



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

Företagsekonomiska institutionen  
Inriktning mot Management  
VT12

# ”Rom byggdes inte på en dag”

---

En kvalitativ studie om **strategiskt HR-arbete** efter genomförandet av **HR-transformationen**, samt **förväntningarna** mellan HR och linjecheferna

*Elin Bontell (880823)  
och  
Fredric Sjöström (880426)*

*Handledare: Gill Widell*

*[20120604]*

## Sammanfattning

---

HR är en förkortning av Human Resources och kan på svenska översättas med begreppet humankapital. HR-funktionen utgörs vanligtvis av de tre områdena strategi, operativt arbete samt administration. Under de senaste åren har HR-funktionen genomgått en transformation där syftet har varit att skapa ett strategiskt och styrningsinriktat HR. Administrativa uppgifter flyttas ut till externa leverantörer (outsourcing) eller centraliseras och effektiviseras med hjälp av IT och alltmer personalansvar flyttas över till linjecheferna. Målet med transformationen är att det nya HR ska inriktas mot att skapa värde till både interna och externa aktörer.

Syftet med studien är att undersöka hur det strategiska HR-arbetet genomförs i praktiken samt hur HR och linjechefer tillsammans arbetar mot att uppnå organisationsstrategin. Då ett väl utvecklat samarbete mellan HR och linjen kan ses som en förutsättning för strategiskt HR-arbete är syftet även att undersöka vilka förväntningar HR och linjen har på varandra för att upptäcka eventuella skillnader inom dessa förväntningar.

Undersökningen är genomförd på två av dotterbolagen inom Volvokoncernen. Vi har totalt genomfört nio intervjuer på de två arbetsplatserna, där fem av respondenterna har arbetat inom HR-funktionen och övriga fyra har varit linjechefer som HR servar.

Studien visar att strategiskt HR-arbete bygger på ett långsiktigt perspektiv där arbetet sker proaktivt. HR ska fungera som ett konsultativt stöd gentemot linjecheferna och de ska tillsammans utveckla ett nära samarbete som bidrar till att uppnå organisationsstrategin. Det strategiska HR-arbetet innebär att utreda, genomföra och följa upp HR-insatser inom ”mjuka värden”, så som kompetens, motivation och lön.

HR-funktionen som helhet förväntar sig att linjecheferna ska ta ett större administrativt ansvar för att på så sätt kunna avlasta HR-funktionen, vilket i sin tur kan frigöra tid till det strategiska arbetet. I stora drag förväntar sig linjecheferna stöd från HR-funktionen i alla typer av personalrelaterade frågor, alltifrån rutinfrågor och administrativa uppgifter till svårare fall som gäller medarbetarna. Linjechefernas förväntningar kan anses variera i mångt och mycket från person till person. Några förväntar sig att HR-funktionen ska fungera som den alltid har gjort, det vill säga som en personaladministrativ enhet, medan andra är öppna för att anamma den nya strategiska HR-inriktningen.

**Nyckelord: Strategiskt HR-arbete, Linjechefer, HR-Transformationen, Förväntningar.**

## Innehåll

---

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Avgränsningar.....	2
2. Metod.....	3
2.1 Val av ansats.....	3
2.2 Val av datainsamlingsmetod.....	4
2.3 Genomförande.....	5
2.4 Etik.....	6
2.5 Trovärdighet.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Definition av HR.....	8
3.2 Definition av strategi.....	8
3.3 HR-transformationen.....	9
3.3.1 HR-transformationens fortsatta utveckling.....	11
3.4 Strategiskt HR-arbete.....	11
3.4.1 Strategisk kompetensförsörjning.....	14
3.5 Graden av integration mellan organisationsstrategi och HR-strategi.....	14
3.6 HR-funktionens vs linjechefernas perspektiv.....	16
3.7 Sammanfattning av teorin.....	18
4. Empiri.....	21
4.1 Företagspresentation.....	21
4.1.1 Business Region Nordic, Volvo Trucks EMEA.....	21
4.1.2 Volvo Group Trucks Technology.....	21
4.2 HR-transformationen på Volvo.....	21
4.3 HR Service Center och HR Center of Expertise.....	22
4.4 HR-funktionens personalansvar.....	23
4.5 Linjechefernas personalansvar.....	23
4.6 Strategiskt HR-arbete enligt HR-funktionen.....	24

4.6.1 Mätning av HR-insatser.....	26
4.7 Strategisk HR-arbete enligt linjecheferna .....	26
4.8 Integrationen mellan HR- och organisationsstrategin .....	27
4.8.1 Kontakten mellan HR och linjechef .....	28
4.9 HR-funktionens syn på linjechefernas förväntningar .....	28
4.10 Linjechefernas bild HR-funktionen.....	30
4.11 HR-funktionens syn på HR-transformationen.....	31
4.12 Linjechefernas syn på HR-transformationen.....	32
4.13 Förbättringsområden .....	33
4.14 Sammanfattning av empirin .....	35
5. Analys.....	38
5.1 Strategiskt HR-arbete .....	38
5.1.1 Personalansvaret.....	39
5.1.2 Arbetsprocesser .....	40
5.1.3 Mätning .....	41
5.2 Graden av integration mellan organisationsstrategin och HR-strategin.....	41
5.3 Förväntningar mellan HR och Linjen.....	43
5.3.1 HR-transformationen.....	46
5.4 Sammanfattning av analysen.....	49
6. Slutsatser och diskussion.....	52
6.1 Strategiskt HR -arbete .....	52
6.2 Förväntningar mellan HR-funktionen och linjecheferna.....	53
6.3 Diskussion .....	54
7. Referenser.....	58
8. Bildreferenser .....	60
Bilaga 1: Pilotintervju .....	61
Bilaga 2: Intervjuguide HR .....	62
Bilaga 3: Intervjuguide linjechefer .....	64
Bilaga 4: Intervjuguide HR Service Center & HR Center of Expertise.....	65
Bilaga 5: Information om respondenterna.....	66

# 1. Inledning

---

Detta avsnitt inleds med en bakgrundsbeskrivning och problematisering av studiens ämne. Bakgrundsinformationen mynnar sedan ut i ett syfte samt två frågeställningar, som ligger till grund för denna rapport.

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har HR-funktionen genomgått en transformation där syftet har varit att skapa ett strategiskt och styrningsinriktat HR. Efter den nya utformningen av HR-rollen är förväntningarna idag stora på HR-personalen, då de ska vara inriktade mot organisationens konkurrenskraft och affärs mål och inte enbart av de anställdas trivsel:

Den nya, akademiskt högutbildade experten på human resource är en person som förväntas ha särskild kompetens om sambanden mellan olika typer av insatser på HR-fältet som motivationsåtgärder, kompetensåtgärder, incentiveordningar och liknande samt deras effekt på verksamhetens resultat

(Rövik, 2008, 186).

De typiska personaladministrativa tjänsterna outsourcas eller effektiviseras i centrala servicefunktioner och därmed kan de som arbetar med personalfrågor ägna sig åt sådana personalinsatser som kan skapa utveckling och ekonomiska fördelar för företaget (Rövik, 2008). Dock finns det stora skillnader kring budskapen som den nya HR-funktionen sänder ut och Boxall & Purcell (2008) menar att det kan liknas vid ett ”black box”-problem då det finns många olika idéer kring hur HR ska arbeta i praktiken. De menar att det finns en otydlighet kring hur själva arbetet ska genomföras; från olika HR-policys till att uppnå det önskvärda resultatet och värdeskapandet inom organisationen. Framförallt i större företag kan det finnas skillnader mellan intentioner, antaganden och utfall inom det strategiska HR-arbetet.



Figur 1.1: Black box vid strategisk HR

HR-funktionen kan utgöras av flera olika roller inom företaget, allt ifrån en operativ eller administrativ roll till en mer strategiimplementerande eller strategiutvecklande funktion. Alla dessa roller bör finnas inom företaget för HR-arbetet ska kunna utföras på ett optimalt sätt. Det finns dock en problematik att kunna hantera dessa olika delar inom HR då utvecklingen har gått mot en mer strategiskt inriktad HR-avdelning. Alltmer personalansvar flyttas över till

linjecheferna, men gränsen mellan linjefunktionernas respektive HR-avdelningens ansvar är ofta otydlig, vilket i sin tur kan skapa motstridiga rollförväntningar (Söderlund & Bredin, 2005).

Linjecheferna med personalansvar ska hantera olika organisations- och personalfrågor samt fatta beslut på dessa områden, medan HR-funktionens uppgift är att ta fram underlag till dessa beslut samt bidra med nya initiativ som kan gynna verksamheten. Detta kräver ett nära samarbete mellan HR-avdelningen och linjecheferna för att de tillsammans ska kunna arbeta mot att uppnå organisationens strategi samt skapa fördelar för företagets ekonomiska resultat. Då HR-avdelningen delegerar personalansvar till linjecheferna finns det dock en risk att ett stort ansvar delas ut, som linjecheferna inte klarar eller hinner hantera (Ulrich & Brockbank, 2007). Granberg (2011) påpekar att en obalans i rollerna framförallt kan uppstå i organisationer där HR-funktionen har en svag yrkesmässig identitet eftersom linjechefer inte sällan vill tilldela HR-funktionen rollen som ”hjälpredor”. Linjecheferna kan behöva hjälp och stöd vid svåra personalfrågor, exempelvis omplaceringar och konflikter. Det finns en risk att linjecheferna försöker lasta över dessa frågor och beslut på HR och att HR tar över linjechefens personalansvar för att de känner sig efterfrågade och behövda. Om HR-personalen sedan upptäcker att de inte har tillräckligt med tid eller andra resurser för att utföra linjens uppgifter och därför försöker föra tillbaka dessa uppgifter till linjen, finns det en risk att de får ett minskat förtroende från linjecheferna, att de ses som ohjälpsamma och att deras ställning därmed försvagas ytterligare.

## *1.2 Syfte och frågeställningar*

Syftet med studien är således att undersöka hur det strategiska HR-arbetet genomförs i praktiken samt hur HR och linjechefer tillsammans arbetar mot att uppnå organisationsstrategin. Då ett väl utvecklat samarbete mellan HR och linjen ses som en förutsättning för strategiskt HR-arbete är syftet även att undersöka vilka förväntningar HR och linjen har på varandra för att upptäcka eventuella skillnader inom dessa förväntningar. De två frågeställningarna som kommer att behandlas i studien är:

- *Vad innebär strategiskt HR-arbete?*
- *Vilka förväntningar har HR-funktionen respektive linjecheferna på varandra?*

## *1.3 Avgränsningar*

Studien är avgränsad till att undersöka hur situationen ser ut på två av dotterbolagen inom Volvokoncernen (Volvo). Vi har totalt genomfört nio intervjuer på de två arbetsplatserna, där fem av respondenterna har arbetat inom HR-funktionen och övriga fyra har varit linjechefer som HR servar.

## 2. Metod

---

*I metodavsnittet presenteras vilken ansats, datainsamlingsmetod och genomförande som har valts för denna undersökning. Sedan följer de etiska principer man bör ta hänsyn till i ett forskningsprojekt samt hur vårt förhållningssätt har varit gentemot dessa under projektets gång. Metoddelen avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet.*

### *2.1 Val av ansats*

Olika forskningsfrågor besvaras bäst på olika sätt och därför bör valet av metod baseras på forskningsfrågans karaktär (Esiasson m.fl 2009). Kvantitativ forskning bygger på en kvantifiering vid insamling och analys av data där framförallt numeriska och statistiska resultat söks. Utgångspunkten är oftast en objektiv verklighet som man med hjälp av kvantitativa angreppssätt försöker mäta och få information om. I en kvalitativ studie ligger fokus istället på att förstå människors handlingsmönster i en särskild situation och därför finns det stora möjligheter till en djupare förståelse för enskilda personers olika uppfattningar (Bryman 2011). Inom hermeneutiken strävar man efter en förståelse för hur människor uppfattar världen. Detta går inte att mäta utan uppnås istället genom att tolka människors berättelser. För att kunna tolka andra människor måste vi ha en egen kunskap samt etiska regler redan från början för att kunna veta hur och när vi ska bete oss i olika situationer. Denna förståelse kallas för förförståelse och är en grundtanke inom hermeneutiken, vilket innebär att vi antar att människor aldrig möter världen som ett blankt blad utan att vi alltid har med oss olika förutsättningar. Utifrån detta kan vi sedan avläsa hur personens beteende bildar en handling, men det innebär samtidigt att vi aldrig kommer att förstå en annan person fullt ut eftersom vår egen förståelse alltid är med oss (Hartman, 2004).

I vår studie har vi valt ett hermeneutiskt angreppssätt då vi vill undersöka ett fåtal medarbetares föreställningar om HR samt vad de anser att strategiskt HR-arbete innebär. Vi vill försöka förstå hur föreställningarna ser ut samt vad de beror på. Då vi vill gå på djupet i vår undersökning och försöka hitta orsaker till varför respondenterna har vissa uppfattningar anser vi att en kvalitativ ansats är att föredra framför en kvantitativ. En kvantitativ undersökning hade istället kunnat vara positiv om syftet hade varit att försöka få en helhetsbild av situationen på Volvo och kartlägga en större andel av medarbetarnas uppfattningar, utan att gå på djupet och undersöka vad uppfattningarna grundar sig i. Vid tolkningen av resultatet använde vi ett hermeneutiskt synsätt eftersom vi ville tolka och skapa en förståelse för respondenternas tankar och resonemang. Enligt Hartman (2004) kan det hermeneutiska synsättet ibland uppfattas som osäkert då syftet inte är att uppnå en absolut sanning, utan snarare individens ”egen” sanning. Som tidigare nämnts går det inte att förstå en annan person fullt ut, men den hermeneutiska tolkningen kan ändå vara positiv då den ger en mer nyanserad kunskap jämfört med vad till exempel en positivistisk metod gör.

Det finns tre centrala begrepp som forskaren kan utgå ifrån för att relatera teori och empiri till varandra. Dessa tre begrepp är deduktion, induktion samt abduktion (Patel & Davidson 2011). Vid en induktiv utgångspunkt läggs fokus på observationer som ska vara neutrala från teori och förutfattade meningar, medan utgångspunkten vid en deduktiv slutledning är teorin som i sin tur påverkar vilken data som ska samlas in och analyseras (Bryman 2011). Abduktion kan ses som en kombination av induktion och deduktion, där forskaren utgår från antingen teori eller empiri, och sedan anpassar resultatet genom att samla in ytterligare teori eller empiri vid ett eller flera tillfällen (Patel & Davidson 2011). I detta arbete har arbetssättet skett på ett deduktivt sätt. Då vi redan i resans början hade ett tydligt ämne klart för oss har inte tanken varit att behöva anpassa teorin efter empirin allteftersom arbetet fortlöpt. Därför valdes att lägga mycket tid på teorisökandet redan i projektets begynnelsefas för att ha en ännu större förståelse med oss kring ämnet i ryggsäcken inför mötet med arbetsmarknaden.

## *2.2 Val av datainsamlingsmetod*

I detta arbete har vi med hjälp av kvalitativa djupintervjuer och semistrukturerade frågor undersökt hur strategiskt HR-arbete fungerar i praktiken. Enligt Bryman (2011) upprättas frågor i en semistrukturerad intervju inom specifika områden där respondenten har god möjlighet att utforma svaren så som denne själv önskar. Frågorna behöver inte ställas i en viss ordning, utan kan anpassas efter vad som passar bäst vid intervjutillfället. Under en intervju är det viktigt att intervjuaren visar intresse, motiverar diskussionen och är flexibel. Flexibiliteten innebär till exempel att ställa följdfrågor, återknyta till det som sagts tidigare samt att återkomma till frågor som inte har blivit besvarade (Bryman 2011). Genom att använda oss av flexibilitet, följdfrågor och ett öppet sinne ville vi skapa en miljö där personens egna synpunkter och värderingar fick det största utrymmet.

I projektets början hade vi fler olika tillvägagångssätt att välja på, så som enkäter, fokusgrupper, observationer och intervjuer för att nämna några. Beroende på forskningsfrågans utformning bestämde vi oss för en kvalitativ inriktning och därmed valde vi bort enkäter eftersom det antagligen hade gett en mer ytlig och opersonlig bild, jämfört med djupintervjuer som datainsamlingsmetod. Enkäter hade dock kunnat vara positivt att använda i vårt fall för att nå ut till fler medarbetare på företaget. Fokusgrupper hade antagligen varit svåra att samordna på den organisationen som vi har varit på och observationer hade antagligen inte varit en tillräcklig metod för att kunna svara på vår forskningsfråga. Därför valde vi djupintervjuer som vårt främsta sätt att undersöka hur det strategiska HR-arbetet fungerar i praktiken.

Bryman (2011) anser att när en studie ska genomföras bör en pilotstudie äga rum, när så är möjligt, för att säkerställa att studiens helhet blir bra. För att få en större förståelse för företagets bakgrund och dess utveckling inom HR de senaste åren valde vi att börja med en pilotstudie, vilken gav oss en grund till vårt fortsatta datainsamlande. Pilotstudien gav oss mycket användbar information och därför har vi valt att ta med denna information i empirin



samt behandlat den likvärdigt med de övriga intervjuerna.

### *2.3 Genomförande*

Studien har valts att genomföras på två av Volvos dotterbolag: Volvo Group Trucks Technology (Technology) och Business Region Nordic, Volvo Trucks EMEA (Business). Anledningen till att de blev Volvo beror på intresse- och bekvämlighetssynpunkt samt att de tidigare genomgått en HR-transformation.

Under ett eventsamtal med HR-personal på Technology i februari 2012 fick vi möjlighet att diskutera ämnet strategisk HR. Det visade sig då att HR-personalen uppfattar ett ”*förväntningsgap*” mellan HR- och linjefunktionen, som har helt andra krav på det nya HR. HR-personalen menar att de inte kan leva upp till dessa förväntningar och att det egentligen inte är deras uppgift. Efter detta informella samtal som ligger till grund för arbetet valde vi att kontakta kontaktpersonen på Technology för att kunna genomföra en studie hos dem. För att få en större inblick inom Volvo när det gäller strategiskt HR-arbete samt förväntningsgapet valde vi också att kontakta en av våra tidigare kontakter på Business.

Efter att ha läst in oss på teori inom det aktuella ämnet samt formulerat en preliminär frågeställning kontaktades vår kontaktperson på Technology igen och en ny träff och enklare pilotstudie genomfördes i början på april 2012 (se bilaga 1). Träffen syftade till att få en bakgrundsbeskrivning och större förståelse för strategiskt HR-arbete, HR-transformationen och det upplevda ”*förväntningsgapet*” på Volvo. Vi fick möjlighet att ställa flera frågor samt ta del av material som använts under HR-transformationen. Efter denna träff utformades de olika intervjuguiderna som vi sedan skulle använda till djupintervjuerna. Totalt har vi använt oss av tre olika intervjuguides; en till HR Business Partners, en till linjecheferna samt en till HR Service Center och HR Center of Expertise (se bilaga 2-4). Samtliga intervjuguides utgår från sex större teman som sedan är genomgående i denna rapport.

Totalt har vi genomfört nio intervjuer inklusive pilotintervjun. Med hjälp av våra kontaktpersoner på Technology och Business gjordes ett målinriktat urval som innefattade fyra personer inom HR-funktionen samt fyra linjechefer med personalansvar som HR servrar. Enligt Bryman (2011) används ett målstyrt urval för att välja ut deltagare på ett strategiskt sätt så att de utvalda personerna är relevanta för forskningsfrågan. Vårt urval var målinriktat på så sätt att under samtal med våra kontaktpersoner diskuterades det vilka som skulle vara mest lämpade att intervjua, bland annat hur länge de ska ha arbetat inom organisationen. Vi ville träffa några respondenter inom HR som har varit med under HR-transformationen och några som inte har jobbat lika länge på företaget för att få en större spridning av respondenterna. De aktuella personerna tillfrågades först om deltagande av våra kontaktpersoner. Vi fick sedan kontaktuppgifter till de personer som ville delta för att själva kunna boka in datum och tid för genomförande av intervjuer. Hade ett icke målinriktat urval använts kunde spridningen på respondenterna blivit antingen för stor och ointressant utifrån frågeställningen eller en för

liten spridning och man hade då fått liknande svar från alla. Personerna som valdes ut inom HR skiljer sig åt framförallt genom arbetsuppgifter och anställningstid på företaget, medan linjecheferna arbetar inom olika avdelningar.

Under insamlingen av empirin har vi båda deltagit vid alla intervjuer. Vi har varierat ansvaret och rollerna under intervjuerna på så sätt att en av oss har ställt frågor och styrt samtalet, medan den andre personen har fört anteckningar. Alla intervjuer har spelats in för att underlätta sammanställningsarbetet efter intervjuerna. Direkt efter intervjuerna har vi gjort en summering utav våra intryck för att kontrollera med varandra att vi har haft samma förståelse för att undvika missuppfattningar. Efter att intervjuerna transkriberats och sammanfattats så markerades och sammanställdes de sex olika teman, som även användes i intervjuguiderna. Dessa teman består av *personalansvar*, *strategiskt HR-arbete*, *förväntningar*, *HR-transformationen*, *integrationen mellan organisations- och HR-strategin samt förbättringsområden*, vilka sedan mer eller mindre har legat till grund för presentationen av teorin, empirin och analysen. Empirin är uppbyggd på så sätt att respondenternas åsikter och svar framförallt är disponerande i två delar under varje tema. Under dessa teman har vi först sammanställt vad HR har uttryckt följt av linjechefernas synpunkter på samma område. Respondenterna har i empirin tilldelats fiktiva förnamn. Respondenterna inom HR har tilldelats förnamn som börjar på H och linjecheferna har tilldelats förnamn som börjar på L för att underlätta för läsaren (se bilaga 5). I analysen har HR-funktionens och linjechefernas uppfattningar vävts ihop samt antalet teman har reducerats till tre större områden där de tre övriga teman ingår, detta för att få en tydligare koppling till studiens två frågeställningar. HR-funktionens och linjens uppfattningar har jämförts med varandra under respektive tema och analyserats med hjälp av den teori som ligger till grund för rapporten. Slutligen har analysen sammanställts i ett fåtal slutsatser som ska svara på studiens två frågeställningar.

## **2.4 Etik**

Enligt Bryman (2011) finns det fyra grundläggande etiska principer som bland annat gäller för svensk forskning. Den första principen är informationskravet där respondenten ska informeras om vad som är undersökningens syfte samt hur undersökningen kommer att gå till. Nästa princip är samtyckeskravet där deltagaren i en undersökning själv har rätt att bestämma över sin medverkan. Den tredje grundregeln är konfidentialitetskravet som säger att uppgifter om respondenterna ska behandlas med största möjliga försiktighet samt att uppgifterna måste förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Slutligen gäller nyttjandekravet, vilket innebär att de uppgifter som insamlats om enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet.

