlar mycket om att vilja dela med sig och att få något tillbaka när man gör det. Respondenten beskriver vidare att det är viktigt att visa på vinningen i att ge och ta.

4.2.4 Främjande och hindrande för relationer

Flera av respondenterna lyfter att de anser att det är viktigt med goda relationer för att främja samarbete mellan HR-medarbetare och chefer. Den långvariga relationen där det finns ett förtroende sinsemellan är något som framhävs positivt. Det är framförallt de respondenter som

arbetar inom HR-funktionen som beskriver att de försöker tänka på att arbeta relationsbyggande och förtroendeskapande. Vid frågan vad som främjar goda relationer mellan HR-medarbetare och chefer för ett par respondenter fram att det viktigaste är att alla sköter sitt jobb och även om de personliga egenskaperna också spelar in så är de sekundära. En av cheferna uttrycker sig såhär:

“Och om jag inte får vad jag behöver av HR, då blir jag ju frustrerad och tycker de är kassa, hur trevliga de än är.” - Chef 1

En HRBP uttrycker sig på ett liknande sätt:

“För det första att vara behjälplig med de frågor som kommer upp och stötta och hjälpa dem leverera. Det är väl det det bygger på mycket. Det går liksom inte att bara snacka. Man måste kunna leverera också.” - HRBP 2

En aspekt som flera av respondenterna för fram är att det är stora fysiska avstånd i organisationen. Ofta sitter chefer och deras respektive HRBP på olika platser, något som kan upplevas negativt för relationen. Flera av respondenterna beskriver att de gärna hade velat ses oftare men att det inte är möjligt, dels på grund av organisationens nuvarande mötespolicy (det görs inga resor för interna möten) och dels på grund av tidsbrist. Thilander (2013) menar att det fysiska samspelet och relationerna inte värdesätts tillräckligt högt i strävan efter det kostnadseffektiva HR-arbetet, vilket kan innebära försämrade innovation och konkurrenskraft på marknaden. Thilander (2013) beskriver vidare att risken är att HR-medarbetares kunskaper och erfarenheter inte utnyttjas tillräckligt och att det borde sättas ett större värde på det mellanmänniska samspelet mellan HR-medarbetare och chefer.

För att främja relationen trots avstånd beskriver en HRBP att hen försöker tänka på små saker som gör skillnad, som exempelvis att alltid inleda en konversation med att fråga hur den andra personen mår. Återkoppling och feedback är annan faktor som nämns som främjande av flera respondenter, även om återkopplingen består av att informera om att det drar ut på tiden. En av cheferna lyfter att hen försöker prioritera relationen och kontakten med HR-funktionen och ha en öppen, transparent och proaktiv dialog. Flera av respondenterna säger att de alltid försöker ta sig tid att träffa sina kollegor när de befinner sig i samma stad, även om det ibland bara

handlar om ett informellt möte på fem till tio minuter i korridoren. En chef reflekterar även över vad som främjar vad mellan relationen och kommunikationen.

“Men sen kan man ju fråga sig vad är det som ger den goda relationen? Är det kommunikationen? Var börjar det? Vad är hönan och ägget?” - Chef 1

För att återkoppla till det ovan skrivna är en bra kommunikation främjande för relationen, enligt Mulkeen (2008) samt Kaufmann och Kaufmann (2010). En tydlig och korrekt, öppen och positiv kommunikation ökar tilliten och förtroendet mellan HR-funktionen och cheferna (Mulkeen, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010).

4.3 Kommunikation

Det tredje huvudtemat handlar om den interna kommunikationen mellan HR-funktionen och linjechefer. Frågor som ställdes var bland annat hur kommunikationen mellan HR-medarbetare och linjechefer ser ut, vilka kommunikationskanaler som används och vad som är viktigt att tänka på vid användningen av de olika kommunikationskanalerna. Vidare ställdes frågor om hur ofta de träffas fysiskt samt vad de gör för att främja kommunikationen (Bilaga 1-2).

4.3.1 Kommunikationen mellan HR-funktionen och chefer

Samtliga respondenter i studien anser att kommunikationen generellt sett fungerar bra. En chef tydliggör att det är stödet som är väldigt bra medan en HRBP och en chef menar att det finns ett förtroende dem emellan och därför får de kommunikationen att fungera. Några respondenter anser att det finns en vilja att samarbeta, vilket är av stor vikt för att få kommunikationen att fungera i en matrisorganisation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Mulkeen (2008) och Kaufmann och Kaufmann (2010) belyser att en tillfredsställande kommunikation stärker och engagerar medarbetarna, främjar relationer mellan olika enheter och därmed organisationens effektivitet och lönsamhet. Det är av stor vikt så organisationen kan behålla eller till och med öka sin plats på marknaden. Problem med kommunikationen kan yttra sig som dålig trivsel och låg produktivitet (Mulkeen, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Mulkeen (2008) belyser även att ett öppet och positivt klimat förbättrar tilliten och pålitligheten.

Flera av respondenterna informerar om att de försöker vara transparenta och proaktiva i sin kontakt med varandra för att främja kommunikationen. En chef berättar att hen tar HR-frågorna

väldigt seriöst och prioriterar dem. En annan chef säger att hen försöker att göra vad som begärs genom att följa instruktioner, hålla deadlines och fråga om något är oklart. De flesta HRBP:s lyfter dock att de ofta behöver påminna vissa chefer om uppgifter som ska göras och även rätta fel som blivit gjorda trots att information har gått ut, vilket kan upplevas tröttsamt.

“Men det är klart man kan bli trött på det ibland, att man ska påminna eller rätta upp saker för andra.” - HRBP 1

En anledning till att HRBP:s behöver påminna är, enligt flera respondenter, att cheferna har väldigt mycket att göra och den stora mängden mail som de får. Mulkeen (2008) och Kaufmann och Kaufmann (2010) belyser att det är av betydelse att tänka över vem mottagaren är vid utformandet av budskapet för att informationen ska tas emot på ett lämpligt sätt. Det är viktigt att veta vad som ska sägas för att kunna formulera sig på ett tydligt och förståeligt sätt samt att det säkerställs att ingen information glöms bort (Mulkeen, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Den kommunikationskanal som används mest mellan HR-funktionen och chefer är mail och uppfattningen är att det är väldigt mycket mail. Några HRBP:s nämner att de försöker begränsa mängden till cheferna, försöker vara den enda kontakten i frågorna samt att inte lägga chefer på kopia som då får mail vid varje svar i mailkedjan. Samtliga chefer säger däremot att de föredrar att ha kontakt genom den kommunikationskanalen. De menar att då kan de ta tag i det vid tillfälle istället för att avbryta vad de gör för stunden. Flera av cheferna säger även att kontakten med deras HRBP oftast inte är brådskande vilket gör att mail är att föredra. Alla respondenter tar upp att kommunikationen oftast handlar om att HRBP:s informerar via mail om ett nytt steg i den årliga cykeln och ger instruktioner om tillvägagångssätt samt deadline.

”Ja...de brukar ju informera då när det kommer ett nytt steg i den årliga cykeln.. Och...ja, berätta för en att nu har vi det här steget vi ska ta oss igenom och här är deadlinen och här är det som vi förväntas göra och så där. Det är väl den vanligaste kommunikationen jag har från HR.” - Chef 2

Flera av cheferna anser att det är bra att HRBP:s informerar och säger till när det är dags för en ny process. De menar att det gör att de inte behöver vara proaktiva i det området och kan istället tänka på och hantera andra uppgifter.

