



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Kandidatexamen

### HR-transformation: Det värdeskapande HR-arbetet?

---

En HR-transformation ur två perspektiv

HR transformation: The value-creating HR-work?

Författare: Frida Axelsson och Jennifer Fix Olsson

Institution: Institutionen för kultur och samhälle, Högskolan Dalarna

Handledare: Mårten Hugosson

Examinator: Tina Forsberg

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Högskolepoäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2023.05.31

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 (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

## Sammanfattning

---

Human Resources arbetet har präglats av ständiga förändringar och ställt krav på organisationers anpassning till utvecklingen vilket främst skett genom framtagna modeller. Konceptet HR-transformation och modellen shared service har fått stort genomslag i Sverige där fokuset varit på att centralisera och effektivisera HR-arbetet. Genom att ändra fokus från det administrativa arbetet och frigöra tid för att arbeta mer strategisk och värdeskapande. Intresset av att studera en genomförd HR-transformation väcktes i och med våra anställningar i en offentlig organisation som vi visste med oss nyligen genomgått en omorganisering av HR-funktionen likt en HR-transformation. Denna studie syftar till att undersöka HR-medarbetares och chefers upplevelser av de förändringar som en omorganisation likt en HR-transformation har medfört. Studien utgår från en kvalitativ forskningsmetod med en empirisk ansats där fokuset är på respondenternas egna upplevelser av det undersökta fenomenet. Det empiriska materialet är insamlat från 10 semistrukturerade intervjuer med både HR-medarbetare och chefer.

I resultatet från den offentliga organisationen vi studerat identifierades två framträdande konsekvenser som deras genomförda HRT medfört, det verksamhetsnära stödet och relationer. Det verksamhetsnära stödet som chefer efterfrågade var främst en verksamhetsförståelse från HR-medarbetare. Cheferna önskade att HR-medarbetare hade förståelse för den specifika kontext chefen befinner sig i, då det inom en offentlig organisation finns olika typer av verksamheter som kräver anpassningar i HR-medarbetares stöd samt förhållningssätt. Vidare visade studiens resultat att både HR-medarbetare och chefer ansåg att relationerna påverkats av HR-transformationen. Det centraliserade och digitaliserade mötet har försvårat dialogen och samarbetet vilket utmanat relationen mellan HR-medarbetare och chefer.

Sammanfattningsvis visar denna studie likt tidigare forskning att organisationer bör involvera både HR-medarbetare och chefer vid implementeringen av en HR-transformation samt att modellen anpassas efter den organisatoriska kontexten för att lyckas med samsynen kring HR-arbetet i en organisation.

**Nyckelord:** HR-transformation, shared service, omorganisering och effekter av HR-transformation.

---

### **Abstract**

---

Human Resources ' work has been characterized by constant changes and placed demands on organizations' adaptation to development, which has mainly been done through developed models. The concept of HR-transformation and the shared service model have had a major impact in Sweden, where the focus has been on centralizing and streamlining HR work. By changing the focus from the administrative work and freeing up time to work more strategic and value-creating. The interest in studying a completed HR-transformation was aroused by our employment in a public organization that we knew had recently undergone a reorganization of the HR function like an HR-transformation. This study aims to investigate HR employees' and managers' experiences of the changes that a reorganization like an HR-transformation has brought. The study is based on a qualitative research method with an empirical approach where the focus is on the respondents' own experiences of the investigated phenomenon. The empirical material is collected from 10 semi-structured interviews with both HR employees and managers.

In the results from the public organization we studied, two prominent consequence of their implemented HR-transformation were identified, the operational support and relationships. The business-related support that managers requested was primarily a business understanding from HR employees. The managers wanted HR employees to understand the specific context the manager is in, as within a public organization there are different types of business that require adjustments in HR employees' support and approach. Furthermore, the results of the study showed that both HR employees and managers felt that relationships were affected by the HR-transformation. The centralized and digitized meeting has made dialogue and collaboration more difficult, which has challenged the relationship between HR employees and managers.

In summary, this study shows similar too previous research that organizations should involve both HR employees and managers in the implementation of an HR-transformation and that the model is adapted to the organizational context to succeed with the consensus on HR work in an organization.

**Keywords:** HR-transformation, shared service, reorganization, and effects of HR-transformation.

Först och främst vill vi börja med att tacka vald organisation att vi fått förtroende att genomföra vår studie hos er. Tusen tack till alla respondenter för givande intervjuer och ert deltagande.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Mårten Hugosson som genom arbetets gång varit ett stort stöd och bollplank som gett oss goda råd.

Utan er alla hade studien inte varit genomförbar. Ett stort varmt tack från oss till er!

**Frida Axelsson och Jennifer Fix Olsson**

**Innehåll**

# I

1. Inledning.....	1
2.1 Syfte.....	2
2.1.1 Avgränsningar.....	2
3. Teoretisk referensram.....	3
3.1 Drivkrafterna bakom HR-transformation.....	3
3.2 HR-transformation.....	4
3.2.2 Transformativa- och transaktionella tjänster.....	5
3.4 HR-perspektivet under en HR-transformation.....	7
3.5 Chefsperspektivet under en HR-transformation.....	8
3.6 Praktiska konsekvenser av HR-transformation.....	10
3.6.1 Relationen mellan HR och chefer.....	10
3.6.2 Motsättningar i HR-transformationens konceptet.....	10
<i>Identitet</i> .....	11
<i>Lärande</i> .....	11
<i>Utförande</i> .....	11
<i>Organisering</i> .....	12
4. Metod.....	12
4.1 Val av metod.....	13
4.2 Urval och avgränsningar.....	14
4.3 Forskningsetiska aspekter.....	14
4.4 Genomförande.....	15
4.5 Analys och databearbetning.....	16
4.6 Tillförlitlighet och trovärdighet.....	17
4.7 Metoddiskussion.....	18
5. Resultat och analys.....	20
5.1 HR-funktionens omorganisering.....	20

5.2 HRs uppdrag.....	24
5.3 HRs roll i organisationen.....	25
5.4 Praktiska konsekvenser av omorganiseringen.....	27
5.4.1 Personalomsättning.....	27
5.4.2 Verksamhetsförståelse.....	27
5.4.3 Relationen mellan HR och chefer.....	29
6. Diskussion och slutsats.....	31
6.1 Hur upplevdes implementeringen av HR-funktionens omorganisering?.....	31
6.2 Vilka praktiska konsekvenser har HR-funktionens omorganisering resulterat i för HR-medarbetare och chefer?.....	32
6.3 Slutsats och förslag till vidare forskning.....	35

#### Referenslista

Bilaga 1 - Informationsbrev

Bilaga 2 – Intervjuguide HR-medarbetare

Bilaga 3 – Intervjuguide chefer

# 1. Inledning

---

Historiskt sett har Human Resources (HR) arbetet genomgått en rad olika perspektivförskjutningar som format den komplexitet som professionen har idag (Caldwell, 2003; Gerpott, 2015). HR-arbetet har påverkats av globaliseringen som bidragit till ökad konkurrens och därmed ökande krav på effektivisering. Human Resources Management (HRM) förklaras enligt Ulrich och Brockbank (2005) som hantering och arbete med de mänskliga resurserna i en organisation. De menar att hanteringen av de mänskliga resurserna leder till upprätthållandet av organisationens resultat, välmående och konkurrenskraft om HR-funktionen omvandlas utifrån en viss logik. Denna hantering utgår från Ulrich (1995) koncept *HR-transformation* (HRT) för att omvandla HR-funktionen i organisationer så beskrivningen ovan uppnås.

Konceptet HR-transformation som Ulrich (1995) tagit fram har fått stort genomslag vilket kommit att användas såväl inom privata som kommunala organisationer. Tidigare forskning har påvisat att konceptets grundlogik, att HR-funktionen ska utföra mer med mindre medel samt arbeta mer strategiskt än operativt är en svår ekvation när konceptet införs i den organisatoriska kontexten (Currie & Procter, 2006; Gerpott, 2015; Harris, 2007). Currie och Procter (2006) menar att införandet av den rationaliserade logiken av HR-arbetet medför utmaningar i mötet mellan HR-medarbetare och organisationens chefer då en större del av det operativa personalarbetet ska överföras från HR till chefer. Samtidigt som ytterligare en del av konceptet innebär att HR förflyttas från verksamhetsnära arbete till centraliserade enheter längre ifrån verksamheterna. Detta har visats medföra negativa konsekvenser för relationen och det upplevda stödet från HR-funktionen då chefer upplever att stödet försämras (Currie & Procter, 2006; Harris, 2007). Studier visar även att införandet av HR-transformationens konceptet trots sitt stora genomslag är förenat med utmaningar för HR-medarbetare som blir exponerade för en rad motsättningar i sin profession (Gerpott, 2015).

Utifrån tidigare forskning väcktes intresset att undersöka en genomförd HR-transformation ur två perspektiv. Hur upplever HR-medarbetare och chefer sig påverkats av HRT? Har de praktiska konsekvenserna och motsättningar som identifierats av tidigare forskning uppstått i den undersökta organisationen? Vi önskar genom denna studie bidra till en djupare förståelse hur HR-medarbetare och chefer upplever att en HR-transformation påverkat dem.



## 2. Bakgrund

---

Den undersökta organisationen valdes utifrån en etablerad kontakt genom våra anställningar i den. Organisationen är en offentlig verksamhet med cirka 6000 anställda varav 246 chefer. HR-funktionen är en stödfunktion till hela organisationen som består av fyra sektorer; sociala sektorn, bildningssektorn, samhällsbyggnadssektorn och verksamhetsstöd. HR-funktionen i organisationen har under de senaste fem åren genomgått tre större omorganiseringar. I studien har specifikt den senaste omorganiseringen år 2020 undersökts där HR-funktionen delades in i fyra enheter utifrån specialistområden; HR-arbetsmiljö, HR-arbetsrätt, HR-kompetensförsörjning och HR-lön. Till varje enhet finns en enhetschef samt en HR-chef som har det övergripande ansvaret för HR-funktionen. HR-funktionens omorganisering som gjordes har sin utgångspunkt i det förändringskoncept som benämns HR-transformation (Ulrich, 1995). De förändringar som genomfördes i omorganisationen var; ”en väg in” för kontakt med HR, HR-medarbetarna delades in i specialistenheter, en strateg kopplades till varje specialistenhet och HR-funktionen centraliserades. ”En väg in” innebär att chefer vänder sig till HRs supportfunktion genom samtal eller mejl. Ärenden av enklare karaktär besvaras direkt av den HR-medarbetare som bemannar ”en väg in” medan ärenden som kräver specialistkunskap fördelas vidare beroende av ärendetyp till rätt specialistenhet.

### 2.1 Syfte

Syftet med studien var att få djupare förståelse för HR-medarbetares och chefers upplevelser av de förändringar som en omorganisation likt en HRT har medfört. Studien syftar till att besvara följande frågeställningar:

- Hur upplevdes omorganiseringen av HR-medarbetare och chefer?
- Vilka praktiska konsekvenser har omorganiseringen resulterat i för HR-medarbetare och chefer?

#### 2.1.1 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till fem HR-medarbetare och fem chefer inom en offentlig organisation detta för att belysa de praktiska konsekvenserna av en HR-transformation ur två perspektiv. Gemensamt för respondenterna är att de har haft anställning i den offentliga organisationen minst två år före HR-funktionens omorganisering, detta för att kunna bidra med deras upplevelser både innan och efter HR-transformationen.

### **3. Teoretisk referensram**

---

I detta avsnitt redovisas framväxten av HR-transformationen för att ge en förståelse för konceptets drivkrafter enligt tidigare forskning. Vidare beskrivs teorin om shared service modellen som är ett koncept för HR-transformationens implementering. Avslutningsvis beskrivs genom tidigare forskning HR- och chefsperspektivet vid införandet samt praktiska konsekvenser som kan uppstå vid en HR-transformation.

#### **3.1 Drivkrafterna bakom HR-transformation**

Drivkrafterna till omorganisering av HR-funktionen kan ses som en del i ett större organisatoriskt förändringsarbete med önskan att rationalisera organisationer för ökad effektivitet (Thilander, 2013; Ulrich, 1995). Historiskt sett har HR sedan dess uppkomst präglats av förändringar utifrån den kontext som varit under olika tidsperioder. Under 1920-talet hade HR från början en personalsocial inriktning, där det sociala och vårdande stod i fokus (Thilander, 2013). I samband med industrialiseringen ökade sysselsättningen och ändrade HR-arbetets karaktär från personalsocialt till att bli en personalövervakande och administrativ funktion (Thilander, 2013; Ulrich & Dulebohn, 2015). Förändringen skedde som ett svar på den ökade administrationen i och med utvecklingen av större industrier, vilket resulterade i inrättandet av personalavdelningar som övervakade personalrelaterade frågor såsom anställning och arbetsmetoder (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Under 1980-talet började perspektivet på HR-arbetet förändras igen, från att setts som ett administrativt stöd, till att vara en kärnfunktion som skulle bidra till organisatorisk effektivitet och värdeskapande (Ulrich & Dulebohn, 2015). Perspektivförändringen där HR kom att spela en viktigare roll i organisationen påverkades av flera aspekter, däribland införandet av ny arbetsmiljölagstiftning och globaliseringen (Ulrich & Dulebohn, 2015). I samband med denna perspektivförändring där HR-arbetet sågs som en organisatorisk tillgång började värdeskapande idéer och modeller för omvandlande av HR framträda (Caldwell, 2003; Harris, 2007; Ulrich & Dulebohn, 2015). Under 1990-talet och framåt har allt större fokus i forskning om HR-arbetet varit att funktionen bör ägna sig mer åt strategiskt samt värdeskapande arbete och att chefer i högre utsträckning ska hantera det egna HR-ansvaret (Harris, 2007; Thilander, 2013; Ulrich, 1995).