Varje empiriinsamling har börjat med klargörandet av studiens syfte, med möjlighet för respondenten att ställa kompletterande frågor. De tilltänkta respondenterna har först tillfrågats om deltagande av vår kontaktperson. När vi sedan själva tog kontakt med de aktuella respondenterna var det två personer som inte längre ville eller hade möjlighet att ställa upp.

Samtliga respondenters svar kommer att presenteras anonymt i rapporten genom fiktiva namn och deras svar kommer endast att användas till forskningsrapporten. Den eventuella information som framkommit som inte har någon betydelse för forskningen kommer inte att överlämnas till uppdragsgivaren.

## *2.5 Trovärdighet*

Under projektets gång har vi upplevt att vi har blivit mycket väl bemötta av såväl våra kontaktpersoner samt företaget i helhet. Respondenterna har varit mycket hjälpsamma och intresserade av ämnet och samtliga har velat ta del av det färdiga materialet.

Vi har valt att ta med två konsultverktyg av företaget Deloitte i teorikapitlet, som beskrivs av Heldeborn (2009) och Kotnik & Frisch (2007). Dessa verktyg kan anses vara reklam för en utomstående läsare, vilket givetvis inte är vårt syfte med modellerna. De har tagits med då det visade sig under intervjuerna att Volvo delvis använder sig av dessa modeller. Vi tyckte att det var positivt att beskriva dessa modeller i teorin då de ger ett tydligt exempel på hur det strategiska HR-arbetet kan genomföras i praktiken.

Då kontaktpersonerna på de två bolagen valde ut aktuella respondenter finns det en risk att urvalet har påverkats av vilken bild kontaktpersonerna vill ge av bolagen och de anställdas åsikter. Det är möjligt att till exempel respondenterna från HR-funktionen valdes ut då de har ett väl utvecklat samarbete med sina närmaste linjechefer och att de fyra linjecheferna valdes ut på grund av att de är mycket insatta eller intresserade av HR-arbetet. Vi är dock övertygade om att kontaktpersonerna endast ville underlätta för oss samt skapa så bra förutsättningar som möjligt inför studien eftersom företaget upplever ett behov av att utreda frågeställningarna.

Eftersom vi använde oss av semistrukturerade intervjuer fanns det ett utrymme för följdfrågor. Dessa frågor är olika vid olika intervjuer och kan därför få skilda inriktningar. Trots risken anser vi att fördelarna med semistrukturerade intervjuer övervägde. Det finns även en risk att respondenterna inte talar sanning då de kanske vill framställa sin arbetsgivare eller sig själva på ett visst sätt. En ytterligare risk är att respondenterna inte har uppfattat våra frågor på det sätt som det var avsett. Vi kan inte med all säkerhet säga att detta inte har skett, men vi har försökt att eliminera dessa risker genom att använda oss av anonymitet samt öppna frågor.

Slutligen finns det en risk att vi kan ha misstolkat materialet under sammanställandet av både empiri och analys, och därmed oavsiktligt påverkat resultatet felaktigt. Dock har vi försökt använda så mycket som möjligt av respondenternas egna ord samt citat i empirikapitlet. Under analysen har vi sedan använt oss av teoretiska begrepp och modeller för att kunna strukturera och analysera det insamlade materialet.

## 3. Teori

---

Detta kapitel inleds med att definiera begreppen HR och strategi för att underlätta läsarens fortsatta läsning. Teoriavsnittet är sedan disponerat under fyra större teman: HR-transformationen, strategiskt HR-arbete, integrationen mellan organisationsstrategi och HR-strategi samt förväntningar mellan HR-funktionen och linjecheferna. Kapitlet avslutas sedan med en sammanfattning av teorin som ska bidra till att svara på studiens två frågeställningar: Vad innebär strategiskt HR-arbete? Vilka förväntningar har HR-funktionen respektive linjecheferna på varandra?

### 3.1 Definition av HR

HR är en förkortning av Human Resources och kan på svenska översättas med begreppet humankapital. HR innebär kunskaper, färdigheter och andra fysiska och psykiska egenskaper som bidrar till produktionsförmågan på arbetsplatsen genom investeringar inom bland annat utbildning, träning och hälsa (Nationalencyklopedin 2012). HR-funktionen utgörs vanligtvis av de tre områdena strategi, operativt arbete samt administration. Den strategiska funktionen innebär att arbeta affärsintegrerat med ledningsgruppen medan den operativa funktionens uppgift är att genomföra och utveckla företagets löpande HR-arbete, som till exempel rekrytering, kompetensutveckling och avveckling. Det administrativa området ska på ett effektivt sätt hantera organisationens HR-relaterade administration, vid bland annat rekrytering, lönehantering och kompetensutveckling (Granberg, 2011). När vi i denna studie använder begreppen strategiskt, operativt respektive administrativt HR-arbete är det dessa definitioner vi har utgått ifrån.

### 3.2 Definition av strategi

Bruzelius och Skärvad (2009) beskriver inledningsvis i sitt kapitel om strategi att det är *konsten att utnyttja ett slag för att vinna ett krig*. På senare tid när strategibegreppet har implementeras i företag och organisationer har det fått en annan betydelse i form av *konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål*. Nationalencyklopedin (2012) förklarar begreppet strategi i ett företagssammanhang som en långsiktig process:

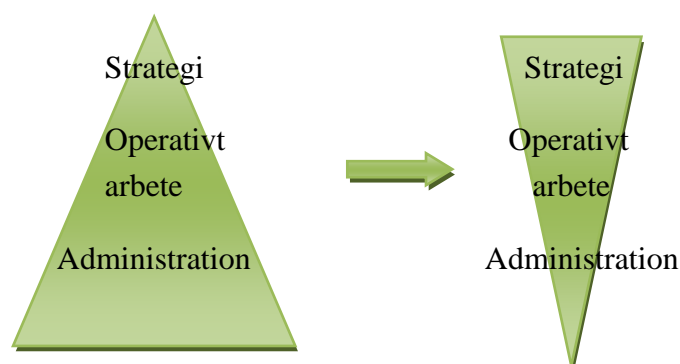
Inom företagsekonomi avses med strategi vanligen övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv i företag eller organisationer (i motsats till administrativa och operativa företeelser).

(Nationalencyklopedin 2012).

Dessa två definitioner utgör vår personliga definition i rapporten utav vad strategi innebär då vi anser att strategi handlar om vad organisationer gör för att uppnå de ambitioner och målsättningar de har formulerat på ett långsiktigt plan. Strategi ser vi alltså som medlen för att nå målen. Med HR-strategi menar vi i sin tur att nå företagsmålen med hjälp av HR-insatser.

### 3.3 HR-transformationen

Förr utgjorde administration av till exempel rekryterings- och lönearbete en stor del av personalfunktionens uppgifter och mindre tid och resurser användes på strategiskt arbete. Idag ligger istället fokus på det strategiska arbetet, medan administrativa uppgifter outsourcas eller centraliseras och effektiviseras med hjälp av IT, se figur 3.3 nedan. Detta har lett till att HR-enheterna har minskat och numera utgörs av färre men mer kvalificerade medarbetare. Utvecklingen har även inneburit att allt mer personalarbete läggs ut på första linjens chefer och deras medarbetare (Granberg, 2011).



Figur 3.3: *Personalfunktionens utveckling.*  
Reviderad från Granberg (2011, 89).

Målet med HR-transformationen är att det nya HR ska inriktas mot att skapa värde till kunder, investerare, medarbetare och chefer. HR ska på så sätt serva både externa och interna aktörer, men även utforma effektiva HR-processer samt bygga upp HR-resurser som är samstämmiga med affärsstrategin. Värdet definieras snarare av mottagaren än givaren och därför bör HR-funktionen utgå från mottagarnas åsikter och mål för att sedan utforma insatser och leverera service som kan öka dessa värden (Ulrich & Brockbank, 2007).

Ett företags HR-strategier kan ses som ett kluster av olika HR-system. Varje HR-system består i sin tur av olika metoder som har utvecklats för att hantera en större hierarkisk eller yrkesmässig grupp inom företaget. Vanligtvis brukar det finnas ett HR-system för ledningen, ett för de operativa medarbetarna samt ett system för att stödja medarbetarna i olika frågor (Boxall & Purcell 2008). Detta har även Ulrich & Brockbank (2007) tagit fasta på då de har utvecklat en så kallad Shared Services-modell med tre huvudsakliga kärnfunktioner inom HR-området, som utgörs av:

1. HR Business Partners
2. HR Service Center
3. HR Center of Expertise

HR Business Partners fungerar som strateger och har ansvar direkt mot de olika företagsenheterna. Deras arbetsuppgifter innebär till exempel organisationsplanering, strategi- och ledarskapsutveckling samt coaching för cheferna i form av kompetensplanering (Ulrich m.fl. 2009). En förutsättning för att HR-personal ska kunna genomföra dessa strategiska processer är att de inte behöver hantera administrativa rutiner, utan att dessa istället genomförs av centrala servicefunktioner, linjechefer eller genom outsourcing. På så sätt kan HR-personalen istället arbeta mot utveckling och effektivitet inom organisationen för att skapa samarbete med linjechefer samt bidra till att lösa affärsmässiga problem inom företaget (Ulrich & Brockbank 2007). För att effektivisera HR-funktionen samlas det dagliga servandet under en och samma enhet i ett så kallat HR Service Center. Funktionen syftar till att serva, informera och verka direkt mot de anställda och deras dagliga administrativa arbete. Med hjälp av tekniska framgångar har man idag kunnat effektivisera HR Service Center ytterligare inom många organisationer genom att lägga ut mycket av informationen på olika portaler där personal och chefer själva får gå in och leta sig fram till svaret på rutinmässiga och vanliga frågor. På vissa områden är det även vanligt att outsourca vissa processer inom vilka organisationen inte behöver ha strategiska fördelar, till exempel löneadministration (Ulrich m.fl. 2009). HR Center of Expertise består av HR-personal med speciella expertkompetenser som ska designa övergripande standardiserade applicerbara processer åt de övriga HR enheterna, exempelvis inom inläring, utveckling och kompensation. HR Business Partners ska fungera som en informerande enhet som ska hjälpa Center of Expertise att ta fram de rätta processerna och arbetssätten (Ulrich m.fl. 2009).

Trots många fördelar med dessa tre huvudfunktioner inom HR finns det även flera fallgropar att vara uppmärksam på. Det är viktigt att se till att medarbetarna vet hur de ska använda informationsportalen samt hur och när de ska ta kontakt med HR Service Center. I och med de teknikbaserade lösningarna försvinner den personliga kontakten ansikte mot ansikte och det finns en risk att relationsbyggandet och samarbetet glöms bort. Genom att en allt större mängd data samlas in och används vid transaktioner som rör medarbetarna uppstår även frågan om personlig integritet. Det är viktigt att datan hålls i säkert förvar och att personlig information inte läcker ut. Informationsportalen skapar även tillgång till data 24h om dygnet, vilket kan suddas ut gränsen mellan arbete och fritid för medarbetarna. Fallgropar när det gäller outsourcing är exempelvis att välja fel leverantör eller att avtalet mellan organisationen och leverantören blir obalanserat (Ulrich & Brockbank 2007).

När organisationer genomför sin HR-transformation uppstår ofta problemet att HR transformerar sig själva i ett strategiskt vakuum genom att arbeta med det vardagliga arbetet och behoven utan en klar helhet av den stora bilden. För att vara effektiv behöver HR istället vara klarare i sin implementering med företagsstrategin. Detta medför en HR-transformation som är realistisk och nåbar och som även involverar de enheter som HR servar. För att nå bästa möjliga resultat i genomförandet av HR-transformationen bör en tydlig mall upprättas. En mall som definierar HR:s kommande prioriteringar och handlande för ett lyckat HR-

transformation. Varje steg i genomförandet ska få ta sin tid och man bör inte påbörja något kommande steg innan det tidigare är avslutat. Detta för att kunna nå sitt slutmål på bästa och effektivaste sätt (Heldeborn 2009).

### 3.3.1 HR-transformationens fortsatta utveckling

Ulrich kan anses vara en av de främsta konsulterna inom HR-transformationen. Under ett besök i Stockholm i februari 2012 höll han en inspirerande föreläsning om bland annat att inte bara involvera linjen, utan även kunderna i HR-tänkandet, skriver Jensen (2012) i en artikel i *Personal och Ledarskap*. Ulrich beskriver två trender som han tror kommer att vara aktuella framöver där den första trenden handlar om att flytta fokus från att hitta bra ledare till att bygga upp ledarskapet. Ulrich ger en liknelse om hur en arkitekt arbetar: ”*En duktig arkitekt börjar aldrig med designen, utan med en diskussion med kunden*”. På liknande sätt bör HR-funktionen agera, det vill säga att de ska inta rollen som arkitekt för att bygga strukturer för ledarskapsutvecklingen samt utgå från vad kunderna önskar. Den andra trenden kan liknas vid en tratt och handlar om att fokus bör förflyttas från HR inifrån och ut, till att vara HR utifrån och in. HR-funktionen bör se över vilka som är deras intressenter och Ulrich menar att slutkunderna bör få mer att säga till om. Ulrich definierar också begreppet talang, som är väl använt inom HR-området. Han berättar att på ledningsnivå innebär det att planera vem som ska efterträda Vd:n i företaget. Talang innebär också lagarbete, att vara snabblärd och hur man hittills har nått framgång. Medarbetarna ska känna att de har kompetens och därmed kan bidra med resultat. För HR handlar detta om att skapa mening för de som arbetar åt företaget. HR bör även inte göras svårare än vad det är, utan istället fokusera på vad som fungerar bäst inom organisationen och outsourca de delar där de inte behöver ha konkurrenskraft på, exempelvis löneadministration och rekrytering (Jensen 2012).

### 3.4 Strategiskt HR-arbete

Boxall & Purcell (2008) diskuterar om det finns några gemensamma grunder som alla HR-system behöver utgå ifrån för att kunna arbeta strategiskt. De menar att de går att hitta vissa generella principer på den grundläggande nivån, men att HR-strategin trots allt måste anpassas till organisationens unika sammanhang:

The role of HR strategy consultants should not be one of selling a static and de-contextualised set of “best practices” but one of helping firms perceive the underpinning principles of these systems and make sensible adaptations in their unique context.

(Boxall & Purcell, 2008, 283).

Enligt Ulrich & Brockbank (2007) medför transformationsarbetet inom HR-funktionen att HR-personal i större utsträckning är delaktiga i affärsstrategidiskussioner där de bidrar till insikter kring hur företaget kan investera resurser för att uppnå affärs mål. HR-personalen kan även ses som medarbetarnas representant då de kan förmedla vilka konsekvenser som kan uppstå för de anställda vid till exempel en omorganisering eller utbildningssatsning.

Strategiskt inriktad HR-personal kan sedan medverka till att skapa ett tydligt strategiskt budskap som förmedlas till medarbetarna och omsätts i handling. För att satsningen ska genomföras på ett lyckat sätt är det viktigt att de HR-ansvariga även mäter och följer upp investeringen. HR-personalen kan på så sett ses som ansvariga under hela processens gång:

I princip kan man säga att de diagnostiserar vad som behövs, förhandlar om resurserna som krävs för att åstadkomma det och håller uppsikt över framstegen för att se till att allt blir gjort

(Ulrich & Brockbank, 2007, 210).

Den omformade HR-rollen innebär en förändring kring HR-insatsernas syfte, innehåll och kunskapsgrund. Även om HR-rollen har blivit mer strategisk och styrningsinriktad måste HR fortfarande beakta de traditionella och ”mjuka” faktorerna inom personalarbetet så som motivation, kompetens och trivsel. HR behöver kunna ge tydliga råd till ledningen där det kan visas, helst genom mätningar, att mjuka drivkrafter kan omsättas till styrningsgrepp. Detta ställer krav på HR-personalens kunskapsgrund då de måste vara väl insatta i sambandet mellan personalrelaterade insatser och verksamhetsresultatet samt kunna övertyga toppledningen om detta samband. HR-funktionen behöver därmed kunna:

1. Identifiera mjuka drivkrafter, det vill säga mellanmänniska sociala aspekter som påverkar värdeskapandet inom verksamheten.
2. Utforma mätbara indikatorer på de aktuella drivkrafterna samt kunna genomföra dessa mätningar.
3. Ge tydliga råd till ledningen om hur drivkrafterna kan omvandlas till styrningsgrepp

(Rövik, 2008).

Samtidigt som HR-funktionen blir alltmer strategiskt inriktad kan det antas att toppledningen exponeras i större grad av de mjuka drivkrafterna i och med att HR får ett allt större utrymme i den strategiska ledningen. Detta skapar goda möjligheter för att HR-relaterade insatser och rutiner ska kunna integreras inom alla områden av organisationen (Rövik, 2008). Dock är bristande insikt i det personalekonomiska tänkandet ett vanligt fenomen inom organisationer, vilket troligtvis beror på att kostnader och intäkter som är relaterade till de mjuka drivkrafterna ofta är svåra att synliggöra. Det kan finnas bristande kunskaper och förståelse kring vad till exempel konflikter eller dålig arbetsmiljö egentligen kostar företaget, då det är svårt att mäta och avgöra exakta utgifter. Ett annat problem när det gäller personalrelaterade insatser är att de ofta kräver ett långsiktigt tidsperspektiv innan de kan bidra med ekonomiska fördelar för företaget och att de därmed får ge vika för det kortsiktiga perspektivet inom organisationen. Då insatsen endast syns som en kostnad på kort sikt finns det en risk att den väljs bort då det framstår som viktigare för företaget att hålla budgeten eller optimera resultatet i nästkommande bokslut. Kan HR däremot visa på vad exempelvis en konflikt eller felrekrytering kostar för företaget, borde det vara ett tillräckligt starkt argument för att kunna motivera de åtgärder som krävs från ledningens sida för att problemet ska kunna lösas



(Johanson & Johrén, 2011). Detta bekräftar även Ulrich (2007) då han menar att relationen mellan investeringar inom HR och affärsresultatet måste tydliggöras för att få gensvar inom organisationen. Det är viktigt att veta att sambandet existerar, varför det finns och hur det skapas.

Som tidigare nämnts, anser Ulrich & Brockbank (2007) att syftet med att transformera HR-funktionen bland annat är att skapa värde till externa och interna aktörer. Detta betonas även hos många konsultbolag. Enligt Heldeborn (2009) påpekar företaget Deloitte betydelsen av att HR-funktionen arbetar mot att leverera värde för sina kunder. För att HR-funktionen ska kunna uppnå detta mål samt skapa en maximal HR-strategi har Deloitte tagit fram 3 steg som de anser att en organisation bör genomgå. Dessa steg är:

1. Definiera humankapitalvärdet
2. Anpassa HR-avdelningens produkter och service
3. Leverera mervärde

I det sista steget handlar det om att leverera värde. I detta skede är det mycket viktigt att bygga upp ett HR-varumärke och att förstå sig på och kommunicera ut de nya HR-värdena till organisationen. Det kan göras genom att designa, utveckla och implementera en effektiv kommunikationsprocess för att kunna marknadsföra den nya HR-funktionen inom organisationen. Detta för att få sina enheter som man servar att förstå de nya ändringarna som görs. Även feedback från de servande enheterna om hur HR borde utvecklas är viktigt, vilket medför att det krävs en god kommunikation avdelningarna emellan. En bristande kommunikation leder till ett bristande samarbete, som i sin tur leder till förlorat värde för kunderna som alla i slutändan arbetar för (Heldeborn 2009).

Ett annat konkret arbetsexempel från Deloitte, beskrivet av Kotnik & Frisch (2007), är deras ”*Sju stora fokusområden för Humankapitalet*”. Dessa sju punkter kan sammanfattas på följande sätt:

1. Anpassning av HR-strategin med företagsstrategin.
2. Träning och coachning av ledning och anställda.
3. Verksamhetsstyrning och förbättringar i form av kompensationer, förväntningar, utvärdering, karriärmöjligheter med mera.
4. Prognostisera utbudet och efterfrågan på arbetskraft och planera för efterträdare till viktiga poster.
5. Organisationsförmåga i form av bland annat kultur, kunskapshantering och resultatstatistik inom HR-området.
6. Förändringar i ledarskapet och genomförandet av transformationer i viktiga företagsstrategier.
7. HR-service och administration i form utav hälsoplaner, lönehantering, säkerhetsföreskrifter med mera.

Kotnik & Frisch (2007) menar att genom införandet av bästa praxis i ovanstående kritiska områden kan en organisation öka dess resultat och i slutändan även skapa mer värde för företaget. Dessa sju punkter sammanfattas i verktyget Enterprise Value Map for Human Capital, som är ett redskap inom strategisk HR och bygger på Enterprise Value Map. Verktyget har tagit fasta på humankapitalets sju stora fokusområden och visar bidraget av anställda, HR-avdelningen och andra processers arbete som leder till ett ökat värde för företaget. Detta verktyg är ett exempel på hur företag kan fokusera på människor och HR, identifiera de mest praktiska sätt att få saker gjorda på och se till så att initiativen inom humankapitalet är i linje med affärsstrategin för att leverera dess affärsvärde (ibid.).

### 3.4.1 Strategisk kompetensförsörjning

Att vara World-Class, det vill säga världsledande, är ett begrepp som är allmänt känt inom framförallt produktionsindustrin (Yamashina 2000). Det japanska tänkandet och World-Class innehåller också ett starkt fokus på medarbetarna och deras utveckling inom organisationen. De anställda ses som en av de största och viktigaste pusselbitarna för ett lyckat World-Class koncept:

In spite of modern high technology, sophisticated management systems, and widespread use of computers, people (employees) remain the most important factor in any organization (service or manufacturing industries)

(Owusu 1999, 107).

En effektiv och genomarbetad HR-strategi anses vara nödvändigt för företaget då den bidrar till att attrahera, motivera och behålla den kompetens som behövs för att uppnå organisationens mål och skapa utveckling över tiden (Boxall & Purcell, 2008). Idag talas det inte enbart om rekrytering, utan snarare om strategisk kompetensförsörjning för hela organisationen. Detta är ett långsiktigt arbete som innefattar både nya och befintliga medarbetare. Kompetensförsörjningen handlar om se till helheten, vilket kräver ett bredare och mer strategiskt synsätt. Företaget bör ställa sig frågan: *Vilka är verksamhetens mål och vilken kompetens behövs i framtiden?* Kompetensbaserad personalstrategi handlar om att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt medarbetare. Verksamheten behöver både inventera den befintliga kompetensen samt planera inför framtida kompetensbehov (Lindelöw, 2008).