“Just i de här frågorna, de här rutinprocesserna behöver man inte vara så speciellt proaktiv utan man kan vara ganska trygg i att det kommer ett mail som påminner om att just nu är det den här lönerrevisionen som inleds och nu ska ni ha de här första samtalen och så kommer nästa mail som säger att nu har vi förhandlat med facket och...ja, det funkar bra.” - Chef 2

De flesta respondenterna av både chefer och HRBP:s anser att intranätet fungerar dåligt och beskriver det som rörigt samt att det är svårt att hitta den information som eftersöks. Ett par av respondenterna för fram att intranätet internt kallas *“Finns i sjön”*. Det gör att intranätet inte används speciellt mycket utan cheferna vänder sig istället till sina respektive HRBP även med enklare frågor. Det motsäger det Boglind m.fl. (2013) och Thilander (2013) menar med att i en shared service organisering ska cheferna i första hand själva söka efter information via intranätet eller en serviceportal, detta för att frigöra tid för HR-anställda att arbeta mer strategiskt.

“Jag skulle vilja säga att kommunikationen via vårt globala intranät fungerar dåligt därför att...vi har ingen vidare struktur där. Och vi har mycket...ouppdaterad information där. Och sökfunktionen fungerar inte alls. Och det här gör ju att det är svårt för chefer...att det är svårt att söka till sig information själv. Och det resulterar ju i att HR får väldigt mycket frågor. Så det är en brist som vi har.” - HRBP 1

Kommunikationen mellan HRBP och cheferna består som sagt mestadels av att HRBP informerar cheferna. Flera respondenter lyfter att ett tillfredställande intranät hade underlättat den informationsströmmen samt sparat tid för både chefer och HRBP:s. Mulkeen (2008) lyfter att en välfungerande intern kommunikation är nödvändig för att organisationer ska lyckas i den hårda globala konkurrensen.

“[...] om vi hade haft en gemensam portal, en gemensam HR-portal och sen så skulle man kunna trycka liksom du vet på Sverige, Finland, Tyskland och så vidare. Vi har... det finns... vad heter det en början till portal men vi är inte där än. Det tror jag hade underlättat, det hade sparat tid för både HR och Chef.” - HRBP 4

4.3.2 Kommunikationskanaler

Det framkommer att respondenterna har flera kommunikationskanaler att tillgå i arbetet men att de kommunikationskanaler som används främst mellan HRBP och cheferna är mail och Skype. Då som både chatt- och röstfunktion. Några respondenter nämner att de försöker använda intranätet emellanåt men att det fungerar bristfälligt. Flera respondenter lyfter att de även använder företagets nya HR-system för att få information. Det systemet är relativt nytt och har inte kommit i fullt bruk ännu. Samtliga respondenter berättar också att de försöker träffas öga mot öga så fort de får tillfälle och är på samma ort. Stegâroiu och Talal (2014) framhäver att det skiljer sig mellan människor vad de föredrar att använda för kommunikationskanaler. Det motsäger till viss del det respondenterna berättar med att de samstämmigt främst använder mail och Skype. Stegâroiu och Talal (2014) förklarar vidare att på en arbetsplats finns flera generationer representerade vilket gör att organisationer måste kommunicera via flera kanaler för att nå ut till alla. Att respondenterna har flera kommunikationskanaler att tillgå kan därmed anses fördelaktigt, även om det behöver tas i beaktande att vissa fungerar bristfälligt.

Respondenter från både HR-funktionen och linjechefer lyfter att valet av kommunikationskanal beror på hur brådskande ärendet är. Cheferna berättar att om ärendet inte är brådskande föredrar de om kontakten sker genom mail. Samtliga respondenter anser däremot att om de vill ha ett omedelbart svar, om något behöver förklaras eller om ärendet är känsligt är röstsamtal i form av Skype eller telefon att föredra. Skype lyfts fram som särskilt bra om de vill dela något dokument eller vägleda någon i ett system till exempel. Granberg (2011) betonar att det är av betydelse att omsorgsfullt välja kommunikationskanal. Dels med tanke på vem som är mottagare men främst beroende på vad budskapet är och hur man vill att det ska uppfattas. Vid enkel och icke-kontroversiell information är det mer fördelaktigt om kanalerna är enkla och tidseffektiva, vilket går att jämföra med respondenternas val med att använda mail och Skype (Granberg, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2010; Mulkeen, 2008; Stegâroiu & Talal, 2014).

Vissa respondenter nämner även att fysiska möten kan vara önskvärt vid känsliga ämnen men de är inte alltid så lätta att få till på grund av avstånden. Det är i likhet med det Granberg (2011) och Kaufmann och Kaufmann (2010) framhäver med att det är viktigare med personliga möten med utrymme för frågor och synpunkter ju svårare, mer komplexa eller farligare frågor det gäller. Alternativt om syftet är att påverka attityder och värderingar. Enligt Stegâroiu och Talal

(2014) är öga mot öga det mest föredragna mediet eftersom det förbättrar chanserna för budskapet att förstås som det var menat. Det blir dock, i likhet med det respondenterna berättar, svårare att träffas öga mot öga i växande globala organisationer. Tekniska lösningar kan underlätta i de situationerna (Stegâroiu & Talal, 2014).

“[...] att vi är placerade så...i olika länder och olika städer och det förhindrar ju att ha fysiska möten som man kan ha om man sitter på ett och samma ställe. Sen valet av skype...det är så bra i och med att man kan dela dokument så det är mycket lättare att följa med en presentation eller om någon ska visa något för mig. Att man kan visa från sitt eget skrivbord.” - HRBP 2

Tekniska lösningar som Skype är det vanligast förekommande vid möten. Den främsta anledningen är de långa avstånden då de anställda är placerade på olika orter. Ett nytt kommunikationsmedel som är på gång att implementeras är Microsoft Teams. En del av respondenterna berättar att de har höga förväntningar på verktyget och det framhävs som väldigt bra vid projekt- och teamarbete.

4.4 Möjligheter och hinder i kommunikationen

Det fjärde huvudtemat berör vilka möjligheter och hinder som finns i kommunikationen mellan HR-funktionen och linjechefer. Frågor som ställdes under intervjuerna var exempelvis hur respondenterna upplever kommunikationen mellan HR-funktionen och linjechefer idag och om det finns något de skulle vilja förändra (Bilaga 1-2).

4.4.1 Främjande och hindrande för kommunikationen

En respondent beskriver att det inte finns någon policy eller strategi kring intern kommunikation i koncernen idag. Stegâroiu och Talal (2014) belyser vikten av en strategi för den interna kommunikationen, att definiera mål, formulera budskap och identifiera de bästa kanalerna för dem. García-Carbonell m.fl (2016) menar att den interna kommunikationen avgör utfallet av strategier för HRM i organisationer och för att lyckas med det krävs en tydlig och konsekvent strategi.

Flera av respondenterna lyfter att det finns många aspekter att ta hänsyn till vid kommunikation via mail. Granberg (2011) belyser att det är viktigt att tänka över vilket budskap som ska förmedlas och vad den önskade effekten är. En respondent lyfter exempelvis att det är viktigt

att tänka på hur tonen i meddelandet är. Det är lätt att låta hård trots att det inte är avsiktligt vilket kan leda till onödiga konflikter. Mulkeen (2008) framhäver att det är viktigt att vara öppen och positiv i tonen mot andra för att främja förtroendet till varandra.