Enligt Thilander (2013) återfinns drivkrafterna till omorganisering av HR i den ökade affärsmässiga konkurrensen vilket resulterat i ett ökat tryck på HR-funktionen att vara kostnadseffektiv, värdeskapande och strategisk för att bidra till organisationens konkurrenskraft. För att uppnå en värdeskapande och effektivare HR-funktion behöver förändring av tidigare utformning och arbetssätt genomföras (Thilander, 2013; Ulrich, 1995). Drivkrafterna kan sammanfattas som en strävan att omvandla personalarbetet till HRM (Human Resource Management) där HR-arbetet gått från administrativa uppgifter till mer strategiskt, effektivt och värdeskapande arbete (Boglund et al., 2013; Harris, 2007; Thilander, 2011; Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005).

## **3.2 HR-transformation**

HRT är ett förändringskoncept där fler förväntas samsas på mindre resurser samtidigt som de ska förbättra affärsresultaten genom att förenas med management (Ulrich, 1995). Konceptet innebär att HR-medarbetares roll ska definieras utifrån vilka leveranser som sker, inte utifrån operativa aktiviteter som det historiskt har sett ut. För att möjliggöra detta krävs förnyelse av befintliga HR-processer för att tillgodose organisationens behov för att det ska bringa värde (Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Omorganisationen av HR-funktionens arbetsuppgifter innebär att de administrativa uppgifterna hanteras i nya servicefunktioner, vilket ska bidra till större fokus på strategiska samt transformativa uppgifter (Ulrich 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Ulrich (1995) har tagit fram ett bidrag från sina teorier och presenterat ett koncept som genererat ett stort genomslag via en modell kallad *shared service*, som en möjlig lösning på HR-transformationen inom organisationer (Boglund et al., 2013).

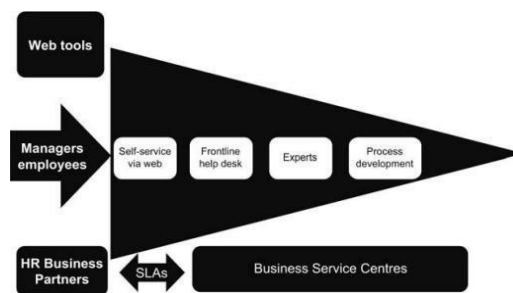
### **3.2.1 Shared service**

Shared service modellen är en metod som förvandlar och centraliserar HR-arbetet för att bringa värde till organisationer, genom att chefer och medarbetare definierar vad värdet är (Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Shared service syftar till att särskilja arbetet med transaktionella- och transformativa tjänster i olika funktioner (Boglund et al., 2011; Ulrich, 1995). Styrkan med shared service modellen är att den ska vara dynamisk där servicen utvecklas för att möta chefers efterfrågan genom att kombinera olika fält med fokus på resultat, service, teknologi, processutveckling, produktivitet och globaliseringen för att upprätthålla en konkurrenskraft (Ulrich, 1995). På ett kostnadseffektivt sätt ger shared service modellen specialiststöd genom att etablera tre funktioner; servicecenter, expertenhet och business partners till organisationen (Boglund et al., 2013; Ulrich, 1995). Ytterligare en

benämning för shared service konceptet är *den trebenta pallen* (Boglund et al., 2011; Boglund et al., 2013; Thilander, 2011). De transformativa och transaktionella tjänsterna i en shared service modell illustreras i figur 1, den trebenta pallen. Denna visar HR-medarbetarnas uppdelning av de nya förväntade rollerna i en shared service organisation (Boglund et al., 2013). I figur 2 illustreras ärendeflödet i shared service modellen som benämns *Pilbilden* av Boglund et al. (2013). *Pilbilden* är tänkt att synliggöra HR-arbetets tjänstleverans till chefer och medarbetare genom att visa hur arbetsfördelning och ärendeflödet ser ut (Boglund et al., 2013).



Figur 1: ”Den trebenta pallen” – shared service (Boglund et al., 2013 s .13).



Figur 2: ”Pilbilden” (Boglund et al., 2013 s.14).

### 3.2.2 Transformativa- och transaktionella tjänster

Genom att organisationer använder sig av ett servicecenter frigörs HR-funktionens tid för transformativa tjänster som avser mer komplexa frågor vilka kräver expertkunskap via HR-business partner eller specialistenheter (Boglund et al., 2013; Ulrich, 1995). Det transformativa arbetet består inte av rutinartade administrativa tjänster, utan av framtagande av nya strategier för att bidra med förändring för en organisation på lång sikt (Boglund et al., 2011; Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Exempel på nya strategier är; företagskultur, rehabilitering, lönebildning och arbetsmarknadsrelationer (Boglund et al., 2011; Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Det transformativa arbetet kan ses vara mer strategiskt än det operativa transaktionella arbetet, där den strategiska partnern fungerar som en länk mellan organisationens verksamheter och HR-avdelningen för att bringa värde (Boglund et al., 2011; Ulrich, 1995). De transaktionella tjänsterna ska effektiviseras såsom nödvändiga och rutinmässiga administrativa processer som hänför till de anställdas behov, exempelvis löner, förmåner, utbildning och policys (Boglund et al., 2011; Boglund et al., 2013; Ulrich, 1995). Dessa tjänster inom shared service rekommenderas enligt Ulrich (1995) hanteras via ett servicecenter för att bistå chefer med rådgivning och administrativ expert hjälp. Boglund et al.

(2011, 2013) poängterar att chefer och medarbetares efterfrågan är det som ska styra det utformade stödet.

### **3.3 HR-transformationens implementering**

Enligt Lindberg och Månsson (2017) har privata företag implementerat Ulrichs modell shared service i större uträkning jämfört med offentliga organisationer. När organisationer använt sig av shared service modellen för att omorganisera HR-funktionen från att vara generalister till specialister var inte alla HR-medarbetare övertygade om det låg i organisationens bästa intresse (Boglund et al., 2011; Sziberowski-Sibel & Kabst, 2018). HR-medarbetare ansåg att fokuset på det förväntade strategiska uppdraget inte matchade intressenternas efterfrågan och utifrån det skapades en oro för kommande uppdrag, vilket medförde egna uppsägningar (Harris, 2007; McCracken & McIvor, 2013). Boglund et al. (2011) har i sin fallstudie med sju svenska företag visat skillnader gällande hur mycket av HRT konceptet som tillämpats och hur dessa anpassningar betraktats goda. Det goda i omvandlingen visade sig vara när alla medarbetare delade organisationens strategiska målsättning och värderingar. Currie och Procter (2006) beskriver att delaktigheten hos medarbetare i en organisation är av största vikt vid en transformation, detta utifrån att förändringen kan påverka relationen mellan HR och dess intressenter. Vilket är i linje med Buller och McEvoy (2012) som menar att organisationskultur är en viktig faktor i en transformation, då samarbetet mellan HR och dess intressenter har betydelse för att skapa förutsättning att åstadkomma en god relation.

Boglund et al. (2011) beskriver att när stödet centraliseras medförs mycket digital kontakt. HRT konceptet innebär att det tidigare personliga mötet med chefer och medarbetare, nu främst sker digitalt, vilket innebär en förändring i både HR och chefers utförande (Thilander, 2013; Ulrich, 1995). Detta är något Currie och Procter (2006) belyser är en utmaning då deras studie visar att HR och dess intressenter är beroende av den personliga kontakten för att få väsentligt stöd. Chefer förväntas överta en del av det tidigare HR-arbetet och jämfört med tidigare har de inte längre en dedikerad HR-medarbetare till sin funktion (Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Slåtten och Øivind Madsen (2021) studie visar att en HRT gett flertalet konsekvenser för HR-funktioner och chefer, bland annat att det skett en fragmentering av HRs stöd. Genom att HR minskar sin personalstyrka samtidigt som en centralisering av stödet sker, minskas stödet för de decentraliserade cheferna. HR-funktionens kostnadseffektivitetsförbättringar och nedskärningar bland medarbetare i HR-funktionen verkade vara en synlig effekt som innebar mer HR-arbete hos cheferna (Slåtten & Øivind

Madsen, 2021). EL-Khoury (2017) menar att transformationen ställer krav på införandet av konceptet i organisationer samt HRs förmåga att uppfattas som en uppskattad affärspartner. De medarbetare som får förändrade roller i organisationer ska hanteras effektivt och på ett respektfullt sätt för att kunna skapa en tjänsteleveransmodell med goda leveranser till dess intressenter (EL-Khoury, 2017). Tillvägagångssättet ställer krav på att HR-medarbetare agerar professionellt och i team för att med mindre medel kunna utföra samma leveranser för att möta intressenters efterfrågan och på så vis kan HR bli ett kännetecknas av HR i världsklass (EL-Khoury, 2017).

Ulrich (1995) belyser en utmaning med införandet av shared service att chefer hanterat sina personalärenden utan att ha erhållit utbildning i deras nya roll vilket kan leda till rolloklarheter mellan HR och chefer. Studier beskriver att innan en organisation inför shared service modellen bör rollerna definieras och det förändrade kompetenskravet tydliggörs och förankras i alla led för att få förståelse för det förändrade arbetssättet och skapa en samsyn på HR-arbetet (Ulrich, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005). Vidare menar Ulrich (1995) att teamwork ska prägla shared service modellen vilket möjliggörs om HR-rollerna tillhör samma enhet. Här uppstår en svårartad motsättning då Harris (2007) och Thilander (2013) menar att distansen har en negativ påverkan på relationen mellan HR-medarbetare och chefer, däremot belyser tidigare forskning inte hur organisationen hanterat dessa rolloklarheter och konflikter som uppstår. Ulrich och Brockbank (2005) behandlar frågan till viss del genom att förespråka att HR-medarbetare och chefer förbinder sig med ett kontrakt som tydliggör förväntningarna. Kontraktet är menat att skapa samsyn i konceptet shared service, vilket kan resultera i att HR-medarbetare får arbeta mer strategiskt än operativt samtidigt som chefer tar större delen av personalansvaret (El-Khoury, 2017; Ulrich, 1995). Tidigare forskning påvisar därmed ett sätt att praktiskt tydliggöra förväntningar vid införandet av shared service, dock riskerar detta kontrakt vara verkningslöst om effekterna HRT medför på relationen samt samarbetet mellan HR-medarbetare och chefer inte hanteras av organisationen.

### **3.4 HR-perspektivet under en HR-transformation**

Tidigare forskning har i främst påvisat vilka potentiella utmaningar HR-arbetet och rollen står inför när en HRT genomförs (McCracken & McIvor, 2013; Ulrich & Brockbank, 2015). Caldwell (2003) beskriver att rollerna för HR-arbetet präglats av förändring och rolloklarheter samt att nuvarande forskning såsom Ulrich (1997) beskrivning av rollerna misslyckats med att

beskriva den komplexa processen för rollförändringar. HR-funktionen behöver en HR-ledare som kan hjälpa till att navigera, sammanhålla gruppen och vara talesperson för HR-funktionen (Ulrich & Brockbank, 2005). HR-ledaren ska agera trovärdig i sitt ledarskap och präglas av beslutsamhet och agerande med förmågan att leva upp till organisationens värderingar genom tydliga mål (Ulrich & Brockbank, 2005). En positiv effekt om transformationen lyckas i organisationen är om HR-chef blir en naturlig del av ledningsgruppen (Ulrich & Brockbank, 2005). Då menar Lindberg och Månsson (2017) att HR-frågor aktualiseras i större utsträckning och blir en viktigare del i verksamhetsstyrningen än innan transformationen.

Caldwell (2003) adderar ytterligare kring HR-perspektivet i en HRT där organisatoriska förändringar såsom ökad flexibilitet och komplexitet bidrar till en ökad utmaning för HR-funktionen. Detta menar Caldwell (2003) kan utmana HR-funktionens yrkesidentitet. HR-medarbetare riskerar att ha mindre inflytande över hur rollerna formas, där gamla och nya rollproblem och konflikter har blivit en inneboende del i HR-roller i en kontext av ständig organisatorisk förändring. Trots detta fann Caldwell (2003) att HR-funktionen har en god förmåga att hantera utmaningarna som kommer med intensifierade rolltydligheter och rollkonflikter. Caldwell (2003) studie visade även att det kan skapas intern rollkonflikt om den strategiska HR-medarbetaren får arbeta både operativt och strategiskt vilket resulterade i att rollen betraktades en aning svag och kortsiktig. Detta resulterade i att de strategiska HR-medarbetarna uttryckte en frustration att de var för kortsiktiga medan chefer ansåg dem vara för distanserade utan vetskap om vad de utförde (Caldwell, 2003). Detta är något Caldwell (2003) tror är en bidragande faktor av centralisering, där det tidigare decentraliserade HR-arbetet ansågs vara mer dynamiskt och tydligare för chefer. Utmaningar framkom för HR att arbeta utifrån den nya utformningen av rollen då chefers förväntningar inte överensstämmer med det förändrade arbetssättet. Caldwell (2003) menar att HR-medarbetare trots dessa utmaningar hade en god förmåga att hantera rolltydligheter och rollkonflikter. Däremot påvisas inte hur organisationen kan överbrygga dessa utmaningar som HRT medför. En avsaknad identifieras där HR-medarbetares upplevelser inte har belysts i lika stor utsträckning.

