Examensarbete
C-uppsats för kandidatexamen i personalvetenskap 15hp

**HR:s medverkan i ledningsgrupper**

En studie som visar vad HR:s medverkan i ledningsgrupper kan ha för betydelse för en organisation

Författare: Erik Ivarsgård & Lina Åkesson
Handledare: Sören Nordlund
Examinator: Desirée von Ahlefeld Nisser
Ämne: Personal och Arbetslivsprogrammet

Poäng: 15hp.
Betygsdatum: 2013-05-29

Examensarbete nr:
**Sammanfattning**

Det är svårt att få en organisation och dess individer att enas om vad som går att mäta, vad som är viktigt att mäta och framförallt hur man ska mäta. Syftet med denna studie var att undersöka om det inom Trafikverket fanns några upplevda effekter av HR-funktionens stöd och medverkan i ledningsgrupperna samt således se om HR behöver finnas representerade i ledningsgrupper inom Trafikverket. Frågeställningen utgår från vårt syfte och delas upp i tre mindre frågor. För att möjliggöra undersökningen vill författarna besvara följande frågor:

1. Vad anser ledningsgrupperna och HR att syftet med en ledningsgrupp inom Trafikverket är?
2. Vilken roll och syfte upplever ledningsgrupper att HR har inom Trafikverket och vilka effekter upplever de till följd av detta?
3. Hur uppfattar HR sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket samt vilka effekter upplever HR att de har på ledningsgrupperna och organisationen?

Författarna fick möjligheten att genomföra en fallstudie på en avdelning inom Trafikverket där HR finns representerad i vissa ledningsgrupper men inte andra. Yeung och Berman (1997) menar att de begrepp som kopplar ihop HR och verksamhetsstyrning tyvärr inte är särskilt välutvecklade i dagens organisationer och att de nuvarande HR åtgärderna inte är tillräckligt välformulerade för att tydligt visa vilka effekter HR har på företagets resultat.

Genom intervjuer med olika chefer och en HR-representant har författarna följande slutsatser:

- En ledningsgrupps sammansättning behöver inte vara statisk.
- Det finns ingen klart uttalad definition av vad HR står för inom organisationen.
- Det råder delade meningar om varför HR inte finns representerad i alla ledningsgrupper.
- Syftet med HR är att föra personalens talan i organisationen och värna om personalfrågor igenom hela organisationen. Det är upp till varje organisation själv att definiera syftet med HR i deras organisation och följa detta.
Förord

Vi vill börja med att ge ett stort tack till vår Sune Kungsman vår kontaktperson på Trafikverket och alla respondenter på Trafikverket som valde att ställa upp på intervju. Utan er hade det inte blivit någon studie!

Tack till mentor Eva Martinsson som hjälp till att bolla fram idéer till denna studie.

Tack till vår handledare Sören Nordlund som under våren hjälpt till att utveckla vårt arbete och lett oss framåt.

Även ett tack till familj och vänner som hjälpt till och stöttat under denna intensiva period av skrivande!

Tack till er!

Falun, i slutet av maj 2013

Erik Ivarsård och Lina Åkesson
## Innehåll

- **Inledning** ........................................................................................................ 1  
- **Trafikverket** .................................................................................................. 1  
- **Syfte** ............................................................................................................... 2  
- **Problemformulering** ...................................................................................... 2  
- **Frågeställning** ............................................................................................... 2  
- **Disposition** .................................................................................................... 2  
- **Begreppsdefinition** ....................................................................................... 3  

### Teoretisk Referensram

- **Organisation och Ledning** ........................................................................... 4  
  - Organisationsstruktur .................................................................................. 4  
  - Ledning ......................................................................................................... 5  
  - Verksamhetsstyrning .................................................................................. 5  
  - Kvalitetsutveckling .................................................................................... 6  
  - Nyckeltal ...................................................................................................... 7  

- **Human Resource Management** ................................................................... 7  
  - Bakgrunden till Human Resource Management ......................................... 7  
  - HR:s Roller .................................................................................................. 8  
  - Att mäta HR och HRM .............................................................................. 9  
  - HR:s Utmaningar ..................................................................................... 10  

- **Kompetensutveckling** ................................................................................ 11  
  - Kompetens ................................................................................................. 11  
  - Rekrytering ................................................................................................. 11  
  - Att arbeta med kompetens och kompetensutveckling ................................ 12  

- **Fem discipliner** ............................................................................................. 12  
- **Personalnyckeltal** ....................................................................................... 13  
- **Tidigare nyckeltal** ..................................................................................... 15  

### Metod ............................................................................................................... 17  

- **Förarbete** .................................................................................................... 17  
  - Forskningsansats ....................................................................................... 17  
  - Forskningsstrategi ..................................................................................... 18  
  - Undersökningsdesign - Fallstudie ............................................................. 18  

- **Genomförande** ............................................................................................ 19  
- **Kvalitativa intervjuer** ................................................................................. 19
Etiska aspekter ............................................................................................................................... 21
Efterarbetet ....................................................................................................................................... 22
Transkriberingsprocessen .................................................................................................................. 22
Empirisk analys ............................................................................................................................... 23
Validitet och reliabilitet ................................................................................................................... 23
Metod diskussion ............................................................................................................................ 23
Empiriskt resultat .............................................................................................................................. 25
    HR:s uppfattning av sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket samt vilka effekter som HR
    upplever att de har på ledningsgrupperna och organisationen ..................................................... 25
Ledningsgrupperna och HR:s upplevelse om syftet med ledningsgrupper inom Trafikverket ........... 26
Ledningsgruppens upplevelse av HR:s roll inom Trafikverket ........................................................ 28
Ledningsgruppens upplevelse av HR:s syfte inom Trafikverket ..................................................... 31
Ledningsgruppens upplevda effekter av HR:s arbete inom Trafikverket .......................................... 32
Diskussion ......................................................................................................................................... 25
    HR:s uppfattning av sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket samt vilka effekter som HR
    upplever att de har på ledningsgrupperna och organisationen ..................................................... 38
Ledningsgrupperna och HR:s upplevelse om syftet med ledningsgrupper inom Trafikverket ........... 39
Ledningsgruppens upplevelse av HR:s roll inom Trafikverket ........................................................ 40
Ledningsgruppens upplevelse av HR:s syfte inom Trafikverket ..................................................... 42
Ledningsgruppens upplevda effekter av HR:s arbete inom Trafikverket .......................................... 43
Slutord ................................................................................................................................................. 38
Våra slutsatser ................................................................................................................................. 49
Förslag till framtida forskning ......................................................................................................... 50
Litteraturförteckning ......................................................................................................................... 51
Internet: ........................................................................................................................................... 52
Bilagor ................................................................................................................................................ 53
    Bilaga 1. Intervjuguide till chefsintervjuer .................................................................................... 53
    Bilaga 2. Intervjuguide till HR- representanten ............................................................................. 54
    Bilaga 3. Intervjufrågor till mejlrespondenten ............................................................................. 55
    Bilaga 4 .......................................................................................................................................... 56
Förbättringsförslag till organisationen .............................................................................................. 56
Inledning


Det finns inte mycket tidigare forskning om varför HR ska finnas med i ledningsgrupper och hur personalen upplever effekter av HR:s arbete i Sverige men det finns liknande studier gjorda i andra länder men ingen som utgår från samma frågeställning eller syfte som författarna gjort. Endera fokuserar studierna på ekonomisk lönsamhet med hjälp av HR eller så syftar de till att visa vilka funktioner HR har. Författarna ville med denna studie undersöka om det inom Trafikverket fanns några upplevda effekter av HR-funktionens stöd och medverkan i ledningsgrupperna och därigenom se om HR behöver finnas representerade i ledningsgrupper inom Trafikverket. Författarna fick möjligheten att göra en fallstudie på Trafikverket där HR finns med i några av ledningsgrupperna men inte i alla.

Då författarna själva läser på Personal och Arbetslivsprogrammet så fanns det redan en viss förförståelse för HR och ledningsgrupper och hur de arbetar, genom programmets olika kurser. Författarna utgår därför från att om HR finns representerade i ledningsgrupper kommer detta att ge effekter på organisationen. Då författarna studerar detta ämne och själva anser det vara en viktig aspekt i ledningsfrågor hos dagens organisationer så var grunden till studien att undersöka vägar för att åskådliggöra detta.

Trafikverket

Trafikverket bildades 1 april 2010 genom att Banverket, Vägverket och vissa verksamheter vid SIKA (Statens institut för kommunikationsanalys), Sjöfartsverket och Transportstyrelsen lades ned och en ny enhet bildades. Trafikverket ansvårar för långsiktig planering av transportsystemet för vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart och luftfart. De ansvarar även för underhåll och drift av statens vägar och järnvägar. Huvudkontoret ligger i Borlänge och organisationen har cirka 6500 anställda. (www.trafikverket.se)

Trafikverket delas in i sju centrala funktioner och sex verksamhetsområden där de centrala funktionerna består av Ekonomi och Styrning, Inköp och Logistik, Strategisk Utveckling,
Juridik och Planprövning, Personal, IT samt Kommunikation och Informationshantering. Verksamhetsområdena är Samhälle, Trafikledning, Underhåll, Investering och Stora Projekt. (www.trafikverket.se)

**Syfte**
Syftet med denna studie var att undersöka om det inom Trafikverket fanns några upplevda effekter av HR-funktionens stöd och medverkan i ledningsgrupperna samt således se om HR behöver finnas representerade i ledningsgrupper inom Trafikverket.

**Problemformulering**
För att undersöka huruvida HR har effekt på organisationen genom att vara representerad i ledningsgruppen finns några hinder. Då tidigare studier inom ämnet är ytterst fåtaliga och endast sparsamma riktlinjer till vad som borde mätas finns, måste ett steg i denna studie vara att hitta om det finns några effekter eller mätvärden att fokusera på. Inledningsvis är det nödvändigt att utreda vad HR gör i organisationen och vad cheferna anser att HR bör göra, samt se vad HR själva anser att syftet med deras arbete är.