“Vissa människor uttrycker sig stolpigt liksom och utan nyanser när de skriver mail. Då blir man förbannad och skriver ett svar tillbaka. Och så har man en konflikt som liksom inte alls var avsikten att hända.” - Chef 1

En annan respondent lyfter att det skickas en del onödiga mail där personer sätts på kopia eller där avsändaren väljer “reply all” trots att alla mottagare inte behöver ta del av mailet. Något som flera respondenter tog upp är att de tycker det är viktigt att vara kort och koncis vid författandet av mail. En respondent nämner att det gärna får finnas en sammanfattning av vad mailet handlar om högst upp samt att det tydliggörs i ämnesrubriken vad mailet informerar om.

Gällande möten via Skype berättar en respondent att det är lätt att tro att man behöver hålla ordet flytande för att det inte ska bli tyst. Respondenten förklarar vidare att det här fenomenet märks tydligt vid möten med flera deltagare och där det finns en ledare av mötet. Ledaren pratar på med ansvarskänslan att hålla mötet rullande och det blir svårt för de andra att flika in med synpunkter. Anledningen som lyfts är att det är svårt att läsa av situationen när man inte ser varandra som vid ett fysiskt möte. Respondenten reflekterar över att det nog är bra som mötesledare att vara tyst lite längre för att kunna lyssna av om det är någon annan som vill säga något.

“Tror att man behöver prata på för annars blir det tyst. Man kan ju inte läsa av situationen på samma sätt så man behöver ju kanske...vara tyst lite längre eller lyssna in om det faktiskt är andra som vill komma fram eller komma till tals.” - HRBP 1

Fenomenet som förklaras av respondenten går att jämföra med det O'Conaill m.fl. (1993) och Sellen (1995) tar upp att forskning visar gällande video- och röstsamtal. Möten över video eller med enbart röst försämrar eller eliminerar visuella signaler som kroppsspråk. Vid video- eller röstsamtal har deltagare även ordet längre utan avbrott men pratar vid färre tillfällen. Det kan ge en känsla av ett psykologiskt avstånd till de andra deltagarna (O'Conaill m.fl. 1993; Sellen, 1995).

Samtliga respondenter tar upp att de försöker ha fysiska möten mellan HR-medarbetare och chefer några gånger per år för att bygga relationen och därmed främja kommunikationen. En respondent upplyser om att när de har fysiska möten och det är någon som inte kan vara med på plats försöker de använda video för att öka chansen att även den personen ska känna sig lika delaktig i mötet. Annars används Skype oftast utan videofunktionen påslagen.

“[...] om vi har ett fysiskt möte och det är en person som inte har kunnat komma till det och ringer in från Tjeckien till exempel. För att hon då ska känna att hon ändå är med, då har vi henne på video eftersom alla andra är tillsammans.” - HRBP 1

Det respondenten beskriver stöds av Sedgewick och Spiers (2009) som för fram att videotekniska lösningar kan ge en struktur av social interaktion där videosamtal till stor del liknar personliga interaktioner.

Som del av ett besparingsprogram genomförs för närvarande inga resor i organisationen för interna möten. Det här innebär att alla interna möten sker via Skype när anställda är lokaliserade på olika orter. Ett flertal av respondenterna lyfter som sagt att de gärna har fysiska möten ibland. Flera respondenter berättar att de försöker passa på när de är på samma ort men att de är väldigt vana vid att använda Skype.

“Om jag är i [stad] så passar jag på att träffa de som sitter där och försöker boka in grejer. Och om de är här så hugger de mig. Och sen så är det ju helt beroende på situation med de som sitter på kontoret. Men det är ju mest bara för att det är så enkelt att ta ett fysiskt möte om man sitter på samma kontor men det går ju lika bra med Skype. Vi är så vana att använda det.” - HRBP 1

De fysiska mötena är något som respondenterna betonar att de ibland kan sakna och att mötena är något de tror gynnar både kommunikationen och relationen i organisationen. Thilander (2013) belyser att personliga interaktioner och relationer mellan HR-medarbetare och linjechefer borde värdesättas högre för att gynna organisationen genom att kompetens nyttjas fullt ut.

5 Diskussion

I det här kapitlet besvaras studiens syfte och frågeställningar. Empiri och teori kommer att diskuteras och slutligen mynnar arbetet ut i en avslutande diskussion, ett tydliggörande av studiens bidrag till fältet samt förslag på fortsatt forskning inom ämnet intern kommunikation.

5.1 Sammanfattning av empiri

Syftet med studien var att i en multinationell koncern undersöka, beskriva och analysera relationen och kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna samt vilka möjligheter och hinder som finns inom de områdena. Resultaten visar att relationen och kommunikationen mellan HRBP och cheferna i den studerade organisationen beskrivs av samtliga respondenter som mestadels god. Intervjuerna visar även att samtliga chefer överlag är nöjda med stödet de får från sin HRBP samt att de helst vill få stöd via mail om det inte är frågor som behöver diskuteras. I de fallen föredras Skype. Ett flertal av respondenterna betonar att det fysiska avståndet kan påverka relationen och kommunikationen negativt eftersom det minskar antalet informella och spontana möten som kan främja relationen. Ett par respondenter anser att en god relation blir ännu viktigare för att förstå varandra när kommunikationen inte sker öga mot öga och det inte finns samma möjlighet att läsa av varandras kroppsspråk. Det flertalet respondenter för fram att de gör för att främja relationen dem emellan trots avstånd är återkoppling och feedback.

Ytterligare en relationell faktor som framkommit i studien är respondenternas syn på varandras roller. Samtliga respondenter anser att deras roll relaterat till personalfrågor är tydlig. Bland flertalet HRBP:s händer det trots detta att de utför arbete som ligger utanför rollen, ibland för att det upplevs enklare, ibland för att vara schysst och ibland för att de inte vill vara till besvär. Flera respondenter lyfter att en del chefer har svårt att veta vilken HR-funktion som de ska vända sig till i olika frågor. Anledningen som förs fram är den komplicerade HR-organiseringen med formen av en matrisstruktur som även är uppdelad i en shared service lösning. Som del i shared service lösningen finns ett intranät där chefer ska kunna hitta information gällande personalfrågor men samtliga respondenter beskriver att intranätet fungerar dåligt och att det inte används. Istället får HRBP:s även svara på enklare frågor som tar tid från det strategiska och transformativa arbetet.

5.2 Relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna

Föreliggande studie betonar att det är viktigt med goda relationer mellan HR-medarbetare och chefer för att få ett bra samarbete. Ett bra samarbete och utbyte sinsemellan bidrar till att allas kompetenser lättare kan nyttjas vilket slutligen gynnar organisationen (Thilander, 2013). Resultatet visar att samtliga respondenter överlag upplever relationen mellan HR-funktionen och linjechefer som god. Flertalet respondenter framhäver framförallt förtroendet i den långvariga relationen som positivt. Det är dock främst HRBP:s som tänker på att arbeta relationsbyggande och då framförallt med återkoppling och feedback. En HRBP för fram att hen alltid brukar, oavsett kommunikationskanal, inleda samtal med att fråga hur personen mår för att främja relationen och en chef tar upp att det är viktigt att vara proaktiv och transparent. Anledningen till att det är främst HRBP:s som arbetar med att bygga relationer mellan sig och cheferna är inte särskilt förvånande med tanke på deras perspektiv och utbildning inom området. Det vi däremot tycker är överraskande är att det inte finns något som tyder på att HR-funktionen har en överenskommen plan gällande hur de ska arbeta med att bygga relationerna till cheferna. Vi anser att det är av vikt för organisationen att uppmuntra till att främja relationerna mellan HR-funktionen och cheferna samt ta fram verktyg för att göra det. En bra början till det är kanske att utforma en strategi för hur HR-funktionen ska arbeta med dessa frågor?

