



PERSONALVETARPROGRAMMET

HRBP-rollen och samspelet inom HR-funktionen

En fallstudie i en shared service-organisation

Johanna Bengtsson
Emmy Friske

| | |
|------------------------|-----------------|
| Uppsats/Examensarbete: | 15 hp |
| År: | 2018 |
| Handledare: | Marissa Ekdahl |
| Examinator: | Petra Adolfsson |



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

| | |
|-------------|--|
| BA-thesis: | 15 hp |
| Subject: | Human Resource Transformation |
| Nivå: | Bachelor |
| Year: | 2018 |
| Supervisor: | Marissa Ekdahl |
| Examiner: | Petra Adolfsson |
| Keywords: | Shared service organization, HRBP, service center, center of expertise |

Shared service organizations have become a commonly used model in how to organize the HR function in large organizations. The HR function is here divided in three parts: HR business partners, service centre and centre of expertise. Implementing a shared service model and adapting it to the conditions of a specific organization has shown to be complex. Especially the HRBP role and the interplay between the three parts of the HR function have proven to be challenging. The purpose of this study is to investigate HRBP's role in a shared service organization and the interplay between HRBP, service center and center of expertise.

The study is conducted by using a qualitative method. The study is a single case study performed at a large global organization, referring to as Organisation X. The empirics consists of nine semi-structured interviews with three HRBP:s, two employees from the service centre, two employees from the center of expertise and two managers within the company. The interviews have been transcribed and analyzed with a thematic analysis and the empirics have also been linked to previous research.

The study found that the role of HRBP is not as unclear as earlier stated, however it is comprehensive and includes a wide range of assignments. The HRBP role carries a lot of expectations from both HR colleagues, line managers and other customers which can be

difficult to fulfill. The close relation between HRBP:s and the business usually makes the HRBP feel more loyal to the business than to the HR function. The study also found that the HR function is seen as three separate parts by the employees in the HR function, instead of one unit. One of the major challenges is creating an understanding of the other parts within the HR function, their priorities and their work. The interplay between the HRBP:s and the service center and the center of expertise can be improved in several ways, that is, enhanced communication between all three parts, working together at the same geographical unit, work rotation and creating common purposes for the HR function. Creating an effective HR function in a shared service organization requires time and dedication.

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till fallorganisationen, vår kontaktperson och samtliga respondenter som deltagit i studien och låtit oss ta upp en del av deras tid. Utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Vi vill också tacka vår handledare Marissa Ekdahl för hennes feedback och positiva inställning. Ett varmt tack även till våra studiekamrater som kommit med värdefulla tankar och förslag. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och givande diskussioner om allt mellan himmel och jord.

Emmy Friske och Johanna Bengtsson

2018-05-29



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1 Inledning | 1 |
| 1.1 Syfte och frågeställningar | 2 |
| 1.2 Bakgrund | 2 |
| 2 Teori och tidigare forskning | 3 |
| 2.1 HR-transformation | 3 |
| 2.2 Shared service-organisation | 3 |
| 2.3 Begreppet HRBP | 5 |
| 2.4 Utmaningar med en shared service-organisation och HRBP-rollen | 6 |
| 2.4.1 Motsägelsefulla förväntningar | 7 |
| 2.4.2 HR som en enhet eller tre delar? | 7 |
| 2.4.3 Rollfördelning inom HR-funktionen och HRBP:s lojalitet | 8 |
| 2.5 Sammanfattning | 9 |
| 3 Metod | 10 |
| 3.1 Val av metod | 10 |
| 3.1.1 Kvalitativ metod | 10 |
| 3.1.2 Fallstudie | 10 |
| 3.1.3 Intervjuer | 10 |
| 3.1.4 Abduktivt angreppssätt | 11 |
| 3.2 Urval, genomförande och bearbetning av data | 11 |
| 3.2.1 Urval | 11 |
| 3.2.2 Genomförande | 12 |
| 3.2.3 Bearbetning av data | 13 |
| 3.3 Validitet och reliabilitet | 13 |
| 3.4 Etiska reflektioner | 14 |
| 3.5 Avgränsningar | 14 |