**Frågeställning**
Frågeställningen utgår från vårt syfte och delas upp i tre mindre frågor. För att möjliggöra undersökningen vill författarna besvara följande frågor:

1. Vad anser ledningsgrupperna och HR att syftet med en ledningsgrupp inom Trafikverket är?
2. Vilken roll och syfte upplever ledningsgrupper att HR har inom Trafikverket och vilka effekter upplever de till följd av detta?
3. Hur uppfattar HR sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket samt vilka effekter upplever HR att de har på ledningsgrupperna och organisationen?

**Disposition**
Denna studie är upplagd på följande vis:

- **Inledning:** Där bakgrunden till studien beskrivs och författarna klargör syftet och frågeställningar.
- **Teoretisk referensram:** Innehåller relevanta teoretiska förankringar till studiens perspektiv och grunder till slutsatser.
• **Metod:** Beskriver vetenskapliga metoder och klargörande för vilka val författarna gjort samt i slutet en diskussion om studiens tillvägagångssätt och genomförande.

• **Empiriskt resultat:** Presenterar det material som framkom i intervjuerna med vinkling att endast det som för studien var intressant och relevant. Varje avsnitt i det empiriska resultatet avslutas även med en kort analys av det området.

• **Diskussion:** Går igenom empirin och dess analys och diskuterar slutsatser och idéer kring dessa utifrån teori och författarnas egna uppfattningar.

• **Slutord:** Innehåller en kort sammanfattning av hur författarna ser på studien och författarnas slutsatser.

• **Bilagor:** I slutet av detta arbete finns bilagor med intervjuguider och förbättringsförslag till organisationen.

---

**Begreppsddefinition**

I denna studie förekommer flera olika ledningsgrupper varav bara en har HR representerad. Hädanefter benämns den ledningsgrupp som har HR med som "Högre ledningsgruppen", eller tydliga böjningar därav, då denna är hierarkiskt högre placerad och resterande ledningsgrupper som alla saknar HR-representant och är på underliggande nivå benämns som "Lägre ledningsgrupper", eller böjelser därav.

Författarna vill här klargöra skillnaden mellan HR och HRM. HR är en rak översättning från Human Resources som handlar om personalarbete. HRM står för Human Resource Management och handlar om det strategiska arbetet med personalfrågor. (Lindmark & Önnevik 2006)
Teoretisk Referensram

Detta avsnitt innehåller teorier och tidigare forskning inom områdena som är relevanta för studiens frågeställningar. Teorin fokuserar på ledning och ledningsgrupper i organisationen, mätning och nyckeltal samt HR-områden så som rekrytering, kompetens och hälsa. Författarna använder denna typ av teorier då studien utgår från HR:s roll i ledning och ledningsgrupper samt hur man kan se upplevda effekter av HR:s deltagande. Detta teoretiska ramverk syftar till att visa på likheter och förklara vad som kan ge en bild av effekterna av HR:s arbete i organisationen.

Organisation och Ledning

Organisationsstruktur


![Mintzbergs grundmodell](image)

Figur 1. Teoretisk visualisering av Mintzbergs Organisationsteori som visar grundstrukturen i centrum och utanförliggande hjälporganisationer/stödfunktioner vid sidorna (Lindmark & Önnevik, 2006 sida 59).

I grundmodellen, i figuren ovan, kallas den översta ledningen i organisationen för strategisk ledning och här finns organisationens högsta chef och ledningsgruppen med chefer för

Ledning

"Ledning och styrning handlar om att få organisationen och dess medlemmar att göra som ledningen vill" (Forssell & Ivarsson Westerberg 2008, sida 102).

När en verksamhet växer och involverar fler personer ökar behoven av strukturering. Om en verksamhet ska kunna fungera måste man kunna organisera och samordna människor, även om de befinner sig på olika platser. En förutsättning för att organisationer ska kunna styra och ledas är en hierarki som innebär att det finns någon som har rätt att styra och leda verksamheten, någon som är i en beslutsfattande position. (Forssell & Ivarsson Westerberg 2008)

Verksamhetsstyrning


Begreppet verksamhetsstyrning utgår ifrån ovan nämnda faktorer men inkluderar även icke materiella resurser som bland annat kompetens och hälsa samt även framtida troliga eller tänkbara scenarion. Med verksamhetsstyrning är viljan att flytta fokus från dessa faktorer till
mer långsiktiga och mjuka mått, t.ex. tänkbara konsekvenser istället för orsaker eller förståelse och påverkan istället för mätprecision. Kortfattat är målet med denna form av styrning att införa humankapitalet, som handlar om människors utbildning, färdigheter, talanger och kompetenser, som en betydande faktor i planeringen och styrningen av verksamheten snarare än att ekonomiska termer ska dominera. (Johanson & Skoog 2007)

**Kvalitetsutveckling**


som är kvalitet. För att öka kvaliteten hos en vara eller tjänst måste alltid produktens mottagare vara i centrum. (Lagrosen 2009)

**Nykeltal**


**Human Resource Management**

**Bakgrunden till Human Resource Management**

HRM skulle ta över vissa personalfunktioner, skulle det strategiska perspektivet i HRM betonas och därigenom skulle personalfrågor få samma status som till exempel affärsstrategi. HRM kom därigenom att delas in i två begrepp, hård respektive mjuk HRM. Hård HRM handlar om att arbeta i linje med organisationens mål för att nå en högre effektivitet. Mjuk HRM handlar mer om de mjuka resurserna, personalen och hur man ska arbeta med dem. (Eriksson-Zetterqust et.al 2006)

**HR:s Roller**

rollen där HR behöver bygga upp behovet av sin funktion. Detta kommer gynna alla som arbetar inom HR och även de organisationer som ser Vikten av att HR kan uppnå strategiska mål. (Ulrich & Brockbank i Patterson 2010)

Den grundläggande frågan för många HR-funktioner är huruvida HR har någon reell betydelse för verksamhetens företagsekonomiska resultat. Utan övertygelsen om att HR har betydelse, kan det vara så att personalen inom HR inte är motiverade att utveckla HR i syfte att stärka företagets affärsresultat. Flera studier under 1990-talet har visat på några viktiga slutsatser i förhållandet mellan HR och affärsresultat. För det första påverkar HR resultatet främst genom användningen av HR metoder som bygger upp medarbetarnas engagemang. För det andra undersöker dessa studier HR som en helhet snarare än enskilda metoder kopplade till de olika rollerna som nämns ovan. Samarbetet och samstämmigheten mellan HR:s funktioner har en viktig inverkan på ett företags affärsresultat. (Yeung & Berman 1997)

**Att mäta HR och HRM**


Toulson och Dewe (2004) påvisar två anledningar till varför det är viktigt att mäta HRM. Den första är att mätningarna reflekterar den strategiska och konkurrensviktiga betydelsen av mänskliga resurser och den andra anledningen är att för att HR ska vara trovärdigt måste dess arbete gå att uttrycka i ekonomiska termer.

långsiktigt tänkande om finansiell framgång men som samtidigt visar värdet av aktuell prestanda. Mätning av HR har två syften, dels som ett sätt att se människor som en värdefull organisatorisk resurs och dels som ett beslutsfattande verktyg som tillför nödvändig information för att effektivt hantera och utveckla värdefulla resurser. (Toulson & Dewe 2004)

Genom att företaget sätter mätvärden på personalen kan HR-avdelningen lättare motivera hur satsningar på personalen kan bidra till organisationens lönsamhet. Detta eftersom sådana mätvärden konkret visar på förluster eller vinster av personalutvecklande åtgärder. (Eriksson & Jacobsson 2011)

Allt eftersom konkurrensen mellan företag ökar och företagens resurser krymper ökar kraven på att varje avdelning ska påvisa sitt värde för organisationen som helhet samt att de ska fokusera sina resurser på konkurrensstärkande processer. Möjliga konsekvenser av att avdelningarna fokuserar på andra funktioner kan vara outsourcing där organisationen köper in tjänster från annat håll, automatisering där processen ersätts av maskiner istället för människor, eliminering där processen helt enkelt läggs ner eller nedskärningar sker i syfte att bevara knappa organisatoriska resurser. HR-funktionen är inget undantag inför denna utmaning. Det som utmärker HR-funktionen är däremot att de är mindre förberedda på att kvantifiera sin egen inverkan på företagets affärsresultat än många andra funktioner. (Yeung & Berman 1997)

**HR:s Utmaningar**

Ledare måste i framtiden bli experter inom mänskliga resurser och lära sig att mäta resultat utifrån företagets konkurrenskraft snarare än de anställdas arbetstillfredsställelse menar Ulrich och Brockbank i Patterson (2010). HR måste utvecklas till att bli en strategisk tillgång för verksamheten och genom att övervinna denna utmaning kan HR bli värdefull för organisationen.

Enligt Yeung och Berman (1997) krävs det drastiska förändringar för att ändra på HR:s åtgärder och för att förändra prioriteringar och resurser. Istället för att HR, alltså personalavdelningen, styrs av mjuka värden så som nöjda medarbetare eller teamkänsla bör nästa generation av HR åtgärder vara resultatstyrda i rena produktions- och vinstmått. HR bör även i framtiden vara fokuserade på hur de kan förbättra affärsresultaten och istället för att se bakåt på vad som har hänt bör HR fokusera på hur framtiden kan se ut, så att chefer får möjligheten att bedöma och diagnostisera vilka processer och mänskliga förmågor som kan förutsäga framtidiga framgångar för en organisation. Slutligen bör HR istället för att fokusera

**Kompetensutveckling**

**Kompetens**

Keen i Lindmark och Önnevik (2006) beskriver en individs kompetens i fem delar:

- En individ måste ha färdigheter som är relaterade till de uppgifter individen skall utföra.
- Individens måste ha kunskap om det den ska göra d.v.s. individen måste känna till fakta och metoder för att kunna lösa uppgifter.
- För att kunna lösa uppgifter på ett effektivt och bra sätt krävs erfarenhet.
- Individen kan oftast inte lösa allt själv och behöver därför ha ett stort nätverk med kontakter och förmåga att arbeta med andra människor.
- Den femte delen handlar om en individs värderingar. Keen anser att en individ måste ha ett moraliskt eller etiskt förhållningssätt till sina kollegor, sin arbetsplats och till företagets intressenter. (ibid. sida 195)

**Rekrytering**

Oavsett marknadsläget är rekryteringsfrågan alltså av stor vikt och den bör tas på samma allvar och behandlas med det långsiktiga perspektivet som alla stora investeringar och allt annat utvecklingsarbete" (Lindelöw Danielsson, 2003 sida 19).