### 3.5 Graden av integration mellan organisationsstrategi och HR-strategi

Strategisk HR handlar främst om integrering och anpassning. Med hjälp av strategiskt HR-arbete kan förutsättningar skapas för företagets framgång genom att se till att organisationen har medarbetare som är kompetenta, engagerade och motiverade. Det är då viktigt att skapa en integrering mellan affärsstrategin och HR-strategin eftersom HR-strategin inte har något egenvärde, utan istället värderas efter förmågan att stödja företagets verksamhet (Granberg 2011). Hur mycket organisationens strategi förenas med HR-strategin varierar från

organisation till organisation. Torrington & Hall (1995) delar in relationen mellan de två strategiska områdena i fem olika nivåer:

I det första förhållandet finns det ingen relation alls mellan organisationens strategi och HR-strategin. Detta är en vanlig bild bland organisationer för cirka 40 år sedan men existerar fortfarande till viss del, oftast bland mindre organisationer. I detta förhållande är HR-avdelningen en enda stor kostnad som skulle kunna skäras ner helt och hållet genom bland annat outsourcing.



I det andra tillståndet finns ett växande intresse för personal i genomförandet av organisationsstrategin. Personalen ses som en nyckelroll i själva implementeringen av organisationsstrategin. HR-strategin är designad för att motsvara kraven som ställs utifrån organisationsstrategin och anpassas därefter.



Tredje situationen går ett steg längre. Där råder en jämställd kommunikation mellan de båda avdelningarna samt ett stort utbyte av kommunikation. De två strategierna behöver dock inte vara beroende utav varandra eller anpassas efter varandra utan de kan i slutändan jobba åt olika håll.

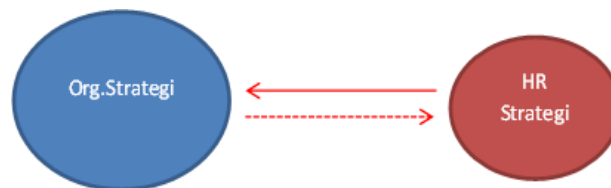


I den fjärde delen ses personalen snarare som en nyckelroll i ett konkurrenskraftigt försprång än att bara ses som en viktig del i implementeringen av strategin. HR-strategin intar här en kritisk ställning, vilket medför att det inte kan finnas någon organisationsstrategi utan HR-strategin. Organisationsstrategin och HR-strategin utvecklas tillsammans på ett väldigt nära sätt där kommunikationen strategierna emellan är ömsesidig. Det finns en tydlig koppling mellan att organisationer som genomför en HR-transformation även tvingas anpassas efter detta arbetssätt för att kunna arbeta i det nya HR-systemet. Det kan också ses som det mest

självlklara sätt att arbeta med HR-frågor på och man kan även tänka sig att det är detta arbetssätt som är det mest lönsamma för organisationen där man tar hänsyn till alla delar.



I det femte och sista förhållandet sätts HR-strategin i första position före organisationsstrategin och personalen får en ledande roll. Svårigheter med denna situation kan uppstå vid stora personalförändringar, då strategierna anpassas helt efter den bemanning och kompetens som finns för stunden. I detta förhållande har HR-avdelningen gått från en implementerande strategisk enhet till en helt ledande enhet inom organisation och som styr dess utveckling. Detta arbetsförhållande kan dock ses som ytterst ovanligt inom organisationer.



Figur 3.5: Integrationsnivån mellan organisations- och HR-strategin. Reviderad från Torrington & Hall (1995, 177).

Graden av integration mellan de två strategierna beror också på hur organisationen ser på sina anställda, det vill säga om de ser dem som en kostnad eller som en investering. En annan bidragande faktor som påverkar integrationen är på vilken marknad organisationen befinner sig. En stabil marknad innebär att förändringar inte behöver göras lika drastiskt inom organisationen, medan ett företag som verkar på en ostabil marknad behöver ha ett större och mer implementerat strategiskt HR-arbete, som bidrar till flexibla och snabba förändringar (Torrington & Hall 1995).

### ***3.6 HR-funktionens vs linjechefernas perspektiv***

Medan HR-avdelningen har det övergripande ansvaret för personalfrågor, har linjecheferna ett personalansvar som innebär att de ska utföra det faktiska personalarbetet. Linjechefernas personalansvar skiljer sig åt mellan organisationer, men inkluderar vanligtvis rekrytering, introduktion, kompetensutveckling, hälsa och arbetsmiljö och i viss mån även lönesättning. Ansvaret är dock ofta delat med HR-avdelningen när det gäller områden som kräver specialistkunskaper, till exempel arbetsrätt (Hällsten 2003). Linjechefer med personalansvar

ska se till att rätt person befinner sig på rätt plats med rätt kompetens vid rätt tillfälle. Linjecheferna kan ses som företagskulturens ansikte utåt och även en förebild för hur de förväntar sig att andra ska bete sig. De arbetar för att både medarbetarna och organisationen som helhet ska kunna utvecklas, samt ägnar tid åt att följa upp organisations- och personalfrågor. Detta kräver en nära samverkan och kontakt med HR-avdelningen där HR-personalen bidrar med informations- och kunskapsunderlag för att linjecheferna ska kunna fatta beslut till fördel för företagets ekonomiska resultat (Ulrich & Brockbank, 2007).

Det så kallade ”*black box*”-problemet, som nämndes tidigare, kan även kopplas till linjechefens personalansvar. *Input* utgörs av det tillskrivna personalansvaret som sedan ska skapa en *output*. Linjechefens uppgift är bland annat att rekrytera, kompetensutveckla och leda medarbetare och samtidigt skapa resultat. Dock diskuteras sällan hur detta ska genomföras i de det dagliga arbetet samt vilka eventuella problem som kan uppstå (Hällsten 2003). I en studie av Hällsten m.fl. (2007) beskrivs flera konsekvenser av HR-transformationen, bland annat tas teorier upp om de problem som kan uppstå i samband med det successivt ökade personalansvaret bland linjechefer. Det är vanligt att linjechefer inte har tillräckligt med kapacitet, utbildning eller intresse för att hantera personalfrågor. Även tidsbrist kan skapa negativa konsekvenser genom ett alltför kortsiktigt synsätt, som beror på chefernas arbetsbelastning och konkurrensen med andra uppgifter. Det finns en risk för att ett vakuum uppstår när HR-funktionen arbetar mer strategiskt med personalfrågor och mindre med det operativa personalarbetet, samtidigt som linjecheferna inte tar det ansvar som förväntas av dem, vilket i slutändan framförallt drabbar medarbetarna (ibid.)

Linjecheferna kan anses utgöra en nyckelposition inom organisationen när det gäller att genomföra olika strategier eftersom det är deras uppgift att förmedla organisationens policybeslut genom hierarkin i samband med förändringar. För att kunna hantera personalrelaterade frågor är det viktigt att cheferna besitter en social kompetens för att kunna skapa engagemang, inspirera medarbetarna samt ta tag i konflikter (Hällsten 2003). På grund av linjechefernas nyckelposition vid strategiimplementeringen kommer det strategiska HR-arbetets intentioner och resultat till stor del avgöras av linjechefernas agerande och intresse. Det finns en risk att linjecheferna låter en viss policy eller idé vara om de anser att den inte kommer att fungera eller om den är emot deras intressen. Detta kan inträffa om ledningen eller HR-funktionen tar fram nya riktlinjer och policys utan att konsultera de mellanchefer som ska implementera idéerna. Det är därför viktigt med ett nära samarbete mellan både ledning, HR och linjechefer för att det strategiska arbetet ska kunna uppnå de förväntade effekterna (Boxall & Purcell 2008).

Enligt Granberg (2011) handlar strategiskt HR-arbete om hur företagets mål ska kunna nås med hjälp av integrerade HR-strategier och samordnade HR-policyer. Strategisk HR handlar inte bara om strategisk planering, utan även om hur strategier genomförs och hur HR-personal förhåller sig till och samarbetar med linjecheferna. Det är även viktigt att HR-insatser är anpassade och accepterade samt används av linjecheferna i deras vardagliga arbete. HR-

strategier blir på så sätt en del av företagets konkreta vardag. Söderlund & Bredin (2005) påpekar vikten av att förtydliga överlämnandet av ansvar till linjefunktionerna. Det är även viktigt att tydliggöra HR-funktionens nya strategiska roll som ska fungera på ett konsultativt och inte administrativt sätt. Granberg (2011) menar att det framförallt är upp till HR-avdelningen att vara yrkesmässigt kompetent med en stark identitet och välutvecklade synsätt.

### *3.7 Sammanfattning av teorin*

Vad strategisk HR innebär råder det något delade meningar om och vi finner det svårt för många att vara tydliga och konkreta i sina definitioner. Även toppkonsulten Dave Ulrich är något luddig i sina förklaringar, även om han har många idéer och modeller inom ämnet HR och hur det ska verka inom företaget.

Enligt flera av de nämnda författarna ska HR-funktionens nya strategiska roll fungera på ett konsultativt och inte administrativt sätt. HR ska vara ett chefsstöd, där de diskuterar med ledningen om hur investeringar inom mjuka drivkrafter påverkar verksamhetsresultatet och skapar värde för interna och externa aktörer. HR är alltså fortfarande inriktad på mjuka och traditionella faktorer inom personalarbetet, men dessa motiveras genom ekonomiska resultat och strategiska styrningsgrepp. Det är viktigt att den nya HR-funktionen visar resultatet av det man investerar i. Dock är det svårt att mäta och bevisa dessa mjuka HR-insatser som på sikt ska leverera värde för företaget. Det råder även delade meningar om vad de mjuka drivkrafterna innebär och vilka faktorer som ska mätas, men det handlar till exempel om strategisk kompetensförsörjning. Den nya strategiska HR-rollen kräver en avlastning av administrativt arbete hos HR-personalen för att de ska kunna genomföra sitt strategiska HR-arbete, vilket i sin tur för över en hel del ansvar på linjecheferna. För att uppnå detta krävs en tydlig marknadsföring av den nya HR-funktionen så att alla involverade parter blir medvetna om den nya HR-inriktningen.

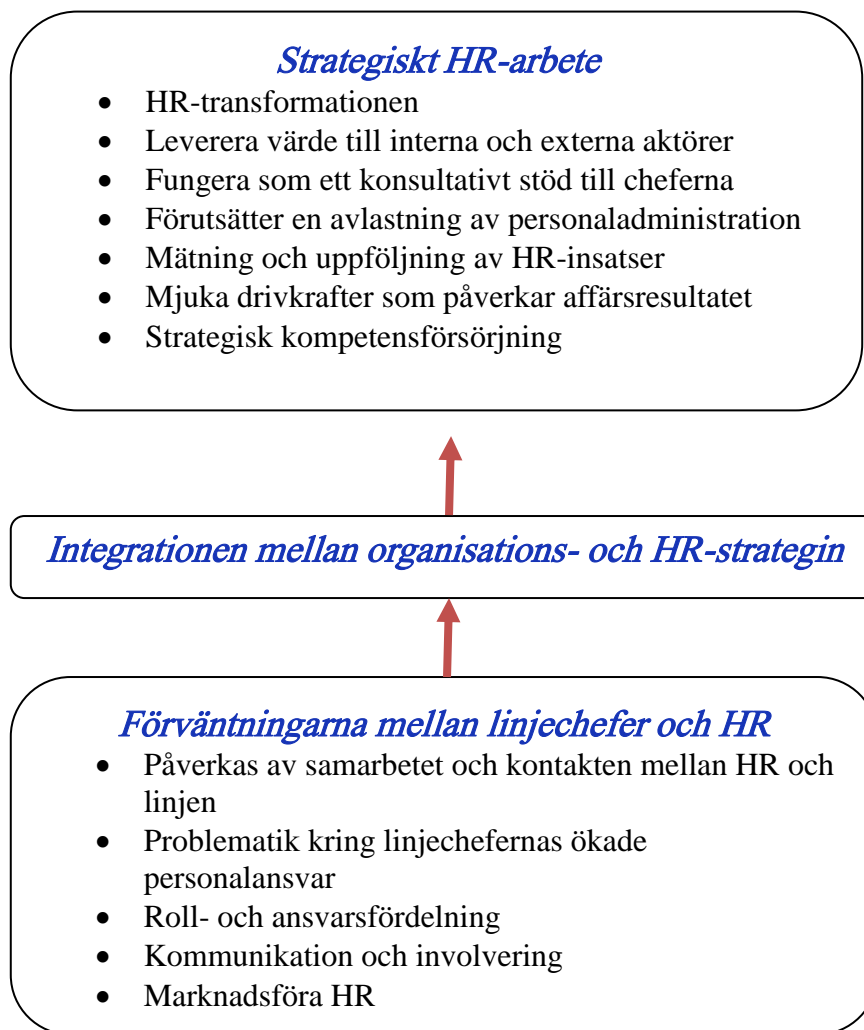
HR-transformationen har lett till att antalet anställda inom HR-funktionen har minskat, samtidigt som kompetenskravet har ökat. De nya kraven på HR-funktionen innebär sammanfattningsvis att de ska kunna:

1. Identifiera mjuka drivkrafter, det vill säga mellanmänniska sociala aspekter som påverkar värdeskapandet inom verksamheten.
2. Utforma mätbara indikatorer på de aktuella drivkrafterna samt kunna genomföra dessa mätningar.
3. Ge tydliga råd till ledningen om hur drivkrafterna kan omvandlas till styrningsgrepp.

När organisationer genomför sin HR-transformation uppstår ofta problemet att HR transformerar sig själva i ett strategiskt vakuum genom att arbeta med det vardagliga arbetet och behoven utan en klar helhet av den stora bilden. För att vara effektiv behöver HR istället vara klarare i sin implementering med företagsstrategin och involvera de enheter som HR servar.

Integrationen mellan företagsstrategin och HR-strategin skiljer sig åt mellan olika organisationer och relationen kan delas in i 5 olika nivåer beroende på hur väl de två strategierna är integrerade med varandra. För att en HR-strategi ska fungera krävs en tydlig och effektiv integration i företaget då HR-strategin inte har något egenvärde. För att uppnå detta krävs en tydlig och klar kommunikation avdelningarna emellan, som också förtydligar vikten av ett gott samarbete mellan HR och linjecheferna där HR-personalen bidrar med informations- och kunskapsunderlag för att linjecheferna ska kunna fatta beslut till fördel för företagets ekonomiska resultat. Det är viktigt att tydliggöra vilka uppgifter och ansvarsområden HR respektive linjecheferna har för att undvika missförstånd och motstridiga rollförväntningar. Dock kan det uppstå flera problem i och med att linjecheferna får ett större personalansvar.

Sammanfattningsvis är det viktigt att HR förstår sig på affären och arbetar mot att skapa värde. Det strategiska HR-arbetets resultat påverkas i stor grad av hur HR-strategin är integrerad med organisationsstrategin samt hur samarbetet och kontakten mellan HR och linjen ser ut. Detta grundas i sin tur av vilka förväntningar HR och linjen har på varandra. De områden vi anser som mest framträdande och viktiga inom strategiskt HR-arbete samt förväntningar mellan linjen och HR har vi sammanfattat i figur 3.7 på nästa sida.



Figur 3.7: Sammanfattning av teorikapitlet



## 4 Empiri

---

Avsnittet inleds med en kort presentation av de två företagen där studien är utförd och sedan följer en bakgrundsinformation till genomförandet av HR-transformationen på Volvo. Därefter beskrivs de två funktionerna HR Center of Expertise och HR Service Center. Empirin är sedan disponerad under sex olika teman: personalansvar, strategiskt HR-arbete, förväntningar, HR-transformationen, integrationen mellan organisations- och HR-strategin samt förbättringsområden. Under dessa teman redovisas HR-funktionens respektive linjechefernas uppfattningar var för sig, förutom i de sista två teman där deras åsikter har vävts samman. För mer information om respondenterna och deras relation till varandra, se bilaga 5.

### 4.1 Företagspresentation

Företagen som vi har arbetat mot är *Business Region Nordic*, *Volvo Trucks EMEA* och *Volvo Group Trucks Technology*. Dessa två företag ingår i Volvokoncernen tillsammans med ett flertal andra globala företag, så som Volvo Bussar och Volvo Construction Equipment (Volvo 2012).

#### 4.1.1 Business Region Nordic, Volvo Trucks EMEA

Region Norden är övergripande ansvariga för Volvo Lastvagnars resultat på de nordiska marknaderna. De ansvarar för bland annat marknadsföring, försäljning samt support till eftermarknaden (Volvo 2012).

#### 4.1.2 Volvo Group Trucks Technology

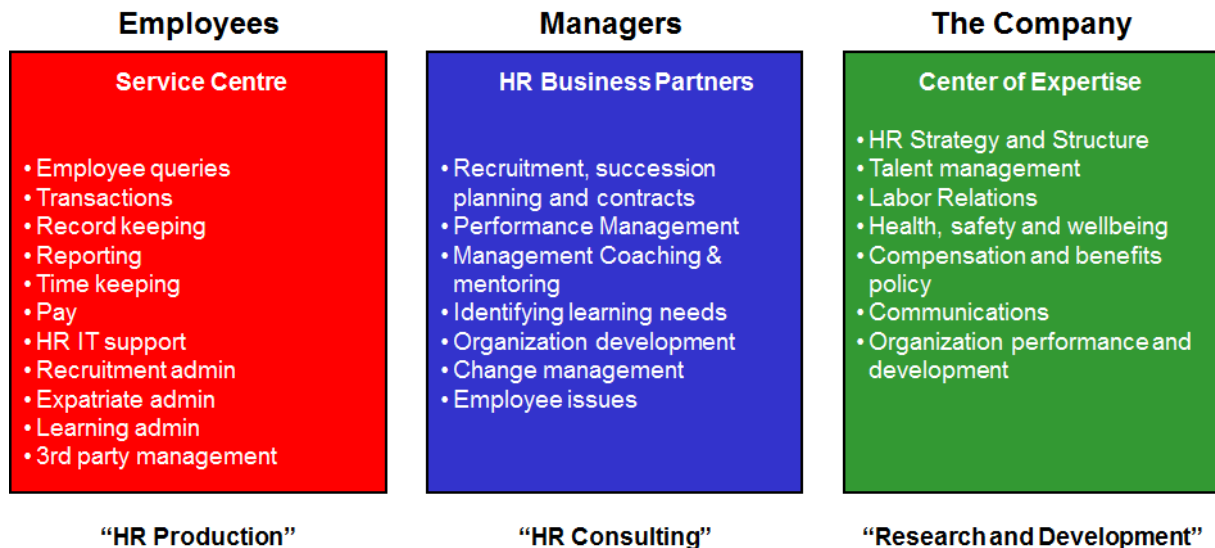
Detta företag omfattar sedan årsskiftet 2012 all produktutveckling av motorer, växellådor och lastbilar för hela Volvo koncernen (Volvo 2012).

### 4.2 HR-transformationen på Volvo

Året 2002 började Volvo att se över sin HR-organisation och såg då flera svagheter. Detta ledde till att de gjorde en undersökning kring ämnet HR-transformationen, som var en omtalad och omtyckt modell för effektivt HR-arbete. Anledningen till att Volvo inledde en HR-transformation var att de ville flytta fokus från att se på vad HR gör till att se på vad HR levererar. De såg att de bland annat saknade:

- Klara visioner och strategier inom HR-området
- Affärsorientering
- Ett långsiktigt perspektiv istället för snabba lösningar
- Kostnadssparande
- Tydliga roller och ansvarsområden
- Att HR lyssnar på vad kunden efterfrågar

2004 implementerade Volvo sina planer och omstruktureringar inom organisationen. För att bli bättre inom samtliga ovanstående områden valde de HR Service Delivery Model som bas för den nya HR-operationen inom Volvo. De skapade informationsportalen Employee Center, där medarbetare själva kan leta upp och läsa sig till svaret på sin fråga, samt delade upp HR i tre större funktioner (Volvo 2004).



Figur 4.2: HR-enheter inom Volvo. Volvo (2004-02-13).

### 4.3 HR Service Center och HR Center of Expertise

Enligt Heidi på HR Center of Expertise (CE) är hennes avdelnings främsta uppgifter att svara på frågor och utveckla policys, riktlinjer och avtal. De har många möten på funktionen där de resonerar om lösningar inom det aktuella området. Hennes funktion har blivit allt mer avskalad och mer Sverigeorienterad istället för Göteborgsorienterad. Avdelningens uppgift är att försöka harmonisera alla mindre orter inom Sverige och utveckla gemensamma rutiner, avtal, tillämpningsregler med mera istället för att varje ort ska ha olika system. Det är därför viktigt att orterna kontaktar HR Center of Expertise innan de ”snickrar ihop” någonting på egen hand. Heidi (CE) menar att hennes avdelning kan komma med tips hur andra orter har gjort och därmed bidra till att harmonisera bolagen.

HR Center of Expertise vänder sig till alla de juridiska dotterbolagen, men det är framförallt från personalchefer och HR Business Partners som de får frågor. Heidi (CE) menar att HR Service Center och informationsportalen Employee Center istället fångar upp frågor från medarbetarna och linjecheferna. Tanken är att medarbetare och chefer i första hand ska vända sig till Employee Center för inläsning på egen hand. Hittar de inte svaret kan de istället vända sig till HR Service Center, som fungerar som en telefonjour. HR Service Center kan i sin tur vända sig till HR Center of Expertise med frågor som de behöver hjälp med. Detta tillvägagångssätt bekräftar även Hans-Olof på HR Service Center (SC) och tillägger att deras

funktion har en så kallad front desk där de försöker svara på 80 % av allt som kommer in. Ett annat vanligt förekommande tillvägagångssätt, enligt Heidi (CE), är att linjechefen vänder sig till sin HR Business Partner som i sin tur kontaktar HR Center of Expertise.

Hans-Olof (SC) förklarar att det finns många framtagna administrativa mallar för hur man ska fylla i saker och ting, men med frågor kan man inte göra så med

... för det finns ju 1000 olika frågor!

Han menar att ibland går det inte att ge ett rakt och tydligt svar då exempelvis arbetsrätten inte är definitiv. HR handlar mycket om att tycka och tänka och därför är ett viktigt med samtal och diskutera olika frågor. I och med att svårare HR-frågor vanligtvis är situationsanpassade finns det även en risk att de ibland svarar fel. Hans-Olof (SC) berättar vidare att de för statistik på hur ofta vissa ringer in och även hur ofta vissa loggar in på informationsportalen, vilket varierar mycket bland de anställda. Dock kan de inte mäta om dessa personer får ut något av funktionen eller inte. De har däremot genomfört en ”kundundersökning” bland medarbetarna senast år 2008-2009 och den var mycket god då. Han tror även att en ny undersökning är på gång.