5.3 Möjligheter och hinder i relationen

Studien visar att en begränsad tillgång till fysiska träffar kan ha en negativ påverkan på relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna. Ett flertal av respondenterna betonar att det fysiska avståndet kan påverka relationen negativt i det avseende att det minskar antalet informella och spontana möten. Thilander (2013) belyser att brister i att bygga och upprätthålla det fysiska samspelet kan minska organisationens innovationsförmåga och konkurrenskraft. Föreliggande studie visar dock att det kan vara svårt i en multinationell koncern att ha regelbundna fysiska träffar på grund av de långa avstånden mellan de anställda. Vid distanskommunikation kan teknik vara till stor hjälp och lösningar som videosamtal liknar till stor del fysiska interaktioner (Sedgewick och Spiers, 2009; Stegâroiu och Talal, 2014). Majoriteten av mötena i organisationen sker över Skype enligt respondenterna. Trots att Skype har en videofunktion är det främst endast röstfunktion som används. Anledningen som lyfts av respondenterna är att de tror att video inte fungerar särskilt bra vid möten med flera personer än två. Vi anser att organisationen borde satsa på teknik som underlättar videomöten samt uppmuntra till att använda det för att minska det psykologiska avståndet och risken för

missförstånd (O'Conaill m.fl., 1993; Sellen, 1995). Det med det underliggande syftet att främja relationen mellan HR-funktionen och linjecheferna.

En svårighet som framkommit i studien är respondenternas syn på sina egna och varandras roller. Samtliga respondenter anser att deras roll relaterat till personalfrågor är tydlig, ändå beskrivs en del problem kring detta. Flera respondenter belyser att en del chefer har svårt att veta vilken HR-funktion som de ska vända sig till i olika frågor. En nackdel med matrisstrukturen är just otydligheten som kan uppstå gällande vem man ska vända sig till (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ytterligare en faktor som komplicerar relationen mellan HR-funktionen och cheferna är att flera chefer emellanåt vill ha stöd från HR-funktionen i frågor som HR-medarbetarna inte ser som sina arbetsuppgifter. Det kan exempelvis gälla frågor som att vara stöd för olika system men även operativa områden som lönesamtal. Gränsdragningsproblematiken är utbredd i HR-arbetet bland organisationer och yttrar sig just som oenighet i vem som ska utföra och ha ansvaret för olika uppgifter (Thilander, 2013). Det kan gälla både inom HR-funktionen och mellan HR-medarbetare och chefer. Alla respondenter har framfört att de anser att det är tydligt vilket ansvar de har gällande personalfrågor. Frågan är om de olika parterna vet varför de ska utföra uppgifterna? Finns det ett tydligt syfte med uppgifterna som de kan luta sig mot? En chef i studien tog upp det här med att *“HR borde skötas av människor som kan HR.”* - Chef 1. Är det kompetensen inom dessa frågor som cheferna saknar? Eller är det helt enkelt bristen på tid som skapar motståndet? (jmf Bos-Nehles, 2010). Vi anser att HR-arbetet kräver en tydlig strategi som även kommuniceras ut till cheferna. Ett tydligt syfte om varför uppgifterna är viktiga och varför de ska göras av de olika parterna anser vi ökar de enskildas ansvarskänsla för arbetet och främjar samarbetet dem emellan. Kanske är det så att när ansvarskänslan ökar kommer frågorna att prioriteras högre vid planeringen av tiden?

Ett par respondenter betonar att det finns utvecklingsmöjligheter gällande samarbete för att förbättra utbytet mellan varandra och därmed gynna organisationen. En chef anser att med HR-funktionen i spetsen borde organisationen bli bättre på att samarbeta globalt och ta till vara på medarbetare som vill utvecklas. En HRBP framhäver nätverkande som ett bra verktyg för att dela med sig och samverka kring olika frågor. Samma respondent tror att nätverkandet ökar viljan till att samverka. Både Stegâroiu och Talal (2014), Mulkeen (2008) och Kaufmann och Kaufmann (2010) belyser att organisationer som värdesätter den interna kommunikationen har generellt sett en mer sammanhållen organisationskultur och bättre relationer mellan anställda i

olika grupper och enheter. Vi anser att en bra relation mellan HR-funktionen och linjecheferna främjar samarbetet sinsemellan och ett värdefullt verktyg är just kommunikation i olika former.

5.4 Kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna

Studien visar att respondenterna generellt upplever kommunikationen mellan HR-funktionen och linjecheferna som god. Positiva aspekter som respondenterna för fram är exempelvis att det finns en transparens, samarbetsvilja, proaktivitet och förtroende i kommunikationen mellan HR-funktionen och cheferna. Studien förespråkar att HR-funktionen och cheferna främjar tilliten och pålitligheten dem emellan för en tillfredsställande relation och ett transparent och positivt klimat är en god väg att gå (Mulkeen, 2008). Ett flertal av cheferna menar att HR-frågor är prioriterade och att de försöker göra så gott de kan för att gå HR-funktionen till mötes. Samtliga respondenter för fram att kommunikationen mellan HR-funktionen och cheferna främst består av att HRBP:s informerar via mail om vad som ska göras. Flera chefer belyser att de tycker det är bra att HRBP:s informerar när det är dags för en ny process i HR-arbetet och hur den ska utföras, att det är något som gör att de kan fokusera på andra arbetsuppgifter. De flesta HRBP:s berättar att trots kommunikationen med linjecheferna är övervägande positiv finns det vissa chefer som ofta behöver påminnas om uppgifter som ska utföras. Det förekommer även att sagda uppgifter blivit fel utförda och att HRBP:s då får rätta till misstagen, vilket upplevs som tröttsamt. Frågan vi ställer är huruvida linjecheferna fått tillräckligt tydlig information och utbildning gällande hur uppgifter ska utföras? Flera chefer vi intervjuat vill utföra HR-arbete och tycker det är viktigt och med rätt stöd och utbildning från HR-funktionen kan de lyckas väl. Chefernas tidigare erfarenheter och förförståelse avgör hur väl de utför HR-arbetet vilket medför att det finns en stor vikt av att HR-medarbetare utbildar linjechefer i HR-arbete och ledarskap (Boxall & Purcell, 2016; Brewster m.fl., 2013; Gilbert m.fl., 2011; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). Frågan är om det är brist på kunskap eller vilja hos cheferna i de fall det upplevs brist på respons eller svårigheter med HR-arbetet? Ett par anledningar som förs fram av flera respondenter är att cheferna har väldigt mycket att göra och att de får en väldigt stor mängd mail varje dag. Mail är den främsta kommunikationskanalen mellan HR-funktionen och cheferna. Några HRBP:s tar upp att de försöker begränsa mängden mail till cheferna. Samtliga chefer uppger däremot om att de vill att kontakten mellan dem och HR-funktionen framförallt ska ske genom mail. Orsaken är att de då kan välja när de ska ta tag i det istället för att bli störd av exempelvis telefonsamtal i det pågående arbetet. En utgångspunkt i den här studien var att undersöka genom vilka kommunikationskanaler cheferna

föredrar att bli kontaktade genom och här har vi svaret. Det löser däremot inte problemet med att information förbises och missas. Vi återkommer till det senare.