### **3.5 Chefsperspektivet under en HR-transformation**

En effekt av shared service modellen är rationalisering av relationerna mellan chefer och HR-medarbetare (Harris, 2007; Thilander, 2013; Ulrich, 1997). Harris (2007) belyser att en

grundläggande utgångspunkt i HR-funktionens omorganisering är decentralisering av personalansvaret, vilket innebär att chefer förväntas ansvara över deras lokala personalansvar medan HR-funktionen har ett övergripande arbetsgivaransvar. Harris (2007) och Thilanders (2013) studier visar att shared service modellen innebär att stöd från HR erbjuds utifrån specialistkompetens. Även om omvandlingen av HR-funktionen utförs med målsättning att skapa enheter med specialistkunskaper resulterar förändringen i en ökad distans mellan chefer och HR (Harris, 2007; Thilander, 2013). När HR-arbetet tidigare utfördes nära cheferna gavs möjlighet för HR att lära känna och anpassa stödet efter chefens förmåga och kunskap vilket omvandlingen utifrån shared service konceptet försvårar (Thilander, 2013).

Harris (2007) och Thilander (2013) beskriver att cheferna påverkades negativt av HR-funktionens omorganisering. Trots det förändrade arbetssättet fanns en fortsatt förväntan från linjechefer, medarbetare och fackliga representanter att HR ska delta i operativa ärenden (Harris, 2007). Linjechefer önskade mer närvaro från HR med anledning av expertstöd i HR-frågor för att minska risken att fatta fel beslut (Harris, 2007). Medarbetare och fackliga representanter ansåg att HR fyller en viktig funktion genom att säkerställa att lagar och regler efterlevs samt att beslut fattas utifrån rätt grunder (Harris, 2007). Harris (2007) och Thilander (2013) menar att det kan uppstå skillnader i chefers förväntningar och HR-funktionens leverans av stöd. Efter omorganiseringen förväntar sig linjecheferna ett fortsatt likartat stöd som tidigare, samtidigt som HR-medarbetare arbetar utifrån den nya organiseringen och målsättningen, vilket medför en krock i det förväntade stödet (Harris, 2007; Thilander, 2013).

Tidigare forskning har visat att de förändringar som skett med utgångspunkt att HR-funktionen ska vara mer strategisk än operativ medfört ett flertal utmaningar i mötet mellan HR och dess främsta intressenter, organisationens chefer (Caldwell, 2003; Harris, 2007; McCracken & McIvor, 2013; Thilander, 2013). Ett återkommande tema är en diskrepans i förväntningarna från linjecheferna gällande utformningen och leveransen av stöd från HR. Harris (2007) beskriver att linjecheferna var medvetna om HR-funktionens förändrade arbetssätt med målsättning att vara mer strategisk, men linjecheferna ansåg sig ändå vara i behov av operativt stöd. Förändringen visade sig därmed ha en negativ inverkan på relationen mellan chefer och HR, då cheferna upplevde att de inte fick den typ av stöd de var i behov av i operativa ärenden (Harris, 2007). Cheferna beskriver en bristande förståelse då de inte upplevde sig inkluderade i omorganiseringen av HR-funktionen och därmed saknade en



uttalad förståelse för vilket typ av stöd de hade möjlighet till efter förändringarna (McCracken & McIvor, 2013). Linjecheferna visade motstånd till de förändringar som omorganisationen medförde genom att förtrycka, förneka och vägra förändringarna (McCracken & McIvor, 2013).

## **3.6 Praktiska konsekvenser av HR-transformation**

### **3.6.1 Relationen mellan HR och chefer**

Liff och Andersson (2021) har studerat relationen mellan chefer och experter inom offentlig verksamhet där HR är en expertfunktion av flera. I studien framträdde en av de främsta utmaningarna för experterna vara att påverka linjechefernas operativa och strategiska beslutsfattande, cheferna däremot saknade kontroll och samarbete med experterna. Liff och Andersson (2021) menar att en förklaring kan vara den höga graden av centralisering vilket medför att experterna befinner sig i avdelningar som upplevs avlägsna och isolerade från de operativa cheferna. Ett annat sätt att förklara det menar Liff och Andersson (2021) är genom experternas otydliga roller vilket försvårar för dem att etablera sin roll i organisationen. Currie och Procter (2006) utvecklar resonemanget kring experternas otydliga roller och hävdar att rollerna inte kan definieras enbart av expertfunktionen utan bör ske i samverkan med de operativa cheferna. Vidare menar Liff och Andersson (2021) att detta kan bidra med en förståelse för experterna hur andra uppfattar dem vilket kan hjälpa experterna att utveckla en förståelse för linjechefernas tolkningar under förändringsprocessen.

### **3.6.2 Motsättningar i HR-transformationens konceptet**

Gerpott (2015) studie syftar till att undersöka vilka praktiska konsekvenser Ulrich (1995) förändringskoncept för HR-funktionen ger genom att studera resultatet av tidigare forskning. Gerpott (2015) har i sin studie tagit stöd i ett allmänt ramverk för motsättningar, utvecklat av Smith och Lewis (2011) inom organisationsforskning. Ramverket är utvecklat för att identifiera motsättningar genom kärnaktiviteter som delas in i fyra kategorier; identitet, lärande, utförande och organisering. Gerpott (2015) menar att de motsättningar som identifierats i tidigare forskning delar ett antal kärnegenskaper som matchar kategorierna i Smith och Lewis (2011) ramverk. Gerpott (2015) väljer därmed att dela in varje par av motsättningar som identifierats genom tidigare forskning i en av dessa kategorier. Vidare hävdar Gerpott (2015) att det ännu inte utvecklats en systematisk kategorisering för de motsättningar som finns inom HR-arbetet. Därav argumenterar hon för att hennes studie kan

gynna framtida forskning genom att bidra till en gemensam ram och benämning för motsättningarna inom HR-arbetet samt att studien kan bli en utgångspunkt för att undersöka funktionaliteten i Ulrich (1995) shared service modell. Nedan redogörs för de fyra kategorierna av motsättningar i HRM som Gerpott (2015) identifierat i sin studie.

### *Identitet*

Denna kategori handlar om motsättningar för HR i identiteten som kännetecknar dem, där den mest framträdande motsättningen är huruvida HR är en förespråkare för anställdas intresse eller en avdelning för chefer (Gerpott, 2015). HR-arbetets utveckling från en administrativ funktion till ett yrke med förväntningar att maximera effektiviteten har resulterat i en konflikt mellan HRs medarbetarperspektiv och arbetsgivarperspektiv (Caldwell, 2002). Tidigare sågs HR som en förespråkare för de anställdas intresse vilket över tid förändrats och i nuläget ses HR som ett ledningsstöd. Detta har tidigare forskning sett leder till identitetsspänningar bland HR-medarbetare som kämpar för att balansera att möta medarbetarnas behov och uppfylla ledningens krav (Caldwell, 2002). Implementeringen av Ulrichs (1995) koncept för omstrukturering av HR innebär även byte av titlar inom HR-funktionen, vilket enligt Gerpott (2015) kan bidra till att den enskilde HR-medarbetaren upplever en tydligare identitet men samtidigt har studier visat att de nya titlarna även kan bidra till en uppdelning mellan de olika rollerna inom HR-funktionen och därmed försvårar att HR-funktionen skapar en gemensam identitet i organisationen. Sammantaget visar studier att de identitetsspänningar som kan uppstå berör både HR-medarbetarens identitet samt om HR-funktionen främst bör ha ett medarbetar- eller arbetsgivarperspektiv (Caldwell, 2002; Gerpott, 2015).

### *Lärande*

I denna kategori slits HR mellan stabilitet och förändringar, där grunden till motsättningen är om tidigare HRM-metoder ska byggas på eller om nya ska arbetas fram för att skapa framtiden. Gerpott (2015) hävdar att Ulrich (1995) modell för shared service bidrar till ett ökat förändringsfokus hos HR då omvandlingen av HR bidrar till ett ökat tryck från chefer som förväntar sig att HR ska engagera sig och bidra i utveckling och genomförandet av strategier (Gerpott, 2015). Trots den ökande förväntan på HRs deltagande i utveckling och anpassning för att bibehålla konkurrenskraft menar Gerpott (2015) att stabilitet inom HR-strategier är viktigt för att utveckla och behålla kärnkompetenser. Därutöver är ytterligare en

motsättning att förändringar inom HR-strategier inte alltid är positivt för intressenter såsom chefer då det istället kan öka trycket på intressenterna (Gerpott, 2015).

### *Utförande*

Denna kategori berör motstridiga förväntningar och mål som olika intressenter har på HR-funktionen. En av de grundläggande tankarna med omvandlingen, att HR-arbetet ska bli mer strategiskt menar Gerpott (2015) kan medföra flertalet motsättningar. En av motsättningarna som kan uppstå är internt inom HR-funktionen där det finns en risk att de medarbetare som enbart arbetar med de transaktionella uppgifterna blir uttråkade, upplever sig vara utbytbara och avskilda från leveransen från HR (Boglund et al., 2011). Vidare beskriver Gerpott (2015) att en viss nivå av självgodhet riskerar att utvecklas i samband med HR-funktionens nya strategiska fokus där HR-medarbetarna överskattar effektiviteten och bilden av HR-funktionen. Tidigare forskning visar enligt Gerpott (2015) att skiftet mot det strategiska arbetet främst är tydligt för HR-funktionen medan det går obemärkt förbi för linjeorganisationen och därmed skapar en diskrepans. Dessutom förlorar vanligen intressenterna deras tidigare fysiska kontaktperson som följd av centralisering vilket gör att den personliga kontakten går förlorad. Även om centraliseringen innebär en kostnadseffektivisering bör inte de känslomässiga kostnaderna för intressenterna underskattas i ett långsiktigt perspektiv (Gerpott, 2015).

### *Organisering*

Organiseringskategorin inkluderar de motsättningar som uppstår när HR-funktionen beslutar om de ska delegera eller behålla HR-uppgifter. Gerpott (2015) beskriver att grunden i dessa motsättningar är att shared service konceptet utgår från "best practice", vilket innebär att liten eller ingen organisatorisk hänsyn tas i beaktning (Boxall & Purcell, 2022). En del i shared service konceptet är även en tydligt definierad logik hur ärenden ska delegeras och av vem de ska hanteras (Boglund et al., 2013; Ulrich, 1995). Gerpott (2015) menar att uppdelningen mellan transaktionella och transformativa uppgifter sällan i realiteten är lika lätt som Ulrichs (1995) beskrivning ger sken av och därav menar Gerpott att detta bidrar till en otydlighet om ägandet av olika HR-problem. Gerpott argumenterar för att frånga Ulrich (1995) shared service modell när det kommer till denna kategori och belyser särskilt att större organisationer kan gynnas av bibehållna HR-strukturer. Anledningen är att det kan ge negativa konsekvenser att implementera en övergripande HR-strategi om de olika delarna av organisationen har olika

kontext. Sammanfattningsvis bör alltid hänsyn tas till det organisatoriska sammanhanget vid beslutande om att dela eller behålla HR-arbetet (Gerpott, 2015).

## 4. Metod

---

I följande avsnitt redogörs studiens metodologiska val under följande rubriker: val av metod, urval och avgränsningar, studiens forskningsetiska aspekter och genomförande. Fortsättningsvis ges en beskrivning av vald analysmetod och databearbetning av det insamlade materialet samt en redogörelse av studiens tillförlitlighet och trovärdighet och avslutningsvis förs en metoddiskussion.

### 4.1 Val av metod

Tre faktorer avgjorde valet av metod för studien; vår förförståelse om kunskapsfältet för HRT, vår kunskap om organisationen och vårt intresse för det undersökta området. Vi hade inför arbetet med denna studie genomfört en kunskapsöversikt där vetenskapliga artiklar analyserats om HRT. Vidare är vi anställda i den undersökta organisationen vilket bidrog till att vi inför studiens genomförande hade kunskap om HR-funktionens omorganisering och organisationen som helhet. Eftersom syftet i denna studie var att få en djupare förståelse för HR-medarbetares och chefers upplevelse av ett fenomen, har studiens vetenskapliga utgångspunkt tagit avstamp i en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer. Den kvalitativa forskningsmetoden tillämpades då studien utgår från respondenternas erfarenhet och upplevelser, vilket bidrar med förståelse för deras subjektiva upplevelser om ett fenomen (Langemar, 2008).

Utifrån ovanstående motivering där vi ville undersöka och förstå respondenternas upplevelse om ett visst fenomen tillämpades empirisk fenomenologisk forskningsansats för denna kvalitativa studie. Empirisk fenomenologi är en kvalitativ forskningsansats som tillämpas när syftet är att skapa en förståelse för hur individer utformar oskrivna regler i sitt sociala sammanhang (Allwood & Eriksson, 2017; Aspers, 2009). Empirisk fenomenologi tillämpas för att kunna karakterisera och finna gemensamma drag om det undersökta fenomenet (Allwood & Eriksson, 2017; Aspers, 2009). Målet var under intervjuerna att respondenterna fritt fick beskriva det egna perspektivet av fenomenet (Allwood & Eriksson, 2017; Aspers, 2009). Vidare tillåter empirisk fenomenologi att forskare går in i sin studie med viss förförståelse om ett fenomen och tillåts att använda teori i processen och analysen (Aspers, 2009). Den empiriska fenomenologins arbetsätt tillämpades utifrån förförståelse till det fenomen vi ville undersöka.