#### ***4.4 HR-funktionens personalansvar***

De personer som arbetar på HR Service Center och på HR Center of Expertise har inget direkt personalansvar, utan arbetar istället för hela Volvokoncernen. Personalansvaret för en HR Business Partner verkar vara väldigt överensstämmande bland respondenterna inom HR:

Ansvar är framförallt att supporta cheferna.

De anser att det framförallt handlar om att stötta cheferna i sitt ledarskap och se till så att de är duktiga på att ta hand om sin personal samt driva utvecklingen för sin avdelning framåt. Flera av respondenterna nämner att de ska fungera som ett bollplank gentemot linjecheferna. Ansvar handlar också om att arbeta utifrån affärsplanen och se till så att HR-strategierna sammanfaller med affärens riktlinjer.

Dock menar Helena som jobbar som HR Business Partner (BP) att det kan se lite olika ut hur man stöttar sina chefer beroende på vilket bolag chefen sitter i samt hur stort bolaget är. Tanken är att HR nu ska vara uppdelat i tre funktioner på varje bolag, men i ett mindre bolag går det inte att göra en sådan stor omfördelning och där kan då HR-arbetet vara utvecklat och fungera på ett annat sätt, liknande som det fungerade innan.

#### ***4.5 Linjechefernas personalansvar***

De två linjecheferna Lasse och Lovisa anser att det är viktigt med ett personalanpassat ledarskap där man servar och coachar sina medarbetare. Lasse anser att:

Som linjechef är det viktigt att kunna se den enskilda personen.

Han menar att som linjeförman ska man se till att medarbetarna har de verktyg de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter samt att de medarbetare som har höga ambitioner ska få hjälp i rätt riktning. Personalansvaret innebär bland annat att arbeta med lön, utveckling, resor och ergonomi för medarbetarna. Som linjeförman är man medarbetarnas närmsta chef och de pratar om allt. Lovisa anser att de bör vara så närvarande som möjligt för att kunna hantera konflikter, frågor med mera. Hennes uppgift är att se till så att det är en jämn fördelning av uppdrag bland de anställda och att de har rätt och tillräcklig kompetens för att kunna utföra uppdragen. Men linjeförmans personalansvar handlar inte bara om att se till arbetaren, det handlar också om att se till medarbetarens privata livssituation för att på bästa sätt ha kontroll på hela sin arbetsgrupp för att kunna leverera positiva resultat. Linjeförman Ludvig anser att personalansvaret innebär att utveckla organisationen ”så att den stämmer överens med verkligheten” och att se till att de har en effektiv organisation som matchar kundernas behov. Han menar vidare att:

... som linjeförman är du ansvarig för din personal punkt slut. Det är mitt ansvar att de mår bra och det är mitt ansvar att de utvecklas.

#### **4.6 Strategiskt HR-arbete enligt HR-funktionen**

Hans-Olof (SC) förklarar att det är Corporate HR på Volvo som sätter strategin och sedan är det upp till varje bolags HR-avdelning att implementera dessa strategier. Detta bekräftar även Harald (BP) som menar att det strategiska arbetet i stort sett kommer uppifrån eller från cheferna själva. Han förklarar att det sällan är de som arbetar som HR Business Partners som kommer med strategiska arbetsprocesser. Däremot måste de ställa sig frågan hur de tar hand om strategierna samt bryta ner dessa i mål för deras avdelning:

Ett exempel på detta kan vara att säkra mekaniker inom fem år och då måste vi ta fram processer för detta så att vi har mekaniker som motsvarar vårt förväntade behov inom fem år.

För att kunna göra detta anser Henric (BP) att den strategiska HR-rollen bör vara:

- ✓ Coachande för att bidra till att affärsmålen uppnås
- ✓ Lyhörd och kunna skapa förändringsbenägenhet
- ✓ Självständig då det är upp till HR-personalen om hur strategiskt arbetet bli.
- ✓ Ett bollplank, det vill säga konsultativt och strategiskt inriktat istället för att vara en handbok eller uppslagsverk.

Dock anser han att det saknas kompetens hos vissa HR Business Partners på det sistnämnda området och att de snarare fungerar som en handbok, vilket är uppgiften hos HR Service Center och HR Center of Expertise. Även Helena (BP) och Harald (BP) anser att deras roll är att fungera som ett bollplank och stötta cheferna i deras dagliga arbete. En fråga som kan dyka upp enligt Harald (BP) är exempelvis:

Ska vi bli marknadsledande inom detta segment? Finns det motivationer bakom det? Okej, vad kan eller ska vi på HR göra för att utveckla detta då?

Han menar vidare att mycket av deras arbete även går ut på rekrytering och resurshantering, dock inte alla former av rekrytering eftersom mycket av det arbetet ligger ute på deras Recruitment Center på Volvo. Men han berättar att de ofta är involverade när det gäller rekryteringar av chefer eller genom att stötta cheferna i deras kommande rekryteringsprocesser. Just nu jobbar de även mycket med lönerevisioner. Dessa uppgifter jobbar även Helena (BP) med då hon berättar att hon är mycket involverad i rekrytering, lönesättning, förhandlingar och olika personalsociala frågor. Hon arbetar även med att samordna de fackliga frågorna.

Några av respondenterna nämner att de jobbar mycket med kompensationer, Compensation & Benefits, genom till exempel Performance Management, rekrytering och resursplanering för arbetarna i form av löner, lönesystem, kompetensutveckling. Enligt Harald (BP) går mycket av detta arbete ut på att säkra att de har motiverade medarbetare. Employment Branding är ett annat verktyg som de använder sig utav och som går ut på att säkerställa så att de har attraktiva medarbetare. De jobbar mycket på att ta fram material för att marknadsföra sina lediga tjänster som de eventuellt behöver tillsätta på sikt.

Ytterligare ett verktyg på samma område, som nämns av flera respondenter, är Talant Review. Detta används mycket och riktar sig istället direkt mot de anställda. Hur ser det ut på avdelningen, vilka behöver hjälp i form av kompetensutveckling eller liknande? Syftet är att kartlägga de medarbetare som har god potential till utveckling, som man vill satsa på och föra vidare inom organisationen.

Henric (BP) förklarar Toyotas World Class-modell och menar att den kan ses som optimal strategisk HR. Modellen belyser hur viktigt det är att säkra förutsättningarna och kompetenserna först i ett projekt för att kunna identifiera eventuella kompetensgap och åtgärda dessa. Det tar lång tid men troligtvis tjänar företaget på det i längden. Det minskar även risken för felrekryteringar. Han berättar att det har workshops om strategisk kompetens, men även här är det upp till HR att kunna genomföra detta i praktiken, vilket avgör hur strategiskt det egentligen blir.

Henric (BP) beskriver även modellen Enetrprise Value Map for Human Capital, som han försöker arbeta med och som han önskar att företaget kanske hade arbetat lite mer med. Detta verktyg hjälper till att visa vilka insatser som är nödvändiga för att kunna bidra till ett ökat värde för företaget. Ytterligare en modell som Henric (BP) tar upp är Säkerhetspyramiden, som skapades av H. W Heinrich på 1930-talet. Säkerhetspyramiden går ut på att förebygga de anställdas säkerhet och hälsa. Genom denna modell kan företag beräkna vissa insatser för de anställda så att de mår bra och på så sätt kan prestera bättre. Henric (BP) berättar att om han kan bevisa i kronor och siffror att en viss insats för en viss person är bra skulle det kunna innebära ett ökat cash flow i företaget eftersom personen ifråga mår bättre och kan utföra sin arbetsuppgift mer effektivt än innan. Detta skulle alltså vara positivt för både personalen och företaget.

#### 4.6.1 Mätning av HR-insatser

Henric (BP) anser att HR räknar mycket på projekt, men är sämre på att räkna på de mjuka drivkrafterna. Helena (BP) förklarar att hon inte jobbar något med att mäta ekonomiska resultat av olika HR-insatser, men påpekar att det sker mer på de högsta nivåerna i företaget. Hon upplever att HR-kompetensen efterfrågas och att de får bra gensvar från ledningen. Däremot mäter de numera engagemanget i en så kallad Personal Business Plan. Även Harald (BP) nämner att de genomför medarbetarundersökningar varje år där de mäter så kallat pre-engagement, det vill säga hur involverade och motiverade medarbetarna är. Det som Harald (BP) tycker är bra på just deras avdelning är att de behöver inte visa allt i pengar och kronor:

Vi behöver inte sälja in, det är klart att vi gör det, räknar på utfall med investeringar men i mitt arbete så behöver jag inte lägga fram ekonomiska bevis.

Hans-Olof (SC) förklarar att många gånger är det HR Service Center som ska ta fram underlag för resultatet av en viss strategi för att den ska kunna utvärderas. Dock är deras funktion inte tänkt att vara en typisk strategisk del i den nya HR-funktionen.

#### 4.7 Strategisk HR-arbete enligt linjecheferna

Linjechefen Lasse berättar att de har ett ledningsgruppsmöte varje vecka där de finns med en representant från Corporate HR, som kan ge input om vad som händer globalt och internt på Volvo när det gäller HR-frågor. Han tycker det är viktigt att linjecheferna har en samsyn med HR när det gäller lönenivåer och utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. I lönefrågor tycker de oftast inte lika då cheferna vill höja nivåerna, medan HR vill behålla nivån då de oftast sitter på en helt annan information än vad cheferna gör. HR kan bidra med verktyg för att de ska kunna genomföra lönerrevisioner på likartat vis, att finna den röda tråden och att alla jobbar mot samma mål. HR:s uppgift är även att sätta ramarna så att linjecheferna inte ”fladdrar iväg”. Lasse menar att vissa ”spretiga” personer kan känna sig hämmade av detta, samtidigt som han tror att det är viktigt att de får en gemensam riktning på arbetet. Dock är deras mål självklart detsamma, att de ska vara en bra arbetsplats där de anställda trivs. Han tycker att det ansvaret ligger framförallt hos sig själv:

Det är ju dödligt allvar i det vi gör, men då ska det ju vara roligt under tiden!

Ludvig jobbar med strategisk utveckling av personalen framförallt inom utbildning samt kommande kompetensbehov i framtiden; Vilka profiler har vi idag och vilka behöver vi i framtiden? Han menar att rätt person ska vara på rätt plats och att detta utgör en ständig tankeverksamhet hos honom. Även Lovisa påpekar vikten av att diskutera framtida kompetensbehov och menar att hennes avdelning är beroende av vissa nyckelkompetenser ”... som inte går att köpa på stan.” Därför måste de vara väl förberedda och jobba aktivt med detta för att undvika framtida kompetensgap. Hon menar vidare att de även ska kunna möta konjunktursvängningar. De anställda ska vara förberedda och tillräckligt kompetenta för att jobba som konsulter med andra uppgifter vid nedgångar för att de ska slippa säga upp

anställda. Lasse anser att det är viktigt att jobba långsiktigt och kunna planera för 3-5 år framåt. Genom Talent Review, som även flera av de andra linjecheferna nämner, kan de identifiera de talanger inom avdelningen som är värda att satsa extra på och erbjuda utbildningar och kurser. Saknas viss erfarenhet som kan vara betydelsefull i framtiden tycker han att det är viktigt att de anställda får prova på det och bli utmanade, beroende på vad deras behov och ambitioner är. Lasse påpekar även att det är viktigt att talangen anammar och identifierar sig med företaget för att kunna växa inom det. Även beteendet är viktigt:

Du kan inte sitta och prata om helgens festande om du vill bli nästa generations ledare, utan då måste du vara professionell på jobbet och tänka på hur du beter dig, sedan kan du prata om det på lunchen istället.

Lasse menar vidare att de använder sig av verktyg, mallar och matriser där de mappar in alla medarbetare efter olika villkor, till exempel ambitioner. Han tycker det dock är viktigt att gå på magkänsla när det gäller dessa verktyg och att det är upp till var och en hur mycket de ska användas:

Jag försöker att inte göra det för akademiskt och teoretiskt, utan mer att ha en dialog. Jag har kvartssamtal med medarbetare varje vecka och då pratar vi och diskuterar och försöker mer veta vad de gör än att det ska bli en mall man skickar upp.

#### ***4.8 Integrationen mellan HR- och organisationsstrategin***

Integrationen mellan HR- och organisationsstrategin upplevs som god bland HR-personalen., men utförligheten i deras svar varierar. Heidi (CE) tycker att det är en svår fråga att svara på och Helena (BP) svarar att:

Jag inbillar mig att från ett AB Volvo perspektiv så är det bra integration avdelningarna emellan! HR påverkar ändå affären, det gör vi.

Överlag upplevs ändå integrationen strategierna emellan vara god och att de båda delarna påverkar varandra. Företagets nya vision tror Hans-Olof (SC) förhoppningsvis ska ge dem medvind i rätt riktning, där värdet av att de är lika och harmoniserar med varandra är viktigt. Även att man lägger saker globalt bidrar till att man gör på samma sätt.

Lisbeth jobbar med strategi framförallt i ledningsgruppen där de utformar strategin som sedan var och en får implementera. Där är HR i högsta grad inblandat. De jobbar för tillfället med ett nytt initiativ inom hela Europa som innebär att de ska jobba mot att bli ett kundbolag och de har 10 kundlöften de ska implementera i företaget. Där har HR varit väldigt inblandat och integrerat då de har jobbat mycket med kultur, värderingar med mera. Hela ledningsgruppen är även med i affärsplanen där de sätter visionen för 2015. När hon jämför med sitt förra jobb på Volvo i ett annat land tycker hon att HR tar en betydligt större plats nu. På det andra stället fungerade de mer som ett lönekontor. Hon tror att integrationen av HR beror ganska mycket på hur företagskulturen ser ut, men på hennes avdelning tycker hon att de är väldigt personal- och HR-fokuserade.

Enligt Lovisa så integreras HR i strategiska frågor genom att hon ger information om vad hon gör till HR och använder de inte särskilt mycket som bollplank eftersom hon oftast inte har det behovet. Hon anser att hon inte behöver lika mycket support som till exempel nya chefer behöver. I det senaste arbete var inte HR inblandat. De kunde ha varit inblandade men det behövdes inte. Hon påpekar dock att när de har tuffa personalärenden måste linjechefen kunna ställa krav på HR och initiativet ligger mer på chefen än på HR. Vissa frågor kräver att HR är väldigt väl insatta i ärendet om det till exempel utreds genom en förhandling:

Det räcker inte bara med att informera dom kort, utan man måste verkligen se till att de är superpålästa. Hamnar man i en förhandling och det blir en "aha"-upplevelse för HR-personen som ska kunna de här sakerna och ha förhandlingsvana och det dessutom sitter oerfaren chef där, då drar fackföreningarna ner byxorna på oss rejält.

Hon menar att den här kommunikationen, ansvaret och inblandningen av HR måste linjecheferna se till att göra. Det är viktigt att tillsammans bygga upp en förhandlingsstrategi även om det är ett lättare ärende.

#### **4.8.1 Kontakten mellan HR och linjechef**

Samtliga intervjuade linjechefer och HR Business Partners anser att de har en nära kontakt och samarbete med varandra. Det är framförallt linjecheferna som tar kontakt med sin HR Business Partner, men det kan även gå åt andra hållet i vissa frågor. Samtliga är överens om att det är framförallt genom informella möten kontakten sker. Ludvig menar att:

Personal är ju en levande form, det är inte lika statsikt som en försäljningsuppföljning är; man vet aldrig när saker och ting händer.

Dock nämner majoriteten av respondenterna Talent Review som ett regelbundet formellt möte mellan linjen och HR som återkommer varje år. Ludvig förklarar att Talent Review går ut på att dela in personalen i olika kategorier efter hur de presterar och har motivationen samt möjligheten att utvecklas och gå vidare till "nästa steg". Man undersöker även vilka tänkbara kandidater det finns att bygga vidare på, som senare ska kunna ersätta personer i ledningsgruppen.

Då kontakten mellan HR och linjen framförallt är informell varierar det även hur ofta de ses. Några har i stort sett daglig kontakt med varandra medan några andra ses veckovis. Lasse menar att kontakten är situationsanpassad och därför träffar han sin närmaste HR Business Partner olika mycket i olika perioder.

#### **4.9 HR-funktionens syn på linjechefernas förväntningar**

Harald (BP) tror att cheferna har en positiv bild av HR och menar att många av cheferna efterfrågar fler HR-insatser då dessa ses som viktiga för att hjälpa till att utveckla och stötta medarbetarna. Samtliga respondenter inom HR tror dock att linjechefernas uppfattningar varierar mycket kring den nya rollen inom HR och att det ökade administrativa ansvaret hos



cheferna mottas på olika sätt. Heidi (CE) tror till exempel att cheferna förväntar sig bra stöd och support från HR men att:

... sen kanske de blir besvikna när de förstår att det måste serva sig själva många gånger.

Henric (BP) anser att det finns ett ”*förväntningsgap*” mellan HR och linjecheferna gällande den nya HR-rollen. Han tror att vissa chefer ser HR som ett bollplank, medan andra klagar på att det blir mycket administration för dem och förväntar sig en administratör och handbok när de vänder sig till HR. De fem respondenterna inom HR är överens om att chefernas uppgift handlar mycket om att administrera saker som de tidigare fick hjälp med. Heidi (CE) uttrycker att:

Hela HR Service Delivery Model innebär ju också att vi har med teknikens hjälp skjutit ut en del jobb mot cheferna, både på gott och ont. Där har vi fått mycket synpunkter på att cheferna inte orkar med att administrera så mycket jobb som vi på något sätt återför. Man saknar mycket administrativt stöd ute i operationen och det är blandade känslor på detta, det ska man vara ärlig med.

Vidare påpekar hon att det fordras att cheferna kan hantera de olika tekniska systemen för administrationen. De har byggt in mycket hjälpmedel kring administrationen men det kräver som chef att man anstränger sig. Tar man sig tid kan man hitta svar på frågorna själv, men hittar man inte information eller inte vet hur man ska göra så tröttnar man antagligen ganska fort och tycker att systemet är byråkratiskt och tungrott. Detta påpekar även Helena (BP) och Harald (BP) som anser att vissa administrativa uppgifter genomförs av cheferna väldigt sällan och då kan det vara svårt att veta hur de ska göra, vilket tar upp onödig tid för cheferna. Helena (BP) anser att HR skulle kunna göra detta åt chefen men att de inte har tid. Däremot brukar hon boka in träffar med cheferna där de kan gå igenom uppgiften tillsammans så att det vet hur de ska göra nästa gång den dyker upp. Harald (BP) menar att linjecheferna troligtvis förknippar begreppet HR med framförallt HR Business Partners då de har mest kontakt med dessa personer. Han anser att om en uppgift till exempel tar 10 minuter att lösa för HR men 1 timme för chefen så kan ju lika gärna HR göra det åt dem, samtidigt som han anser att man måste kunna säga nej också:

Vill någon ha hjälp med något som rör service center som tar kort tid och jag kan svara på det så tar jag ju mig tid till det, men sen måste man ju säga nej också så att man inte hamnar i ett administrativt trask.

Henric (BP) menar att det är många i HR som fortfarande sköter administrationen åt cheferna, även om det egentligen inte är deras uppgift. Hans-Olof (SC) tycker inte att de har varit tillräckligt bra på att utbilda cheferna inom det aktuella området och att detta är något de bör arbeta med i framtiden. Han anser att om de ska använda sig av den nya modellen måste det bli rätt från början för att de ska kunna uppnå kostnadsbesparingar. De har genomfört vissa chefsutbildningar för framförallt nya chefer. Han tror att de som är unga och nya på företaget

och oftast har en god datorvana köper konceptet rätt av, medan det är svårare för de personer som har jobbat länge på företaget. Detta bekräftar även Heidi (CE) som menar att nya chefer får mycket utbildning och information om HR:s nya roll och därmed borde HR-transformationen vara väl känt hos dessa personer.

Henric (BP) tror att cheferna inte är särskilt insatta i HR-transformationen då HR jobbade mycket ”inåt” när transformationen genomfördes. Det gick åt mycket tid till att klargöra och dela ut de nya rollerna inom HR-funktionen. Därför glömdes linjecheferna bort och de fick inte tillräckligt med information om vad transformationen skulle innebära för deras del. Detta påpekar även Hans-Olof (SC) som anser att nu när de kan se tillbaka i backspelgen så skulle de haft med cheferna på ett helt annat sätt från början. Han menar vidare att HR-funktionen inte vågade vara bestämda med vad chefernas nya uppgift innebar, utan istället kunde tycka lite synd om dem och därför uppfattas som veliga och otydliga.

#### ***4.10 Linjechefernas bild HR-funktionen***

Samtliga fyra linjechefer har en positiv bild av HR. De ser det som en väl utvecklad stöd- och specialistfunktion och anser att samarbetet fungerar bra med deras närmaste HR Business Partner. Lasse tycker att HR är väldigt duktiga och kompetenta när det gäller svårare frågor, till exempel om personer mår dåligt eller när det gäller lönediskussioner. Lisbeth anser att HR jobbar mycket med strategisk och långsiktig utveckling, så som kompetensutveckling och rekrytering. Enligt henne jobbar de även mycket med bonussystem och att harmonisera olika processer. Lovisa tycker att helhetsbilden är bra och på ett organisatoriskt plan är det tydligt vilket ansvar som ligger inom de tre olika delarna inom HR. Hon menar vidare att HR framförallt jobbar med strategiska personalfrågor i nuläget och att de tidigare jobbade mer operativt. Hon är i nära kontakt med sin HR Business Partner i exempelvis frågor om löner, rekryteringar och utbildningar. Ludvig tycker inte att det finns något ”förväntningsgap” mellan linjen och HR på hans avdelning, utan samarbetet fungerar väldigt bra. Han tror att det handlar mycket om hur man är som person och vilken inställning man har till HR. Med HR kan han diskutera och få feedback kring sina egna tankar om personal och strategi, till exempel hur de ska utveckla organisationen, utbilda medarbetarna eller förändra strukturen genom omorganiseringar.

Alla fyra linjechefer känner till HR Service Center men Ludvig och Lisbeth känner inte till HR Center of Expertise. Lasse och Lovisa har varit i kontakt med de två funktionerna när det gäller vissa frågor i det vardagliga arbetet. Lasse uppskattar dessa funktioner och tycker de fungerar bra och smidigt, medan Lovisa tycker det är negativt att personen man pratar med uppstår som anonym då man inte får något ansikte på personen genom telefonkontakten. Hon påstår att det har skett vissa brister i stödfunktionerna tidigare och därför brukar hon oftast dubbelkolla de svar hon får, vilket leder till mycket extraarbete. Samarbetet fungerar dock väldigt bra med hennes närmaste HR Business Partner och hon påpekar att den personen många gånger går utanför sitt ansvarsområde när det gäller vissa frågor. Ludvig och Lisbeth,

som inte känner till HR Center of Expertise, har varit i kontakt med HR Service Center, men inte särskilt många gånger. De jobbar båda två på samma avdelning och nämner att de får bra hjälp ifrån deras närmaste HR Business Partner Harald. Lisbeth medger att hon ibland ställer frågor till Harald (BP) som hon egentligen borde ta med HR Service Center. Hon menar att han är väldigt hjälpsam och därför går hon gärna till honom istället. Hon tror även att detta kan vara lite förvirrande ibland, det vill säga att det som traditionellt klassas som HR-uppgifter nu är centraliserat och utförs någon annanstans i organisationen.