Att arbeta med kompetens och kompetensutveckling

"Ett företags framgång beror på människors kompetens i arbetsutövandet, utan kompetens inget utförande...” (Sandberg & Targama 1998, sida 52.)

En ytterst viktig arbetsuppgift för ledningen är att se till att medarbetarna utvecklar den kompetens som behövs för att de skall kunna utföra sina arbetsuppgifter. Kompetensutveckling är en del av ledningsarbetet då individer blir påverkade av företagsledningen till hur de ser på sitt arbete och därigenom påverkas kompetensutvecklingen och medarbetarnas sätt att utföra sitt arbete. (Sandberg & Targama 1998)


Fem discipliner

För att lära organisationen att mäta effekterna av HR:s agerande måste flera aspekter samspela. De fem discipliner som möjliggör lärande i organisationerna är enligt Senge (2006)
Personligt bemästrande, mentala modeller, gemensamma visioner, teamlärande och systemtänkande.

Personligt bemästrande är inte att dominera en aspekt, som till exempel att bli färdiglärdd inom personalvetenskap, utan att ägna sig åt livslångt lärande inom området. Till detta läggs också varje individs kapacitet till lärande vilket gör detta till en av grundstenarna i organisatoriskt lärande då ingen verksamhet kan lära sig mer än den sammanlagda kapaciteten hos sina delar. För att starta sitt personliga bemästrande måste varje individ försöka förtydliga vad som är viktigt att lära sig och vad som verkligen betyder något för individen. (Senge 2006)

Mentala modeller syftar till att se vilka mentala modeller som individer och företag arbetar utifrån och ifrågasätta om detta är vad personen eller företaget vill stå för och om inte, vilken modell de vill arbeta utifrån (Senge 2006).

För att arbeta mot samma mål och känna att det man arbetar mot är något viktigt behöver företaget en gemensam vision om vad det står för och arbetar mot som är förankrat i organisationen (Senge 2006).

Genom att arbeta med teamlärande d.v.s. gruppens gemensamma lärande och inte varje gruppmedlems individuella lärande, ökar varje individs tillväxt och gruppens lärande lika så. För att åstadkomma detta krävs att företaget och teamen för en dialog. I detta sammanhang läggs stor vikt vid skillnaden mellan diskussion och dialog, där diskussion är att bolla idéer fram och tillbaka tills någon av dem anammas, medan dialog handlar om gemensamt tänkande och kompromisser tills dess att en enhetlig idé uppstår. (Senge 2006)

För att allt detta ska fungera måste allt knyta samman och organisationen inse att allt hänger ihop och att ingen eller inget i organisationen står helt åtskilt från det andra. Detta kallas för systemtänkande och är den femte och sammanknytande disciplinen i detta tankesätt. (Senge 2006)

**Personalnyckeltal**

hushålla med dem och att satsa på åtgärder som leder till bra resultat på lång sikt. (Johanson & Johrén 2011)


Användningen av personalekonomiska nyckeltal varierar stort i Sverige och främst har det handlat om argumentation, lärande, beslutsfattande och styrning. Svagheten enligt Johanson och Johrén (2011) ligger i att personalavdelningar och företagshälsovård väldigt sällan

**Tidigare forskning**


Metod


Förarbete

För att hitta tidigare forskning söktes information om HR, HRM, mätning, effekter och ledningsgrupper främst i bibliotekets databas vid Högskolan Dalarna. Författarna sökte efter tidigare gjord forskning inom dessa områden men även efter litteratur, tidningsartiklar och vetenskapliga artiklar. För att maximera sökningen söktes även på engelska sidor och med engelska termer. Författarna gick även igenom liknande studier för att se vilken teoretisk referensram andra forskare hänvisat till.

Forskningsansats

effekter av HR vilket författarna till denna studie inte var ute efter och därför fick frågorna omformuleras för att passa in på denna studie och dess syfte.

**Forskningsstrategi**
Inom forskningsstrategi delas datainsamling in i två kategorier; kvantitativ och kvalitativ datainsamling (Patel & Davidsson 2003). Kvantitativ insamling är när forskaren eftersträvar en bred insamling av data med lättillgänglig information. Den andra strategin, kvalitativ metod, riktar forskningen mot att vid datainsamlingen fokusera på mjuka data exempelvis upplevda effekter genom till exempel intervjuer där forskaren kommer in på djupet inom ämnet (Patel & Davidsson 2003). Författarna i denna studie var mer intresserade av att undersöka om det inom Trafikverket fanns några upplevda effekter av HR-funktionens stöd och medverkan i ledningsgrupperna samt således se om HR behöver finnas representerade i ledningsgrupper inom Trafikverket vilket gör att kvalitativ intervju är lämplig som strategi då dessa är bättre på att frambringa upplevelser och som dessutom går att utveckla under processens gång via följdfrågor.

**Undersökningssdesign - Fallstudie**
organisationen kan den leda till observatörseffekten, vilket är en effekt där respondenten/informantens svar påverkas av observatörernas närvaro (Patel & Davidsson 2003). Då denna studie utförs i en organisation, (Trafikverket) i flera ledningsgrupper och med flera individer kategoriseras denna som en fallstudie. Organisationen har tydliga ramar då den är ett statligt verk som följer så väl politiska beslut som tydliga lagar och ramverk.

**Genomförande**

**Kvalitativa intervjuer**

**Urval**
I denna studie har författarna utgått från en fallstudie. Enligt Denscombe (2011) syftar en fallstudie till att få en djupare förståelse för ett särskilt fenomen och i denna studie ville
författarna undersöka vilka effekter cheferna i ledningsgrupperna upplever att de har utav HR:s arbete. Fallstudien utfördes på Trafikverket i Borlänge då en av författarna hade en kontakt inom organisationen som försett författarna med ett subjektivt urval av intervjunpersoner, baserat på om de satt med i en ledningsgrupp med HR eller utan HR samt att några skulle sitta i endera ledningsgrupperna så att urvalet skulle representera ledningsgrupper både med och utan HR representerad. Enligt Denscombe (2011) är ett subjektivt urval när forskaren använder sig av ett handplockat urval för sin undersökning och därigenom vet forskaren lite om de personer som kommer att medverka och forskaren utgår från att dessa personer har relevant information för studien.


Respondenterna (cheferna) kallas i fortsättningen för R1, R2, R3 osv. HR-representanten kallas för HR-resursen eller för HR-representanten.

R1 har med en HR-representant vid sina strategiska möten där personalfrågor diskuteras.

R2 och R8 har alltid med HR vid sina ledningsgruppssmöten.

R3 och R4 sitter båda med i en ledningsgrupp och leder en annan. I ledningsgruppen där R3 och R4 sitter med finns HR representerad men inte i den grupp de själva leder.

Ingen av R5, R6 och R7 har HR med i sina ledningsgrupper.

R9 intervjuades via e-post och sitter inte med i någon ledningsgrupp, vilket framkom efter gjord intervju. Att chefen fick en förfrågan att delta kom från att chefen stod med på listan
över urvalspersoner. Intervjun med R9 tillförde inget av värde utöver det som framkom i övriga intervjuer och kommer därför inte att tas med i fortsatt redovisning.

Alla intervjuer, ansikte mot ansikte, utfördes på Trafikverket i Borlänge i konferensrum som bokats av respondenterna. Intervjuerna genomfördes med två intervjuer per dag under fem dagar. I genomsnitt tog varje intervju cirka trettio minuter att genomföra. Alla intervjuer spelades in med hjälp av inspelningsfunktionen på författarnas mobiltelefoner för att med större precision ge möjlighet till granskning i efterhand. Intervjun på telefon utfördes genom att författarna ringde upp respondenten på en av författarnas mobiltelefon och spelade upp samtalen via högtalarna i telefonen samtidigt som den spelades in med hjälp av den andra författarens mobiltelefon.

**Etiska aspekter**

Inom forskning finns ett antal forskningsetiska principer som bör följas. Första aspekten av forskningsetik är det forskningskrav som innebär att det i flera fall är oetiskt att inte utforska ett ämne t.ex. dödliga sjukdomar. Den andra principen är individskydds.kravet vilket innebär att forskaren är skyldig att alltid eftersträva att skydda varje individns person och integritet.

Ingen av dessa är absoluta i sig självt utan de måste konstant vägas emot varandra i ett tillfredsställande samspel. Individskydds.kravet kan ytterligare konkretiseras i fyra delkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekratet. De fyra delkraven är lika viktiga i etikfrågan. (Vetenskapsrådet 2002)

Informationskravet handlar om att undersökningsdeltagare och uppgiftslämnare ska informeras om studiens syfte, hur det ska undersökas och varför. Forskaren ska även upplysa om vem den är och varifrån forskaren kommer. (Vetenskapsrådet 2002)

Samtyckeskravet innebär att alla deltagare ska ge samtycke till att de deltar i studien. I de studier där deltagandet är medvetet aktivt ska samtycke alltid inhämnas. Vidare innefattar samtyckeskravet alla deltagares rätt att själva bestämma om, hur och hur länge de är villiga att delta. (Vetenskapsrådet 2002)

Konfidentialitetskravet innebär att alla uppgifter om personer som går att identifiera ska antecknas, lagras och sedan avrapporteras så att ingen i det färdiga materialet går att identifieras av tredje part. Detta innebär också att inga personuppgifter får lämnas vidare samt att avrapporteringen skall ske på ett sådant sätt att identifiering av personer är omöjligt. (Vetenskapsrådet 2002)
Nyttjandekravet innebär att all information om alla deltagare endast får användas till det syfte de är insamla för (Vetenskapsrådet 2002).