Semistrukturerade intervjuer tillämpades då studien syftade till att förstå respondenternas upplevelse för att skapa en djupare förståelse om ett fenomen. Syftet med semistrukturerade intervjuer är att ställa öppna frågor där respondenterna får möjlighet att utforma egna svar på eget sätt (Aspers, 2009; Bryman, 2011; Langemar, 2008). I en semistrukturerad intervju ställs frågorna i ordningsföljd inom valt tema och de teman som valdes ut till intervjun utgick från den teori som utsetts till studien och var centrala under intervjun (Langemar, 2008). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är flexibilitet och möjligheten att ställa följdfrågor i intervjusituationen (Ahrne & Svensson, 2015; Bryman, 2018).

## **4.2 Urval och avgränsningar**

Studiens urval utgick från ett målstyrt urval på flera nivåer för att eftersträva ett kvalitativt representativt urval av den valda populationen (Langemar, 2008). Ett målstyrt urval är en typ av icke-sannolikhetsurval som användes då respondenterna valdes ut av strategiska anledningar utifrån att de besitter en viss typ av kunskap samt erfarenhet (Bryman et al., 2016). Det målstyrda urvalet tillämpades i kombination med ett handplockat urval (Langemar, 2008). Det handplockade urvalet möjliggjordes då respondenter valdes fritt i organisationen utifrån urvalskriterierna för studien. Urvalet begränsades till en offentlig organisation då vi ville undersöka praktiska konsekvenser av en genomförd HRT som vi valt att benämna HR-funktionens omorganisering. Avgränsningen till den valda organisationen gjordes utifrån en etablerad kontakt med organisationen och förkännedomen om att HR-funktionen genomfört en omorganisation.

Eftersom studien syftade till att bidra med HR- och chefsperspektiv begränsas urvalet till HR-medarbetare samt linjechefer och verksamhetschefer. Enhetschefer och verksamhetschefer inkluderas i urvalet men sektorchefer har uteslutits. Då HR-funktionens omorganisering genomfördes vid årsskiftet 2020–2021 valdes respondenterna som haft anställning åtminstone två år innan omorganiseringen genomfördes. Detta för att säkerställa att deltagarna har upplevt HR-arbetet eller HR-stödet både innan och efter HR-funktionens omorganisering. Urvalskriterier för deltagande:

- Anställd i vald organisation
- Anställd som enhetschef, verksamhetschef, HR-chef eller HR-medarbetare
- Anställningen ska ha tillträtts som senast under 2018 och var pågående vid intervjutillfället

Fem HR-medarbetare och fem chefer tillfrågades om deltagande i studien, vi beaktade inte några övriga kriterier såsom kön eller ålder.

### **4.3 Forskningsetiska aspekter**

Vi valde att tillämpa de fyra forskningsetiska riktlinjer som arbetats fram av Vetenskapsrådet (2017) för psykologisk forskning. Innan ett forskningsprojekt inleds beskriver Vetenskapsrådet (2017) att följande fyra huvudkrav ska uppfyllas; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet syftar till att upplysa individen om vad deltagande innebär, om det finns sådant som kan antas påverka viljan av att delta i studien ska detta tydligt informeras (Langemar, 2008). Informationskravet uppfylldes genom studiens informationsbrev (Bilaga 1) som skickades till respondenterna. Samtyckeskravet innebär enligt Patel och Davidson (2019) att deltagaren när som helst har möjlighet att avbryta sitt deltagande, vilket säkerställdes i studien genom att informera om detta inför intervjun genom informationsbrevet samt vid intervjutillfället. Konfidentialitetskravet säkerställer att den insamlade informationen inte får användas på ett sätt som kan identifiera deltagare mot dennes vilja (Langemar, 2008). I studien beaktades konfidentialitetskravet genom att vi själva valde ut deltagare till studien samt anonymiserade respondenterna genom kodnamn såsom HR 1, Chef 1. Det innebär att det enbart varit vi som haft insyn i vilka som tillfrågats om deltagande. Gällande HR-respondenterna framgår det inte om respondenterna har en chefsroll eller medarbetarroll, antalet HR-chefer i organisationen är få och det innebär en potentiell risk för identifiering av respondenterna. Vidare beskrevs i studiens informationsbrev i enlighet med konfidentialitetskravet att de personuppgifter som samlats in hanteras i enlighet med dataskyddsförordningen (Sveriges riksdag, 2023). Respondenternas personuppgifter har inte samlats in då dessa inte var relevanta för studiens syfte. Nyttjandekravet beskriver Langemar (2008) innebär att det insamlade materialet enbart får användas till forskningsändamål. Det är dock viktigt att deltagarna informeras om att även handledare, opponent och examinator har tillgång till materialet vid behov, detta säkerställs genom studiens informationsbrev (Bilaga 1).

## **4.4 Genomförande**

### **4.4.1 Insamling av teori**

Innan studien sammanställdes en kunskapsöversikt inom området HRT. Samtliga vetenskapliga artiklar söktes fram via databaserna Google Scholar, Summon och Web of Science samt granskades på norska listan för att bedöma dess kvalitet. Den teoretiska processen har varit levande genom hela arbetet där utvärdering och revideringar gjorts för att matcha den empiriska datainsamlingen vilket har möjliggjort en efterföljande analys.

### **4.4.2 Förberedelser inför insamling av empiri**

Två veckor innan intervjutillfällena skickades ett informationsbrev (Bilaga 1) till respondenterna. I informationsbrevet framgick varför studien genomförs och vad studiens syfte och frågeställningar var, detta för att tydliggöra varför individerna tillfrågades att delta. I informationsbrevet framgick att intervjuerna förväntas genomföras fysiskt med båda författarna närvarande samt att tidsåtgången beräknades till ungefär 40 - 60 minuter. Tidsåtgången för intervjun beslutades för att säkerställa djupare och bredare empiri jämfört med en kortare tidsåtgång vilket skulle kunna medföra kompletterande intervjuer (Langemar, 2008). Det framgick även i informationsbrevet att vi önskade samtycke för inspelning av intervjun.

Två intervjuguider utformades (Bilaga 2; Bilaga 3) efter vi fastställt studiens syfte och forskningsfrågor, en för HR-medarbetare och en för chefer (Bryman, 2018). Innan intervjuerna genomfördes två pilotintervjuer för att testa intervjufrågornas följd samt för att säkerställa att intervjufrågorna uppfattas korrekta (Aspers, 2009; Patel & Davidson, 2019).

### **4.4.3 Insamling av empiri**

Intervjutillfällena inleddes med att informera respondenterna om att de närsomhelst kan avbryta sitt deltagande utan vidare motivering, i enlighet med samtyckeskravet. Därefter säkerställdes samtycke till deltagande och inspelning av intervjun genom ett muntligt samtycke inspelat vid intervjutillfället. Vidare informerades respondenterna att de i det insamlade materialet kommer tilldelas kodnamnet HR eller Chef beroende av roll i organisationen efterföljt av en siffra för att kunna särskilja materialet. Intervjuerna tog mellan 40–55 minuter och vid intervjutillfällena deltog respondenten och två intervjuare. Vid intervjutillfället tydliggjordes våra roller, en av oss agerade intervjuare medan den andra intog



en mer passiv roll som observatör. Intervjuaren hade en intervjuguide som stöd under intervjutillfället (Bilaga 2; Bilaga 3).

#### **4.5 Analys och databearbetning**

Det insamlade datamaterialet från intervjuerna analyserades med stöd av Langemars (2008) beskrivning av tematisk analys. Valet av tematisk analys gjordes utifrån två aspekter, den första aspekten är att tematisk analys lämpar sig väl i kombination med empirisk fenomenologi vilket är den ansats som tillämpats i studien. Den andra aspekten är att vi var relativt ovana i rollen som forskare och då är tematisk analys en lämplig analysmetod (Braun & Clarke 2006, refererad i Langemar, 2008). Tematisk analys används för att identifiera återkommande mönster i det insamlade datamaterialet, dessa mönster leder i den tematiska analysen till identifiering av teman som anses relevanta i förhållande till studiens syfte och frågeställningar (Säfsten & Gustavsson, 2019). Efter transkriberingen lästes empirin igenom av oss var för sig. Därefter analyserades empirin gemensamt för att markera och identifiera mönster som är relevanta för studiens syfte och frågeställningar, men även för att främja och säkerställa ett objektiva förhållningsätt till det insamlade materialet. Empirin sorterades under preliminära teman utifrån bearbetning och analys av både materialet samt tidigare forskning. Empirin sammanfattades sedan i en matris skapad i Excel för att skapa en struktur och tematisera materialet utifrån framkomna och fastställda teman. Citat valdes ut från intervjuerna för att belysa respondenternas upplevelser inom samtliga teman (Langemar, 2008). De fyra teman som fastställdes under den tematiska analysen var: *HR-funktionens omorganisering*, *HRs uppdrag*, *HRs roll i organisationen*, *effekter av omorganiseringen*, detta presenteras i avsnittet resultatanalys.

Då vi besatt en viss förförståelse inom valt ämne har teorin inte helt isolerats och genom att vi ville att empirin skulle bidra med en djupare förståelse för HR-medarbetares och chefers upplevelse av en HRT, föranledde det oss till valet att tillämpa abduktion som metodanalys (Langemar, 2008). Valet att tillämpa det abduktiva förhållningsättet i denna studie grundade sig i att tidigare forskning och empiri växelvis fått ta plats i analysen. Abduktion utgår därmed både från teori och empiri för att få kunskap om ett visst fenomen, vilket överensstämde med studiens syfte (Bryman, 2018; Langemar, 2008).

## 4.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

Studiens resultat bedöms inte vara generaliserbart däremot menar vi att studien uppnår trovärdighet för den kontext studien genomförts i. Trots att studien inte är generaliserbar ser vi att studien ger en indikation för det undersökta fenomenet i andra liknande organisatoriska kontexter. Mot den bakgrunden uppnås tillförlitlighet i studien (Bryman, 2011). För att åskådliggöra det studerade fenomenet för läsaren strävade vi efter att uppnå ”thick descriptions” även kallat fylliga beskrivningar (Patel & Davidson, 2019). Detta för att underbygga våra tolkningar så läsaren kan skapa sig en egen uppfattning om studiens tillförlitlighet och trovärdighet. Då denna kvalitativa studies syfte var att undersöka individers subjektiva upplevelse av ett fenomen är det avgörande att forskningsprocessen noggrant redogörs för (Patel & Davidson, 2019). Genom detta metodavsnitt synliggörs de val vi i rollen som forskare gjort vilket möjliggör att läsaren kan bilda sig en uppfattning om studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

## 4.7 Metoddiskussion

Valet att genomföra en studie med en kvalitativ ansats med inspiration från den empiriska fenomenologin i kombination med abduktiv analys ställde krav på att beakta vår förförståelse. Givet att vi besatt förförståelse om det fenomen som undersöktes fanns en risk att det skulle kunnat påverka tolkningen av empirin vilket gjort det viktigt för oss att sätta parentes kring teorin vid första tolkningen av det insamlade materialet (Bryman, 2018; Patel & Davidson, 2019). Då vi även haft förkunskap om den undersökta organisationen och arbetsrelation till några av respondenterna resonerar vi att det kan ha påverkat empiriinsamlingen både negativt och positivt. Vår anställning kan ha möjliggjort att respondenterna var mer transparenta med sina upplevelser vid intervjutillfället eller att de var mindre transparenta på grund av våra dubbla roller. I ett försök att kompensera för de möjliga risker våra dubbla roller medförde arbetade vi för att säkerställa att intervju blev av god kvalitet. Detta gjordes genom att respondenternas upplevelser av det undersökta fenomenet beskrevs detaljerat för att skapa tillförlitlighet (Bryman, 2018; Langemar, 2008).

De urvalskriterier som ställdes upp inför studiens genomförande skulle kunna argumenteras påverka urvalets representativitet för populationen negativt, då vi valde att utesluta sektorcheferna i urvalet. Detta har vi tagit ställning till och motiverade att avgränsningen gjordes då sektorchefer är minst i kontakt med HR-funktionen i organisationen och utgör

mindre än 10% av det totala antalet chefer. För att besvara studiens syfte valde vi att prioritera täckande och uttömmande svar framför representativitet för populationen (Langemar, 2008). Således bedömde vi att urvalskriterierna för chefer främjat studiens syfte då det förmodats möjliggjort täckande och uttömmande svar från de chefer som främst påverkats av HR-funktionens omorganisering.

Studien har beaktat de fyra etiska riktlinjerna och i enlighet med informationskravet har det framgått tydligt på vems uppdrag studien genomförts (Vetenskapsrådet, 2017). Detta är extra viktigt i de fall där det kan råda oklarheter kring detta, vilket enligt Langemar (2008) kan vara i situationer där forskaren arbetar i den undersökta organisationen. Då vi har anställning i den valda organisationen lades extra vikt på att tydliggöra vår roll och anledningen till att studien genomförs, detta gjordes genom studiens informationsbrev och muntlig information vid intervjutillfället. Syftet var att skapa förståelse hos respondenterna att den genomförs som en del i vår utbildning och inte är sammankopplad med vår anställning.