Ludvig tror det finns många olika bilder av HR bland hans kollegor, alltifrån att de ska se till att medarbetarna mår bra, dela ut löner, utveckla medarbetarna eller att HR är

... någon man kan gå till när chefen är dum.

Han tror att hans närmaste medarbetare har en bra syn på vad HR egentligen gör, men att den här bilden förändras ju längre ut i organisationen man kommer eftersom dessa personer inte har samma kontakt med HR. Han menar att det har skett en förändring inom HR som inte alla känner till och att ”... *Rom byggdes inte på en dag.*”

Lisbeth, som jobbar på samma avdelning som Ludvig, tror att hennes kollegor har en positiv bild av HR. Hon nämner att dock att det finns personer som inte vet vad HR egentligen gör och att de därför uppfattar HR som lite svåra och fluffiga. Men hon menar att den bilden är vanlig även när det gäller synen på andra arbetsroller inom företaget och inte behöver vara specifikt för just HR. Även Lovisa tror att förväntningarna på HR-funktionen kan variera väldigt mycket bland linjecheferna och att detta beror på hur man är som person och vilken förmåga man har att självständigt hitta information. Hon tror att många har en negativ bild av HR och att de förväntar sig mer av HR Business Partners eftersom det ofta inte är tillräckligt tydligt att de inte ska hjälpa till med vissa saker, utan att cheferna istället ska vända sig till HR Service Center. Lasse anser att hans avdelning präglas av en tuff ekonomisk miljö, till skillnad från den mjuka sidan inom HR. Han påpekar att det är viktigt att båda dessa delar finns med i arbetet. Han tycker att HR inte är lika konfliktsökande som hans avdelning är och han tror att många tycker att HR har en lågmäld profil och inte vågar sticka ut.

#### ***4.11 HR-funktionens syn på HR-transformationen***

Samtliga fem respondenter inom HR tycker att transformationen har varit positiv för deras del, men att det har uppstått vissa problem i genomförandet samt att förändringen har mottagits på ett varierande sätt av linjecheferna. Harald (BP) tycker att det nya arbetssättet inom HR fungera bra då de kan organisera sig på ett smartare sätt genom att de administrativa uppgifterna framförallt genomförs av HR Service Center och av linjecheferna. Därmed kan de fokusera mer på utvecklingsfrågor, vilket de inte gjorde tidigare. Han menar att innan HR-transformationen gjorde alla allt och då hade ingen tid att fokusera långsiktigt och strategiskt.

Hans-Olof (SC) tycker att idén med HR-transformationen är väldigt bra men att då måste man

förstå exakt vad den innebär och alla måste samverka för att man ska lyckas. Han tycker att de nya HR-funktionerna var isolerade från varandra till en början när transformationen genomfördes. De var tvungna att ha kontakt med varandra men höll sig ändå lite på varsitt hörn. De ändrade arbetssättet men inte tänkandet. Nu har detta dock förbättrats och de samarbetar mer inom HR. Även Helena (BP) anser att samarbetet inom HR fungerar bra i dagsläget och att de hjälper varandra på ett bra sätt.

En annan förändring i och med transformationen, enligt Hans-Olof (SC), är att medarbetarna inte längre ska vända sig till dem de brukar träffa eller känner och att detta var helt nytt för Volvo. Nu är allt väldigt offentligt, vilket det inte var innan då HR hade sina ”*handböcker*” som bara de hade insyn i. Idag är mycket av den informationen offentlig, främst genom informationsportalen, vilket han anser vara ett stort steg för Volvo då de har gått från att hålla saker lite hemligt till att bli mer öppna.

Heidi (CE) upplever HR-transformationen som väldigt positiv då den har lett till en avlastning av administration vilket har frigjort tid. De kan därför jobba mer effektivt och koncentrerat samt snabbare gå vidare med nästa frågeställning på HR Center of Expertise. Hon påpekar dock att det ändå blir en viss administration kvar som inte går att skala bort. Helena (BP) tycker att HR-transformationen har varit positivt för Volvo, framförallt genom utvecklandet av HR Service Center då det har möjliggjort fokus på support till cheferna.

Henric (BP) anser att resultatet av transformationen blev att HR utgjordes av färre anställda (1 på 350) utan att de hade hunnit utveckla några gemensamma resurser och system. De borde istället ha börjat jobba tidigare med dessa processer innan de minskade ”*ramen*” eftersom det blev ett väldigt tungt jobb för HR. Detta bekräftar även Hans-Olof (SC) som menar att HR-transformationen var tuff för HR att genomföra. Han var med många gånger och informerade cheferna och hjälpte bolagen. Han upplevde att cheferna inte var särskilt mottagliga för dessa nya idéer och att HR delvis hade svårt att släppa taget. HR vågade inte vara tydliga med vad det skulle innebära för cheferna och därför var det inte alla som tog till sig förändringen. Henric (BP) nämner även att i och med HR-transformationen ska medarbetarna inte längre vända sig till HR utan istället till intranätet Employee Center och HR Service Center. Detta tror han kan ha skapat viss oro bland medarbetarna.

Helena (BP) tror att det kan vara svårare att genomföra HR-transformationen i ett större bolag när det gäller kommunikation och implementering. Hon tror att genomslagskraften har varierat mycket inom Volvo, både mellan och inom de olika bolagen. Detta tar även Harald (BP) upp då han menar att genomslagskraften även varierar mellan olika länder och att i Sverige och övriga Norden har de genomfört HR-transformationen så långt det går.

#### ***4.12 Linjechefernas syn på HR-transformationen***

Lovisa känner till HR-transformationen och anser att hon har fått mer administrativa uppgifter och mer frågor från personalen i och med denna förändring. Det har blivit en förändring

genom att man som linjefeche ska hitta mer information på egen hand eller vända sig till HR Service Center. Hon tror att vissa tycker det är jobbigt med de administrativa mallar som man inte använder särskilt ofta. Det blir lätt fel och att saker måste göras om. Även Lasse känner till HR-transformationen, medan Ludvig inte känner till själva begreppet HR-transformationen, men har precis innan pratat om omvandlingen inom HR:

Aha, okej, så det finns ett namn för det!

Lisbeth är lite osäker på vad HR-transformationen är men hon gissar på att det är utvecklingen inom HR och att vissa uppgifter har centraliserats med mera. Hon påpekar att hon jobbade utomlands på Volvo under den tiden som transformationen genomfördes och att hon därför inte är särskilt insatt i hur den genomfördes och hur det såg ut innan. Genom andrahandsinformation menar hon att mer uppgifter har lagts ut på cheferna genom transformationen och att vissa tycker det är svårt att ha koll på alla formulär med mera som ska fyllas i, framförallt de som inte görs så ofta. Det tar lång tid för cheferna och är därför inte speciellt effektivt alla gånger. Hon har själv upplevt några sådana situationer men då har hon fått hjälp ifrån sin närmaste HR Business Partner.

#### **4.13 Förbättringsområden**

Enligt några av respondenterna har organisationen ibland väldigt bråttom och det bästa hade istället varit om HR är med redan från början i olika processer, då HR behövs såväl i strategin som i affären för att kunna uppnå ett bättre resultat. Det som kan förbättras enligt Lasse är att linjen och HR förstår varandras ”*verklighet*” och även varför vissa frågor ställs. Förstår man detta borde det bli mindre ”*gnissel*”. För samarbetet är det viktigt att de lär känna varandra och vet vad den andre jobbar med, vilket dock kan vara svårt tidsmässigt. Lisbeth menar att HR inte alltid är inblandat och att de kan glömmas av ibland när det gäller nya projekt och områden. Samtidigt menar hon att detta även kan hända för andra roller inom företaget och inte specifikt för HR. Annars tycker hon att det fungerar bra och att inget direkt behöver förbättras. Hon menar dock att det bara ha skett en förskjutning av uppgifter till linjefeferna och att detta egentligen inte behöver gynna företaget:

Det är lätt att säga att nu har vi centraliserat HR och nu har vi centraliserat redovisning, men sen i praktiken så är det andra personer som sitter och gör det, som inte gjorde det innan. Det är lite synd, för jag tror inte att det är effektivt. Jag tycker nog att Service Center skulle göra lite mer av detta.

Idag är det mycket administration för cheferna och detta upplevs som en av de viktigaste punkterna för i stort sett alla som vi har träffat att göra något åt, det vill säga att underlätta och supportisera mer för cheferna. Helena (BP) menar till exempel att ”... *man är ju inte mer chef för att man fyller i ett mailform.*” En önskan kring denna fråga bland några av respondenterna är att finna någon form av administrativ hjälp åt cheferna så att de sedan kan ägna sig åt andra uppgifter och ”*att vara chef*”. Heidi (CE) anser att det gäller att vara lyhörd och undvika att vara för insnöd på Service Delivery Model som numera används. Hon tror att det kan

behövas mer administrativt support ute i verksamheterna och kanske inte bara någon som man ringer till. Det finns en risk att man har rationaliserat det här med ett enda stort HR Service Center för mycket:

Risken är ju att man ändå skaffar sig den här supporten eller servicen då, men kanske kallar det för någonting annat än HR, och då har vi ju inte vunnit någonting menar jag.

Hans-Olof (SC) efterfrågar enklare och fler ”*lathundar*” när det gäller blanketterna och alla olika ”*mailforms*” som finns. För att de ska kunna arbeta efter Service Delivery Model på ett smidigt sätt krävs det att alla gör samma sak och på samma sätt. Han menar att man inte kan ha många olika varianter för då kostar det pengar i slutändan i alla fall och detta arbetssätt ska ju vara kostnadseffektivt. Så en förbättrad standardisering är att efterfråga och då framförallt mot cheferna. Han tycker även att det är viktigt att ta tag i att utbilda och informera cheferna om vad både linjens och HR-funktionens nya roller innebär. De bör genomföra en standardiserad utbildning för att se till så att alla chefer har tillräckligt på fötterna för att klara av det nya personalarbetet. Han tycker att man inte ska ta det så lätt och tro att alla bara hittar rätt av i informationsportalen Employee Center. För en del chefer är det troligtvis enkelt, men för vissa är det betydligt svårare. Ansvar för att detta ska bli bra ligger helt klart på HR-avdelningarna själva eftersom det är HR som vet vad som krävs och vad man bör kunna.

Personliga möten och en personlig kontakt är för många viktigt och en enligt Lovisa har detta minskat mycket i det nya arbetssättet. De får inte en personlig kontakt ansikte mot ansikte när det gäller HR Service Center och HR Center of Expertise. Hon menar att det personliga ansvaret inom dessa enheter är bristande genom att frågorna och problemen lätt förskjuts. Det man får är en kontakt med en anonym person och om denne skulle svara fel så är det svårt att lita på någon efter det. Detta har hon själv varit med om då hon menar att ”... *det har skett brister där tidigare.*”

Hon har därför börjat dubbelkolla sina svar efter kontakt med någon av enheterna, vilket har medfört mycket extraarbete. Hon menar att i vissa svåra fall kan man inte endast se till vad lagen säger utan man måste även se till det etiska perspektivet. Just denna erfarenhet tror Lovisa att stödfunktionerna idag saknar i och med att de inte arbetar lika operativt som de gjorde innan transformationen. Hon tror det skulle vara positivt om man får träffa personerna på de servande enheterna för att få ett ansikte. Det skulle även vara bra om det är samma person som tar hand om samma frågor eller i alla fall att det är samma person man får prata med när man hör av sig angående ett gammalt ärende. Den personliga kontakten och förtroendet är väldigt viktigt och skulle behöva förbättras gentemot dessa funktioner.

Något som Ludvig efterfrågar är ett förbättrat arbete med Job Rotation för att på så sätt kunna uppmärksamma de personer som kan tänka sig att göra andra uppgifter inom företaget. En ökad rotation kan skapa en större förståelse för hela företaget och man blir inte så ”*hemmablind*”, som man annars lätt blir. Han upplever att det är svårt att hjälpa de personer som vill förflytta sig inom organisationen, både mellan och inom bolagen samt åt båda hållen

inom hierarkin. Det skulle därför vara positivt att införa ett mer strukturerat sätt att arbeta med detta på och kanske skapa en slags matchprofil att utgå ifrån.

Ludvig upplever också att det kanske är lite för mycket internrekrytering inom företaget. Det behövs nytt folk och nytt tänkande och även andra erfarenheter. Det behöver inte alltid betyda att alla måste jobba sig uppåt hela tiden utan det skulle kanske ibland vara positivt med helt nya medarbetare. Han ser det som ett strategiskt tänkande att försöka tänka mer på detta.

Heidi (CE) skulle vilja ägna sig mer åt strategiska frågor, men anser att det vardagliga arbetet måste göras först och att det därför kan saknas lite strategiskt tänkande fortfarande. Hon medger också att om det är någon som ska arbeta strategiskt så är det hennes funktion och kanske inte avdelningarna ”*där ute*”, i alla fall inte när det gäller den övergripande strategin.

#### ***4.14 Sammanfattning av empirin***

Samtliga intervjuade HR Business Partners anser att deras personalansvar går ut på att stötta cheferna i deras ledarskap och se till så att de är duktiga på att ta hand om sin personal samt driva utvecklingen för sin avdelning framåt. Ansvar handlar också om att arbeta utifrån affärsplanen och se till så att HR-strategierna sammanfaller med affärens riktlinjer. Majoriteten av linjecheferna anser i sin tur att deras ansvar handlar om att se till att deras medarbetare mår bra och att de har de verktyg och den kompetens som de behöver.

De flesta av respondenterna inom både HR och linjen menar att HR Business Partners fungerar som en specialistfunktion och är involverade i frågor som bland annat rör rekryteringar, lönerevisioner, förhandlingar och olika personalsociala frågor. De arbetar mycket med kompensationer med syfte att kunna säkra att de har motiverade medarbetare. Både HR Business Partners och linjecheferna använder sig av olika verktyg i det personalrelaterade arbetet som behandlar mjuka drivkrafter, till exempel arbetsmiljö och hälsa. Dessa används i olika utsträckning där vissa tycker verktygen är väldigt viktiga, medan andra hellre går på magkänsla och en direkt dialog med de anställda. Dock är Talent Review ett verktyg som samtliga respondenter inom HR och linjen nämner. Verktyget används för att kunna jobba långsiktigt med kompetensförsörjning samt undvika framtida kompetensgap.

Några av de intervjuade HR Business Partners menar att det sällan är de som kommer med strategiska arbetsprocesser, utan dessa beslut tas framförallt uppifrån genom Corporate HR. Däremot måste HR Business partners ställa sig frågan hur de tar hand om dessa strategier och bryta ner det i mål för deras avdelning. Det kan därför antas att det är upp till HR om hur strategiskt deras arbete blir. Respondenterna inom HR Business Partners arbetar inte särskilt mycket med att mäta ekonomiska resultat av olika HR-insatser, utan det sker mer på de högsta nivåerna i företaget.

Alla intervjuade linjechefer och HR Business Partner anser att de har en nära kontakt och samarbete med varandra och att det är framförallt genom informella möten kontakten sker.

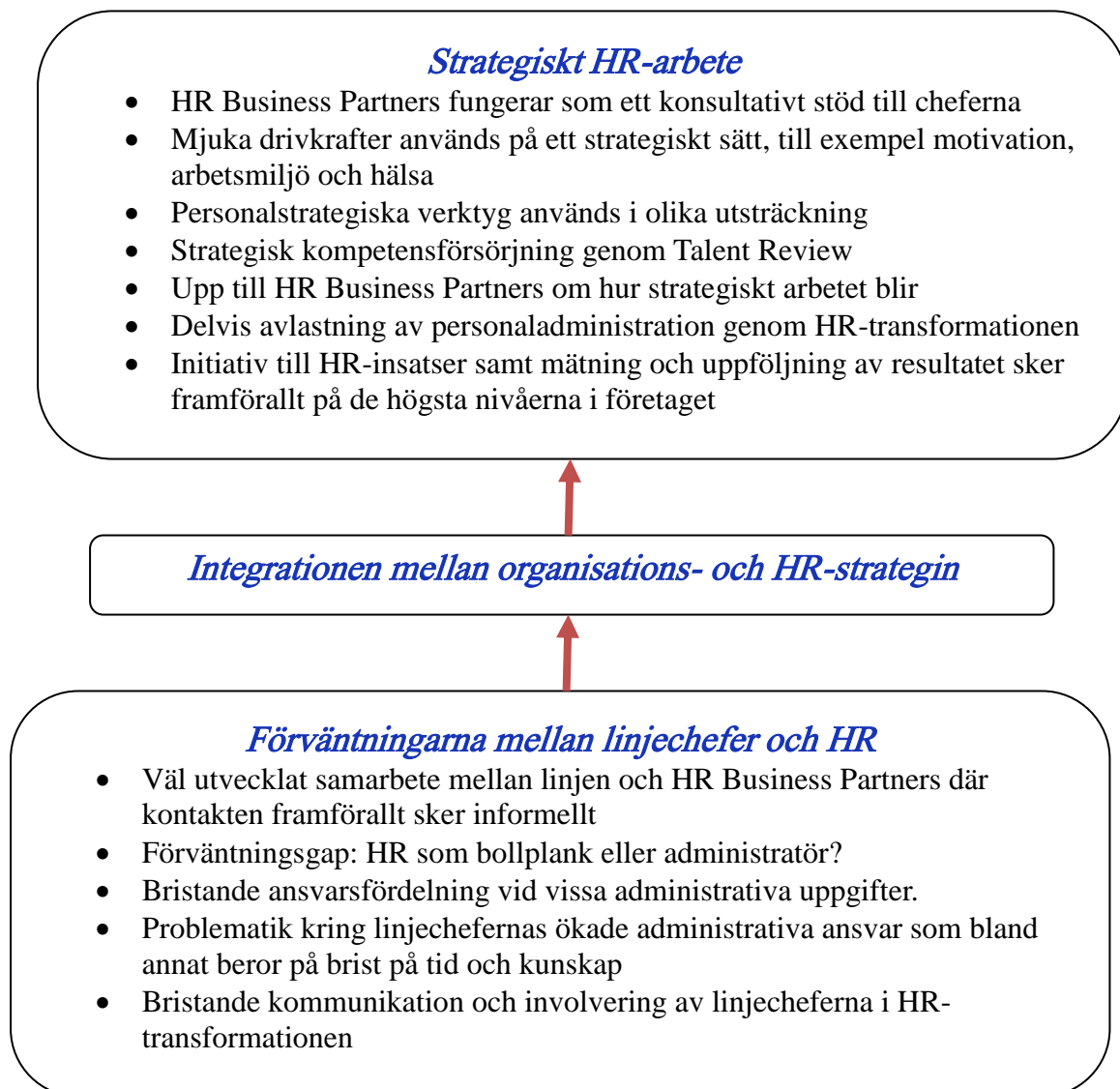
Även integrationen mellan organisations- och HR-strategin upplevs som god, dock anser vissa av respondenterna att det är en svår fråga att svara på. Linjechefernas kontakt med HR Service Center varierar dock och några av respondenterna medger att de ibland ställer frågor till sin närmaste HR Business Partners som de egentligen borde ta med HR Service Center.

Enligt respondenterna inom HR har transformationen varit positiv för deras del, men det har uppstått vissa problem i genomförandet samt att förändringen har mottagits och upplevts på ett varierande sätt av linjecheferna. Transformationen har skapat möjlighet att organisera sig på ett smartare sätt för HR genom att de administrativa uppgifterna tas över av HR Service Center och linjecheferna. Därmed kan HR Business Partners fokusera mer på utvecklingsfrågor än vad de kunde innan transformationen.

Respondenterna inom HR tror att linjechefernas uppfattningar varierar mycket kring den nya rollen inom HR och att det ökade administrativa ansvaret hos cheferna mottas på olika sätt. Det finns ett ”*förväntningsgap*” mellan HR och linjechefer då vissa chefer ser HR som ett bollplank, medan andra förväntar sig en administratör och handbok. Linjecheferna saknar bland annat tid och kunskap om hur administrationen ska utföras. De linjechefer som är unga och nya på företaget och oftast har en god datorvana köper konceptet rätt av, medan det är svårare för de som har jobbat länge på företaget. Många HR Business Partners sköter fortfarande administrationen åt cheferna, även om det egentligen inte är deras uppgift.

Problemet med administrationen ses som en av de viktigaste punkterna för i stort sett alla som vi har träffat att göra något åt. Respondenterna menar att problemet skulle kunna lösas med hjälp av bland annat utbildning för cheferna, ett ökat administrativt stöd ute i verksamheterna, att HR Service Center tar över ytterligare administrativa uppgifter eller att de skapar fler standardiserade mallar och ”*lathundar*”. Figur 4.14 på nästa sida sammanfattar empirikapitlet.





Figur 4.14: Sammanfattning av empirikapitlet

## 5. Analys

---

*I detta kapitel presenteras analysen under tre större teman. Först analyseras det strategiska HR-arbetet följt av graden av integration mellan organisations- och HR-strategin. Sedan analyseras vilka förväntningar som finns mellan HR och linjen. Detta avslutas med en sammanfattning av analyskapitlet.*

### **5.1 Strategiskt HR-arbete**

Som Ulrich & Brockbank (2007) och Söderlund & Bredin (2005) beskriver så ska den nya HR-funktionen fungera coachande och vara lyhörd efter förändringar. Den ska fungera som ett bollplank och vara konsultativt och strategiskt inriktad istället för att fungera som en handbok. Detta arbetssätt fungerar bra på Volvo enligt majoriteten av respondenterna. Dock anser en av respondenterna inom HR att HR Business Partners kanske saknar lite av den bollplankskunskapen och blir mer som en handbok istället för att Service Center ska fungera som det. Detta medför ett problem då vissa gör andras arbetsuppgifter och på så sätt uppnås ingen kostnadseffektivitet som är själva tanken med HR-transformationen.