| | |
|--|----|
| 3.6 Kritiska reflektioner | 15 |
| 4 Resultat | 16 |
| 4.1 Samarbete och rollfördelning inom HR-funktionen | 16 |
| 4.2 HR som en enhet eller tre delar? | 19 |
| 4.3 “Blame game” | 19 |
| 4.4 Synen på HRBP-rollen..... | 20 |
| 4.5 HRBP som strategisk affärspartner..... | 22 |
| 4.6 HRBP:s lojalitet | 22 |
| 5 Diskussion | 24 |
| 5.1 Samspelet inom HR-funktionen i en shared service-organisation..... | 24 |
| 5.1.1 Rollfördelning och kommunikation..... | 24 |
| 5.1.2 Chefernas uppfattning..... | 25 |
| 5.2 Synen på HRBP-rollen i en shared service-organisation..... | 26 |
| 5.2.1 HRBP som strategisk affärspartner..... | 26 |
| 5.2.2 HRBP:s lojalitet | 27 |
| 6 Slutsatser | 28 |
| 6.1 Förslag till vidare forskning..... | 28 |
| Referenslista | 30 |
| Bilagor | 32 |
| Bilaga 1: Intervjuguide – HRBP | 32 |
| Bilaga 2: Intervjuguide – Servicecentret och expertenheten | 34 |
| Bilaga 3: Intervjuguide – Chefer..... | 36 |
| Bilaga 4: Inbjudan till att delta i intervju | 38 |

1 Inledning

Det uppkommer ständigt nya trender inom HR (Boglund, Hällstén & Thilander, 2013) och trender har som bekant en tendens att komma och gå. En idé som dock varit långvarig och fått starkt fäste hos många organisationer, både internationellt och nationellt, är konceptet HR-transformation som tog fart kring millennieskiftet och sedan dess har genomförts av flertalet svenska multinationella företag (Boglund, Hällstén & Thilander, 2011). Syftet med HR-transformation är att HR-funktionen ska arbeta mer strategiskt, bli effektivare och mer specialiserade (Boglund et al., 2013). Tanken är således att göra HR till en given strategisk partner som inte enbart utför administrativa uppgifter, utan även är en del av ledningsgruppen (McCracken & Heaton, 2012; Ulrich, 1997).

En vedertagen modell inom HR-transformation är shared service-organisationen där HR-funktionen delas upp i tre delar: en central expertenhet, en central serviceenhet samt lokala HR business partners (HRBP) (Boglund et al., 2013). Att implementera en effektiv modell för HR-transformation som är anpassad efter en organisations specifika behov har dock visat sig medföra många utmaningar (Boglund et al., 2013). Ett problem en del organisationer som använder sig av en shared service-organisation upplever är att det kan uppstå en splittring mellan de olika delarna inom HR-funktionen. Det kan även skapas en oklarhet i rollfördelningen kring vem som ansvarar för vilka arbetsuppgifter (Cooke, 2006; Boglund et al., 2013). Då det krävs samarbete mellan HRBP:s och expertenheten och servicecentret för att leverera effektiva lösningar för affärsverksamheten är det centralt att samspelet mellan dem fungerar tillfredsställande (Ulrich, 1997). Detta samarbete har dock visat sig vara komplicerat och inte alltid fungera friktionsfritt (Boglund et al., 2013).

En befattning som är central i en shared service-organisation är den tidigare nämnda HRBP:n som innehar rollen som strategisk affärspartner. Denna roll upplevs av många organisationer som otydlig och svår att differentiera från de övriga HR-funktionerna (CIPD, 2007; Keegan & Francis, 2010). Eftersom det saknas en entydig definition av HRBP-rollen och dess uppgifter finns risken att det skapas orimliga förväntningar från de andra delarna inom HR-funktionen och kunder till HRBP:n, samt att det skapas motsättningar inom HR-funktionen (CIPD, 2007). Om medarbetarna inom HR-funktionen inte förstår varandra fullt ut kan deras samarbete komma att påverkas negativt (Kates, 2006). Implementering av en shared service-organisation kan således medföra flera dilemman (Boglund et al., 2013; Kates, 2006; Wright, 2008), vilket gör det till ett relevant fenomen att studera mer ingående.

Trots att shared service-organisationen sedan länge etablerats i många stora organisationer uppmärksammar Cooke (2006) att det behövs mer forskning som berör hur implementeringen av shared service-organisationer påverkar de olika rollerna och samspelet inom HR-funktionen. Främst HRBP-rollen tycks vara otydlig i vissa avseenden och då denna roll har en central funktion i en shared service-organisation, anser vi detta vara av personalvetenskapligt intresse att undersöka vidare. Med denna uppsats avser vi bidra med en utökad förståelse för hur synen

på HRBP-rollen ser ut och hur samspelet inom HR-funktionen kan fungera i en shared service-organisation. Detta är av intresse då vi som nyutexaminerade personalvetare med stor säkerhet kommer komma i kontakt med organisationer som använder sig av en shared service-organisation och kan ställas inför liknande utmaningar.