Studien visar utifrån ett kommunikationsperspektiv även att majoriteten av respondenterna anser att intranätet inte uppfyller behovet. Det är rörigt med ouppdaterad information vilket gör det svårt att hitta vad man söker. Det har bidragit till att det inte används särskilt ofta och att även enklare frågor istället ställs till HR-funktionen. Boglind m.fl (2013) och Thilander (2013) betonar just att i en shared service organisation ska cheferna som ett första steg söka information på intranätet för att lösgöra tid för HR-medarbetare att kunna arbeta mer värdeskapande och strategiskt. Vi undrar hur mycket det strategiska och värdeskapande arbetet påverkas av att intranätet inte fungerar som det är tänkt? Flera respondenter tydliggör att ett välfungerande intranät hade minskat mailströmmen mellan HR-medarbetarna och cheferna och därmed sparat tid för båda parter. Vi anser att organisationen borde satsa på att ta fram en tillfredsställande HR-portal där chefer och medarbetare kan söka information på ett smidigt sätt. Det skulle minska antalet mail mellan HR-medarbetare och chefer samt frigöra tid till strategiska och mer komplexa frågor.

Flera chefer tar upp att ärenden mellan HR-funktionen och dem själva oftast inte är brådskande vilket gör att de anser mail vara det lämpligaste medlet (jmf Granberg 2011). När det gäller känsliga ämnen eller när det är något som behöver diskuteras föredrar dock samtliga respondenter röstsamtal (jmf Kaufmann & Kaufmann, 2010). Eftersom cheferna har så mycket att göra kanske det är fördelaktigt att informationen levereras på ett sådant sätt att de kan ta tag i det när de får tid? Men med tanke på mängden de får, behöver det nödvändigtvis vara mail eller kan det finnas andra mer lämpade kommunikationskanaler?

5.5 Möjligheter och hinder i kommunikationen

Flera respondenter belyser att det skickas väldigt mycket mail internt i organisationen. Många av dessa mail beskrivs som onödiga och en del även som otydliga. En respondent framlägger att det kan vara lätt att låta hård fastän det inte är avsikten. Mulkeen (2008) betonar att det är viktigt med en positiv ton för att bygga ett förtroende sinsemellan. En annan respondent menar att onödiga mail borde begränsas genom att inte sätta personer på kopia och sedan svara alla. Flera respondenter anser också att det är viktigt att hålla sig kort och koncist. Vi får ett tydliggörande från en chef att det är bra om man snabbt får veta i början av mailet vad det

handlar om, som en sammanfattning samt en ämnesrubrik som klargör ändamålet. En tydlighet i vad mailet innehåller är kanske en väg att gå för att fånga intresset från cheferna?

En respondent berättar om fenomenet med röstsamtal på Skype där det kan uppstå en känsla av att man borde prata på för att det inte ska bli tyst. Det blir särskilt tydligt vid möten med flera personer och där det finns en mötesledare. Mötesledaren känner att det är viktigt att hålla mötet levande och pratar på, vilket gör det svårt för de andra att bryta in med synpunkter. Anledningen som respondenten för fram är att det är svårt att läsa av signalerna vid ett röstsamtal. Vidare resonerar respondenten att det är bra om mötesledaren tänker på att vara tyst lite längre för att låta andra komma till tals. Det respondenten beskriver stöds av O'Conaills m.fl. (1993) och Sellens (1995) framställning av video- och röstsamtal. Vi anser att det är tydligt att det behövs någon form av riktlinjer kring Skypemöten. Det en respondent beskriver gällande att vara tyst lite längre för att släppa in andra kan vara bra att ha i åtanke för den som är mötesledare. Möjligen skulle det även kunna vara ett alternativ att den som har en fråga skriver den i chatten så mötesledaren kan lyfta den när det passar?

En respondent har berättat att det inte finns någon policy eller strategi kring intern kommunikation i koncernen idag. Stegâroiu och Talal (2014) och García-Carbonell (2016) belyser hur viktigt det är med en strategi för den interna kommunikationen för att den ska vara framgångsrik. Kanske är bristen på strategi eller policy för den interna kommunikationen en av anledningarna till de problem som upplevs av respondenterna? Stegâroiu och Talal (2014) för fram att strategier för den interna kommunikationen handlar om att definiera mål, formulera viktiga budskap och identifiera de bästa kommunikationskanalerna för att nå ut med dem. Vi anser att en policy för hur den interna kommunikationen ska ske är något som skulle gynna alla i organisationen och bidra till samsyn, tydlighet och en jämn nivå på arbetet.

Den här studien visar även att det är önskvärt med fysiska träffar mellan HR-medarbetarna och cheferna för att bygga relationen och främja kommunikationen. Samtliga respondenter tar upp det och Stegâroiu och Talal (2014) stödjer det resonemanget genom att betona att de fysiska mötena är de mest föredragna för en tillfredsställande kommunikation. Ett par respondenter belyser att eftersom så mycket av kommunikationen sker på distans finns inte samma möjlighet att läsa av varandras kroppsspråk, vilket ökar risken för missförstånd. Det styrks av O'Conaill m.fl. (1993) och Sellen (1995) som upplyser om att video- och röstsamtal försämrar tydligheten av minspel och kroppsspråk. Respondenterna beskriver vidare att vid distanskommunikation

gör en god relation att de lättare förstår vad den andra menar även när de inte kan se varandra. Vi ställer oss frågan hur mycket relationerna och kommunikationen påverkas av att större delen av kommunikationen sker på distans och oftast utan video? När så pass mycket av kommunikationen sker på distans kanske värdet av de fysiska träffarna ökar för att främja just distanskommunikationen? Vi anser att en god relation krävs för att tillgodose en bra kommunikation på distans och det bästa sättet att främja relationen är de fysiska träffarna. Men hur går man tillväga när dessa är begränsade? Kanske blir det ännu viktigare att hitta andra sätt att bygga relationer när fysiska träffar inte är möjliga?

5.6 Avslutande diskussion

En respondent reflekterade: “[...]vad är det som ger den goda relationen? Är det kommunikationen? Var börjar det? Vad är hönan och ägget?” - Chef 1. Något som blivit tydligt av studien är hur viktigt en god relation är för att kommunikationen ska fungera väl och vice versa. Studien visar även att genom att ha fysiska träffar med jämna mellanrum främjas relationen och därmed kommunikationen. Den stora frågan är hur det kan främjas i en multinationell koncern där så mycket av kommunikationen sker på distans, framförallt via mail eller Skype. Vid distanskommunikation krävs mycket mer ansträngning för att få goda relationer som i sin tur främjar kommunikationen och vi anser att en strategi för det är något som skulle underlätta. Vi anser även att ett verktyg som exempelvis video vid samtal är värdefullt för relationsbyggandet på distans och för att minska risken för missförstånd i kommunikationen.