Rövik (2008) menar att även om HR-rollen har blivit mer strategiskt inriktad måste HR fortfarande beakta mjuka faktorer som kan användas på ett strategiskt sätt och skapa värde för företaget, till exempel genom investeringar inom motivation, kompetens och trivsel. Enligt några av respondenterna inom både HR och linjen på Volvo arbetar de i stor utsträckning med mjuka drivkrafter på ett strategiskt sätt. De arbetar till exempel mycket med strategisk kompetensförsörjning samt kompensationer med syfte att kunna säkra att de har kompetenta och motiverade medarbetare.

Strategisk kompetensförsörjning kan ses som en mycket viktig del i det strategiska HR-arbetet. Boxall & Purcell (2008) beskriver att en effektiv och genomarbetad HR-strategi är nödvändig för företaget då den bidrar till att attrahera, motivera och behålla den kompetens som behövs för att uppnå organisationens mål och skapa utveckling över tid. Här nämner både medarbetare och linjechefer ett flertal verktyg som används idag. Talant Review nämner ett flertal av respondenterna inom både HR och linjen. Hur ser det ut på avdelningarna, är kompetensen tillräcklig, någon som kan avancera inom organisationen med mera. Enligt en av respondenterna handlar kompetensförsörjningsarbetet mycket om att se till att de har flexibla medarbetare. De ska kunna ställa om snabbt vid förändringar och nedgångstider. Ett annat verktyg som också nämns är Employment Branding som används utav HR Business Partners för att säkerhetsställa framtida kompetensbehov. Detta verktyg fungerar på så vis att företaget går ut och marknadsför sig själva och en viss kompetens som kommer att behövas säkerställas inför framtiden. Talant Review är mer inriktat på de anställda som arbetar inom organisationen idag medan Employment Branding fokuserar utåt och marknadsför företagets varumärke gentemot potentiella anställda. Dessa verktyg är två bra konkreta exempel på hur HR kan arbeta strategiskt för att medföra ett förhöjt värde till företaget på sikt.

En av respondenterna beskriver World Class teorin från Japan och nämner flera modeller som kan anses vara det ultimata sättet att arbeta med strategisk HR på, till exempel Säkerhetspyramiden som skapades utav H. W Heinrich på 1930 talet och även Enterprise Value Map for Human Capital. Utifrån dessa verktyg kan man påvisa kostnader som uppstår för företaget enligt respondenten och även öka cash flow ration inom företaget genom att projekt med mera på sikt kan kortas ned och kunden får sina varor tidigare än planerat. Detta är inget sätt som de arbetar på idag, men en önskan om att göra det finns.

Ett annat konkret exempel inom strategiskt HR-arbete är Deloittes modell (Kotnik & Frisch 2007) som innefattar tre steg:

1. Definiera humankapitalvärdet
2. Anpassa HR-avdelningens produkter och service
3. Leverera mervärde

Volvo kan antas befinna sig i det sista steget, som innebär att leverera mervärde genom att skapa och kommunicera sitt nya HR-varumärke. Här gäller det att kommunicera de nya ändringarna tydligt så att alla inblandande förstår och kan få verktygen för att kunna arbeta utefter den nya inriktningen. De får antas logiskt att om någon inblandad inte deltar i en förändringsprocess så kommer den personen att ha svårt för att förstå sig på det förändrade arbetssättet. Detta medger de flesta respondenterna att HR inte har lyckats så bra med. Både respondenter från HR och linjen upplever att de inte har lyckats förbereda cheferna ordentligt för att kunna klara av de nya kraven som har ställts på dem i och med HR-transformation. Man har helt enkelt varit dåliga på att marknadsföra sitt nya arbetssätt. En av respondenterna menar att en dag kom man bara till cheferna och sa att detta är era nya ansvarsområden som ni ska ha hand om, utan att cheferna var beredda på det.

### 5.1.1 Personalansvaret

Det nya HR-sättet innebär enligt Söderlund & Bredin (2005) att HR ska fungera konsultativt och inte administrativt. HR ska vara ett chefsstöd och coacha cheferna i deras dagliga personalarbete. Ser man på personalansvaret på Volvo så finns det en tydlig linje av detta arbetssätt.



Figur 5.1.1: Personalansvar: vem coachar vem?

Enligt samtliga respondenterna går HR-personalens arbetsroll ut på att framförallt coacha cheferna i deras dagliga personalarbete i form av olika frågor och funderingar som berör organisationen och framförallt linjechefernas olika avdelningar. I stort sett alla respondenter menar att när det gäller kontakten HR och chefer emellan sker den framförallt på chefernas initiativ, vilka kontaktar HR när de behöver rådfrågning. Cheferna berättar i sin tur att deras arbete huvudsakligen går ut på att stötta sina medarbetare och se till så att de har de resurser som behövs för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Detta är helt i linje med vad som nyss beskrivdes, att HR ska fungera som en stöttande och coachande enhet och det sker i Volvos fall genom att linjecheferna själva tar kontakten angående stöttning.

### 5.1.2 Arbetsprocesser

Enligt några av respondenterna är tanken på Volvo att medarbetarna i första hand ska vända sig till Employee Center och söka svar på sina frågor där. Hittar de inte svaret där så hör medarbetarna av sig till HR Service Center och får svar på sin fråga utav dem. HR Service Center kan sedan i sin tur vända sig till HR Center of Expertise för mer avancerade frågor och söka svaret på frågan åt medarbetaren. Utifrån Shared Services Model av Ulrich & Brockbank (2007) samt bakgrundsinformation om Service Delivery Model så är det precis så här det ska fungera. HR är uppdelat på Volvo i tre större enheter. HR Service Center utgörs av en rent teknisk del (Employee Center) där medarbetaren själva kan ta reda på information och sedan ska resterande frågetecken redas ut av HR Service Center med eventuell hjälp från HR Center of Expertise.

Dock märker vi ur intervjuerna att vissa linjechefer kringgår detta arbetssätt till viss del och istället går via sina informella vardagliga möten med HR Business Partners och får svar på sina frågor den vägen. Ur det ultimata strategiska HR-perspektivet menar Ulrich m.fl. (2009) att så bör man inte gå tillväga och modellen är inte tänkt att fungera så. Som flera av respondenter svarade, att allt resulterar i slutändan i att det inte blir några kostnadsbesparingar om ändå HR Business Partners eller någon annan än den tänkta enheten gör arbetet åt dem. Precis som nämnts tidigare så är tanken att det nya arbetssättet för HR ska vara kostnadsbesparande och kostnadseffektivt, vilket medför att HR kan ägna sig åt frågor som kan bidra till att höja värdet för företaget. Om HR utför någon uppgift som de egentligen inte ska göra så inverkar detta på deras vanliga arbetsuppgifter som då blir lidande och i detta fall kan det då dras slutsatser om att det strategiska arbetet för HR Business Partners blir lidande.

På Volvo är det Corporate HR som sätter upp de strategiska målen och enligt respondenterna är det sedan upp till varje HR-bolag att implementera dessa strategier inom företaget. Genom detta arbetssätt så varierar det hur strategiska bolagen blir då det är upp till dem själva att anpassa de strategiska målen. Det upplevs ändå från respondenterna som att detta arbetssätt

fungerar bra och man behöver ju inte implementera allt tycker en del. Det ska underlätta för cheferna och om det är något som inte riktigt gör det så behövs det kanske inte på just deras avdelning.

### 5.1.3 Mätning

Enligt Johanson & Johrén (2011) är det svårt att mäta och kontrollera de mjuka drivkrafterna. HR handlar således mycket om att tycka och tänka och många HR-frågor är situationsanpassade och det är därför svårt att göra standardiserade arbetsmallar för allt. Detta berättar några av respondenterna, men även en linjefeje:

Personal är ju en levande form, det är inte lika statistiskt som en försäljningsuppföljning är...

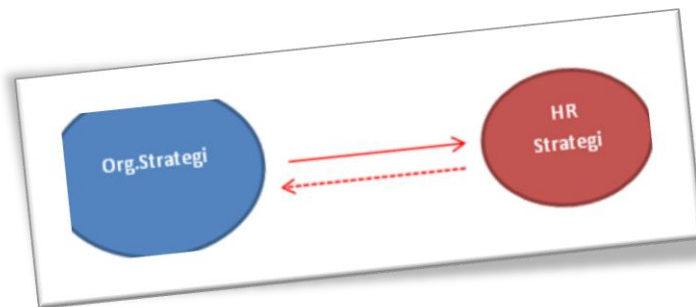
Att mäta insatser med mera är mycket viktigt inom alla segment i en organisation för att kunna vara marknadsledande. På HR-avdelningen inom Volvo ser man vissa brister i insikten i det personalekonomiska tänkandet. Enligt Johanson & Johrén (2011) kan detta bero mycket på att kostnader och intäkter som är relaterade till de mjuka drivkrafterna inom en organisation är svåra att synliggöra. Det krävs också ett långsiktigt perspektiv på de personalinriktade insatserna, det vill säga att det tar tid innan man ser resultat på en stor personalinriktad investering. Detta medför också enligt Johanson & Johrén (2011) att stora investeringar som inte synliggör vinster på kort sikt oftast ses som onödiga kostnader istället för något lönsamt på lång sikt. Men kan HR visa vad exempelvis en konflikt eller kompetensbrist kostar så blir det lättare att bevisa en viss insats befogenhet.

Enligt Johanson & Johrén (2011) krävs det att man mäter och följer upp vissa insatser för att företaget ska kunna veta vad de egentligen får ut av en viss investering. Utifrån empirin ser vi att det inte görs mycket mätningar. Visst sker det en del mätningar men detta hanteras framförallt på de högsta nivåerna i företaget och är inget som respondenterna är särskilt insatta i. Respondenterna berättar att de inte behöver bevisa några insatser i kronor eftersom de får bra gensvar från ledningen när det gäller olika personalrelaterade satsningar. Som nyss beskrevs är det dock av stor vikt att mäta och förstå resultatet av insatserna, för att på så vis veta vart de gör störst verkan och även för att planera inför framtida händelser. Men något som ändå mäts regelbundet är engagemanget hos medarbetarna.

## 5.2 Graden av integration mellan organisationsstrategin och HR-strategin

Utifrån Torrington & Halls (1995) beskrivning om nivåerna vid strategiintegrationen i en organisation samt utifrån respondenternas berättelser om det delvis upplevda ”förväntningsgapet” kan det antas att Volvo inte befinner sig i Torringtons & Halls optimala fjärde fas. Det kan istället antas att de befinner sig i fas tre eftersom det ibland upplevs från linjefefernas sida att HR inte behöver närvara vid vissa frågor. En av respondenterna nämner även att ibland händer det att HR glöms bort i vissa frågor. Detta fenomen berör dock inte enbart HR påpekar respondenten, utan alla avdelningar glöms ibland bort i vissa frågor som

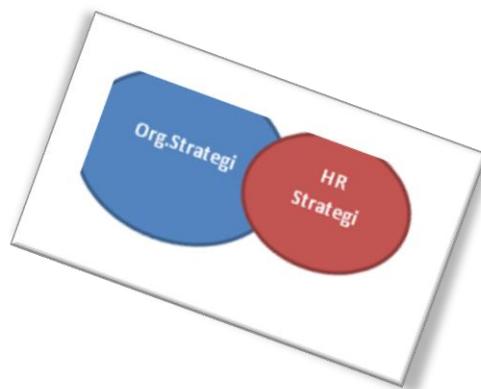
de egentligen borde ha varit närvarande vid. Alltså i Volvos fall behöver inte strategierna vara beroende av varandra eller för den delen anpassas efter varandra som Torringtons & Hall (1995) menar, vilket stärker teorin om att Volvos integration befinner sig i den tredje fasen.



Figur 5.2a: *Fas tre i integrationen mellan organisations- och HR-strategin.* Reviderad från Torrington & Hall (1995, 177).

Men enligt andra respondenter på framförallt HR så råder det en klart jämställd kommunikation avdelningarna emellan, vilket tyder på att de befinner sig i fas fyra. HR påverkar affären och upplever att de får bra gensvar från ledningen. Linjecheferna anser sig ha mycket stor hjälp utav HR som bollplank och rådgivande enhet i sitt personalarbete. Enligt Ulrich & Brockbank (2007) krävs ett nära samarbete HR och chefer emellan för ett lyckat strategiskt HR-arbete. Detta påpekar även Boxall & Purcell (2008) som menar att linjecheferna utgör en nyckelposition i organisationen när det gäller strategiimplementeringen. Det strategiska HR-arbetets genomslagskraft kommer därför att avgöras av linjechefernas agerande och intressen, vilket i sin tur beror mycket på hur välutvecklat samarbetet är mellan HR och linjen. Enligt respondenterna sker de flesta möten mellan HR Business Partners och linjecheferna informellt. En del har daglig kontakt och några lite mer sällan, inte för att de måste utan för att cheferna upplever att de behöver det. HR och linjen arbetar tillsammans med olika strategiska verktyg så som Talent Review. Samarbetet varierar dock i olika perioder beroende på hur mycket HR-relaterat chefen har just för stunden.

Några av respondenterna förklarar att det sker ledningsgruppsmöten varje vecka där det finns med representanter från Corporate HR som ger input om vad som händer globalt och internt på Volvo när det gäller HR-frågor. Detta medför då en ökad integration av det strategiska HR arbetet, både för HR-funktionen som blir medvetna om vad som komma ska, men också för organisationen i helhet då det är Corporate HR på ledningsnivån som sätter upp de strategiska målen. Här kan då dras slutsatsen att utifrån Torrington & Halls (1995) beskrivning så borde Volvo befinna sig i den fjärde fasen.



Figur 5.2b: *Fas fyra i integrationen mellan organisations- och HR-strategin.* Reviderad från Torrington & Hall (1995, 177).

### **5.3 Förväntningar mellan HR och Linjen**

De intervjuade linjecheferna har en positiv bild av HR-funktionen, men tror att förväntningar på funktionen varierar mycket bland deras kollegor. Respondenterna förväntar sig framförallt ett bra stöd och specialistkunskap från HR och anser att samarbetet fungerar bra med deras närmaste HR Business Partner. De vänder sig till HR för att diskutera frågor inom bland annat rekrytering, lönesättning och kompetensutveckling. De är medvetna om att HR Business Partners jobbar med strategiska personalfrågor och att de tidigare jobbade mer operativt. Flera av respondenterna inom linjen tror att bilden av HR förändras ju längre ut man kommer i organisationen och att den kan vara både positiv eller negativ. De medarbetare som inte har en nära kontakt med HR är antagligen inte särskilt insatta i vad HR egentligen gör och därför kan förväntningarna se väldigt olika ut. Respondenterna anser bland annat att HR kan uppfattas som ”fluffiga” med en lågmäld profil bland medarbetarna.

Söderlund & Bredin (2005) påpekar vikten av att förtydliga överlämnandet av ansvar till linjefunktionerna. Är inte gränsen tillräckligt tydlig finns risken att motstridiga rollförväntningar skapas. Det är även viktigt att tydliggöra att HR-funktionens nya strategiska roll ska fungera på ett konsultativt och inte administrativt sätt. Detta kan ses som en brist på Volvo då några av respondenterna, inom både HR och linjen, tror att den varierande bilden av HR förstärks av att ansvarsgränsen inte alltid är tillräckligt tydlig. Många förväntar sig troligtvis mer av HR och är inte insatta i den förändring som har skett inom HR-området, vilket har skapat motstridiga rollförväntningar. En av linjecheferna uttrycker att vissa kollegor antagligen fortfarande ser HR som en personaladministrativ funktion eller ”någon man kan gå till när chefen är dum”. En av respondenterna inom HR kallar detta för ett ”förväntningsgap” då vissa linjechefer förväntar sig ett strategiskt bollplank, medan andra förväntar sig en administratör och en handbok. Detta bygger dock endast på andrahandsinformation eftersom samtliga intervjuade linjechefer har en positiv bild av HR samt är väl insatta i vad de arbetar

med.

Som tidigare nämnts så kringgås det tänkta arbetssättet och en del linjechefer väljer att fråga sin närmaste HR Business Partner när det gäller vissa administrativa frågor. Enligt en av respondenterna i HR är det många HR Business Partners som fortfarande sköter administrationen åt cheferna, även om det egentligen inte är deras uppgift. Detta upplevs troligtvis som förvirrande hos andra medarbetare och kan ligga till grund för förväntningsgapet. Enligt Ulrich & Brockbank (2007) är en förutsättning för att HR-personal ska kunna genomföra strategiska processer att de inte behöver hantera administrativa rutiner, utan att dessa istället genomförs av centrala servicefunktioner, linjechefer eller genom outsourcing. På så sätt kan HR-personalen istället arbeta mot utveckling och effektivitet inom organisationen för att skapa samarbete med linjechefer samt bidra till att lösa affärsmässiga problem inom företaget (Ulrich & Brockbank 2007). Detta kan ses som bristfälligt på Volvo då det finns HR Business Partners som går utanför sitt ansvarsområde och hjälper till med uppgifter som egentligen ligger inom linjechefernas ansvar. Detta tar upp onödig tid för HR och leder till att de inte kan ägna lika mycket tid åt strategiskt arbete, som därför kan bli lidande. En av respondenterna inom HR anser att de skulle kunna hjälpa cheferna mer med administrativa uppgifter, men att de inte har tid. Däremot brukar personen boka in träffar med cheferna där de kan gå igenom uppgiften tillsammans så att det vet hur de ska göra nästa gång den dyker upp. En annan av respondenterna inom HR påpekar att det framförallt är upp till HR om hur strategiskt deras arbete blir. Detta kan liknas vid Granbergs (2011) beskrivning av att det framförallt är upp till HR-avdelningen att tydliggöra ansvarsgränsen mellan HR-avdelningen och linjecheferna. De måste kunna agera på ett övertygande sätt och förmedla en stark identitet med väl utvecklade synsätt. I Volvos fall är det upp till HR Business Partners att tydliggöra gränsen för vad som ligger inom deras ansvar, vilket sker i olika utsträckning bland de respondenter som vi har träffat.

Två av de intervjuade linjecheferna som jobbar på samma avdelning har bara varit i kontakt med HR Service Center ett fåtal gånger och är medvetna om att de ibland vänder sig till sin HR Business Partner när det egentligen borde kontakta HR Service Center. Dessa personer menar att deras HR Business Partner är väldigt hjälpsam och att det därför är lättare att vända sig direkt till den personen. HR Business Partnern medger att denne vid ett flertal gånger hjälper linjecheferna med frågor utanför sitt ansvarsområde då det blir mer tidseffektivt för cheferna. Samtidigt påpekar personen att man även måste kunna säga nej för att inte hamna i ett ”*administrativt trask*”. Situationen kan förklaras enligt Granbergs (2011) resonemang om att linjecheferna gärna använder HR-personalen som hjälpredor och att HR tar över linjechefens personalansvar för att de känner sig efterfrågade och behövda. Om HR-personalen sedan upptäcker att de inte har tillräckligt med tid eller andra resurser för att utföra linjens uppgifter och därför försöker föra tillbaka dessa uppgifter till linjen, finns det en risk att de får ett minskat förtroende från linjecheferna och att deras ställning försvagas. När det gäller Volvo kan situationen tolkas som att HR Business Partnern går utanför sitt



ansvarsområde på grund av att personen vill hjälpa linjecheferna och att det uppskattas mycket. Detta underlättar för linjecheferna, men leder till mindre tid för personens faktiska arbetsuppgifter. Om personen börjar säga nej till uppgifter som denne tidigare genomfört kan det få konsekvenser genom att linjecheferna uppfattar personen som ohjälpsam och att deras förtroende minskar.

En av de intervjuade linjecheferna tycker inte att det finns något ”*förväntningsgap*” mellan linjen och HR på hans avdelning, utan att samarbetet fungerar väldigt bra. Respondenten tror att det handlar mycket om hur man är som person och vilken inställning man har till HR. Detta påpekar även en av de andra linjecheferna då denne tror att förväntningarna på HR grundas mycket i linjechefernas personlighet och vilken förmåga de har att självständigt hitta information. Flera av respondenterna menar att vissa administrativa uppgifter genomförs av cheferna väldigt sällan och då kan det vara svårt att veta hur de ska göra, vilket tar upp onödig tid. Det fordras att cheferna kan hantera de olika tekniska systemen för administrationen. De har byggt in mycket hjälpmedel kring administrationen men det kräver som chef att man anstränger sig. Tar man sig tid kan man hitta svar på frågorna själv, men hittar man inte information eller inte vet hur man ska göra så tröttnar man antagligen ganska fort och tycker att systemet är byråkratiskt och tungrott.

Dessa olika problem tar Hällsten m.fl. (2007) upp då de menar att det är vanligt att linjechefer inte har tillräckligt med kapacitet, utbildning eller tid för att hantera personalfrågor. Tidsbrist kan skapa negativa konsekvenser genom ett alltför kortsiktigt synsätt som beror på chefernas arbetsbelastning och konkurrensen med andra uppgifter. En av intervjupersonerna inom HR-funktionen tycker inte att de har varit tillräckligt bra på att utbilda cheferna inom framförallt det administrativa området och att detta är något de bör arbeta med i framtiden. Bristande kompetens kan alltså anses ha lett till att vissa uppgifter inte kan genomföras på ett tidseffektivt sätt för linjecheferna. Två av respondenterna inom HR tror att de som är unga och nya på företaget och oftast har en god datorvana köper konceptet rätt av, medan det är svårare för de som har jobbat länge på företaget och att det framförallt är dessa personer som behöver mer information och utbildning.

Situationen kan även liknas vid det så kallade ”*black box*”-problemet när det gäller linjechefens personalansvar. Input utgörs av det tillskrivna personalansvaret som sedan ska skapa en output. Linjecheferna har många olika arbetsuppgifter som ska genomföras, samtidigt som de ska skapa resultat. Dock diskuteras sällan hur detta ska utföras i det dagliga arbetet samt vilka eventuella problem som kan uppstå. (Hällsten 2003). På Volvo saknas viss information om hur de tekniska systemen för administrationen ska användas och flera av cheferna tycker det är svårt att hantera de mallar som de bara använder vid enstaka tillfällen. Dessa uppgifter har förskjutits från HR till linjen i och med HR-funktionens förändring. Linjecheferna kan därmed anses ha blivit tilldelade flera arbetsuppgifter som de inte vet hur de ska genomföra fullt ut, vilket har lett till fenomenet ”*black box*”. Enligt några av respondenterna är lösningen på detta bland annat att satsa mer på utbildning, förenkla de

administrativa mallarna ytterligare eller att öka det administrativa stödet för linjecheferna.