Valet att utföra semistrukturerade intervjuer med båda närvarande bedömdes relevant för studien, eftersom det möjliggör att fånga individers kroppsspråk, upplevelser, tankar och åsikter (Langemar, 2008). En utmaning med semistrukturerade intervjuer är att det ställer ett visst krav på att intervjuaren ska kunna improvisera, till exempel om respondenten skulle ge ytliga svar eller om intervjuaren upplever att det behövs en följdfråga för att utveckla respondentens svar (Langemar, 2008). Intervjuguiderna var stödet i detta, för att få breda och djupa svar från respondenterna (Bilaga 2; Bilaga 3). En nackdel att vara två intervjuare närvarande är att en maktobalans kan skapas (Aspers, 2009; Langemar, 2008). För att motverka detta arbetade vi utifrån devisen att vara tydlig med rollerna, att en höll i intervjun och en agerade mer som en observatör. Sammanfattningsvis såg vi att fördelarna övervägde nackdelarna när det kommer till valet att intervjuerna genomfördes i par.

Den inspelade empirin transkriberades omgående då tidigare forskning visar att analysen blir mer tillförlitlig om den görs i nära anslutning till intervjutillfället (Ahrne & Svensson, 2015). Eftersom vi visste med oss av tidigare erfarenheter att transkribering av inspelning är tidskrävande vilket även Bryman (2018) beskriver, såg vi ändå fördelen med att tillämpa den metoden för att säkerställa empirin. Både Bryman (2018) och Patel och Davidson (2019) beskriver att en kvalitativ studies tillförlitlighet och trovärdighet kan stärkas genom en detaljerade beskrivning av studiens tillvägagångssätt.



## 5. Resultat och analys

---

I följande avsnitt presenteras studiens resultat från det empiriska materialet från tio semistrukturerade intervjuer med respondenter som representerar både HR- och chefsperspektivet. Genom den tematiska analysen framkom fyra huvudteman, inom dessa teman identifierades mönster som presenteras genom sex underrubriker. Varje tema har en tillhörande analys av resultatet. De fyra huvudteman som resultatet är uppdelat i är; *HR-funktionens omorganisering*, *HRs uppdrag*, *HRs roll*, *Praktiska konsekvenser av omorganiseringen*.

### 5.1 HR-funktionens omorganisering

#### 5.1.1 Implementeringen

De senaste fem åren har HR-funktionen genomgått flertalet omorganiseringar, den senaste skedde år 2020 och innebar dels nedskärningar, indelning i specialistfunktioner och att ”en väg in” infördes för kontakt med HR. ”En väg in” innebär att chefer vänder sig till HRs supportfunktion genom samtal eller mejl. Ärenden av enklare karaktär besvaras direkt av den HR-medarbetare som bemannar ”en väg in” medan ärenden som kräver specialistkunskap fördelas vidare beroende av ärendetyp till rätt specialistenhet. Den senaste omorganiseringen kan likställas med en HRT, vilket vidare benämns som HR-funktionen omorganisering. Inför HR-funktionens omorganisering fick HR-respondenterna lämna en intresseanmälan för vilket område de önskade arbeta inom. Därefter tog ledningsgruppen på HR-funktionen beslut om vilka roller HR-medarbetarna skulle tilldelas, samtliga HR-respondenter fick den roll de önskade. ”Den främsta drivkraften till HR-funktionens omorganisering var den ekonomiska aspekten med minskad budget som innebar att HR-funktionen behövde organisera sig annorlunda” (HR 3).

Vidare visar empirin att HR-funktionens ledningsgrupp gjorde en omvärldsbevakning där den nya organisatoriska uppbyggnaden tog avstamp i shared service modellen som Ulrich (1995) förespråkar. Några HR-respondenter upplevde att innan HR-funktionens omorganisering, när HR-konsulterna arbetade verksamhetsnära ute på sektorerna, drogs HR-arbetet åt väldigt olika håll och att ”hjulet fick återuppträffas” (HR 2). Respondenterna berättar att detta gjorde HR-arbetet ineffektivt och bidrog till att det inte fanns en likvärdighet i hur arbetet utfördes. Ulrich (1995) menar att omorganiseringen främst bör ske utifrån att HR-funktionen önskar bli mer värdeskapande, respondenternas berättelser tyder på att omorganiseringen i den

undersökta organisationen snarare användes för att effektivisera HR-arbetet och därmed kunna minska antalet medarbetare. Både Harris (2007) och Ulrich (1995) lyfter just kostnadsbesparingar som kritik gällande shared service modellen. De menar att när organisationer genomför kostnadsbesparingar i samband med omorganiseringen riskerar det värdeskapande arbetet inte få genomslag.

Cheferna i organisationen saknade delaktighet i HR-funktionens omorganisering, majoriteten av chefsrespondenterna beskriver att de fick information vid ett tillfälle inför omorganiseringen, resterande chefsrespondenter är osäkra om de delgavs någon information alls. Däremot kan de flesta respondenter återberätta att HR-funktionens omorganisering syftade till att ”en väg in” infördes och HR-medarbetare blev indelade i specialistenheter för att kunna ge mer kvalitetssäkert stöd till cheferna. Från de respondenter som minns hur informationen om omorganiseringen presenterades så framkommer det inte att chefernas arbetsuppgifter skulle förändras på något vis utan det informerades enbart ur HR-perspektivet.

Respondenternas berättelser visar att cheferna saknade delaktighet i HR-funktionens omorganisering, Currie och Procter (2006) samt Gerpott (2015) ser delaktighet som en viktig pelare för en lyckad implementering. Genom att cheferna involveras vid införandet av shared service ges möjlighet för dem att vara delaktiga och bidra. Om cheferna inte involveras, kan det medföra utmaningar i relationen samt samarbetet med HR-medarbetare (Currie & Procter, 2006; El-Khoury, 2017; Gerpott, 2015; Liff & Andersson, 2021; Ulrich & Brockbank, 2005). Respondenterna arbetar i en större offentlig verksamhet och enligt Gerpott (2015) bör större organisationer ta hänsyn till det organisatoriska sammanhanget för att inkludera samtliga parter. Framförallt när det kommer till att besluta om HR-uppgifter ska delegeras eller behållas vid en eventuell implementering av shared service modellen. När den organisatoriska kontexten tas i beaktning kan det även påvisas att större organisationer kan gynnas av att bibehålla HR-strukturer istället för att ha en övergripande HR-strategi (Gerpott, 2015).

### **5.1.2 Struktur**

Från intervjuerna framkommer att HR-medarbetare och chefer i organisationen upplevde att strukturen som följer med centraliseringen av HR-funktionen medförde omställning främst ur ett HR-perspektiv. Det framkom en varierad uppfattning bland HR- och chefsrespondenterna huruvida HR-funktionens omorganisering och den nya strukturen låg i organisationens bästa intresse och var nödvändig. Cheferna ställde sig frågande till om stödet blivit effektivare och

mer kvalitetssäkert, empirin visar även att cheferna är ointresserade av hur HR är organiserad så länge de får det önskade stödet och att kontakten sker smidigt. ”Jag vet inte hur man strukturerar upp HR idag, bara jag får hjälp så bryr jag mig inte så mycket” (Chef 4).

Majoriteten av HR-respondenterna beskriver däremot att det idag är färre personer som arbetar i team kopplat till en funktion, vilket bidrar till specialisering inom området. Detta beskrivs som positivt av merparten av HR-respondenter. ”Den senaste omorganiseringen med specialist-team är väldigt bra, minskat risken för att ärenden faller mellan stolarna” (HR 2). Vidare beskriver respondenten tiden innan omorganiseringen som en ”lekstuga”, med för mycket personal med ineffektiva processer. Merparten av HR-respondenterna upplever att tillhörigheten till en specialistfunktion ger tydligare struktur och tydligare förväntningar som då bidragit med ett lugn och tydligare avgränsning i arbetet. Två HR-respondenter delade inte den beskrivna synen på den nya strukturen utan upplever en försämring. ”Kan inte se att HR blivit effektivare, utan att det mer rörde sig om stora ambitioner som inte riktigt efterlevs” (HR 1). Respondenten upplever att det inte skett några större skillnader mot innan HR-funktionens omorganisering, snarare att vissa interna utmaningar har uppstått. Resonemanget konkretiseras ytterligare av en HR-respondent som menar att den nya strukturen påverkar det interna arbetet på HR-funktionen och kontakten med verksamheterna inom organisationen vilket citatet belyser: ”Största skillnaden var att jag blev längre bort från verksamheten. Sen fanns mer gemensamma ytor inom HR tidigare nu är vi längre ifrån varandra internt” (HR 5).

Ett av syftena med införandet av shared service modellen enligt Boglind et al. (2013), är att få struktur i ärendehantering, ge expertkunskap och frigöra tid för strategiskt arbete. Gerpott (2015) anser att konceptet shared service utgår från ”best practice” och att hänsyn till den organisatoriska kontexten inte tas i beaktning. Detta resonemang kan kopplas till det några HR- och chefsrespondenter som upplever att stödet inte effektiviseras utan snarare varit stora ambitioner som inte efterlevs. Vilket kan jämföras med det Gerpott (2015) menar om att uppdelning mellan transaktionella och transformativa uppgifter inte är lika lätt i realiteten som Ulrich (1995) beskriver. De HR-respondenter som är positiva till den nya strukturen upplever att det möjliggjort för specialistfunktionerna att bli mer kvalitetssäkra i sina svar samt att säkerställa interna processer, vilket är ett av målen med HRT för att bli en mer strategisk och värdeskapande HR-funktion (Ulrich, 1995; Ulrich och Brockbank, 2005).

### 5.1.3 ”En väg in”

De främsta förändringarna HR-funktionens omorganisering medförde var att ”en väg in” infördes och att de tidigare verksamhetsnära HR-konsulterna togs bort samt att HR-medarbetare blev indelade i specialistfunktioner. Empirin visar att upplevelsen av förändringen med ”en väg in” inte är samstämmig bland chefsrespondenterna och har därmed inte fått genomslag hos alla chefer.

En väg in är katastrofal, tappar verksamheterna. Det är ingen 112 verksamhet med HR, men vänder jag eller mina chefer oss till HR då har vi redan gjort mycket själva. Då vill vi inte vänta 3–4 dagar eller att ärendet skickas runt och sen får vi ett icke-svar som inte är ett kvalitésvar eller att dialogen saknas som vi vill ha (Chef 2).

Upplevelsen från denna chef och några fler är att ”en väg in” bidragit till att HR blivit mer distanserade i och med omorganiseringen där den personliga kontakten och dialogen försvann. Förändringen ”en väg in” upplevs av flera respondenter haft en viss negativ inverkan på relationen mellan HR och chefer. Den främsta anledningen till denna upplevelse är att det nya digitala konceptet innebär att det tidigare personliga mötet mellan HR-medarbetare och chefer nu sker digitalt. Enligt några chefsrespondenter är den personliga kontakten med HR avgörande för att kunna behandla svårare frågor. ”HR behöver ha förmågan att fånga upp oss chefer där vi befinner oss” (Chef 2). Upplevelsen hos några HR-respondenter är att chefer i stor utsträckning tar kontakt med någon de tidigare haft kontakt med och att utmaningen blir att hänvisa vidare till ”en väg in” vid nästa tillfälle. HR-respondenternas beskrivning av hur de hanterar ”en väg in” är tudelat, vissa respondenter är noga med att vara chef behjälplig trots ”fel kontaktväg” för att sedan hänvisa vidare mot ”en väg in”. Medan andra arbetar på i gamla vanor och föredrar de inarbetade rutinerna där relationer är viktiga och den kontaktväg som upplevs mest effektiv används.

Chefernas motstånd till ”en väg in” kan relateras till det McCracken och Melvor (2013) studie visade där linjechefer fortsatt önskade ett nära operativt stöd och därför visade motstånd till de förändringar som omorganisationen medförde genom att förtrycka, förneka och vägra förändringarna. HR-respondenternas olikartade beskrivning av hur det hanterar ”en väg in” kan kopplas till det Slåtten och Øivind Madsen (2021) belyser som en synlig effekt av införandet. De menar att det sker en fragmentering av HRs stöd när HR-funktionen



centraliseras och personalstyrkan minskas. Liff och Andersson (2021) studie visar en annan möjlig förklaring till HR-respondenternas olika hantering av chefernas förfrågningar. De menar att HR-medarbetare kan påverkas av att de inte fått sina roller etablerade och definierade i organisationen vilket resulterar i olika tillvägagångssätt i arbetet.

Majoriteten av respondenterna ser ändå att ”en väg in” definierar en struktur med logik om vart ärenden ska och av vem det ska hanteras. Chefsrespondenterna menar att utvecklingspotential finns för ”en väg in”, exempelvis skulle upplevelsen kunna förbättras enligt cheferna om en person bemannar ”en väg in”. Detta möjliggör en mer personlig kontakt vilket är något chefsrespondenter uttrycker sig önska. Enligt tidigare forskning kan konsekvensen bli att chefer hanterar ärenden själva och på ett felaktigt sätt om det digitala mötet med HR inte blir personifierat. (Harris, 2007; Liff & Andersson, 2021; Slåtten & Øivind Madsen, 2021).