Vid intervjutillfället delgavs respondenterna information om konfidentialitet och nyttjande av materialet. Vid varje intervjutillfälle tillfrågades respondenten om samtycke till inspelning. Respondenterna informerades även före och under intervjun om vilket studiens mål och syfte var samt vilka författarna var. Då intervjuerna gjorts enligt kvalitativ metod har hänsyn och åtgärder tagits för varje persons avidentifiering, detta då alla intervjuer innehåller upplevda effekter och åsikter som kan vara av känslig natur. Respondenterna i denna studie är alla avidentifierade i materialet. Även om organisationen är namngiven har den flera olika ledningsgrupper på olika nivåer och eftersom författarna bara studerar ledningsgrupper från en avdelning går det inte att identifiera respondenterna.

**Efterarbetet**

**Transkriberingsprocessen**


Citat kommer att användas frekvent i det empiriska resultatet men för att förstå sammanhanget och tydliggöra kan vissa citat kortas ned eller genomgå mindre ändringar. För att klargöra exemplifierar författarna här en sådan omskrivning.

Författare: **Vilket är din roll i ledningsgruppen?**

Respondent: **Jag sitter med som representant för HR.**
Detta utbyte skulle i det empiriskt resultatet se konstigt ut så därför omskrivs detta på följande vis; ”Jag sitter med i ledningsgruppen som representant för HR-avdelningen.”

Empirisk analys
Efter genomförda intervjuer och med allt material transkriberat gick författarna igenom allt material utifrån syftet och frågeställningarnas perspektiv för att således skilja det för studien relevanta materialet från det material som var mindre viktigt från det perspektivet studien har. Av samma anledning struktureras det empiriska resultatet och diskussionen upp efter frågeställningarna för att på ett enkelt och överskådligt vis tydliggöra för kopplingar i materialet.

Validitet och reliabilitet

Metodiskussion
Då tidigare forskning saknas till stora delar så fanns inga färdiga mallar för frågor i intervjuer inom detta ämne. Sammantaget med att heller ingen pilotstudie, ett mindre test av intervjuguiden för att kontrollera uppbyggnaden, gjordes av den framställda guiden väger åt en sämre validitet i studien. Detta har dock avhjälpts i största mån genom att författarna fokusera på områden där det finns mätbara aspekter samt det faktum att studien fokuserar mer på upplevda effekter än faktiska siffror. En inneboende svårighet i intervjuer är att författarna måste granska och analysera materialet för att sammanställa det som skall presenteras i det empiriska resultatet. I detta steg finns risk att intervju material förbises i ett tidigt skede då kopplingarna till teori och andra intervjuer inte görs. Det transkriberade råmaterialet i kvalitativa studier är ofta omfattande och kräver flera genomgångar för att inte förbise relevanta kopplingar.

Då studien är en fallstudie, d.v.s. en studie i en begränsad miljö (i denna studie arbetsplatsen i fråga) där inget av det arbetet avstannat för studiens skull, kan man förutsätta att svaren från intervjuerna kan ändras om organisationen ändrats eller individerna i studien ändrats. Dock så
borde resultatet av studien bli det samma även om någon annan utförde studien. En av orsakerna till att just en fallstudie genomfördes var dels av bekvämlighet, då ena forskaren hade en kontakt på just Trafikverket som kunde hjälpa till med ett urval av respondenter, men även då en fallstudie inte bara visar på ett resultat utan ofta också visar varför detta resultat uppstår. Då Trafikverket har tydliga starka ramar, genom att de är ett statligt verk och följer så väl politiska beslut som lag och ramverk, leder detta till möjligheten till en teoretisk generaliserbarhet, även då nackdelen med fallstudier ofta är att de saknar generaliserbarhet. Studien görs med fokus på den dagliga verksamheten och alltså något som redan existerar, ett naturligt fenomen och som troligen kommer att fortsätta existera även då undersökningen är avslutad. Genom att fokusera på en byråkratisk organisation med tydliga ramar och regler går det att generalisera i organisationen, speciell då även en insatt HR-resurs svarade för större delar av organisationen i dennes intervju. Här går också att teoretiskt generalisera att en organisation med liknande beslutsväg, struktur, regelverk, byråkrati och storlek har liknande behov av HR i sina ledningsgrupper. Detta även då fallstudier i de flesta fall är begränsade i sin generaliserbarhet.

Studien gjordes utifrån syftet vilket är ”att undersöka om det inom Trafikverket fanns några upplevda effekter av HR-funktionens stöd och medverkan i ledningsgrupperna samt således se om HR behöver finnas representerade i ledningsgrupper inom Trafikverket” och därefter drogs slutsatsen att för att kunna se detta måste något mätas på ett eller annat sätt och därför lades fokus på utbildning, sjuktal och rekrytering för att begränsa infallsvinkeln.

Denna studie saknar en viss bredd eller djup i sin teoretiska förankring om relevanta mätvärden av HR:s effekter i beslutsprocesser på grund av bristande mängd av tidigare forskning. Fokus i studien ligger således på kvalitativ forskningsstrategi då svaren som eftersöks inte är kända genom teori eller spekulerade kring i förväg.

I denna studie nämner författarna vikten av att kommunicera i organisationen men författarna missar själva den poängen i studien då författarna genomför en intervju med en respondent via e-post även då denne inte fyller kriterierna för att passa i intervjun. Detta snedsteg är dock inget som äventyrar utfallet av studien i detta fall, men med ett mindre antal respondenter eller fler fel skulle det potentiellt vara värre, men detta understryker vikten av god och tydlig kommunikation.
Empiriskt resultat

Detta avsnitt tar upp det empiriska resultat som utsågs som viktigt efter relevansanalysen av transkriberat intervjumaterial. Avsnittet tar upp materialet i delar som rubriceras utefter de frågeställningar som studiens syfte leder fram till. Då frågeställningen om vilken roll och syfte ledningsgruppen upplever att HR har inom Trafikverket och vilka effekter de upplever till följd av detta är för stor kommer den att delas in i tre delar; syfte, roll och effekter. Dessa stycken är rent empirisk material och efter varje del i detta avsnitt kommer analyserande kommentarer med författarnas analys innan nästa rubrik tar vid. Genom detta avsnitt presenteras flera citat där dessa avslutas med (RX 2013) vilket syftar till Respondent X där X står för vilken respondent, HR-resursen finns också citerad under ändelsen (HR 2013).

**HR:s uppfattning av sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket samt vilka effekter som HR upplever att de har på ledningsgrupperna och organisationen.**

Syftet med att HR sitter representerade i de högre ledningsgrupperna är införa ett personalrelaterat tankesätt i beslutsprocessen, samt att föra ut riktlinjer och policys i organisationen uppger HR-resursen.

Syfte är även att på en strategisk nivå diskutera frågor ur ett HR-perspektiv och att göra det tidigt i processen. Genom att HR deltar i ledningsgrupperna och deltar i beslutsprocessen och informationsflödet så finns stora möjligheter till proaktivt agerande från organisationen sida.

"Om man säger så här att om HR är med i ledningsgruppen så finns det större möjligheter att agera, finns de inte med får man reagera." (HR 2013).

HR-resursen menar att HR idag har en betydande roll vid externa rekryteringer där de stödjer chefen i dennes process. Dock deltar de inte vid interna rekryteringer till följd av ny riktlinje som Trafikverket arbetar efter. Trafikverkets interna rekryteringar har genomgått en granskning när de först rekryterades till organisationen och således har de genomgått en utvärdering inom organisationen.

"Ja men trots det så är det ju internt så denne har ju redan godkännts av Trafikverket en gång." (HR 2013).

Syftet med att inkludera HR i ledningsgrupperna är att bevaka hur Trafikverket lever och agerar utefter deras vision att vara en attraktiv arbetsgivare.
"... det övergripande syftet är att leva upp till Trafikverkets HR-vision; Att vara en modern och attraktiv arbetsgivare." (HR 2013).

Genom sin delaktighet i högre ledningsgrupper i organisationen verkar HR för att hålla cheferna informerade om vilka kunskaper som är relevanta som beslutsgrund och om vikten av att hålla underordnade informerade säger HR-resursen.

Analyserande kommentarer

Ledningsgrupperna och HR:s upplevelse om syftet med ledningsgrupper inom Trafikverket.
I dagsläget utformar Trafikverket ett ledningsgruppsutvecklingsprogram, där de ska utvärdera syftet med ledningsgrupper för att skapa en enhetlig syn i organisationen, men detta är i dagsläget inte färdigt uppger respondenterna.
Syftet med ledningsgrupperna inom Trafikverket är att lyfta fram och förmedla allt som händer inom organisationen och ta upp det till diskussion samt att ge organisationen ett gemensamt arbetssätt så att alla involverade arbetar mot samma mål och med samma synsätt.

"... är det ju också viktigt att vi har en samsyn i organisationen då får vi de uppdragen genom vår HR, så att vi kan synka det här i hela Trafikverket." (R2 2013).

Detta är dock inte det enda syftet, ledningsgrupperna fyller även funktionen som informant, både uppåt och nedåt i organisationen.

"Jag och de andra enhetscheferna ska ge information till vår avdelningschef och åt andra hållet så ska de sprida information som de fått uppi från för att vi ska kunna ge den till medarbetarna." (R8 2013).

Men även då dessa är ledningsgruppernas syften enligt respondenterna så finns inom Trafikverket inget uttalat syfte med ledningsgrupperna uppger respondenterna.

Inom Trafikverket är ledningsgrupperna ett forum där cheferna blir säkrare i sina roller samt delar kunskaper och får stöd i sitt beslutsfattande från de andra cheferna menar respondenterna.

"Ja det gör jag, jag kan direkt säga att HR:s arbete i ledningsgruppen indirekt skapar både tryggare och bättre chefer..." (R4 2013).

Den högre ledningsgruppen inom Trafikverket innehåller en flexibel sammansättning av konsultativa roller. En HR-strateg, en kommunikationsstrateg och ett verksamhetsstöd sitter alla med vid tillfällen då deras expertis är väsentlig för mötets agenda men sitter inte på någon permanent position i ledningsgruppen.