### 5.3.1 HR-transformationen

Bristen av tydliggörande av ansvarsgränsen mellan HR och linjen kan även kopplas till själva genomförandet av HR-transformationen på Volvo. Enligt två av respondenterna var HR-funktionen inte tillräckligt övertygande gentemot linjecheferna när transformationen genomfördes. HR jobbade mycket ”inåt” och det gick åt mycket tid till att definiera och dela ut de nya rollerna inom HR-funktionen. Enligt Heldeborn (2009) är det mycket viktigt att bygga upp ett HR-varumärke och att förstå sig på och kommunicera ut de nya HR-värdena till mottagarna. HR-funktionen behöver bygga en stabil grund som ett eget varumärke inom organisationen. Detta görs genom att använda en effektiv kommunikationsprocess för att kunna marknadsföra den nya HR inom organisationen. Detta för att få sina enheter som man servar att förstå de nya ändringarna som görs (ibid.). När HR-transformationen genomfördes på Volvo glömdes linjecheferna delvis bort och de fick inte tillräckligt med information om vad transformationen skulle innebära för deras del. HR tyckte även lite synd om cheferna och vågade inte vara bestämda med vad chefernas nya uppgift skulle innebära utan gick väldigt försiktigt fram. Det hade istället kunnat vara positivt med en tydlig kommunikationsprocess där HR-avdelning fick möjlighet att marknadsföra sig själva och kommunicera ut deras syften och värden till mottagarna.

När organisationer genomför sin HR-transformation uppstår ofta problemet att HR transformerar sig själva i ett strategiskt vakuum, genom att arbeta med det vardagliga arbetet och behoven utan en klar helhet av den stora bilden. För att vara effektiv behöver HR istället vara klarare i sin implementering med företagsstrategin och involvera de enheter som HR servar (Heldeborn 2009). I efterhand anser några av respondenterna på HR att cheferna borde blivit bättre involverade i transformationsarbetet redan från början och att HR skulle ha agerat på ett mer övertygande sätt. Bristerna i genomförandet av transformationen ligger troligtvis till grund för de upplevda förväntningsgapen hos respondenterna i dagsläget. Hade de arbetat med att förtydliga de nya rollerna inom både HR och linjen redan från början hade förväntningsgapet troligtvis inte funnits i dagsläget.

Två av de intervjuade linjecheferna känner till begreppet HR-transformationen och vet vad den har inneburit för både HR och linjen. De andra två är osäkra på själva begreppet men känner ändå till omvandlingen inom HR. En av dessa personer känner sig inte insatt i hur transformationen genomfördes och hur det såg ut innan. Några av respondenterna inom HR tror att de som är nya på företaget känner till HR-transformationen bättre än de som har jobbat länge på företaget eftersom nya chefer får mycket utbildning och information om HR:s nya roll. Resonemanget stämmer med de två linjecheferna som inte känner till HR-transformationen, eftersom båda har jobbat länge inom företaget. Heldeborn (2009) menar att en bristande kommunikation mellan HR och dess servande avdelningar leder till ett bristande samarbete, som i sin tur leder till förlorat värde för kunderna som alla i slutändan arbetar för. I

fallet med de nyare cheferna på Volvo kan det anses att HR-avdelning har lyckats marknadsföra sig själva på ett tydligt sätt då cheferna är insatta i vad transformationen samt det nya HR innebär. Däremot fanns det brister i kommunikationen under genomförandet av transformationen, vilket har fått konsekvenser genom att de äldre cheferna saknar tillräcklig information kring transformationen och HR:s nya roll.

Betydelsen av en god kommunikation och tydlig marknadsföringsprocess av HR-funktionens nya värden enligt Heldeborn (2009) kan även kopplas till den varierande genomslagskraften av HR-transformationen i de olika bolagen inom Volvo. En av intervjupersonerna tror att det kan vara svårare att genomföra HR-transformationen i ett större bolag när det gäller kommunikationen och implementeringen. Respondenten tror att genomslagskraften har varierat mycket inom Volvo, både mellan och inom de olika bolagen. Detta tar även en av de andra respondenterna upp då denne menar att genomslagskraften även varierar mellan olika länder och att i Sverige och övriga Norden har de genomfört HR-transformationen så långt det går.

Granberg (2008) menar att HR-transformationen har lett till att organisationers HR-enheter har minskat och numera utgörs av färre men mer kvalificerade medarbetare. Detta upplevdes som ett problem bland några av respondenterna på Volvo när själva transformationen genomfördes. Resultatet av transformationen blev att "ramen" minskades samt att HR utgjordes av färre anställda innan de hade hunnit utveckla några gemensamma resurser och system, vilket skapade ett tufft arbete för HR. De upplevde även att cheferna inte var särskilt mottagliga för de nya idéerna och att HR delvis hade svårt att släppa taget. HR vågade inte vara tydliga med vad det skulle innebära för cheferna och därför var det inte alla som tog till sig förändringen.

Enligt Heldeborn (2009) bör en tydlig mall upprättas vid genomförandet av HR-transformationen för att nå bästa möjliga resultat. Mallen bör definiera HR:s kommande prioriteringar och handlande för en lyckad HR-transformation. Varje steg i genomförandet ska få ta sin tid och man bör inte påbörja något kommande steg innan ett tidigare är avslutat. Under genomförandet av HR-transformationen på Volvo hade de antagligen för bråttom i vissa steg och var inte tillräckligt tydliga med att involvera linjecheferna. Ramen minskades för fort, vilket skapade ett tungt arbete för HR. De kan anses ha påbörjat flera steg utan att ha avslutat de föregående stegen, vilket skapade vissa problem i själva genomförandet av transformationen.

Genom avlastning och förskjutning av administrativa rutiner till andra funktioner inom eller utanför organisationen kan HR-personalen istället arbeta mot utveckling och effektivitet inom organisationen för att skapa samarbete med linjechefer samt bidra till att lösa affärsmässiga problem inom företaget (Ulrich & Brockbank, 2007). Detta kan de anses ha uppnått på Volvo då de har utvecklat en tydlig strategisk inriktning genom framförallt utformandet av funktionen HR Business Partners. Det finns ett nära samarbete och informell kontakt mellan

HR Business Partners och linjecheferna där de tillsammans arbetar med strategiska personalfrågor. Samtliga fem respondenter inom HR tycker att transformationen har varit positiv för deras del, bland annat genom att den har frigjort tid för att fokusera mer på utvecklingsfrågor, vilket de inte gjorde tidigare. De kan jobba mer koncentrerat på färre områden istället för att alla ska göra allt och vara insatta i flera olika områden samtidigt och därmed hantera en stor mängd administration. Som tidigare nämnts förekommer det dock enstaka tillfällen då vissa HR Business Partners går utanför sitt egentliga ansvarsområde och hjälper cheferna med administrativa rutiner.

En annan förändring i och med transformationen, enligt en av respondenterna, är att medarbetarna inte längre ska vända sig till dem de brukar träffa eller känner och att detta var helt nytt för Volvo. Nu är allt väldigt offentligt, vilket det inte var innan då HR hade sina ”handböcker” som bara de personerna hade insyn i. Idag är mycket av den informationen offentlig, främst genom informationsportalen, vilket respondenten anser vara ett stort steg för Volvo då de har gått från att hålla saker lite hemligt till att bli mer öppna. Detta kan kopplas till Ulrich m.fl. (2009) som menar att genom att lägga ut information kring rutinmässiga och vanliga frågor kan företaget uppnå en tideffektivisering och avlastning från HR Service Center, då medarbetare själva får gå in och läsa sig till svaren.

Även en av de andra respondenterna nämner att i och med HR-transformationerna ska medarbetarna inte längre vända sig till HR-personal utan istället till intranätet Employee Center och HR Service Center. Detta tror respondenten har skapat viss oro hos medarbetarna. Enligt Ulrich & Brockbank (2007) skulle den här oron kunna förklaras utifrån ett antal fallgropar som den nya HR-strukturen kan medföra. Det är bland annat viktigt att se till att medarbetarna vet hur de ska använda informationsportalen samt hur och när de ska ta kontakt med HR Service Center. Det är viktigt att datan som samlas in och används vid transaktioner som rör medarbetarna hålls i säkert förvar och att personlig information inte läcker ut. I och med de teknikbaserade lösningarna försvinner även den personliga kontakten ansikte mot ansikte och det finns en risk att relationsbyggandet och samarbetet glöms bort (ibid.). Det sistnämnda är något som en av de intervjuade linjecheferna tydligt påpekade. Personen tycker att det är negativt att personerna man pratar med på de två stödfunktionerna uppstår som anonyma då man inte får något ansikte på personerna genom telefonkontakten. Linjechefen påstår att det har skett vissa brister i stödfunktionerna tidigare och därför brukar respondenten oftast dubbelkolla svaren, vilket leder till mycket extraarbete. Personen menar att det personliga ansvaret inom dessa enheter är bristande genom att problemen lätt förskjuts. I detta fall har alltså relationsbyggandet och samarbetet glömts bort. Respondenten anser att den personliga kontakten och förtroendet är väldigt viktigt och skulle behöva förbättras gentemot dessa funktioner, helst genom att träffa personerna på de servande enheterna för att få ett ansikte.

HR-transformationen började genomföras på Volvo år 2004 och enligt flera av respondenterna har de inte nått målen och det optimala resultat fullt ut ännu. Ett tydligt exempel på detta är

det ökade administrativa ansvaret hos linjecheferna som ofta inte utförs på ett smidigt och tidseffektivt sätt. Några av respondenterna anser att de måste arbeta mer med att utbilda cheferna i framtiden eller öka det administrativa stödet ute i verksamheterna. Ska de arbeta med den nya modellen, måste det bli rätt från början för att det ska vara kostnadseffektivt. Ett mål med HR-transformationen på Volvo var bland annat att HR skulle bli mer inriktade mot att leverera värde för både externa och interna aktörer. Enligt Ulrich & Brockbank (2007) definieras värdet snarare av mottagaren än givaren och därför bör HR-rollen utgå från mottagarnas åsikter och mål för att sedan utforma insatser och leverera service som kan öka dessa värden. Värdet kan exempelvis skapas genom att utforma effektiva HR-processer eller att bygga upp HR-resurser som är samstämmiga med affärsstrategin. När det gäller Volvo kan HR-funktionens närmaste mottagare anses vara linjecheferna. Enligt samtliga respondenter har det ökade administrativa ansvaret mottagits på ett varierat sätt bland cheferna och majoriteten av intervjupersonerna tror att cheferna tycker att många administrativa rutiner är svåra att hantera och tidskrävande. Detta kan ses som en brist när det gäller HR-funktionens uppgift att leverera värde gentemot linjecheferna. Som tidigare nämnts skulle det enligt respondenterna vara positivt med till exempel ett ökat administrativt stöd ute i verksamheterna, tydligare mallar och ”lathundar” för att utföra administrativa uppgifter eller att HR Service center tar över ytterligare administration. Detta kan alltså ses som flera möjliga tillvägagångssätt för att HR ska kunna skapa ett större värde för linjecheferna.

#### ***5.4 Sammanfattning av analysen***

Den nya HR-funktionen ska fungera på ett coachande sätt och vara lyhörd efter förändringar. Den ska fungera som ett bollplank och vara konsultativt och strategiskt inriktad istället för att fungera som en handbok. Frågor där HR fungerar som ett konsultativt stöd kan exempelvis vara lönesättning, rekryteringar, utbildning eller svåra fall som gäller medarbetarna. När det gäller personalansvaret på Volvo finns en tydlig linje där HR Business Partners coachar cheferna och cheferna coachar medarbetarna.

När det handlar om strategiskt HR-arbete på Volvo nämner både HR och linjen att den långsiktiga kompetensförsörjningen är viktig. Arbetet handlar framförallt om att ha flexibla och kompetenta arbetare som kan ställa om vid förändringar samt att fylla framtida kompetensbehov. Ett sätt att kartlägga medarbetarna och deras kompetens är verktyget Talent Review. Andra verktyg inom strategiskt HR-arbete används i olika utsträckning bland respondenterna. Vissa har önskemål om att använda fler verktyg i det vardagliga arbetet medan andra anser att det blir för teoretiskt och akademiskt.

På Volvo behöver inte HR Business Partners genomföra mätningar som visar resultatet av olika insatser eftersom beslut om HR-insatser kommer uppifrån samt att HR som funktion får bra gensvar från ledningen. Mjuka drivkrafter kan vara svårt att synliggöra och mäta men kan ändå vara viktiga att följa upp för att skapa en medvetenhet kring vilka resultat insatserna faktiskt ger. De personer vi har intervjuat upplevs inte vara insatta i hur deras insatser och

strategiska arbete påverkar affärsresultatet i ekonomiska termer.

Graden av integration mellan organisations- och HR-strategin kan tolkas på olika sätt beroende på vilka aspekter man väljer att fokusera på. Överlag upplevs den ändå som god eftersom samarbetet mellan linjen och HR Business Partner är väl utvecklat och kontakten mestadels sker regelbundet och informellt.

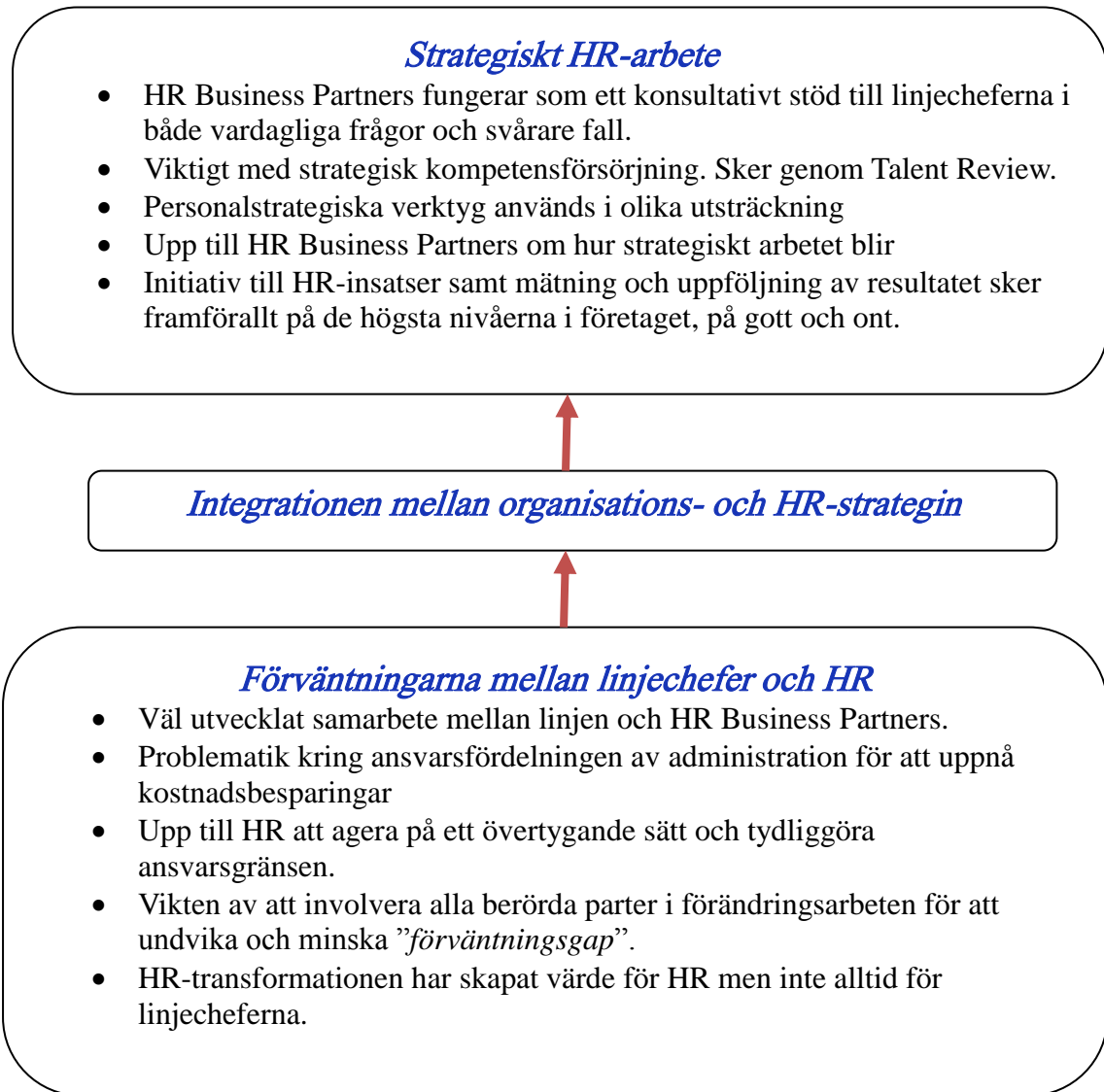
För att HR Business Partner ska kunna arbeta strategiskt är det viktigt att de blir avlastade från vissa administrativa uppgifter. Detta innebär att vissa uppgifter förs över på linjecheferna eller effektiviseras i ett HR Service Center. Det tänkta arbetssättet anser vi vara bristande många gånger inom Volvo då HR Business Partners går utanför sitt ansvarsområde och utför viss administration. HR Business Partners strategiska arbete blir då lidande och det finns en risk att de tänkta kostnadsbesparingarna inte uppnås. Anledningen till att HR Business Partners utför dessa uppgifter är för att linjecheferna saknar tid och kunskap för att kunna utföra dessa arbetsuppgifter på egen hand, vilket kan liknas vid ”black box”. En och samma uppgift tar i dagsläget längre tid för linjechefen än HR att utföra vilket inte heller kan ses som tidseffektivt eller kostnadsbesparande. Det är därför viktigt att satsa på utbildning, ytterligare stöd ute i verksamheterna eller förenklade administrativa mallar och ”lathundar”.

Inom både HR och linjen tror de att den varierande bilden av HR-funktionen förstärks av att ansvarsgränsen inte alltid är tillräckligt tydlig. Det anses vara upp till HR hur strategiskt arbetet blir och att det därför är upp till dem att tydliggöra ansvarsgränsen. De måste kunna agera på ett övertygande sätt och förmedla en stark identitet med väl utvecklade synsätt. Förväntningarna på HR grundas dock mycket i linjechefernas personlighet och självständighet. Nya chefer framstår ha ett öppnare förhållningssätt för den nya HR-strukturen, medan äldre chefer bland annat upplever de nya tekniska systemen som svåra.

Bristen av tydliggörande av ansvarsgränsen mellan HR och linjen kopplar vi även till själva genomförandet av HR-transformationen på Volvo. Cheferna involverades inte och fick inte tillräckligt med information om vad transformationen skulle innebära för både HR och linjen. Detta kan ses som grunden till de motstridiga rollförväntningarna som delvis upplevs idag. Vi ser här ett tydligt exempel på hur viktigt det är att alla inblandade parter är involverade redan i början av förändringsarbeten. För att förbättra situationen i dagsläget bör HR-avdelningen marknadsföra sitt nya arbetssätt för att framstå som tydligare gentemot de avdelningar som HR serverar och därmed kunna minska det upplevda ”förväntningsgapet”.

Avslutningsvis är det viktigt att poängtera att ett mål med HR-transformationen på Volvo var att HR skulle bli mer inriktade mot att leverera värde för både externa och interna aktörer. För att kunna göra detta bör HR utgå från mottagarnas åsikter och mål för att sedan utforma insatser och leverera service som kan öka dessa värden. När det gäller Volvo kan HR-funktionens närmaste mottagare anses vara linjecheferna. Värdeskapandet kan ses som bristfälligt i dagsläget då många chefer inte har kunskapen och tiden till att axla de nya

administrativa uppgifterna. HR-funktionen upplever transformationen som positiv och att de har lyckats skapa mervärde för deras egen funktion, samtidigt som de är medvetna om att den kanske inte alltid har bidragit till något mervärde för linjecheferna.



Figur 5.4: Sammanfattning av analyskapitlet

## 6. Slutsatser och diskussion

---

*I detta avsnitt återkopplar vi till uppsatsens syfte och besvarar våra två frågeställningar: Vad innebär strategiskt HR-arbete? Vilka förväntningar har HR-funktionen respektive linjecheferna på varandra? Dessa frågor ville vi undersöka då ett väl utvecklat samarbete mellan HR och linjen kan ses som en förutsättning för ett lyckat strategiskt HR-arbete. I den avslutande diskussionen har vi valt att utgå från våra slutsatser samt Volvos sex mål med HR-transformationen och diskutera huruvida Volvo kan anses ha uppnått målen eller inte. Vi har valt att framförallt diskutera de identifierade förbättringsområdena.*

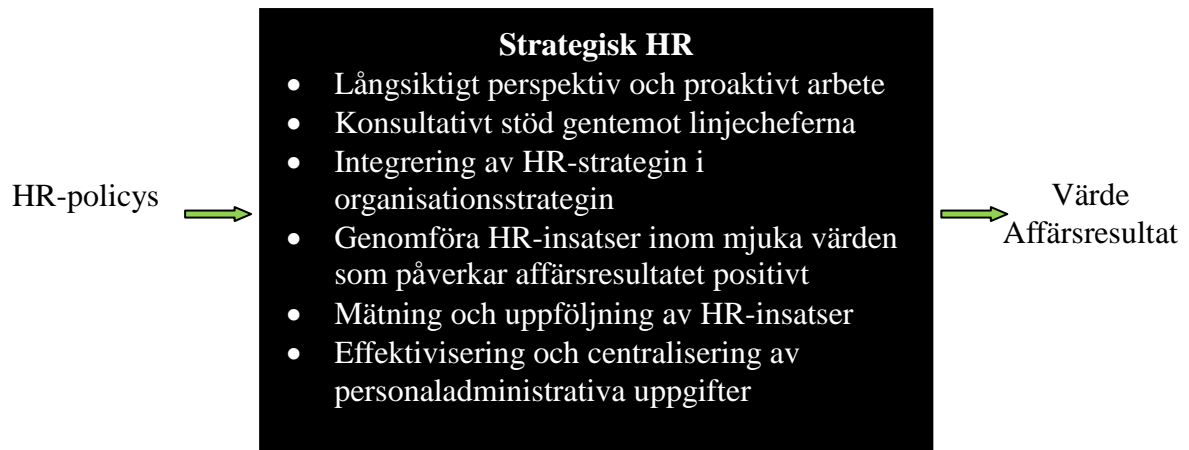
### 6.1 Strategiskt HR -arbete

En slutsats vi kan dra utifrån denna studie när det gäller vår första frågeställning är att strategiskt HR-arbete framförallt handlar om ett långsiktigt och coachande arbete. Arbetet syftar till att säkerställa personalrelaterade faktorer på lång sikt för att på så sätt kunna skapa mervärde för affären. HR Business Partners ska i sitt konsultativa stöd till linjecheferna kunna se utanför ramen och handboken för att kunna hjälpa linjecheferna mer ingående istället för att bara svara på frågan rent faktamässigt. Det är framförallt upp till HR hur strategiskt arbetet faktiskt blir, vilket därför kan variera beroende på hur övertygande HR-funktionen är samt hur väl utvecklade synsätt de förmedlar.