## 5.2 HRs uppdrag

HR-funktionens uppdrag i organisationen beskrivs av samtliga respondenter som betydelsefull, där spetskompetens om personalfrågor beskrivs som kärnan i uppdraget. Respondenterna beskriver även att HR bör vara ett stöd som möjliggör att organisationens chefer lyckas med sitt uppdrag. HR förväntas av samtliga chefsrespondenter besitta expertkunskap om personalrelaterade frågor och därmed kunna guida och stödja cheferna i detta, majoriteten av HR-respondenterna benämner även dem att expertkunskap är en del i uppdraget. Det finns en tydlig samsyn i organisationen gällande ägarskap av personalärenden, samtliga respondenter beskriver att chefen är ägare av personalärenden medan HR är ett stöd till chefen i detta. Trots att resultatet tyder på en samsyn gällande ägarskap av personalärenden framkommer utmaningar vilket nedanstående citat är talande för:

Jag upplever en otydlighet när det kommer till HRs uppdrag. Har mitt perspektiv vad gäller vad HRs uppdrag är och upplever att det inte överensstämmer med HRs syn på det. Tror att en dialog är viktig där man tydliggör roller och uppdrag, vem gör vad och varför (Chef 5).

Från intervjuerna framkommer att de förändringar som skett över tid för HR-funktionen påverkat uppfattningen om HRs uppdrag och bidragit till en otydlighet för både HR och chefer i organisationen. När respondenterna fick beskriva HRs uppdrag utöver stöd i

personalrelaterade frågor framkom en varierad beskrivning som skiljer sig både mellan HR- och chefsrespondenterna men även mellan HR-respondenterna. Detta kan tyda på att den beskrivna samsynen finns gällande samarbetet i personalärenden men saknas i ett större perspektiv. Samtliga HR-respondenter och majoriteten av chefsrespondenterna ser ett behov att tydliggöra HRs uppdrag vilket en HR-respondent beskriver på följande vis:

Vad kan HR stödja i? Vad är vi, vilka är vi, vad gör vi, vilka kompetenser finns? Vi är ju centraliserade, vilket innebär att alla som är anställda ligger ju anställda på HR. Då borde ju HR rimligtvis kunna äga sitt liksom uppdrag och sin leverans och mer kunna informera om att det här stödet finns och säkerställa att, vara nära verksamheten och se vad behoven är (HR 4).

I den beskrivna oklarheten gällande HRs uppdrag i organisationen tyder HR-medarbetarnas och chefernas berättelser på en upplevd frustration. Chefsrespondenterna berättar att de främst har behov av verksamhetsspecifik anpassning och förståelse från HR där en genomgående önskan beskrivs att HR behöver besitta kunskap om verksamheten som chefen befinner sig i. HR-respondenterna däremot beskrev HRs uppdrag med fokus på flera olika delar bland annat; det strategiska arbetet med övergripande processer, omvärldsbevakning inom personalområdet och att initiera strategiska initiativ vilket är beskrivningar som är starkt kopplade till Ulrich (1995) tankar om värdeskapande HR.

De olikartade beskrivningarna av uppdraget kan kopplas till det Caldwell (2003) beskriver att HR-arbetet präglats av förändringar och rolloklarheter samt ökande krav genom organisatoriska förändringar. Caldwell (2003) och Liff och Andersson (2021) menar att detta kan bidra till att HR-medarbetarna har ett litet inflytande över hur rollerna formas, där gamla och nya rollkonflikter blir en inneboende del i rollerna i en kontext av ständig organisatorisk förändring. Detta kan relateras med det McCracken och McIvor (2013) beskriver att det finns en förväntan från chefer att HR ska besitta verksamhetsspecifika kunskaper vilket den nya centraliserade organiseringen försvårar.

### **5.3 HRs roll i organisationen**

I intervjuerna framkom en gemensam beskrivning från respondenterna att HR-funktionen ska vara ett stöd med expertkunskap för organisationen främst i områdena arbetsmiljö, arbetsrätt,

kompetensförsörjning och lön. Respondenternas berättelser ger indikationer på en positiv effekt av HR-funktionens omorganisering där samtliga respondenter från HR förmedlar att HR-funktionen är representerad i nästan alla av organisationens ledningsgrupper och på det viset är med och kan påverka beslut. En HR-respondent och en chefsrespondent är däremot frågande till HR-funktionens placering i organisationen och resonerar kring om det hade varit mer gynnsamt att HR-chefen inte var underställd en av sektorcheferna. ”Leder till utmaningar när HR-arbetet påverkas och formas inom en sektor när HR-kontorets arbete påverkar allt personalarbete i hela organisationen” (HR 2). Respondenterna ser att det finns risker med HR-funktionens placering då HR-arbetet kan bli styrt av en sektor och därmed får svårare att verka som en oberoende part i organisationen.

En HR-respondent tog upp att det fortsatt finns utmaningar som är kopplade till att det råder en otydlighet kring HRs roll i organisationen. ”Det finns en avsaknad av att definiera HRs uppdrag och våga säga att det här kan HR göra och även stå upp för de ställningstaganden som medarbetare inom HR gör” (HR 2). Respondenten menade att det är svårt att navigera som HR-medarbetare när det inte finns en ram att förhålla sig till och det inte är tydliggjort till cheferna i organisationen vad dennes roll innebär. Detta resonemang återfinns även bland chefsrespondenterna som berättar att de upplever en rädsla hos HR att efterfråga verksamheterna om deras behov. Vilket enligt några respondenter kan vara talande för bristande ledarskap eller HR-funktionens felplacering i organisationen. Det som framkom i intervjuerna är att organisationen behöver tydliggöra HRs roll i organisationen, för att skapa en samsyn och minimera risken för rolloklarheter samt att verksamheternas efterfrågade behov tillgodoses.

Både från HR- och chefsrespondenterna upplever en saknad på definieringen av HRs roll samt tydliggörande av HRs roll i organisationen. Liff och Andersson (2021) beskriver om otydliga roller finns gör det svårt för HR att etablera sin roll i organisationen. En förklaring till detta kan enligt Caldwell (2002) vara att tidigare ansågs HR som en förespråkare för de anställda och i nuläget är HR ett ledningsstöd (Caldwell, 2002). Vilket framkommer hos en HR-respondent som uttrycker svårigheten att navigera i dess roll vilket Gerpott (2015) ser som att HRs roll har identitetsspänningar. Gerpott (2015) ser skiftet mot det strategiska arbetet vara en bidragande faktor till identitetsspänningar och att vanligast är tydligare för HR-funktionen medan det går obemärkt förbi för linjeorganisationen och därmed skapar en diskrepans. För att förhindra denna diskrepans hävdar Currie och Procter (2006) att HRs otydliga roller ur ett

intressentperspektiv bör definieras i samråd med linjecheferna för att minska risken för rolloklarheter.

## **5.4 Praktiska konsekvenser av omorganiseringen**

### **5.4.1 Personalomsättning**

”Det har varit utmanande med omsättningen. Det har gjort att HR-funktionen inte riktigt landat vilket förmodligen medfört att stödet blivit svårt att greppa för organisationen” (HR 2). Citatet är talande för hur majoriteten av respondenterna upplevde personalomsättningen inom HR-funktionen. Samtliga respondenter nämnde att det enligt deras uppfattning varit en hög personalomsättning inom HR-funktionen, chefsrespondenterna beskrev att det försvårat att lära känna HR-medarbetarna och att stödet påverkas av detta och upplevs vara av varierande kvalitet. HR-respondenterna beskriver svårigheter att arbeta ihop sig och en HR-respondent beskriver att uppsägningarna resulterat i att flera kompetenta medarbetare slutat. Personalomsättningen var hög även innan HR-funktionens omorganisering men när den genomfördes medförde den flertalet uppsägningar enligt flera av HR-respondenterna.

Den höga personalomsättningen som samtliga respondenter berört är något som även framkommit i Harris (2007) och McCracken och McIvors (2013) studier där HR-medarbetare ansåg att fokuset på det strategiska uppdraget inte matchar chefernas efterfrågan. Utifrån det menar Harris (2007) samt McCracken och McIvors (2013) att det skapas en oro för kommande uppdrag vilket medförde egna uppsägningar. Den höga personalomsättningen skulle även kunna härledas till det Boglind et al. (2011) samt Sziberbowski-Sibel och Kabst (2018) tar upp, att alla HR-medarbetare inte var övertygade att det låg i organisationens bästa intresse när organisationer använt sig av shared service modellen för att omorganisera HR-funktionen från att vara generalister till specialister.

### **5.4.2 Verksamhetsförståelse**

Upplevelsen från samtliga respondenter är att förstalinjens chefer hamnat längre ifrån HR-funktionen efter dess omorganisering. Det finns en viss saknad att ha ett “ansikte på HR” (Chef 2) där cheferna beskriver en önskan om att HR ska vara en naturlig del i deras verksamhet. Cheferna menar att det är i den dagliga driften som HR behöver vara mest närvarande för att kunna arbeta mer förebyggande.

HR är ett brett område och man arbetar i hela kommunen och möter chefer som har olika typer av verksamheter. Det jag har med mig är vikten av hur man som stödfunktion är ödmjuk inför vilken typ av verksamhet man rör sig inom och hur man ställer frågor, hur ser det ut? (Chef 3).

Respondenten uttrycker en vilja att HR ser, hör och bekräftar chefen i dennes dilemma genom att visa intresse för deras verksamhet för att kunna stödja och hjälpa dem att navigera i personalrelaterade frågor. Den generella uppfattningen som framkommer från samtliga chefsrespondenter är att utan verksamhetsförståelse kan inte rätt stöd ges. Majoriteten av cheferna ser fördelen med att ha kontakt med en specifik HR-person, detta för att en nära relationen och en verksamhetskännedom gör att processerna upplevs enklare och mer effektiva. ”Viktigt att HR förstår verksamheterna de stöttar. Även viktigt att HR hävdar sin plats och sin kunskap” (Chef 2). Samtliga chefsrespondenter poängterar att HR behöver ha förmågan och viljan att fånga upp chefer där de befinner sig för att kunna ge rätt stöd.

Flera chefer beskriver att arbetsbelastningen varierar över tid och i dessa stunder kan vissa chefer önska att HR borde ta över ett ärende vilket gör att de kan uppleva en frustration om HR-medarbetare säger nej och långdragna processer inleds. Detta är ytterligare ett exempel från cheferna om att de önskar verksamhetsförståelse från HRs sida och att HR behöver identifiera vad chefernas faktiska behov är för att kunna stödja tidigt i processerna. Upplevelsen från HR-medarbetarna är att det finns en önskan att arbeta mer främjande istället för reaktivt.

Det framkommer att cheferna saknar det tidigare verksamhetsnära stödet och att upplevelsen nu är att det finns en bristande förståelse mellan HR och chefer. Chefernas upplevelser kan kopplas till det McCracken och McIvor (2013) beskriver om när chefer inte känt sig inkluderade i HR-funktionens omorganisering kan konsekvensen bli brist på förståelse för vilket stöd chefer har möjlighet till. Däremot när chefer har en nära och etablerad personlig kontakt med HR i operativa frågor, ser tidigare forskning vara avgörande för att kunna stödja på rätt sätt (Boglund et al., 2011; Gerpott, 2015). Gerpott (2015) anser att större organisationer kan gynnas av att behålla tidigare HR-strukturer för att anpassa HR-strategin utifrån organisationens kontext och behov. I stora organisationer såsom offentlig verksamhet där de olika delarna kan utgöra helt åtskilda typer av verksamheter menar Gerpott (2015) att en övergripande och likvärdig strategi för hela organisationen kan bidra till negativa och

utmanande motsättningar. Gerpotts (2015) resonemang är något som återfinns i chefernas berättelser där de önskar anpassningar av HR-arbetet utifrån de specifika verksamheterna de befinner sig i.

### **5.4.3 Relationen mellan HR och chefer**

Samtliga chefsrespondenterna upplever att det finns brister i relationen med HR men på olika sätt, en respondent anser att det är ”en väg in” som försvårat dialogen. Två av chefsrespondenterna menar att det snarare handlar om hur HR möter upp chefer vid kontakt, där förbättringspotential finns enligt respondenterna vilket illustreras av citatet nedan:

Vi behöver ett samarbete, en dialog, hur har det sett ut över tid så vi kan möta dig där du står. Annars landar det ju inte bra även om stödet är skitbra så kommer inte upplevelsen vara så (Chef 3).

Citatet belyser en chefrespondents beskrivning av hur respondenten önskar att relationen med HR ska se ut men även hur personen önskar bli bemött. Cheferna menar att ”en väg in” i sig inte är problematisk för relationen men det kräver att HR är lyhörda och säkerställer att grundfrågan besvaras. Gemensamt för samtliga chefsrespondenter är att de upplever att det finns brister i relationen mellan HR och chefer. Flertalet av chefsrespondenterna upplever att HR ibland inte förstår vad cheferna efterfrågar och därmed skapas en frustration hos cheferna. På av HR och en annan beskriver en sorg över att det finns en upplevd tillitsbrist mellan HR och chefer vilket respondenten anser förstärkts när HR centraliserades och hamnade längre ifrån verksamheterna. Chefsrespondenternas beskrivning återfinns även i det flera HR-respondenter tar upp gällande samarbete vilket illustreras av citatet:

Den lilla extra tiden det har vi mycket att vinna på, alltså följa upp och möta. Då tror jag att man i det mötet får en bättre kvalitets upplevelse och därigenom, ja att chefen kan känna sig lite mer bekväm och nöjd med det (HR 2).