"... det är viktigt att man kan ha en öppenhet för olika konstellationer i ledningsgruppen, att det inte blir så statiskt utan man försöker hitta former som blir praktiskt tillämpbara beroende på vilken organisation man sitter i." (R2 2013).

Vidare är de fasta positionerna i den högre ledningsgruppen beslutande chef och dennes underordnade områdeschefer. Det är för Trafikverket viktigt att en ledningsgrupp inte har en statisk sammansättning utan att det finns utrymme för variation menar en respondent.

Respondenterna menar att inom organisationen ses varje deltagare i ledningsgruppen som lika viktiga även om bara en person i gruppen har beslutanderätt.

"... vi måste ju alla bidra till det gemensamma det är ju därför vi sitter i ledningsgruppen." (R3 2013).
Ledningsgruppernas funktion är även att stödja alla involverade chefer i att utföra sitt arbete utanför ledningsgruppen. En anledning till att HR inte sitter med i lägre ledningsgrupper är att alla beslutande chefer i lägre ledningsgrupper sitter med i en högre där HR sitter med och de tar med sig informationen som HR bistår med neråt i organisationen. Beslutsvägen inom Trafikverket är uppifrån och ner, det är således strategiskt fastslaget att HR:s intressen skall bevakas i toppen och sedan genomsyra besluten nedåt i organisationen.

"... besluten kommer så att säga uppifrån i allmänhet och de ledningsgrupper där HR inte finns med där är det ju en avdelningschef som leder den ledningsgruppen och denna avdelningschef sitter i en ledningsgrupp där det finns HR med." (HR 2013).

Analyserande Kommentarer

Ledningsgruppens upplevelse av HR:s roll inom Trafikverket.
I första hand är HR:s stöd i ledningsgruppen ännu för rena personalfrågor men de sitter även med för att ge ett personalperspektiv på andra frågor där beslutande chefer annars kan missa att det finns en sådan aspekt. En stor del av alla beslut som tas i ledningsgrupperna inom
Trafikverket har en personalaspekt, endera där de påverkar medarbetarna direkt eller dolda där medarbetarna påverkas i senare skeden.

"Sen kan det ju hända att det finns en HR aspekt i en fråga som vi andra inte ser som någon från HR ser." (R4 2013).

Inom Trafikverket har HR en naturlig plats i ledningsgruppen, det är dock svårt att avgöra vilka skillnaderna skulle vara om HR inte satt med i ledningsgrupperna. Genom att HR deltar i ledningsgrupperna så framträder ett mer enhetligt arbetssätt i organisationens ledningsgrupper då all HR-resurser arbetar på samma sätt och för ut detta till sina respektive ledningsgrupper. HR inom Trafikverket karaktäriseras av det stöd de ger till organisationen och till dess chefer mer specifikt. Detta stöd är en av organisationens viktigaste resurser.

"Överhuvudtaget i organisationen så tycker jag att kommunikation och HR är två av de viktigaste stödfunktionerna." (R4 2013).

Bland annat så hjälper HR chefer med att tolka regler, rättigheter, skyldigheter samt att ansvara för mer strategiska aspekter så som förhållningssätt för chefer i personalfrågor. I stora drag är HR:s syfte i organisationen att arbeta med alla personalfrågor och några exempel som respondenterna nämner är frågor som rekryteringar, arbetsmiljö, komplicerade personalärenden och framförallt erfarenhet samt även som stöd för cheferna i deras beslutsfattande.


HR:s personalcenter som organisationens chefsstöd kallas är en av de viktigaste kanalerna inom Trafikverket när det gäller chefernas säkerhet där personalen berörs och av största vikt är deras tillgänglighet. De stödfunktioner som gränsar till HR och som är av stor vikt är kommunikation och ekonomi.

I de lägre ledningsgrupperna sitter ingen representant med för någon av de konsultativa roller som den högre ledningsgruppen vid behov kallar in eftersom cheferna tar med sig den information som behövs från HR:s sida nedåt i organisationen delger HR-resursen. Men
respondenterna anser att frågor med HR-aspekter ibland blir åsidosatta tills dess att HR har konsulterats.

"Det har alltid sett ut så här och vi visste redan innan vad vi hade att förhålla oss till.”
(R5 2013).

Inom Trafikverket fyller HR idag en viktig roll både i ledningsgrupperna och i organisationen men de skulle kunna bidra med mer än vad de gör idag, då organisationen har långa beslutsvägar och HR:s stöd inte alltid kommer direkt utan fördröjs av lång handlägningstid.

"... organisationen är ganska byråkratisk...” (R7 2013).

Inom organisationen så förekommer mycket samverkan och möten innan problem löses och beslut fattas och detta skulle kunna effektiviseras om HR var mer involverad från början även i lägre ledningsgrupper. Det stöd som HR bidrar med finns tillgängligt för alla som har behov av det men i organisationen idag så kommuniceras inte i vilken utsträckning och i vilka frågor som HR:s stöd går att åberopa vilket gör vissa chefer osäkra på vad de faktiskt kan åberopa och när.

Analyserande Kommentarer

upp sin roll samtidigt bygger upp sin trovärdighet i organisationen och att de därigenom får mer ansvar och förtroende, vilket även leder till bättre ekonomiska förutsättningar för HR att investera i lärande och utveckling. Vidare menar de att alla HR:s roller i slutänden leder till att bygga upp behovet av sin funktion i organisationen.

Ledningsgruppens upplevelse av HR:s syfte inom Trafikverket.

Stödet från HR i beslutsfattande är enligt respondenterna till för alla men det är främst de nyanställda cheferna med mindre erfarenhet som behöver det mer än de mer erfarna cheferna, dock så behöver de mer erfarna cheferna fortfarande stödet som HR kan ge.

"… många har varit chefer i många år så att de kan de här frågorna men är det så att man är ny som chef så är det ju extra viktigt att man har HR med." (R1 2013).

Detta stöd som HR ger i ledningsgruppen är ämnat till alla deltagare i gruppen, den beslutande chefen i första hand men även de områdeschefer som sitter med när de senare går tillbaka till sina egna ledningsgrupper där HR inte sitter med.

"Ja, syftet är ju att egentligen att ge mig och mina chefer stöd i personalfrågor framförallt …" (R2 2013).

Ett ytterligare syfte med att HR sitter med i ledningsgrupper hos Trafikverket är att upprätthålla en nivå av ny forskning och nya teorier kring personalarbetet hos cheferna som krävs för att de ska ha möjligheten att utföra sitt arbete. Det finns annars risk att HR-frågorna blir rutin och ingen tanke läggs bakom besluten medger respondenterna.

Ytterligare viktiga delar av HR:s syfte inom Trafikverket är att handha kontakten med arbetstagarorganisationer och att föra förhandlingar med dessa i alla personalärenden samt vara stöd åt cheferna i alla personalprocesser som de står inför i sina ledarroller. Två av de nio intervjuade cheferna inom Trafikverket är oklara över vilket stöd HR kan bidra med och i vilken utsträckning de har rätt till deras stöd.

"Jag har inte riktigt koll på hur mycket hjälp man kan få och jag vet inte riktigt hur man arbetar i och med att vi inte har någon HR i vår ledningsgrupp." (R7 2013).

Analyserande Kommentarer

Lindmark och Önnevik (2006) menar att HR bör skapa en agenda för hur personal och organisation ska arbeta för att gemensamt uppnå framgång och för att visa hur HR-funktionen ska fungera. De poängterar även att HR bör agera tillsammans med ledningen för att utforma


Ledningsgruppens upplevda effekter av HR:s arbete inom Trafikverket.

HR:s effekter på arbetet inom Trafikverket ses av alla respondenterna som en positiv aspekt men de har svårt att konkritisera i vilken bemärkelse. Genom att organisationen fokuserar på mjuka värden när de diskuterar kring HR:s arbete är det för dem svårt att se effekter i termer av ekonomiska värden.

"Att sätta kronor och ören på det är ju väldigt svårt i de här processerna.” (R2 2013).

Även inom andra områden försöker respondenten hitta mätvärden och nytta av deras arbete i annat än ekonomiska termer.


Respondenterna menar att organisationen har svårt att identifiera tydliga mätvärden för att se mätbare effekter av HR:s arbete då de nästan uteslutande kopplar HR:s arbete till mjuka värden. En effekt av HR:s deltagande i ledningsgrupperna är att cheferna har en direkt möjlighet att diskutera idéer med en insatt person inom ämnet.

Även om Trafikverket har svårt att fastställa effekter av att HR deltar i ledningsgrupper är de överens om att utan HR skulle det bli tydliga försämringar i organisationens beslutsfattande.
"Skulle man inte ha med HR så skulle man nog se väldigt tydliga effekter tror jag. Det skulle nog bli liteilda västern tror jag." (R1 2013).

Inom Trafikverket är det viktigt att en kunnig person sitter med och diskuterar och bevakar processerna för att minimera riskerna för fel vid handläggningen menar respondenterna. En anledning till att effekterna av HR:s arbete inte mäts är att det är en självklarhet att de ska delta i beslutsprocessen, och därför inte behöver påvisa sin nytta. Det finns effekter som syns av HR:s arbete men som ändå saknar valida mätmetoder.

"... effekter av HR ... jag kan direkt säga att HR:s arbete i ledningsgruppen indirekt skapar både tryggare och bättre chefer samt också nöjdare medarbetare." (R4 2013).

Trafikverket har som många andra moderna organisationer en vision som organisationen arbetar mot, detta arbete förenklas i och med att HR:s inlägg kommer tidigt i processen och med ett perspektiv som belyser personalens intressen, vilket är en effekt av HR:s arbete. Effekter av HR:s deltagande kan även belysas i form av risker med att inte ha HR med i ledningsgruppen, t.ex. risken att chefer blir erfarna i sitt beslutsfattande och på ren rutin beslutar i personalfrågor där de egentligen behöver HR:s stöd. Det är den överordnade chefens ansvar att se till att dennes underchefer har relevant information och tillräckliga perspektiv för att kunna fatta beslut.