Det långsiktiga arbetet innebär att HR ser till så att företaget är väl förberett inför framtiden och omgivningens krav. Alla insatser som görs av HR bör påverka affärsresultatet positivt och detta kan göras genom att ta väl hand om samt arbeta proaktivt med de mjuka värdena inom organisationen, till exempel kompetens, motivation, löner och andra kompensationer. Mår medarbetarna bra och utvecklas utifrån deras egna intressen så tjänar företaget på det i längden, vilket i sin tur skapar värde för företaget som helhet och i slutändan framförallt för kunden. Dock är det viktigt att HR- och organisationsstrategin integreras och är samstämmiga med varandra, då HR-strategin inte har något egenvärde.

En del i det strategiska HR-arbetet handlar även om att effektivisera det personaladministrativa arbetet och samla det i centrala servicefunktioner eller föra över det till linjecheferna. Detta för att frigöra tid och resurser som skapar möjlighet till en tydlig strategisk inriktning av HR-funktionen. Den nya HR-inriktningen medför också ett större behov av mätningar och uppföljningar av insatserna. Detta syftar till att företaget på ett tydligt sätt ska kunna se vilket resultat insatserna faktiskt ger. Med koppling till det så kallade ”black-box”-problemet som nämndes inledningsvis vill vi sammanfatta vår första slutsats i nedanstående figur:





Figur 6.1: *Slutsats - Black box vid strategisk HR*

## ***6.2 Förväntningar mellan HR-funktionen och linjecheferna***

HR-funktionen som helhet förväntar sig att linjecheferna ska ta ett större administrativt ansvar för att på så sätt kunna avlasta HR-funktionen, vilket i sin tur kan frigöra tid till det strategiska arbetet. HR Business Partner förväntar sig att linjecheferna på eget initiativ tar kontakt med dem när behov finns av ett konsultativt stöd. De förväntar sig också att de redan från början blir involverade i specifika frågor där de bör närvara, det vill säga att det råder ett nära samarbete mellan HR Business Partners och linjecheferna. HR Service Center förväntar sig att linjecheferna i första hand själva söker hjälp angående rutinfrågor, till exempel via gemensamma informationsportaler, innan servicecentret kontaktas. HR Center of Expertise förväntar sig att linjecheferna inte tar någon direkt kontakt med dem utan först försöker lösa det aktuella problemet med sin närmaste HR Business Partner, som i sin tur kan kontakta HR Center of Expertise.

I stora drag förväntar sig linjecheferna stöd från HR-funktionen i alla typer av personalrelaterade frågor, alltifrån rutinfrågor och administrativa uppgifter till svårare fall som gäller medarbetarna. Linjecheferna förväntar sig att HR tänker på både linjens och företagets bästa samt att de skapar insatser och processer som både underlättar för cheferna och gynnar deras medarbetare. De förväntar sig att HR utgår ifrån mottagarnas åsikter och mål för att sedan utforma anpassade HR-insatser som kan bidra till att målen uppfylls.

Linjechefernas förväntningar kan anses variera i mångt och mycket från person till person. Denna variation från linjecheferna sida kan bero på var i organisationen de befinner sig och vilken kontakt de har med HR-funktionen. Vissa förväntar sig att HR-funktionen ska fungera som den alltid har gjort, det vill säga som en personaladministrativ enhet, medan andra är öppna för att anamma den nya strategiska HR-inriktningen. De som förväntar sig HR som en strategisk enhet förväntar sig troligtvis också att HR Business Partners ska vara lätta att kontakta och att de i stort sett alltid finns tillgängliga.

### 6.3 Diskussion

Anledningen till att Volvo inledde en HR-transformation var att de ville flytta fokus från att se på vad HR *gör* till att se på vad HR *levererar*. De såg att de bland annat saknade:

- Klara visioner och strategier inom HR-området
- Affärsorientering
- Ett långsiktigt perspektiv istället för snabba lösningar
- Kostnadssparande
- Tydliga roller och ansvarsområden
- Att HR lyssnar på vad kunden efterfrågar

Efter implementeringen av den nya HR-funktionen på Volvo har de fått tydligare visioner och strategier inom HR-området, bland annat genom införandet av systemet Service Delivery Model, som har frigjort tid och resurser för det strategiska HR-arbetet. Corporate HR beslutar om strategierna och sedan implementeras dessa i de olika bolagen. Eftersom det är upp till HR hur strategiskt arbetet bli kan implementeringen se olika ut mellan olika bolag.

Volvo har blivit mer affärsorienterat i och med att de arbetar långsiktigt med mjuka drivkrafter så som kompetens, motivation, löner och andra former av kompensationer, vilka samtliga kan påverka affärsresultatet positivt. HR tänker således på affären och vad som krävs för att säkerställa att de exempelvis har kompetenta och motiverade medarbetare på lång sikt, istället för att arbeta med snabba lösningar. Talant Review och andra verktyg används inom både HR och linjen. Genom HR-transformationen har Volvo lyckats frigöra tid för HR-funktionen att arbeta mer strategiskt och långsiktigt, vilket kan anses uppfylla målen att bli mer affärsorienterade med ett långsiktigt synsätt.

Hur ser den ultimata integrationen ut mellan avdelningarna? Enligt vår egen tolkning så är det nivå fyra som är den ultimata integrationen avdelningarna emellan. Ett nära samarbete råder mellan HR och linjen, där de tillsammans arbetar för att uppnå organisationsstrategin. Enligt våra egna uppfattningar är det svårt att uppnå detta till 100 %. Alla avdelningar glöms som tidigare nämnts bort ibland och så även HR. Volvo verkar dessutom på en marknad med snabba förändringar och vid händelser som exempelvis olyckan vid Fukushima så kan inte ett företag alltid ta hänsyn till alla utan vissa direktiv måste ske på sekunder då det kan handla om företagets överlevnad. Så vår egen slutsats när det gäller integrationen mellan organisations- och HR-strategin är att nivå fyra är den ultimata nivån, men att den ibland kan vara svår att uppnå fullt ut eftersom företag ständigt möts av förändringar i omgivningen.

Då HR-funktionens huvudsakliga mål är att leverera värde till linjecheferna och andra aktörer vill vi påstå att de HR Business Partners som går utanför sitt ansvarsområde i dagsläget levererar högre värde än de som inte hjälper linjecheferna med administrativa uppgifter. De HR Business Partners som leverera högst värde i dessa frågor gentemot linjecheferna anser vi vara de personer som går igenom uppgifterna tillsammans med linjecheferna när behovet

finns. Därmed vet linjecheferna hur de ska gå tillväga nästa gång uppgiften dyker upp och HR har på så sätt lyckats leverera ett långsiktigt värde. Att HR Business Partnern tar över och genomför uppgiften åt linjecheferna kommer endast bidra med ett kortsiktigt värde för linjechefen och även företaget i helhet eftersom linjechefen kommer att behöva lika mycket hjälp nästa gång uppgiften blir aktuell.

Så länge linjecheferna saknar kunskap till att genomföra vissa administrativa uppgifter anser vi det alltså vara bättre att HR Business Partners utför dessa uppgifter då det kan antas vara det mest tidseffektiva sättet. HR Business Partners kommer dock inte kunna ägna sig lika mycket åt strategiskt och utvecklande arbete, men samtidigt hinner inte linjechefen det heller när vissa uppgifter tar upp onödigt stor tid och inte utförs på ett effektivt sätt. Linjechefen har ofta ett stort och vidsträckt personalansvar som innebär många olika uppgifter. Tidskrävande och ineffektiva uppgifter kommer därför att ta viktig tid från andra uppgifter, som kan klassas som lika viktiga eller kanske till och med viktigare. Då HR och linjechefer tillsammans arbetar mot att uppnå organisationsstrategin anser vi det vara logiskt att den funktion som har mest kunskap om en viss uppgift också bör utföra den. För att det tänkta arbetssättet med Service Delivery Model ska fungera på Volvo är det viktigt att alla berörda parter har den kompetens som behövs för att tillvägagångssättet ska kunna fungera på ett smidigt och ekonomiskt fördelaktigt sätt. När det gäller kostnadsbesparande är det även viktigt att mäta och följa upp resultaten av de olika HR insatserna. Huruvida Volvo har blivit mer kostnadsbesparande eller ej är det svårt för oss att avgöra eftersom respondenterna inte vet vad deras insatser leder till då mätningarna sker mest på den högsta nivån (Corporate HR) inom företaget.

Vi vill ännu en gång påpeka att det är HR-funktionens uppgift att tydliggöra ansvarsgränsen mellan HR och linjen. För linjechefernas del är det bekvämt att vända sig till sin HR Business Partner istället för HR Service Center. På servicecentret får linjecheferna inget ansikte på personen som de pratar med och det kan vara svårare att diskutera en fråga över telefon, vilket kan leda till att man undviker att ringa från första början. Med sin närmaste HR Business Partner har linjechefen däremot en personlig och regelbunden kontakt med. De är antagligen nära arbetskollegor och har byggt upp ett helt annat förtroende mellan varandra jämfört med de centraliserade stödfunktionerna. Vi anser att det självklart är lättare för linjechefen att fråga en person man känner och litar på. Så länge HR Business Partners går med på att hjälpa till med administrativa uppgifter utanför deras ansvarsområden är det som sagt bara bekvämt och smidigt för linjechefen, vilken antagligen inte ser någon anledning till att kontakta HR Service Center istället.

Skillnaden i hur arbetet är fördelat mellan HR Business Partner och linjen verkar även bero på det fysiska avståndet mellan de två parterna. På avdelningen där de i stort sätt arbetar vägg i vägg är samarbetet nära och HR Business Partnern går ofta utanför sitt ansvarsområde. På de andra avdelningarna där de sitter längre ifrån varandra är ansvarsgränsen tydligare och en HR Business Partner menar att de inte har tid att utföra administrativa uppgifter åt cheferna, men

att de däremot kan visa cheferna hur de ska gå tillväga för att underlätta situationen nästa gång den dyker upp. Samtidigt framkommer det både i den beskrivna empirin och teorin att det framförallt är upp till HR-avdelningen hur strategiskt inriktat arbetet blir. Kompetensen, synsättet och personligheten hos både HR och linjen borde ha betydelse för hur ansvarsfördelningen ser ut och hur de arbetar. I fallet med avdelningen som arbetar väldigt nära varandra kan det lika gärna bero på de olika rollernas personlighet och beteende istället för att de råkar sitta nära varandra rent geografiskt. Även linjechefernas datorvana och självständighet borde spela in. Kanske kan detta ses som en generationsfråga? Som vi beskrivit tidigare så har de nyare cheferna inga problem med att anamma den nya HR-inriktningen, medan de som arbetat länge inom organisationen upplevs ha ett större motstånd, det var ju bättre förr. Detta kan då ses som en generationsfråga och att det kommer ta tid innan det nya HR sättet har implementerats till 100 % inom företaget.

Personalansvaret har enligt vår egen mening förskjutits och blivit mer ineffektivt. Ingen av de vi har träffat på Volvo påstår att ansvaret borde gå tillbaka till HR Business Partners. Däremot finns det önskemål om att cheferna borde få bättre utbildning. Det skulle kunna vara positivt med en standardiserad utbildning för alla linjecheferna om vad som krävs av dem i och med den nya HR inriktningen, en utbildning där HR går igenom exakt hur processerna fungerar med mera. Utbildningen borde också vara återkommande då det upplevs som att många av de nya arbetsuppgifterna för linjecheferna återkommer väldigt sällan och att de lätt kan glömmas bort. Ett annat förslag är som vi varit inne på tidigare att skapa tydligare mallar och tillvägagångssätt. Ett ökat administrativt stöd skulle också kunna vara en av lösningarna. Istället för att exempelvis 200 chefer genomför dessa administrativa och för dem tunga uppgifter kanske det är effektivare om det istället anställs ett fåtal personer på heltid inom någon HR-funktion, exempelvis HR Service Center, som tar över det administrativa arbetet åt linjecheferna. Linjecheferna kan då återgå till att vara chefer.

Sammanfattningsvis anser vi att Volvo har lyckats genomföra tre av de sex målen med HR-transformationen. Dock finns det fortfarande tre tydliga förbättringsområden som Volvo behöver fortsätta att arbeta med:

- ✓ Klara visioner och strategier inom HR-området
- ✓ Affärsorientering
- ✓ Ett långsiktigt perspektiv istället för snabba lösningar

- Kostnadsbesparande
- Tydliga roller och ansvarsområden
- Att HR lyssnar på vad kunden efterfrågar

Figur 6.3: Uppnådda mål vs förbättringsområden

HR-transformationen kan sammanfattningsvis anses ha pågått på Volvo sedan 2004 utan att den har uppnått de ursprungliga målen fullt ut, även om de är på god väg och har skapat flera fördelar under resans gång. Det finns en del kvar att arbeta på, men precis som att Rom inte byggdes på en dag så måste också förändringar få ta sin tid.

## 7. Referenser

---

- Boxall, Peter & Purcell, John (2008) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2, Malmö: Liber.
- Esiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena (2009) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Nordstedts Juridik AB
- Granberg, Otto (2011) *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur
- Hartman, Jan (2004) *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur
- Heldeborn, Josefine (2009) *Creating value through HR*.  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) Hämtad: 2012-04-04
- Hällsten, Freddy (2003) *Det dygdiga personalansvaret – Om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Kungälv: Bokförlaget BAS
- Hällsten, Freddy; Boglind, Anders & Thilander, Per (2007) *”HR Transformation” – empiri och teori som bas för fördjupad forskning om det förändrade personalarbetet*. Göteborg: HRM-gruppen, företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Jensen, Jennie (2012) *Det räcker inte att kunna affären*, i *Personal & Ledarskap*. Borlänge: Colorprint Sweden
- Johanson, Ulf & Johrén, Anders (2011) *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber AB.
- Kotnik, Victor & Frisch, Christian (2007) *Enterprise Value Map for Human Capital*.  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) Hämtad: 2012-04-04
- Lindelöw, Malin (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur
- Nationalencyklopedin (2012) *Humankapital*.  
<http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/lang/humankapital> Hämtad: 2012-04-02.
- Nationalencyklopedin (2012) *Strategi*.  
<http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/kort/strategi> Hämtad: 2012-03-27

Owusu, Yaw A. (1999) *Importance of employee involvement in world-class agile management systems*. International Journal of Agile Management Systems, Vol. 1 Iss: 2 pp. 107 – 115

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Rövik, Kjell Arne (2008) *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber AB

Söderlund, Jonas & Bredin, Karin (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber AB

Torrington, Derek & Hall, Laura (1995) *Personnel Management – HRM in Action*. Padstow: T.J. Press Ltd

Ulrich, Dave (2007) Alignment of HR Strategies and the Impact on Business performance. Schuler, Randal S. & Jackson, Susan E. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*. Studentlitteratur AB

Volvo (20040213) *HR Transformationen*. Företagsmaterial (PowerPoint)

Volvo (2012)

www.volvo.se Hämtad: 2012-04-25.

Yamashina, H (2000) *Challenge to world-class manufacturing*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 Iss: 2 pp. 132 - 143

## 8. Bildreferenser

---

Figur 1.1: *Black box vid strategisk HR.*

Figur 3.3: *Personalfunktionens utveckling.* Reviderad från Granberg, Otto (2011, 89) *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling.* Stockholm: Natur & Kultur

Figur 3.5: *Integrationsnivån mellan organisations- och HR-strategin.* Reviderad från Torrington, Derek & Hall, Laura (1995, 177) *Personnel Management – HRM in Action.* Padstow: T.J. Press Ltd

Figur 3.7: *Sammanfattning av teorikapitlet*

Figur 4.2: *HR-enheter inom Volvo.* Volvo (2004-02-13) *HR Transformationen.* Företagsmaterial (Powerpoint)

Figur 4.14: *Sammanfattning av empirikapitlet*

Figur 5.1.1: *Personalansvar: vem coachar vem?*

Figur 5.2a: *Fas tre i integrationen mellan organisations- och HR-strategin.* Reviderad från Torrington & Hall (1995, 177).

Figur 5.2b: *Fas fyra i integrationen mellan organisations- och HR-strategin.* Reviderad från Torrington & Hall (1995, 177).

Figur 5.4: *Sammanfattning av analyskapitlet*

Figur 6.1: *Slutsats - Black box vid strategisk HR*

Figur 6.3: *Uppnådda mål vs förbättringsområden*



## Bilaga 1: Pilotintervju

---

Bakgrundsinformation

HR-Transformationen

Hur genomfördes den och varför?

Vilka resultat har den lett till?

Hur jobbade ni innan?

Har HR-T genomförts på hela Volvo koncernen?

Vad är problemet med ”förväntningsgapet” enligt dig?

Lite övergripande om hur personalansvaret ser ut

Hur jobbar ni med Strategisk HR? Inom vilka områden? Verktyg?

Vad tycker du om vår frågeställning?

Åsikter kring intervjumallarna?

## Bilaga 2: Intervjuguide HR

---

- ❖ Bakgrundsfakta
  - Vilka är dina arbetsuppgifter?
  - Hur länge har du arbetat inom koncernen?
  - Utbildning m.m.
  
- ❖ Hur många personer/chefer arbetar du för? Vad innebär detta ansvaret?
  
- ❖ Vad jobbar ni med på HR-avdelningen i stora drag?
  - Hur ser samarbetet ut inom HR-avdelningen? Har ni gemensamma policys, riktlinjer, processer?
  - Vem utför de personaladministrativa uppgifterna?
  
- ❖ Vad anser du att HR-transformationen inneburit för HR-avdelningen?
  - Hur har dina arbetsuppgifter förändrats?
  
- ❖ På vilket sätt jobbar HR-funktionen med strategiska frågor?
  - Vilka mjuka drivkrafter kan användas på ett strategiskt sätt? Exempel? Verktyg?
  - Hur jobbar ni med att mäta och följa upp resultat av strategiska personalinsatser? Exempel?
  - Känner du att HR behöver övertyga ledningen och linjecheferna om dessa insatser eller får ni ett bra gensvar?
  
- ❖ Hur upplever du integrationen mellan HR-strategin och organisationens strategi?
  
- ❖ Vad anser du att linjecheferna framförallt jobbar med när det gäller personalfrågor?
- ❖ Hur samarbetar du/ni med linjecheferna? På vilket sätt bidrar ni gemensamt till att uppnå företagets huvudsakliga mål?
  - När var du senast i kontakt med någon av linjecheferna? Varför? Resultat?
  - Regelbundna möten? Formella möten? Informella möten?
  - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
  
- ❖ Vad tror ni linjecheferna förväntar sig utav er? Vilken bild har de av HR?

- ❖ Hur väl insatta tror du linjecheferna är i HR-transformationen och HR:s nya roll?
- ❖ Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet mellan linjechefer och HR?
- ❖ Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan linjechefer och HR?
  - Om, i så fall hur och varför?

## Bilaga 3: Intervjuguide linjechefer

---

- ❖ Bakgrundsfakta
  - Vilka är dina arbetsuppgifter?
  - Hur länge har du arbetat inom koncernen?
  - Utbildning m.m.
  
- ❖ Hur många personer har du personalansvar över? Vad innebär personalansvaret?
  
- ❖ Vilken bild har du av HR? Vilken bild tror du dina arbetskollegor har av HR?
- ❖ Vad anser du att HR framförallt jobbar med?
  
- ❖ Hur samarbetar du/ni med HR-avdelningen? På vilket sätt bidrar ni tillsammans till att uppnå företagets mål?
  - När var du senast i kontakt med HR-avdelningen? Varför? Resultat?
  - Regelbundna möten? Formella eller informella möten?
  - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
  
- ❖ Känner du till HR-Transformationen?
  - Hur har dina arbetsuppgifter förändrats i och med HR-transformationen?
  
- ❖ När det gäller strategi:
  - Hur arbetar du med strategisk utveckling?
  - Hur integreras HR i detta?
  - När jobbade du senast med ett strategiskt arbete? Var HR inblandat? Kunde de ha varit inblandade?
  
- ❖ Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet mellan linjechefer och HR?
- ❖ Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan linjechefer och HR?
  - Om, i så fall hur och varför?

## Bilaga 4: Intervjuguide HR Service Center & HR Center of Expertise

- ❖ Bakgrundsfakta
  - Vilka är dina arbetsuppgifter?
  - Hur länge har du arbetat inom koncernen?
  - Utbildning m.m.
  
- ❖ Hur många personer/chefer arbetar du för?
- ❖ Hur är arbetet fördelat på din avdelning?
  
- ❖ Vad jobbar ni med på HR-funktionen i stora drag?
  - Hur ser samarbetet ut inom HR-funktionen? Har ni gemensamma policys, riktlinjer, processer?
  - Vem utför de personaladministrativa uppgifterna?
  
- ❖ Vad anser du att HR-transformationen inneburit för HR-avdelningen?
  - Hur har dina arbetsuppgifter förändrats?
  
- ❖ På vilket sätt jobbar HR-funktionen med strategiska frågor?
  - Är din avdelning involverad i dessa frågor?
  
- ❖ Hur upplever du integrationen mellan HR-strategin och organisationens strategi?
  
- ❖ Vad anser du att linjecheferna framförallt jobbar med när det gäller personalfrågor?
- ❖ Hur samarbetar du/ni med linjecheferna?
  - När var du senast i kontakt med någon av linjecheferna? Varför? Resultat?
  - Regelbundna möten? Formella möten? Informella möten?
  - Hur? Personligt möte? Telefon? Mail?
  
- ❖ Vad tror ni linjecheferna förväntar sig utav er? Vilken bild har de av HR?
  
- ❖ Hur väl insatta tror du linjecheferna är i HR-transformationen och HR:s nya roll?
  
- ❖ Finns det något som kan förbättras när det gäller samarbetet mellan linjechefer och HR?
- ❖ Finns det något som borde förändras när det gäller uppdelningen av uppgifter och ansvar mellan linjechefer och HR?
  - Om, i så fall hur och varför?

## Bilaga 5: Information om respondenterna

---

Respondenter från HR-funktionen:

- Helena (BP)
- Harald (BP)
- Henric (BP)
- Hans-Olof (SC)
- Heidi (CE)

Respondenter från linjefunktionen:

- Lisbeth
- Lovisa
- Ludvig
- Lasse

Titelförkortningar:

- BP = HR Business Partner
- CE = HR Center of Expertise
- SC = HR Service Center

Relationen mellan respondenterna:

- Harald (BP) servar linjecheferna Lisbeth och Johan
- Helena (BP) servar linjechefen Lasse
- Linjechefen Lovisa servas av en HR Business Partner som vi inte har intervjuat.
- Hans-Olof (SC) och Heidi (CE) servar samtliga respondenter
- Henric (BP) är vår kontaktperson från Technology