Vidare framkommer det att majoriteten av HR-respondenterna är medvetna om att det finns en negativ bild bland vissa chefer i organisationen när det kommer till att inte känna sig hörda eller förstådda av HR. Respondenterna resonerar även liknande kring hur relationen kan förbättras vilket de anser kan göras genom att bättre möta upp chefer men även förtydliga vad HR erbjuder för stöd till chefer. Två av HR-respondenterna skiljer sig från övriga då de inte

nämner något om svårigheter i samarbetet med chefer. Respondenterna anser att det fungerar bra och att de har en god dialog med cheferna men att de i stort sett arbetar på samma sätt som innan HR-funktionens omorganisering. Vidare beskriver båda respondenterna att de anser att vissa kollegor är för styrda i hur det är tänkt att samarbetet och dialogen ska skötas med chefer genom "en väg in". Sammanfattningsvis visar empirin en varierad upplevelse av relationen mellan HR och chefer, där både oförändrade och negativa upplevelser påvisas som har koppling till HR-funktionens omorganisering.

Respondenternas resonemang tyder på att en fungerande relation bygger på en förståelse mellan parterna med tyngd mot att HR har förståelse för chefens situation. Det är också beroende av att HR lyssnar in chefen och säkerställer vilket stöd chefen efterfrågar. Respondenternas resonemang kan kopplas till det Thilanders (2013) studie visade att HR-funktionens omorganisering kan utmana möjligheten för HR att anpassa stödet efter chefens situation när HR-arbetet utförs längre ifrån cheferna. Liff och Andersson (2021) ser centralisering som en förklaring till att HR upplevs distanserade genom att de blir mer isolerade från cheferna och får mindre förståelse för verksamheternas behov. Vidare menar McCracken och Melvor (2013) samt Ulrich (1995) att den personliga kontakten mellan HR och chefer kan bli opersonlig när chefer hänvisas till andra kontaktytor än de är vana vid vilket kan påverka relationen mellan dem negativt.

## 6. Diskussion och slutsats

---

Syftet med denna studie var att få en djupare förståelse för HR-medarbetares och chefers upplevelser av de förändringar som en HRT kan medföra. Detta för att bidra till en djupare förståelse för hur HR-medarbetare och chefer upplever att en HRT påverkat dem. Följande frågeställningar har studien avsett att besvara: Hur upplevdes HR-funktionens omorganisering av HR-medarbetare och chefer? Vilka praktiska konsekvenser har HR-funktionens omorganisering resulterat i för HR-medarbetare och chefer? I detta avsnitt förs en diskussion utifrån varje frågeställning och sedan presenteras en avslutande slutsats med förslag till vidare forskning inom området.

### 6.1 Hur upplevdes implementeringen av HR-funktionens omorganisering?

Resultatet visar att chefsrespondenterna saknade dialog och information kring implementeringen av HR-funktionens omorganisering samt hur det skulle kunna komma att påverka dem. Cheferna hade önskat en högre delaktighet i HR-funktionens omorganisering genom att ges möjlighet att framföra sina åsikter och belysa sitt perspektiv för att det skulle tas i beaktning. Samtidigt uppger samtliga chefer att de inte spelar dem någon roll hur HR-funktionen framöver kommer vara organiserade så länge de får rätt stöd. Avsaknad av delaktighet för chefer vid implementering av shared service modellen är något som visat sig vara återkommande i resultatet av tidigare forskning (Currie & Procter, 2006; Gerpott, 2015; Liff & Anderson, 2021; Slåtten & Øivind Madsen, 2021). Det förändrade arbetssättet innebär en kulturförändring i utförandet av HR-arbetet som behöver ges tid och innefatta delaktighet, vilket ökar möjligheten till en lyckad implementering då organisatorisk anpassning främjas (Buller & McEvory, 2012; Currie & Procter, 2006; Gerpott, 2015). Till skillnad från chefsrespondenternas upplevelse visar resultatet i denna studie att HR-respondenterna har känt sig inkluderade vid implementeringen i HR-funktionens omorganisering, samtidigt som det framkommer att de inte visste om det låg i organisationens bästa intresse.

Resultatet i denna studie synliggör att det främsta fokuset vid implementeringen inte borde varit att förklara den nya funktionella uppbyggnaden för cheferna, snarare borde vikt lagts på att få dem att förstå tanken gällande det förändrade utformningen av stöd och även låta cheferna vara delaktiga i dialogen kring detta. Studiens resultat påvisar att cheferna upplever sig förbisedda av HR-funktionen och att distanseringen har förstärkts samt försvårat för HR-



medarbetarna att arbeta efter den nya utformningen. Vi argumenterar för att vi ser en vinst i att HR-funktionen genomför en uppföljning av omorganiseringen för att ge möjlighet till utvärdering vilket även samtliga respondenter efterfrågat. Vi menar att det skulle möta chefers avsaknad av delaktighet samt främja dialogen mellan HR-medarbetare och chefer framöver.

## **6.2 Vilka praktiska konsekvenser har HR-funktionens omorganisering resulterat i för HR-medarbetare och chefer?**

Denna studie belyser, precis som tidigare forskning, att HR-funktionens omorganisering ställer krav på ett förändrat arbetssätt både för HR-medarbetare samt chefer vilket medför utmaningar inom organisationen (Caldwell, 2003; Currie & Procter, 2006; Gerpott, 2015; Liff & Anderson, 2021; McCracken & McIvor, 2013; Slåtten & Øivind Madsen, 2021). Tidigare forskning menar att en av grundtankarna med HRT är att arbetet ska bli mer strategiskt och värdeskapande för organisationen (Harris, 2007; Ulrich, 2015). Studiens resultat ger ingen tydlig indikation på huruvida HR-arbetet blivit mer strategiskt. Detta kan möjligen förklaras med att det inte skedde någon förändring av antalet strategiskt inriktade HR-medarbetare i samband med HR-funktionens omorganisering. Vi identifierar dock en upplevelse hos chefsrespondenterna, där HR-funktionens omorganisering snarare medfört att HR upplevs *mindre* värdeskapande efter omorganiseringen. Detta resonemang grundar vi i chefsrespondenternas upplevelser gällande brist på verksamhetsförståelse och känslan av att inte bli hörd av HR-funktionen. Vi ser det som en konsekvens av att den modell som Ulrich (1995) tagit fram fokuserar på värdeskapande i termer av effektivisering och kostnadsbesparingar men lite eller inget på det relationella värdeskapandet. Studiens resultat visar att även om kostnadsbesparingar och effektivare arbetssätt är en positiv konsekvens av HR-funktionens omorganisering, finns de mellanmännsliga relationerna på motsatt sida som enligt studiens resultat försämras och därmed ses som en negativ konsekvens. Påverkan på de mellanmännsliga relationerna är även något Gerpott (2015) tar upp i sin studie och menar att de motsättningar som HRT medför kan riskera att påverka relationen mellan HR-avdelningen och chefer då modellens fokus är värdeskapande i termer av kostnadsbesparingar och effektivisering snarare än relationellt värdeskapande.

Resultatet visar att flertalet av respondenterna upplever att ”en väg in” förbättrat kvalitén när det kommer till systematisk hantering av ärenden men att det fortsatt finns förbättringspotential för att det ska upplevas fungera väl. Studiens resultat kan härledas till det

tidigare forskning visat, att den personliga kontakten mellan HR-personal och chefer kan bli opersonlig när chefer blir hänvisade till andra kontaktytor än de är vana vid, till exempel e-tjänster (Gerpott, 2015; McCracken & McIvor, 2013; Ulrich, 1995). Utifrån tidigare forskning och studiens resultat anser vi att det ökande användandet av digitala kontaktvägar i samhället gynnat ”en väg in”, då konceptet är vanligt förekommande även i andra sammanhang och därmed normaliserats som ett sätt till första kontakt. Det vi främst grundar vårt resonemang i är att världen och Sverige tvingats ställa om och bli mer digitaliserade under Covid-19 pandemin. Vidare ser vi att den höga personalomsättningen kan ha bidragit till att implementeringen av ”en väg in” inte blivit helt lyckat då strukturen inte fullt ut etablerats ännu. Gerpott (2015) menar att organisationer behöver se till sin kontext inför införandet av ett nytt koncept; hennes studie visar att organisationers storlek har betydelse för införande av en övergripande struktur för HR-arbete. Detta bekräftar några av chefrespondenternas upplevelse om att shared service konceptet skapar mer distansering och att HR-funktionen tappat den personliga kontakten i och med det digitaliserade ärendehantering ”en väg in”, då den personliga kontakten är något cheferna ser som betydelsefullt för dem.

Studiens resultat tyder på att den upplevda distanseringen är det som främst påverkar relationen mellan HR-medarbetare och chefer, i synnerhet enligt chefsrespondenterna. Studiens resultat visar att cheferna saknar förståelse för vad HR-medarbetare faktiskt utför, vad deras uppdrag är i nuläget och vad syftet var med omorganiseringen. Studiens resultat kan kopplas till det Gerpott (2015) tar upp att skiftet mot det strategiska arbetet främst är tydligt för HR-funktionen medan det går obemärkt förbi för linjeorganisationen och därmed skapar en diskrepans mellan HR och chefer. Ett återkommande tema från chefrespondenterna är en önskan om att HR anpassar stödet beroende på den verksamhet som chefen arbetar inom, vilket ställer krav på att HR-medarbetare besitter kunskap om verksamheterna för att kunna ge rätt stöd. Detta kan kopplas till det Caldwell (2003) belyser om Ulrichs (1995) HRT-koncept nämligen att det anses vara normerande och en aning komplext. De tänkta proaktiva HR-medarbetarrollerna blir enligt tidigare forskning sällan proaktiva utan snarare reaktiva (Caldwell, 2003; Harris, 2007). Anledningen till detta är att det proaktiva arbetssättet inte matchar chefernas efterfrågan vilket resulterar i att HR-medarbetarna möter svårigheter att vara proaktiva och istället blir reaktiva i sina roller (Harris, 2007).

Tidigare forskning och studiens resultat får oss att reflektera över två frågor gällande funktionaliteten i HRT-konceptet: Om inte cheferna förstår det förändrade arbetssättet, kan då

HR förändra sitt arbetssätt? Och om de gör det, vilka konsekvenser får det? Studiens resultat visar att HR har förändrat arbetssätten men att det skett och fortsätter ske på olika sätt hos HR-medarbetarna. McCracken och Melvors (2013) studie visade att chefer förtryckte och förnekade de förändrade arbetssätten, vår studie visar att detta beteende inte är isolerat till cheferna utan även förekommer bland HR-responenterna. Några HR-responenterna beskriver att de upplever kollegor allt för ”fyrkantiga” efter omorganisationen och att de själva fortsatt möter chefer genom andra kontaktvägar än det är tänkt. Andra HR-responenter förhåller sig till det nya arbetssättet ”en väg in” och upplever att det fungerar väl. Detta belyser en konsekvens av HRT-konceptet där arbetssätten har förändrats men resultatet tyder på att det inte skett enhetligt inom HR-funktionen. Detta kan möjligen förklaras med att vissa av HR-medarbetarna inte anser att HR-funktionens omorganisering gynnar HR-medarbetare eller chefer, vilket gör det svårt för HR-medarbetare att förhålla sig till de nya arbetssätten. Studiens resultat stärker därmed tidigare forskning som visat att det fanns en oro hos HR-medarbetare som arbetat nära chefer och byggt ett ömsesidigt förtroende, att relationen riskerar att ta skada genom att den nya rollen innebär en större distansering (McCracken & Melvor, 2013; Thilander, 2013; Ulrich, 1995).

Således visar studiens resultat att de förändrade arbetssätten inte implementerats så de accepterats fullt ut av HR-responenterna och chefsresponenterna vilket vi härleder till bristande förståelse och samsyn kring syftet med HR-funktionens omorganisering. Utifrån studiens resultat menar vi att HR-medarbetare inte bör underskatta värdet av relationsbyggandet för att uppnå känslan av bra stöd hos chefer.

### 6.3 Slutsats och förslag till vidare forskning

Syftet med denna studie var att få djupare förståelse för HR-medarbetares och chefers upplevelser av de förändringar som en HRT medfört. Resultatet i denna studie påvisar ett behov av organisatorisk anpassning av shared service modellen vilket överensstämmer med den kritik som tidigare forskning framfört, att uppbyggnaden av shared service modellen är ”best practice” (Caldwell, 2002; Gerpott, 2015; Slåtten & Øivind Madsen, 2021). Studiens resultat visar att systematiken ”en väg in” medfört, övervägande upplevs vara positiv då en kvalitetssäkring sker av personalrelaterade ärenden som inkommer till HR-funktionen. Det finns trots denna kvalitetssäkring ett fortsatt motstånd till den nu givna ärendehanteringsgången från både HR-medarbetare och chefer. Motståndet härleds till avsaknaden av det verksamhetsnära stödet. Det vore därför intressant att undersöka hur modellen kan vidareutvecklas, med den ursprungliga grundstrukturen, samtidigt som behovet av verksamhetsnära stöd tillgodoses.