"Själv har ju jag jobbat som chef i över tjugo år så det är klart att lite HR-frågor har man ju hunnit vara med om så att säga under de åren. Samtidigt så är det de som är experterna och det kommer hela tiden in ny kunskap inom HR-området." (R8 2013).

Det finns inga särskilda metoder för att utvärdera HR:s arbete inom Trafikverket annat än den nöjdhetsenkät som Trafikverkets personalcenter skickar ut till alla medarbetare en gång om året. I dennaenkät ingår både HR:s stöd till organisationen och deras roll i ledningsgruppen som frågeställningar vilket gör den till en slags mätning, även om mätningen bara består i upplevda effekter. Inom Trafikverket mäts inte effekterna av HR:s arbete mer än nödheten av HR:s stöd via enkäten uppgjer respondenterna.

"Ja vi svarar ju på en enkät som kommer från HR-funktionen om vilket stöd vi får så på det sättet utvärderar vi ju men kanske inte specifikt." (R3 2013).

En annan effekt som till viss del mäts är effekten av HR:s medverkan vid löneförhandlingar. Dessa förhandlingar utvärderas och då HR medverkar så utvärderas även deras arbete indirekt. I organisationen görs även mätningar för Nöjd Medarbetar Index (forkortat NMI) i vilken HR ingår som en kategori menar respondenterna.
Inom HR:s område av expertis är sjukfrånvaro ytterligare en effekt som mäts. Alla avdelningar mäter antal sjuktimmar och intervallet mellan frånvarotillfällen i samarbete med företagshälsovården. Statistik över sjukfrånvaro sparas i centrala funktionen för senare kontroll eller tillbakablick. Trafikverket för även statistik över antalet rehabiliteringsärenden och över utfallet av rehabiliteringar. I dagsläget har Trafikverket även inlett mätning av kvaliteten på rehabiliteringsärenden då sjukfrånvaron på senare tid har ökat och brister i rehabiliteringen kan vara en trolig anledning.

Inom Trafikverket har de en standard för hur många medarbetare varje chef ska ansvara för och de mäter detta kontinuerligt för att se till att detta efterföljs. Behovet av kompetensutveckling är i dagsläget ett aktuellt ämne inom Trafikverket då de utvecklar ett system där medarbetarna skattar sina egna kompetenser och cheferna sedan för en dialog med dem för att se vilka behov som finns och hur behoven ska lösas.

"... man gör en självskattning och då kan vi också se om det finns kompetensutvecklingsbehov utöver det som framkommer i ordinarie medarbetarsamtal..." (R2 2013).

Då detta är en uppskattning snarare än en mätning är det svårt att se direkta effekter men i förlängningen kan man rimligen se en skillnad i kompetensnivån i organisationen. Besluten om kompetensutveckling kommer att utvärderas vilket indirekt är en mätning av HR:s arbete.

"... Ja och effekterna ska vi förhoppningsvis se i våra leveranser. Att vi levererar alltbättre nyttan för de vi är till för, medborgare och näringsliv". (R2 2013).

Inom Trafikverket syns ingen tydlig bild av hur eller om effekterna av utbildning mäts eller inte då ingen respondent kan svara på det. Idag utvärderar ledningsgrupperna arbetet med utbildning och hur de ska arbeta vidare med utbildningar, men detta är ingen direkt mätning av HR:s arbete. Det händer att chefer genomgår samma utbildningar flera gånger.

"... man har hunnit gå de flesta kurserna flera gånger. "Det svåra samtalet" tror jag att jag har gått tre gånger..." (R8 2013).

HR-resursen menar att de enda värden som finns dokumenterat om utbildning är antalet timmar som spenderats. Inom Trafikverket har de vid samma nivå som verksamhetsplanen en kompetensförsörjningsplan som varje år utvärderas för att kontrollera kompetensnivån i organisationen och för att se kompetensutvecklingens utfall.
De chefer som är ansvariga för rekrytering dokumenterar vilken information de vill ha kvar för senare referenser men inget dokumenteras centralt. Dock registreras antalet rekryteringar och huruvida man håller sig inom den tidsbegränsningen på två månader från påbörjad till avslutad rekrytering som gäller på central nivå.

"Men man följer upp hur många det är, hur många interna och externa och hur många som blir avslutade inom målet på 2 månader från det att man satt ut annonsen så ska den vara klar enligt målet." (HR 2013).

Ingen respondent uppgier någon sådan information men vissa spekulerar kring att någon mätning kanske görs.

HR-resursen menar att Trafikverket vid tillfällen har högt rekryteringstryck. Det föreligger både under dessa men även annars risk för felrekrytering om inte HR:s stöd finns in processen menar respondenterna. Det är inte självklart att HR deltar vid interna rekryteringar men om behovet uppstår så finns stödet att hämta menar HR-resursen. Respondenterna menar att det stöd HR kan ge är värdefullt då det kan bidra till större säkerhet i beslutet samt att HR ger stöd genom processen från början till slut.

"... HR-strategen hjälper mig mycket i rekryteringsfrågor, hur jag ska tänka kring så tidigt som i annonsen och vad bör jag tänka på där och hela vägen fram till att räkna på lönn och komma fram till lönn." (R6 2013).

HR:s påverkan på ledningsgrupperna ges ingen djupare eftertanke inom Trafikverket då ingen respondent har tänkt kring detta, men om HR:s roll skulle bortsorteras skulle det leda till högre risk för felaktiga beslut i personalfrågor. Om HR inte satt med i ledningsgruppen skulle också beslutsprocessen ta längre tid i och med att besluten måste vänta tills dessa att HR:s stöd inhämtats från personalcenter istället.

"Och det kan det så klart göra. En nackdel är ju att man hela tiden måste även i diskussioner i ledningsgruppen måste vänta på att det tas upptåt, den byråkratiska vägen istället för att ta en fråga direkt." (R7 2013).

Detta i sin tur leder till att beslut blir efterslående. Utan HR i ledningsgruppen skulle den byråkratiska vägen inom Trafikverket lycka igenom och besluten skulle ta längre tid säger respondenterna. Frågan huruvida HR kan delta i lägre ledningsgrupper har tagits upp inom en ledningsgrupp men processen glömdes bort och inget beslut har fattats än.

"... i början pratade vi om att vi kanske skulle bjudas in på detta, HR-representant som en stående punkt men vi har inte gått vidare och gjort det." (R3 2013).


Trafikverket har idag ett samarbete med företagshälsoavdelningen där statistik om sjukfrånvaro finns att hämta, men det framgår ej huruvida dessa tal används eller konkret vilka tal det är då ingen respondent svarar på det.

**Diskussion**


**HR:s uppfattning av sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket samt vilka effekter som HR upplever att de har på ledningsgrupperna och organisationen.**


systemtänk där alla delar hänger ihop och inget är en utomstående del. Inget lärande i organisationen kommer gå vägen eller heller stanna i organisationen om inte ledningen är engagerade i processen och själva är delaktiga och föregår med gott exempel menar Lagrosen (2007). Här måste ledningen också visa att beslutet att starta denna mätning är baserat på fakta, att det är behövligt och att de visar på att mätening i slutänden gynnar kunden av de tjänster som företaget levererar. Men då denna mätning är inriktad på HR kommer en utvärdering och utveckling av funktionen att även gynna varje anställd eftersom HR är de anställdas röst i ledningen. Inom Trafikverket idag så visar ingen mätning för chefer och mellanchefer vad de har att arbeta med. T.ex. så mäts sjukfrånvaro via företagshälsovården och personalcenter mäter utfallet av rehabiliteringar, dock känner inga respondenter till denna mätning av rehabilitering och således kan antas att dessa mätvärden inte eller i alla fall sällan används systematiskt i organisationen. Cheferna förefaller inte vara medvetna om att tiden för rekrytering kontrolleras eftersom ingen sådan information delges av respondenterna, dock så tror de att någon mätning förekommer. Här ställer sig författarna frågan om det är bättre att mäta och inte använda mätvärdena eller om det är bättre att inte mäta alls?

Idag i Trafikverket så behandlas HRM frågor i ledningen vilket är väldigt bra för personalen och organisationen vilket också ger personalfrågor större tyngd i organisationen. Detta då organisationen uppenbarligen insett vikten av personalfrågor då de sätter resurser redan på strategisk nivå för att behandla dem.

**Ledningsgrupperna och HR:s upplevelse om syftet med ledningsgrupper inom Trafikverket.**

En organisation med varierande behov av kompetens och varierande behov av personal borde i rimlighetens namn även ha varierande behov av konsultativa roller i sin ledning. I dagens organisationer konkurrerar företagen inte bara om marknadsandelar på försäljningsmarknaden utan även på arbetsmarknaden. Varje företag vill med största sannolikhet ha den bästa kompetensen för att leverera så bra produkter/tjänster som möjligt och med så stor vinst som möjligt, eller så kostnadseffektivt som möjligt i fråga om statliga verk och organisationer. Detta leder osökt till att författarna antar att även kompositionen av en ledningsgrupp kan variera beroende på marknaden. Om studien då fokuserar på HR så borde rimligen de vara med på en strategisk nivå om organisationen vill ses som en attraktiv arbetsgivare för att locka till sig den mest kompetenta personalen. Dock så är det inte rimligt ur ekonomisk synpunkt att ge HR en fast plats i alla lägre ledningsgrupper i en så stor organisation som Trafikverket då
det finns ett stort antal ledningsgrupper och en extra person i alla grupper skulle kosta organisationen betydande belopp för bland annat löner och rekryteringskostnad. Anledningen till att HR skulle behövas i lägre ledningsgrupper är att HR-resursens information och respondenternas uppfattning inte stämmer helt överens. Flera respondenter uppgjer att frågor med HR-aspekter ibland blir åsidosatta tills dess att HR konsulterats medan HR-resursen menar att riktlinjer kommer ovanifrån i organisationen precis som beslut om personalen vilket borde göra att ingen väntetid finns.