Studien har klargjort att ett tydligt syfte över att utföra HR-arbete och vem som ska göra det är av stor vikt för samarbetet mellan HR-funktionen och cheferna för att det inte ska bli oenigheter över vem som ska utföra uppgifterna. Det är även viktigt att cheferna får ett bra stöd och utbildning i de olika personalfrågorna. Tillräckligt stöd och utbildning anser vi är värdefullt för att cheferna ska uppfatta vikten av arbetet samt känna att de har den rätta kompetensen för att utföra det. För att återkomma till problemet med att information missas och förbises anser vi att just det här är ett steg i arbetet för att motverka det.

Det skickas en hel del mail mellan HR-funktionen och cheferna vilket inte förvånar oss med tanke på strukturen av organisationen och utvecklingen i samhället. Det som däremot förvånade

oss var att samtliga chefer föredrar mail som kontakt med HR-funktionen. Vid ingången av studien trodde vi att mängden mail cheferna fick gjorde att det kändes övermäktigt att ta tag i dem. Cheferna menar istället att mail skapar utrymme för dem att själva välja när de ska ta tag i uppgifterna. Cheferna anser även att kommunikationen med HR-funktionen oftast inte är brådskande vilket också gör att de föredrar mail. För att ta upp tråden igen gällande att chefer missar information vid mailkontakten är kanske mängden fortfarande ett problem trots att cheferna föredrar mediet. Finns det andra kommunikationskanaler som kan uppfylla det cheferna önskar med friheten att välja tidpunkt för utförande? Vi anser att en HR-portal skulle vara en väg att gå. En HR-portal där chefer och medarbetare kan söka information på ett lätt och effektivt sätt som skulle minska antalet mail mellan HR-medarbetare och chefer. En HR-portal uppfyller chefernas önskan om att kunna ta tag i frågorna när det passar samt att den skulle frigöra tid från enklare frågor till strategiska och mer komplexa frågor.

En tydlig strategi över den interna kommunikationen anser vi är ett viktigt redskap för det fortsatta arbetet med att utveckla det området i koncernen. En strategi som både innehåller mål för kommunikationen och vilka områden av budskap som ska ske genom de olika kommunikationskanalerna.

5.6.1 Studiens bidrag till forskningsfältet

Forskningsfältet har klargjort att matrisorganisationer kan skapa en otydlighet i vem individerna ska vända sig till vid beslutsfrågor och att det behövs gott samarbete för att få det att fungera (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Föreliggande studie styrker detta och tydliggör att ett flertal chefer emellanåt har svårigheter med att veta vilken HR-medarbetare de ska vända sig till samt i vilka frågor. Teorin gällande shared service organisation menar att chefer ska vända sig till servicefunktionen för stöd i rutinärenden (Boglund, m.fl., 2013; Thilander, 2013; Ulrich, 1995). I studien skiljer det sig då det på företaget inte finns en servicefunktion för alla rutinärenden. Cheferna vänder sig istället till sin HRBP med frågorna. Studien styrker däremot teorin genom att det finns en önskan om en servicefunktion som kan ta bort en del av de administrativa frågorna för att lösgöra tid till mer värdeskapande områden. Gränsdragningsproblematiken inom forskningsfältet belyser att det finns meningsskiljaktigheter angående vem som har ansvaret för och förväntas att utföra personalarbetet. Det gäller även vem som förväntas göra personalarbete oavsett ansvaret (Thilander, 2013). Föreliggande studie styrker det här genom att ett flertal av respondenterna anser att de utför personalarbete som de menar inte borde höra till deras arbetsuppgifter.

Forskningen visar att fysiska träffar är den mest föredragna kanalen eftersom det då är lättast att förstå budskapet som det var menat (Stegâroiu & Talal, 2014). Den här studien skiljer sig i det här avseendet. Studien visar att respondenterna vill ha fysiska träffar ibland men att det då handlar om att bygga relationer så att de lättare kan förstå varandra vid distanskommunikation. Cheferna anser även att de fysiska träffarna tar för mycket tid i jämförelse med andra kommunikationskanaler. Det mest föredragna mediet i föreliggande studie är mail och vid möten är det Skype med röstfunktion. Teorier gällande kommunikation via video- eller röstsamtal belyser att kroppsspråk och minspel minskas eller försvinner helt, vilket kan skapa missförstånd. Vid video- och röstsamtal pratar även varje person längre stunder men vid färre tillfällen till skillnad mot vid fysiska träffar. Den som talar blir också mer sällan avbruten (O'Conaill, m.fl., 1993; Sellen, 1995). Denna studie styrker det här genom att en respondent belyser problematiken med liknande samtal där det kan vara svårt att flika in när någon talar och komma med synpunkter. Speciellt tydligt blir det när det finns en mötesledare som känner ansvaret att hålla liv i mötet. Studien betonar att det är bristen på de visuella signalerna som gör det svårare att avbryta den som talar och säga sina åsikter.

Efter grundlig genomgång av teori inom studiens område framkom det att det saknas forskning gällande vilka kommunikationskanaler linjecheferna föredrar att få stöd genom från HR-funktionen. Den föreliggande studiens bidrag till fältet är att cheferna föredrar att kontakten och stödet sker genom kommunikationskanalen mail. Det som behöver tas i beaktande är att respondenterna bara har ett visst antal kanaler att tillgå vilket gör att det kan finnas andra alternativ som inte nämns i studien. Däremot nämnde respondenterna faktorer som var avgörande för valet av kommunikationskanal. Dessa kan anses generaliseras till flera kontexter. Faktorerna är att stödet från HR-funktionen oftast inte är brådskande vilket gör att kanalen då inte behöver se till att överföring och mottagning av budskap sker direkt samt att cheferna vill kunna välja när de ska ta del av informationen och agera utefter det.

Trots att studien är kvalitativ och utförd hos en specifik koncern ser vi ändå att resultatet delvis kan vara överförbart till andra liknande kontexter. Resultatet för studien svarar väl mot det tidigare forskning visat vilket ger stöd för överförbarheten.

5.6.2 Framtida forskning

Vi ställer oss frågan vilka resultat vi fått om vi hade haft ett större antal respondenter? Eftersom vi skickade ut inbjudan till studien via mail kanske respondenterna som valde att tacka ja är de som föredrar mail som kommunikationskanal? Således kan en större studie där respondenterna bjuds in genom olika kommunikationskanaler ge andra och bredare resultat. Vidare hade det varit intressant att undersöka fler eventuella påverkansfaktorer för den interna kommunikationen i koncernen, såsom organisationskultur, eventuella språkförbistringar, kulturkrockar, gränslöst arbete, organisationsförändringar och stress. Vi anser att vår studie kan ses som en förstudie till framtida forskning om intern kommunikation i multinationella koncerner där majoriteten av kommunikationen sker på distans.