Verksamhetsförståelse och relationer framträder i studiens resultat som två grundläggande byggstenar för att lyckas med en HRT, vilket den undersökta organisationen inte lyckats etablera fullt ut. Den undersökta organisationen genomförde HR-funktionens omorganisering för lite mer än två år sedan och det framkommer inte i studiens resultat att organisationen arbetar för att hantera de negativa konsekvenser som omorganiseringen medfört. Vi argumenterar för att studiens resultat tyder på att den undersökta organisationen inom en snar framtid, kommer behöva hitta arbetssätt för att möta chefernas önskan om verksamhetsanpassat nära stöd som ett sätt att hantera de framkomna praktiska konsekvenserna för HR-medarbetare och chefer. Vidare framkommer det ur chefsperspektivet en upplevelse om bristande förståelse från HR om chefens verksamhet och dess behov av stöd vilket bidragit till att relationen upplevs försämrade. De främsta negativa konsekvenserna ur HR-perspektivet är avsaknad av samsyn kring HRs uppdrag i organisationen och vilket stöd de kan ge samt på vilket sätt.

Studios resultat och tidigare forskning leder oss fram till slutsatsen att det vid implementeringen av en HRT i organisationer finns behov av nära samarbete mellan HR och chefer. Genom samarbete vid implementering kan förståelse för ett förändrat uppdrag och stöd främjas. En relevant aspekt att beröra är det faktum att HRT är ett koncept som många organisationer redan har implementerat där forskning visat att utmaningar uppstått (Harris,

2007; Slåtten & Øivind Madsen, 2021; Thilander, 2013). Därav vore det intressant att undersöka flera offentliga organisationer och se om organisationer har funnit lösningar för att överbrygga de framkomna utmaningarna. Vi argumenterar för att en större studie där fler organisationer inkluderas kan ge en högre generaliserbarhet samt identifiera mönster gällande utmaningar vilket kan bidra till kunskap för hur dessa utmaningar kan hanteras.

## Referenslista

Ahrne, S., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2:5 uppl.). Stockholm: Liber.

Allwood, C.M., & Eriksson, M.G. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori*. (2:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Aspers, P. (2009) Empirical Phenomenology: A Qualitative Research Approach (The Cologne Seminars). *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 9, 1-12.  
<https://doi.org/10.1080/20797222.2009.11433992>

Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2011). "HR transformation and shared services: Adoption and adaption in Swedish organizations". *Personnel Review*, 40 (5), 570–588.  
<http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm>

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

Boxall, P. F., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5 uppl.). New York, NY: Bloomsbury Academic. ISBN: 9781350309869

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:1 uppl.). Stockholm: Alan Bryman och Liber AB.

Buller, P., & McEvoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22 (1), 43- 56.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>

Caldwell, R. (2002), "A change of name or a change of identity? Do job titles influence people management professionals' perceptions of their role in managing change?", *Personnel Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 693-709.  
<https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1108/00483480210445971>

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers Old Ambiguities, New Uncertainties. *Tidskrift för managementstudier*, 40 (4), s. 983-1004.

<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00367>

Currie, G., & Procter, S. (2006). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 53-69.

<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00045.x>.

El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference". *Strategic HR Review*, 16 (2), 86-88.

<https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0001>

Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 29 (3), 214-234.

<https://doi.org/10.1177/239700221502900304>

Harris, L. (2007). The changing nature of HR function in UK local government and its role as "employee champion". *Employee Relations*, 30 (1), 34-47.

<https://doi.org/10.1108/01425450810835400>

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi- att låta en värld öppna sig*. (1:4 uppl.). Stockholm: Liber.

Liff, R., & Andersson, T. (2021). Expert's contribution to strategy when strategy is absent. A case study of quality experts in hospitals. *Public Management Review*, 23 (9), 1377-1397.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751256>

Lindeberg, T., & Månson, B. (2017). *Svenska HR-trender*. Rapport från

Cranetundersökningen 2014. <https://ipf.se/wp-content/uploads/2018/05/Sverigerapport-Cranet-2014.pdf> [2022-04-03]

McCracken, M., & Melvor, R. (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1685-1707.

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725070>

Patel, R., & Davidson, B. (2019) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (5:2 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Slåtten, K., & Øivind Madsen, D. (2021). HR-transformasjon som organisasjonsmøte i Norge. *Samfunnslederskab i skandinavi*, 36 (5), 215-240.

<https://doi.org/10.22439/sis.v36i5.6404>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

<http://www.jstor.org/stable/41318006>

Sveriges riksdag. 2023. *Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning*. Hämtad 2022-03-02 från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser\\_sfs-2018-218](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser_sfs-2018-218)

Szierbowski-Seibel, K., & Kabst, R. (2018). The impact of HR outsourcing and strategic HR integration on the HR-to-employee ratio. An empirical evaluation of the HR function over the last decade. *International Journal of Manpower*, 39 (2).

<https://www-emerald-com.www.bibproxy.du.se/insight/content/doi/10.1108/IJM-06-2016-0129/full/html>

Säfsten, K., & Gustavsson, M. (2019). *Forskningsmetodik: för ingenjörer och andra problemlösare*. (1 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation: om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Bokförlaget BAS: Göteborg. ISBN: 978-91-7246-317-2.



Ulrich, D. (1995). "Shared services - from vogue to value". *Human Resource Planning*, 18 (3), 12-33.

<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0c5db914-0715-4973-a9e3-c855fae74cf7%40redis>

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR THE VALUE PROPOSITION*. Harvard business

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The work of HR part one: people and performance. *Strategic HR Review*, 4 (5), 20-23.

<https://doi.org/10.1108/14754390580000817>

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The work of HR part two: The flow and information of work. *Strategic HR Review*, 4 (6), 20-23.

<https://doi.org/10.1108/14754390580000832>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? Whats next step for HR?. *Human Resource Management Review*, 25 (2), 188-204.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.004>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. [https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-  
rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html](https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html). ISBN: 978-91-7307-352-3

## Bilaga 1 - Informationsbrev



HÖGSKOLAN  
DALARNA

### Information om deltagande i undersökning.

Med detta informationsbrev vill vi tillfråga dig om deltagande i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter som läser sista terminen på Högskolan Dalarnas Personal- och arbetslivsprogram. Vi ska som sista moment på utbildningen skriva ett examensarbete, där vi vill undersöka om det föreligger en diskrepans mellan chefers förväntningar och HR-funktionens stöd efter en omorganisation.

Vi har som avsikt att genomföra enskilda intervjuer med medarbetare från HR och chefer inom Borlänge kommun som varit anställda både före och efter omorganisationen av HR-funktionen år 2020. Detta för att kunna fånga upplevelsen av stöd både innan och efter i syfte att se hur stödet upplevs. Totalt kommer vi genomföra 10 intervjuer, fem med medarbetare från HR och fem med chefer.

Intervjun beräknas ta cirka 60 minuter och vi ser gärna att den sker fysiskt, om det finns omständigheter som göra att det inte är möjligt kan intervjun ske digitalt via Teams. Vi önskar även samtycke till inspelning av intervjuerna, detta för att kunna analysera materialet. Samtycke lämnas vid intervjutillfället.

Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt, du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering. Du kommer aidentifieras och anonymiseras i studien vilket innebär att personlig information såsom ditt namn och titel inte kommer framgå. Materialet från intervjuerna kommer endast användas för forskningsändamål och det är vi som arbetar med uppsatsen som kommer ha tillgång till materialet men vid behov kan även handledare och examinator ta del av det anonymiserade materialet. När studien är examinerad och godkänd raderas det insamlade materialet.

Högskolan Dalarna är ansvarig för behandlingen av personuppgifter i samband med examensarbetet. Som deltagare i undersökningen har du enligt Dataskyddsförordningen (GDPR) rätt att få information om hur dina personuppgifter kommer behandlas. Du har också rätt att ansöka om ett så kallat registerutdrag, samt att få eventuella fel rättade. Vid frågor om behandlingen av personuppgifter kan du vända dig till Högskolans dataskyddsombud.

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i form av en examensuppsats vid Högskolan Dalarna och publiceras på Diva-portalen. Om du som deltagare önskar kan vi mejla examensarbetet till dig när den är färdigställd och godkänd.

Genomförandet av intervjuerna önskar vi sker under vecka 12–14, detta för att vi ska ha möjlighet att sammanställa och analysera materialet. Är du intresserad av att delta kommer vi snarast ta kontakt med dig för att boka en tid för intervju, vi skulle vara oerhört tacksamma om du tog dig tid att delta.

Har du frågor eller funderingar till oss eller vår handledare är du välkommen att höra av dig. Vi ser fram emot att träffa dig!

Med vänlig hälsning

Frida Axelsson, [h20fraxe@du.se](mailto:h20fraxe@du.se)  
072-329 33 63

Jennifer Fix Olsson, [h20jefix@du.se](mailto:h20jefix@du.se)  
070-4419644

Handledare  
Mårten Hugosson, [mhu@du.se](mailto:mhu@du.se)  
070-777 49 44

## **Bilaga 3 – Intervjuguide HR-medarbetare**

### **Bakgrundsfrågor**

1. Vad har du för utbildningsbakgrund?
2. Hur länge har du arbetat inom denna organisation?
3. Vad har du arbetat med?

### **Tema 1 HR-individen och dennes roll**

1. Berätta om omorganisationen av HR-funktionen ur ditt perspektiv
  - a. På vilket sätt var HR-arbetet enligt din uppfattning tänkt att förändras genom omorganisationen?
  - b. Hur såg dina arbetsuppgifter ut innan omorganisationen?
2. Hur har det blivit, hur ser ditt arbete ut idag?
3. Vilka upplevelser har du haft i samband med förändringen och hur har det påverkat ditt arbete?

### **Tema 2 HR-funktionen i ett organisationsperspektiv**

1. Vilka positiva och negativa effekter ur ett organisationsperspektiv anser du att omorganisationen av HR medfört?
2. Kan du beskriva HRs uppdrag och roll i organisationen?
3. Skulle HRs roll i organisationen förändras i samband med omorganiseringen av HR-funktionen?
  - a. Om ja, har HRs roll i organisationen förändrats på det sätt som det var tänkt?
4. Upplever du att HR och resterande del av organisationen har en samsyn gällande HRs roll i dagsläget?
  - a. Om nej, hur ser du på det?
5. Om du tänker på HR-funktionens uppbyggnad före och efter omorganisationen: Vilken uppbyggnad anser du ger det bästa HR-stödet till organisationen och varför?

### **Tema 3 Samarbetet mellan HR och chefer ur ett HR-perspektiv**

1. Kan du beskriva hur samarbetet mellan HR och chefer ser ut idag?
  - a. Hur är din upplevelse på hur samarbetet fungerar?
  - b. Vilka möjligheter och utmaningar har omorganiseringen av HR-funktion medfört i mötet mellan HR och chefer?
  - c. Hur hanteras dessa möjligheter och utmaningar?
2. Skulle stödet till cheferna förändras i samband med omorganiseringen av HR-funktionen?
  - a. Om: Hur kommunicerades det förändrade arbetssättet?
  - b. Hur uppfattar du att förändringarna mottogs av cheferna?
3. Om ja på fråga två; Upplever du att chefernas förväntningar på stödet har förändrats?
  - a. Om ja, berätta gärna hur det visar sig i mötet med chefer?
  - b. Om nej, hur hanterar du som individ det?
  - c. Får du stöd att hantera förväntningarna om du behöver?
4. Är det något du önskar förbättras i samarbetet med chefer?

**Avslutande frågor**

1. Finns det något du skulle vilja tillägga eller berätta mer om?
2. Om det skulle behöva komplettera med ytterligare frågor eller funderingar kan vi kontakta dig igen då?

## **Bilaga 4 – Intervjuguide chefer**

### **Bakgrundsfrågor**

1. Vad har du för utbildningsbakgrund?
2. Hur länge har du arbetat inom denna organisation?

### **Tema 1 Chefers roll i en omorganisering av HR-funktionen**

1. Berätta gärna om omorganisationen av HR-funktionen ur ditt perspektiv
  - a. Framgick det om din roll som chef skulle påverkas?
  - b. Upplever du att arbetsuppgifterna i din roll som chef påverkades?
  - c. Om ja, upplever du att har tillräckligt med kompetens för de förändrade arbetsuppgifterna?
2. Vilka upplevelser har du haft i samband med förändringen och hur har det påverkat dig och ditt arbete?

### **Tema 2 HR och chefer ur ett organisationsperspektiv**

1. Vilka positiva och negativa effekter ur ett organisationsperspektiv anser du att omorganisationen av HR medfört?
2. Hur ser du på HRs roll och uppdrag i organisationen?
  - a. Upplever du att HR och resterande del av organisationen har en samsyn gällande HRs uppdrag?
  - b. Om nej, vad tänker du om det?
3. Om och i vilka situationer nyttjar du HR-funktionen idag?
  - a. På vilket sätt tar du kontakt med HR-funktionen?
  - b. Hur upplever du att denna kontakt fungerar?
  - c. Hur upplever du samarbetet med HR-medarbetarna?
4. Har du några förväntningar på HR-funktionen idag och vilka i så fall?
  - a. Får du det stöd du förväntar dig?
  - b. Om inte, hur hanterar du detta?
5. Finns det några arbetsuppgifter inom HR som du anser går att förbättra och bli mer effektiva?
6. Om du tänker på HR-funktionens uppbyggnad innan och efter. Vilken uppbyggnad anser du då ger det bästa HR-stödet till organisationen och varför?

### **Avslutande frågor**

1. Finns det något du skulle vilja tillägga eller berätta mer om?
2. Om det skulle vara att vi behöver komplettera med ytterligare frågor eller funderingar kan vi kontakta dig igen då?