Ledningsgrupperna inom Trafikverket har i syfte att informera uppåt såväl som nedåt i organisationen samt att arbeta för ett gemensamt arbetssätt. Även då dessa är syftena med ledningsgrupperna så finns inget uttalt syfte från organisationens håll vilket leder till frågan; Varför skapade de ledningsgrupperna från första början? Vidare märks att detta syfte inte heller fungerar helt ut eftersom informationen om personalfrågor ska komma ovanifrån i organisationen men inte gör detta eftersom HR-frågor ibland får vänta.

**Ledningsgruppens upplevelse av HR:s roll inom Trafikverket.**


Om ledningsgruppen innehåller HR och tidigt ger HR:s syn på frågeställningar så skapas säkrare och bättre chefer. Definitionen om bättre chefer är öppen för diskussion men bättre är aldrig sämre vilket är en stark faktor till att ha HR med i ledningsgrupperna inom Trafikverket.

Mintzberg (1979) hävdar att det måste finnas en balans i organisationen gentemot deras HRM funktion. HR i lägre ledningsgrupper är i organisationer som Trafikverket med sitt stora antal ledningsgrupper inte försvvarbart, men som en av respondenterna uppgjer så behöver inte ledningsgrupper vara statiska och medlemmarna kan variera beroende på agenda. Detta skulle kunna hanteras på samma sätt i lägre ledningsgrupper där ett fåtal HR-representanter delar på flertalet mindre ledningsgrupper. En organisation som har HR med i ledningsgruppen har som respondenterna uppgjer en möjlighet att agera effektivare i flera frågor vilket gör att de kan reagera snabbare på plötsliga förändringar i företagets omvärld eller till deras intressenter men även inom organisationen. Det är en något skrämmande bild som visas då en del chefer följer
direktiven från högre nivåer i organisationen tämligen ordagrant, i det att de inte ifrågasätter varför HR inte sitter med i vissa ledningsgrupper men inte i andra när de uppenbarligen behöver deras stöd oftare än vad högre uppsatta chefer tror. Anledningen till denna avsaknad av HR är resursbrist som bekräftas av HR-resursen och som diskuteras av alla tillfrågade chefer.

Ett av Trafikverkets mål är att ses som en attraktiv arbetsgivare och en stor del i detta är att organisationen hanterar personalen på ett korrekt sätt. En person som arbetar eller som har arbetat i organisationen och har blivit väl behandlad är troligare att rekommendera arbetsgivaren i fråga till sina vänner och bekanta. Mindre troligt är att en person som blivit felbehandlad gör detsamma. Detta leder till att HR:s inkluderande i strategiska ledningsgrupper leder till bättre chefer enligt en respondent som i sin tur leder till att de kan hantera personalen på bättre sätt. Sammantaget så kommer de sedan att rekommendera arbetsgivaren som i sin tur blir mer attraktiv på arbetsmarknaden vilket är vad organisation är ute efter.


Skillnaderna i vad vissa respondenter säger och vad HR-resursen säger får författarna att fundera på kommunikationen inom organisationen. I Trafikverkets fall verkar det som om avsaknaden av begreppsdefinitioner skapar svårigheter. Det som HR-resursen ser som
mätning ser inte de andra respondenterna som mätning. Att kommunicera mellan ledningen och personalen är en del av vad HR sysslar med både enligt respondenterna och enligt HR-resursen samt enligt teorin men något som de inte riktigt fokuserar på inom Trafikverket. Frågan är här om de inte är medvetna om att de inte kommunicerar eller om de medvetet inte kommunicerar mer? Men det kräver fortfarande att organisationen prioriterar det och att de vet vad som behöver kommuniceras.


**Ledningsgruppens upplevelse av HR:s syfte inom Trafikverket.**

HR:s stöd till organisationen genom personalcenter, inte genom ledningsgruppen, är något som är mest lämpligt för nyare chefer, då de mer inbitna cheferna har erfarenhet av personalfrågor. Problemet med detta är att erfarenheten också kan vara en nackdel om det kommer nya sätt att se på personalhanteringen och de av ren vana agerar ”fel”. Något som i en större organisation är större risk då antalet chefer är större och det finns fler som kan agera fel. Lika så är en mindre organisation lättare att överblicka och identifiera problemet i, vilket gör att Trafikverket borde lägga större fokus på att utvärdera och följa upp för att minimera riskerna.

I framtiden menar Ulrich och Brockbank i Patterson (2010) att chefer måste bli experter på personalfrågor men detta kan vara mycket svårt då de har fullt upp med fler aspekter som skulle bli lidande om de fokuserade fullt ut på HR. Dock så med rätt konsultativa representanter i ledningsgruppen behöver cheferna inte själva vara experter om HR sitter med och har den kunskap de behöver. Lika behöver inte heller några större resurser läggas på HR i ledningsgruppen om dess roll förtydligas som konsultativ och att de endast sitter med vid behov. Då konkurrenserna ökar i världen så kommer avdelningar i organisationer mer och mer behöva visa på sin effektivitet. Detta gäller inte minst HR som i dagsläget har svårt att mäta sina effekter i organisationen. HR måste för detta bli en strategisk resurs och genom detta
handlande kan HR bli värdefull för organisationen menar Yeung och Berman (1997). Dock så kan man i Trafikverket, se en utvecklad HR avdelning som dessutom sitter med i vissa ledningsgrupper och som agerar redan på strategisk nivå för att främja personalen. Detta leder även till en bättre personalhantering vilket ger ett bättre rykte bland personal som slutat och från personal som fortfarande arbetar i organisationen vilket leder till en attraktivare arbetsgivare som i sin tur attraherar den vassaste kompetensen och således ökar konkurrenskraften.

**Ledningsgruppens upplevda effekter av HR:s arbete inom Trafikverket.**


Det enda som var strategiskt organiserat att mäta inom HR var nöjdheten med HR:s stöd till chefer. Detta även då få av respondenterna säger att de mäter något alls. Frågan är om de inte anser det är mätningar, att de inte kommer ihåg att de mäter eller att de inte minns att de svarat på en mätning? Oavsett vilket svaret är så visar det att i alla fall att cheferna som responderar i denna studie inte får ta del av resultaten och agera utefter dem, lika så verkar inte HR heller basera sina beslut på detta material. Denna mätning är dock troligen inte nog för att se vad HR har för inverkan. Men med öppna frågor i intervjuer kunde författarna utröna flera aspekter som visar på att HR är premierande i ledningsgrupper. För att organisationen själva skall kunna identifiera det på löpande basis utan att engagera ett stort antal personer en längre tid krävs systematiska mätningar av relevanta data. Något som organisationen måste införa och förankra i organisationen. Inom Trafikverket anses att det är svårt att mäta då man har svårt att sätta ekonomiska termer på människor. Enligt Yeung och Berman (1997) krävs det drastiska förändringar för att ändra på HR:s åtgärder och för att förändra prioriteringar och resurser. Istället för att HR styrs av mjuka värden så som nöjda medarbetare eller teamänsla bör nästa generation av HR:s åtgärder vara resultatstyrda i rena produktions- och vinstmått. HR bör även i framtiden vara fokuserade på hur de kan förbättra affärsresultaten och istället för att se bakåt på vad som har hänt, bör HR fokusera på hur framtiden kan se ut, så att chefer får möjligheten att bedöma och diagnostisera vilka processer och mänskliga förmågor som kan förutsäga framtida framgångar för en organisation. Slutligen bör HR istället för att fokusera på enskilda HR-metoder, som prestanda, personal-, utbildnings- och utvecklingsåtgärder agera för ett systemtänk, den enligt Senge (2006) femte


I dagens samhälle med fokus på ekonomisk vinst har de flesta företag en tydlig uppfattning om hur de ska utveckla sina produkter och till viss del tjänster men saknar samma insikt i hur de utvecklar personalen. Lagrosen (2009) menar att dagens organisationer har tydliga teoretiska grunder för vad kvalitet är på deras produkter men saknar teorier om hur man utvecklar kvaliteten på människorna som är de som utvecklar organisationens produkter. De menar också att för att uppnå kvalitet på de mänskliga resurserna måste organisationen tänka

välja vilka utbildningar de vill gå är att de riskerar att då utelämna viktiga utbildningar som de själva anser att de kan, men som årligen bör uppdateras som till exempel arbetsmiljö och arbetsrätt.

HR sitter med vid externa rekryteringar men inte vid interna. Detta är ett faktum som i en mätning inom Trafikverket av HR:s effektivitet i frågan försvårar utvärderingen. I detta fall så får man väga kostnader för att ha HR med i alla rekryteringar mot vad man tror att man kommer att komma fram till med mätningarna. Oavsett intern eller extern så kostar felrekryteringar pengar, massor av pengar.

Frågan huruvida HR kan sitta med i lägre ledningsgrupper har tagits upp inom Trafikverket men processen trillade mellan stolarna hos en mindre ledningsgrupp. Det är så klart lovande för framtiden att tanken finns men att den inte prioriteras ger en sämre bild. Vid vissa tidpunkter har Trafikverket extra mycket personalfrågor att hantera på flera olika nivåer och i dessa fall skulle en HR-resurs som satt med även i lägre ledningsgrupper bidra till att påskynda processen och väsentligt underlättar arbetet. I ett uppskjutet beslut finns även risker för att beslutande chef tappar perspektiv då beslutet inte är nyligen bearbetat. En effekt av HR:s deltagande som inte uttrycks av respondenterna men som framkommer genom analysen av deras svar är att beslut fattas snabbare, tidigare och på mer korrekt sätt då HR är med redan från början och processen inte behöver stannas upp för att invänta det perspektivet.

- HR och personalen skall ses som en resurs snarare än en förbrukningsvara.
- Styrka till argumenten att satsa på utveckling av personalen.
- HR som avdelning skall kunna visa på sin effektivitet och sitt mervärde i organisationen.