Referenser

- Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten - Om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bjereld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Boglund, A., Hällstén, F., Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska - Om organisering av HR-arbete*. 1:3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. (Doktorsavhandling, University of Twente, Enschede). Hämtad från <https://research.utwente.nl/en/publications/the-line-makes-the-difference-line-managers-as-effective-hrm-part>
- Boxall, P., Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* 4 uppl. London: Palgrave
- Brewster, C., Gollan, P. J., Wright, P. M. (2013). Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52 (6). 829–838. doi: 10.1002/hrm.21594
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a uppl. Stockholm: Liber
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34 (3), 269-281. doi: 10.1016/j.emj.2015.11.007

Gilbert, C., De Winne, S., Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1618–1637. doi: 10.1080/09585192.2011.565646

Graffigna, G., Bosio, A. C. (2006). The influence of setting on findings produced in qualitative health research: A comparison between face-to-face and online discussion groups about HIV/AIDS. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (3). https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5_3/HTML/graffigna.htm

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. 8 uppl. Stockholm: Natur & Kultur.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3) 635-672. http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

Huselid, M. A., Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37 (2) 421-428. doi: 10.1177/0149206310373400

Hällsten, F., Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Mulkeen, D. (2008). How can the HR team improve internal communication?. *Strategic HR Review*, 7 (2). doi: [10.1108/shr.2008.37207baf.005](https://doi.org/10.1108/shr.2008.37207baf.005)

O'Conaill, B., Whittaker, S., Wilbur, S. (1993). Conversations over video conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication. *Human-Computer Interaction*, 8 (4), 389–428. doi: 10.1207/s15327051hci0804_4

Purcell, J. Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20. doi: 10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25 (3), 262-280. doi: 10.1108/01425450310475856

Sedgwick, M., Spiers, J. (2009). The Use of Videoconferencing as a Medium for the Qualitative Interview. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (1), 1-11. doi: 10.1177/160940690900800101

Sellen, A. J. (1995). Remote conversations: The effects of mediating talk with technology. *Human-Computer Interaction*, 10 (4), 401–444. doi:10.1207/s15327051hci1004_2

Stegăroiu, I., Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5 (1), 63-70. <https://search-proquest-com.www.bibproxy.du.se/docview/1672099493?pq-origsite=summon>

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation: om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. (Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Göteborg). Hämtad från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32725/1/gupea_2077_32725_1.pdf

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18 (3), 12-33. <https://web-b-ebSCOhost-com.www.bibproxy.du.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b21327bc-fb59-45c8-8837-c82ecfca2af6%40pdc-v-sessmgr05>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2019-03-07 från

https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Whittaker, S., Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership?, *Employee Relations*, 25 (3), 245-261. doi: 10.1108/01425450310475847

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: SAGE Publications.

Bilaga 1

Intervjuguide HR

Inledning

Vi heter Emilia och Emma och är studenter på Högskolan Dalarna. Vi läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om intern kommunikation mellan HR och chefer.

Syftet med vårt arbete är att undersöka genom vilka kommunikationskanaler linjechefer vill få stöd från HR och om det skiljer sig åt beroende på vilken fråga det gäller. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra med kunskap kring hur organisationen kan effektivisera sin kommunikation.

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan avbryta närhelst du vill. Alla uppgifter gällande undersökningen kommer att behandlas konfidentiellt och att du är garanterad att vara anonym. Resultatet av undersökningen kommer att redovisas i en kandidatuppsats. All insamlad data kommer att avidentifieras för att inte riskera att röja din identitet och därefter kommer all data förvaras på en låst hårddisk där ingen obehörig kan komma åt den.

Muntligt samtycke gällande både behandling av personuppgifter och ljudupptagning

Bakgrund

Hur länge har du arbetat för organisationen?

Beskriv din roll?

-Har den utvecklats/förändrats?

--Hur?

--Varför?

--Ge exempel

Upplever du att din roll har tydliga arbetsuppgifter?

Händer det att du utför arbete som ligger utanför din roll?

-Vad?

-Varför?

-Ge exempel

Relationer

Hur tycker/upplever du att relationen ser ut idag mellan HR och linjechefer? Ge exempel

-Har den förändrats?

--På vilket sätt?

--Ge exempel

Vad tycker du fungerar bra idag? (gällande relationen mellan HR och linjechefer)

Vad tycker du fungerar mindre bra?

Finns det något du skulle vilja förändra? (Hur? Varför?)

Vad gör du för att främja relationen med cheferna? Hur går du tillväga?

Upplever du att linjechefer vänder sig till dig vid frågor?

-Vilka frågor? Ge exempel

-Är de relevanta för din roll?

--Om inte - vilka frågor skulle du vilja ha istället?

-Vad erbjuder HR för stöd till linjecheferna?

Kommunikation

Hur ser kommunikationen med linjechefer ut?

Vad gör du för att främja kommunikationen med cheferna? Hur går du tillväga?

-Vad använder ni för kommunikationskanaler?

--Vad påverkar valet av kanal?

--Ge exempel för kommunikationskanal och fråga

--Vilken kanal använder du oftast?

---Är det något som är viktigt att tänka på vid användandet av den/de kanalen?

-Händer det att ni har fysiska möten?

--Hur ofta?

--Vilka frågor behandlas vid mötet? Ge exempel

Hur har kommunikationen sett ut tidigare? (Om annat-Hur upplevs förändringen?)

Vad tycker du fungerar bra idag? (gällande kommunikationen mellan HR och linjechefer)

Vad tycker du fungerar mindre bra?

Finns det något du skulle vilja förändra? (Hur? Varför?)

Avslut

Finns det något mer du vill berätta som vi inte har frågat om?

Tack!

Interview guide HR

Introduction

Our names are Emilia and Emma and we are students from the University of Dalarna who study the last term at Human Resources and Labour Relations Programme. As a final step of our education we are going to write a bachelor thesis about the internal communication between HR and managers.

The purpose of our study is to examine through which communication channels managers would like to get support from HR and if it differs depending on the subject. We hope that the result of our study will contribute with knowledge about how the organisation can make the internal communication more effective.

Your participation in this study is completely voluntary and you can interrupt your participation in the study at any time without giving any reason for it. All information regarding the study will be treated confidentially. The results of the study will be presented in a bachelor thesis. The interviews will be anonymised. All collected data will be stored on a locked hard drive where unauthorized persons do not have access to it.

Oral consent regarding processing of personal data and sound recording

Background

How long have you been working for the group?

Describe your role?

-Has it changed?

--How?

--Why?

--Example

Do you feel that your role has a clear job description?

In your work - Do you on occasion do tasks (of what you perceive is) outside the area of your role?

-What?

-Why?

- Example

Relationships

How do you perceive that the relationship between HR (you) and the managers are today?

Example

-Is it different from before?

--How?

--Example

Regarding the relationship between HR (you) and managers-

What do you think works well today?

What works less well?

Is there anything you would like to change?

-How?

Why?

What do you do to promote the relationship with the managers? How do you proceed? What actions do you take?

Do you feel that managers turn to you with questions?

-What type of questions? (Example)

Are they relevant in your role?

If not- What kind of questions would you like to have instead?

Communication

What does the communication with (line) managers look like? (between you and managers)

What do you do to promote the communication with the managers? How do you proceed?

What actions do you take?

Which communication channels do you use when you communicate with the managers?

-What affects the choice of channel?

-Can you give an example of communication channel and type of question?

-Which channel do you usually use? (in contact with managers)

-Is there anything that (you believe) is important to consider when using that channel?

-Do you ever meet in person?

-How often?

--What issues are addressed at the meeting? Example

What did the communication with managers look like earlier?

-If different-How do you feel about the change?

Regarding communication between HR and managers

What do you think works well today?

What do you think works less well?

Is there anything you would like to change?

-How?

-Why?

Closure

Is there anything else you would like to tell us that we haven't asked about?

Thank you!

Bilaga 2

Intervjuguide chefer

Inledning

Vi heter Emilia och Emma och är studenter på Högskolan Dalarna. Vi läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om intern kommunikation mellan HR och chefer.

Syftet med vårt arbete är att undersöka genom vilka kommunikationskanaler linjechefer vill få stöd från HR och om det skiljer sig åt beroende på vilken fråga det gäller. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra med kunskap kring hur organisationen kan effektivisera sin kommunikation.