Att HR ska sitta med i ledningsgruppen är för Trafikverket en självklarhet dels för att respondenterna uppgjer detta men också eftersom personalen är organisationens viktigaste resurs och då bör de värnas om redan på strategisk nivå, detta håller författarna med om. Däremot så borde syftet till HR:s medverkan i ledningsgrupperna kommunikeras ut bättre i organisationen då respondenterna uppgjer att något sådant inte finns. HR bör sitta med i ledningsgruppen då HR är personalens röst i organisationen och teorin är tämligen enhållig i sin uppfattning att personalen är en organisations viktigaste resurs (Johanson & Johrén 2011). Att ge HR en permanent stol i alla ledningsgrupper i en organisation är föga försvarbart men att låta HR vara flytande i sin konsultativa roll och att de vid personalfrågor på agendan bjuda in att medverka i ledningsgruppssöta på varierande nivå i organisationen är däremot att rekommendera. Lindmark och Önnevik (2006) menar att ledningen är ansvarig för att skapa en balans mellan organisationens struktur och dess HRM-funktioner. Dock så bör HR:s plats i
högsta ledningen på strategisk nivå vara permanent för att tidigt bevaka personalens intressen och för att föra in tankegångar kring personalhantering på strategisk nivå. Denna konstellation ger alla chefer möjligheten att direkt få stöd av HR vilket ger säkrare chefer som kan hantera personalen på bättre sätt. Sammantaget så kommer de sedan rekommendera arbetsgivaren som i sin tur blir mer attraktiv på arbetsmarknaden.

Även då denna studie är en fallstudie av Trafikverket så har de strikta ramar, genom att de är ett statligt verk och följer så väl politiska beslut som lagar och ramverk leder detta till möjligheten till en teoretisk generaliserbarhet, man kan här förutsätta att en organisation med liknande struktur skulle tjäna på att ha HR med i ledningsgruppen precis som Trafikverket gör.

Syftet med denna studie var att undersöka om det inom Trafikverket fanns några upplevda effekter av HR-funktionens stöd och medverkan i ledningsgrupperna samt således se om HR behöver finnas representerade i ledningsgrupper inom Trafikverket. För att ta reda på detta ville vi ta reda på vad ledningsgrupperna och HR anser att syftet med en ledningsgrupp inom Trafikverket är, vilken roll och syfte upplever ledningsgrupper att HR har inom Trafikverket och vilka effekter upplever de till följd av detta samt hur uppfattar HR sin egen roll och sitt eget syfte inom Trafikverket och vilka effekter upplever HR att de har på ledningsgrupperna och organisationen.

Våra slutsatser
Genom denna studie har vi kommit fram till att sammansättning av en ledningsgrupp inte behöver vara statisk utan hellre bör vara varierande beroende på agenda. Vi har kommit fram till att syftet med HR inom Trafikverket är att föra personalens talan i organisationen och värna om personalfrågor igenom hela organisationen. Det är upp till varje organisation själv att definiera syftet med HR i deras organisation och följa detta, något som Trafikverket inte har gjort. Genom dessa parametrar har vi kommit fram till att HR kanske inte behövs i ledningsgrupperna men att det ger organisationen i fråga strategiska (d.v.s. effektiviserar beslutsprocesser utan avbrott) och finansiella fördelar (d.v.s. snabbare beslutsprocesser och mindre risk för felaktig personalhantering) gentemot en organisation som inte har dem med i sina ledningsgrupper. Med HR i ledningsgruppen sprids även en bättre personalhantering universellt i organisationen som skapar en attraktivare arbetsgivare och ger cheferna möjligheten att lägga fokus på andra delar av sitt arbete.
Våra slutsatser är även att det finns av allt att döma ingen klart uttalad definition av vad HR står för inom organisationen. Det råder även delade meningar om varför HR inte finns representerad i alla ledningsgrupper men vi kom fram till att många chefer vill ha HR med i sina ledningsgrupper för att öka dess effektivitet. Som läget är nu så måste många frågor som rör personalen skjutas upp i väntan på stöd från HR om hur man ska lösa en situation. Allt detta skulle avhjälpas med tydligare kommunikation.

**Förslag till framtida forskning**

Efter vår studie har vi lämnat fler glapp efter oss där tid eller resurser inte varit tillräckliga för att fördjupa oss i ämnet. Som beskrivs redan i inledningen så saknas studier i stort inom detta område och vår studie lägger nu det första trevande steget i rätt riktning.

För framtida forskning föreslår vi att man lägger resurser på att utröna hur man mäter effektiviteten av HR:s arbete i en organisation inom de mjuka värdena. Samt vilka mjuka värden som är aktuella att mäta. Flera teorier visar även på olika sätt att mäta och utvärdera effektivitet och värdet av HR:s arbete, som till exempel kostnader inom sjukfrånvaro, personalomsättning, inskolning, utbildning, rekrytering och rehabilitering.

Vidare föreslår vi att man forskar vidare kring vikten av HR i ledningsgrupperna då vår studie endast undersöker en organisation och generaliserar utifrån dess ramar till liknande organisationer. Först och främst inom den privata marknaden ligger fältet öppet och frågan kvarstår obesvarad.
Litteraturförteckning


Patterson, E. (2010) *Board of Directors and HR*, National College of Ireland.

Senge, P. M. (2006) *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*, Doubleday, USA.


**Internet:**

[www.trafikverket.se](http://www.trafikverket.se)

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide till chefsintervjuer.

Bakgrundsfrågor

- Titel/tjänst, avdelning?
- Personalansvar för hur många?
- Antal år på företaget, varav antal år med personalansvar?

HR-relaterade frågor

- Vad betyder HR för dig?
- Har HR något specifikt syfte i ledningen?
- Konkreta tillfällen där HR haft inverkan i ledningsfrågor?
- Påverkas processerna av HR:s roll i ledningen?
- Utvärderar ni någon form av HR:s arbete?
- Mäter ni sjuktal, utbildning eller rekrytering på något sätt?
- Vilka fler nyckeltal använder ni er av?
- Hur går beslutsprocessen hos er till?
- Hur följer ni upp tagna beslut?
- Känner ni er säkra i beslut ledningsgruppens beslut?
- Kan du beskriva hur följer ni upp effekterna av HR:s arbete?
- Hur ser du på din roll i ledningsgruppen?
- Kan du beskriva för- och nackdelar med att inte ha HR med i ledningsgruppen/inte med i ledningsgruppen?
- Vilken är HR:s roll i ledningsgruppen?
- Kan du beskriva hur följer ni upp effekterna av HR:s arbete?
- Finns det några konkreta argument till varför HR inte är representerade i alla ledningsgrupper?
Bilaga 2. Intervjuguide till HR-representanten.

- Vad är din titel och vart i Trafikverket jobbar du?
- Har du något personalansvar och om ja för hur många?
- Hur länge har du arbetat på Trafikverket?
- Var du anställd på något av den andra verkan innan Trafikverkstiden?
- Vilket är syftet med HR i er organisation?
- Vilket är syftet med HR i era ledningsgrupper?
- Vad brukar HR konkret bidra med i ledningsgrupper?
- Anser du att HR:s medverkan påverkar beslutsprocesserna i ledningsgrupperna?
- Utförs det någon form av utvärdering av HR:s insatser?
  - Följs dessa upp och hur?
- Mäts det några nyckeltal inom sjuktal, rekrytering och utbildning?
- Mäts några andra nyckeltal med anknytning till HR?
  - Finns det nyckeltal som enligt dig borde mätas?
- Kan du beskriva en typisk beslutsprocess hos er där en HR/personalfråga tas upp?
- Följs tagna beslut upp på något vis?
- Vilka effekter kan du se av HR:s deltagande i ledningsgrupper?
- Hur ser du på din egen roll i ledningsgrupper?
- Vilka fördelar finns det med HR i ledningsgrupper?
- Vilka nackdelar finns det med HR i ledningsgrupper?
- HR sitter vad vi fått reda på med vid externa rekryteringar, men inte vid interna. Vilka är argumenten för detta?
- Vad bidrar HR med i er organisation?
- Vilken funktion har HR i er organisation?
- Finns någon statistik på HR:s inverkan/effekter/påverkan?
- Vilka argument finns för att HR finns med i några ledningsgrupper men inte alla?
Bilaga 3. Intervjufrågor till mejlrespondenten.

- Vad är din titel och vart i Trafikverket jobbar du?
- Har du något personalansvar och om ja för hur många?
- Hur länge har du arbetat på Trafikverket?
- Var du anställd på något av den andra verkan innan Trafikverkstiden?
- Vad betyder HR för dig, vad får du ut av dem och vad ger de dig?
- Har HR något specifikt syfte i en/din ledningsgrupp?
- Kan du ge konkret exempel på någon fråga där HR har haft inverkan på beslut?
- Påverkas era processer i ledningen av att HR finns representerade?
- Förekommer det någon form av utvärdering av den inverkan eller stöd som HR bidrar med?
- Mäter ni någon form av nyckeltal inom sjuktal, rekrytering och utbildning?
- Använder ni er av några andra nyckeltal?
- Kan du beskriva en typisk beslutsprocess hos er, i en fråga som rör personalen eller HR på något vis?
- Görs det någon uppföljning på tagna beslut?
- Känner du dig säker på de beslut som tas i ledningsgruppen?
- Finns det någon uppföljning på effekterna av HR:s arbete och hur görs det?
- Hur ser du på din egen roll i ledningsgruppen?
- Kan du beskriva för- och nackdelar med att ha med respektive inte ha med HR i ledningsgruppen.
- Vet du om det finns några argument för att HR inte finns representerade i alla ledningsgrupper?
**Bilaga 4**

**Förbättringsförslag till organisationen**


Mintzberg (1979) pratar om balans mellan HRM och organisationen i stort, här har Trafikverket tagit ett stort steg i rätt riktning genom att HR sitter med på strategisk nivå i ledningsgrupper men att de missar underledningsgrupperna, p.g.a. att man helt enkelt prioriterat bort dessa. Istället för att låta HR sitta med i en högre ledningsgrupp men inte en annan lägre kan vi se nytta av att med en respondents ord; ”ledningsgrupper behöver inte vara statiska och medlemmarna kan variera beroende på agenda” låta HR vara flytande inom enheter eller avdelningar och att de kan sitta med i olika ledningsgrupper beroende på deras agenda.