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan avbryta närhelst du vill. Alla uppgifter gällande undersökningen kommer att behandlas konfidentiellt och att du är garanterad att vara anonym. Resultatet av undersökningen kommer att redovisas i en kandidatuppsats.

All insamlad data kommer att avidentifieras för att inte riskera att röja din identitet och därefter kommer all data förvaras på en låst hårddisk där ingen obehörig kan komma åt den.

Muntligt samtycke gällande både behandling av personuppgifter och ljudupptagning

Bakgrund

Hur länge har du arbetat för organisationen?

Beskriv din roll kopplat till personalfrågor?

-Har den utvecklats/förändrats?

--Hur?

--Varför? Kan du ge ett exempel?

Upplever du att din roll har tydliga arbetsuppgifter?

Händer det att du utför arbete gällande personalfrågor som ligger utanför din roll?

-Vad?

-Varför?

--Ge exempel

Relationer

Hur ser relationen ut idag mellan dig och HR?

-Har den förändrats?

--På vilket sätt? Ge exempel

Vad tycker du fungerar bra idag? (gällande relationen mellan HR och linjechefer)

Vad tycker du fungerar mindre bra?

Finns det något du skulle vilja förändra? (Hur? Varför?)

Vad gör du för att främja relationen med HR? Hur går du tillväga?

Vem vänder du dig till om du har personalfrågor?

-Vilka frågor?

Vilka frågor vänder du dig till HR med?

Vid vilka tillfällen kontaktar HR dig?

Vad får du för stöd från HR?

-Vad skulle du vilja få för stöd från HR?

Kommunikation

Hur ser kommunikationen med HR ut?

Vad gör du för att främja kommunikationen? Hur går du tillväga?

-Vad använder ni för kommunikationskanaler?

--Vad påverkar valet av kanal?

--Ge exempel för kommunikationskanal och fråga

--Vilken kanal använder du oftast?

---Är det något som är viktigt att tänka på vid användandet av den/de kanalen?

-Hur kontaktar du HR?

-När och hur kontaktar HR dig?

--Hur vill du bli kontaktad?

--Skiljer det sig beroende på vad det gäller?

-Händer det att ni har fysiska möten?

--Hur ofta?

--Vilka frågor behandlas vid mötet? Ge exempel

Hur har kommunikationen sett ut tidigare? (Om annat-Hur upplevs förändringen?)

Hur söker du information gällande personalfrågor?

Vilken typ av information önskar du få från HR? Hur?

Gällande kommunikationen med HR, Vad tycker du fungerar bra idag?

Vad tycker du fungerar mindre bra?

Finns det något du skulle vilja förändra? (Hur? Varför?)

Avslut

Finns det något mer du vill berätta som vi inte har frågat om?

Tack!

Interview guide managers

Introduction

Our names are Emilia and Emma and we are students from the University of Dalarna who study the last term at Human Resources and Labour Relations Programme. As a final step of our education we are going to write a bachelor thesis about the internal communication between HR and managers.

The purpose of our study is to examine through which communication channels managers would like to get support from HR and if it differs depending on the subject. We hope that the result of our study will contribute with knowledge about how the organisation can make the internal communication more effective.

Your participation in this study is completely voluntary and you can interrupt your participation in the study at any time without giving any reason for it. All information regarding the study will be treated confidentially. The results of the study will be presented in a bachelor thesis. The interviews will be anonymised. All collected data will be stored on a locked hard drive where unauthorized persons do not have access to it.

Oral consent regarding processing of personal data and sound recording

Background

How long have you been working for the organisation?

Can you describe your role? (has it changed? How? Why?)

What is your role regarding personnel matters? -Do you think it's relevant for your work?

Do you feel that your role has a clear job description?

In your work - Do you ever do tasks (of what you perceive is) outside the area of your role?

(What? Why? Can you give an example?)

Relationships

How is the relationship between HR and you today?

Is the relationship different from before?

-How? Can you give an example?

What do you think works well today (regarding the relationship with HR)?

What do you think works less well?

Is there anything you would like to change regarding the relationship with HR? (How? Why?)

What do you do to promote the relationship with HR? How do you proceed? What actions do you take?

Who do you turn to when you have questions/issues concerning staff?

What questions do you turn to HR with?

On what occasions does HR contact you?

Which type of support do you get from HR?

Which type of support would you like to get?

Communication

What does the communication with HR look like?

What do you do to promote the communication with HR? How do you proceed? What actions do you take?

How do you contact HR?

Which communication channels do you use when you communicate with HR?

-What affects the choice of channel?

-Can you give an example of communication channel and type of question?

-Which channel do you usually use? (in contact with HR)

-Is there anything that (you believe) is important to consider when using that channel?

When and how does HR contact you?

How would you like to be contacted?

-Does it differ depending on the subject in question?

-Do you ever meet in person?

-How often? How often would you like to meet in person? Why?

--What issues are addressed at the meeting? Example

What did the communication with HR look like earlier?

-If different-How do you feel about the change?

How do you search for information regarding personnel matters?

Which type of support/information would you like to get from HR?

Regarding communication with HR-

What do you think works well today?

What do you think works less well?

What do you think needs to change? (How?)

Closure

Is there anything else you would like to tell us that we haven't asked about?

Thank you!

Bilaga 3

Informationsbrev

Intern kommunikation mellan HR och chefer

Vi vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om intern kommunikation mellan HR och chefer.

Syftet med vårt arbete är att undersöka genom vilka kommunikationskanaler linjechefer vill få stöd från HR och om det skiljer sig åt beroende på vilken fråga det gäller. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra med kunskap kring hur organisationen kan effektivisera sin kommunikation.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av videobaserade eller personliga intervjuer som genomförs med stöd av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca 40-60 minuter och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att du har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Emilia Berggren, h15berem@du.se och Emma Nilsson, h16emmni@du.se [datum]

Handledare: Mårten Hugosson, universitetslektor företagsekonomi, mhu@du.se

Information letter

Internal communication between HR and managers

We would like to ask you if you want to participate in a survey for our bachelor thesis. We are two students from Dalarna University in Sweden who study the last term at Human Resources and Labour Relations Programme. As a final step of our education we are going to write a bachelor thesis about the internal communication between HR and managers.

The purpose of our study is to examine through which communication channels managers would like to get support from HR and if it differs depending on the subject. We hope that the result of our study will contribute with knowledge about how the organisation can make the internal communication more effective.

How will the survey proceed?

The survey consists of video-mediated or face to face interviews that are conducted with the support of an interview guide.

The study follows The Swedish Research Council's principles of research ethics. This means that your participation is voluntary and you can interrupt your participation in the study at any time without giving any reason for it. The interview will take about 40-60 minutes and if we get your permission we would like to record the interview that we later transcribe. This means that the content of the interview is printed as a text. The interviews will be anonymised.

Unauthorized persons do not have access to the interview material.

How do I get information about the results of the study?

The result of the survey will be presented in our bachelor thesis that we can email to you once it is finished.

If you have any questions or concerns, you are welcome to contact us or our supervisor for more information. We hope you have the opportunity to participate and look forward to talking to you.

Sincerely,

Emilia Berggren, h15berem@du.se and Emma Nilsson, h16emmi@du.se [datum]

Supervisor: Mårten Hugosson, senior lecturer business administration, mh@du.se