1.1 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av ovanstående resonemang är syftet med föreliggande studie att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut mellan HRBP:s och expertenheten respektive servicecentret. Vi vill därmed bidra med en utökad förståelse för vilka utmaningar en HR-funktion kan stå inför i en shared service-organisation. Följande frågeställningar kommer att behandlas för att syftet ska uppnås:

- Hur upplevs samspelet mellan HRBP:s och expertenheten respektive servicecentret i en shared service-organisation?
- Hur är synen på HRBP-rollen i en shared service-organisation?

1.2 Bakgrund

För att studera synen på HRBP-rollen och hur en HR-funktions samspel fungerar i en shared service-organisation har vi genomfört en fallstudie på ett globalt industriföretag med ungefär 45 000 anställda i 80 länder. I Sverige är organisationen verksam på tolv olika orter och har ungefär 2700 medarbetare. Organisationen kommer i rapporten benämnas Organisation X. Vi har utfört fallstudien hos en av organisationens tre affärsområden.

Organisation X startade processen med att implementera en shared service-organisation år 2010 i Sverige och modellen har modifierats under tidens gång, senast år 2015. Innan implementeringen var organisationen decentraliserad med stor lokal självständighet, där varje enhet hade en egen personalchef och så kallade personalmän som arbetade med HR-frågor. Införandet av shared service-organisationen har lett till att organisationen idag har en central expertenhet och ett centralt servicecenter som arbetar med samtliga tre affärsområden, HRBP:s som arbetar ute i de lokala verksamheterna samt globala HRBP:s som arbetar mer övergripande och mot de globala verksamheterna. (Officiell företagsinformation och samtal med medarbetare, 2018).

2 Teori och tidigare forskning

Vi inleder detta avsnitt med en övergripande beskrivning av HR-transformation för att sedan redogöra för vad en shared service-organisationen är samt begreppet HRBP utifrån tidigare forskning. Därefter presenteras forskning kring vilka utmaningar det finns med en shared service-organisation och HRBP-rollen.

2.1 HR-transformation

Idén med HR-transformation är att omvandla HR-funktionen till att arbeta mer strategiskt, bli effektivare och mer specialiserade (Boglund et al., 2013). Detta kräver helt nya kunskaper och intresseområden där inte bara förståelse för affären är av vikt, utan även expertiskunskap inom organisationsutveckling och organisationsförändring (Beer, 1997; Brockway, 2007). Brockway (2007) tar upp tre anledningar till att implementera HR som en strategisk partner: för att reducera kostnader, för att dagens konkurrenskraft gör att företag idag måste slåss om att både anställa och behålla den bästa personalen, samt att HR-avdelningen förväntas ha insikt i hur övriga avdelningar fungerar för att kunna göra ett värdefullt arbete på företaget. Syftet med HR-transformation är därmed att HR-funktionen ska vara mer värdeskapande för organisationen och ha ett större affärs- samt kundfokus. Detta innebär att HR-avdelningen, HR-processer och enskilda HR-medarbetare ska arbeta för att leverera positiva resultat som adderar värde till linjechefer, medarbetare, investerare och kunder. På så vis kan HR-funktionen stärka sin position som en viktig del i organisationens strategiska utveckling och ledning (Ulrich & Brockbank, 2005).

Samtidigt finns enligt Beer (1997) flera fallgropar vid införande av strategiskt HR-arbete: dålig koordination och teamwork, oklar strategi och prioriteringar, top-down- eller låt-gå-ledarskap, dålig vertikal kommunikation samt otillräcklig ledning. Samtliga faktorer bidrar till svårigheterna för HR-avdelningen att ha ett tydligt ramverk för sitt arbete (McCracken & Heaton, 2012).

2.2 Shared service-organisation

Ett av de stora namnen inom HR-transformation är den amerikanske forskaren Dave Ulrich som utvecklat en modell där HR-funktionen är uppbyggd som en så kallad shared service-organisation (Boglund et al., 2013). Modellen utvecklades för att behålla även de operativa delarna av HR-arbetet samt göra HR mer värdeskapande och kostnadseffektiva (Ulrich & Brockbank, 2005). Modellen kallas också för den trebenta pallen (se figur 1) och består av en HR-funktion med en strategisk del (HR business partners) och två operativa delar (expertheten och servicecentret) (Boglund et al., 2013). Den strategiska delen består av HR business partners som arbetar transformativt med värdeskapande för sina kunder (både externa

och interna), genom att förbinda HR-praxis med organisationens mål samt vara mellanhand mellan linjecheferna och ledningen. Expertenheten arbetar också transformativt då deras arbetsuppgifter är icke-rutinmässiga och avsedda att skapa värde för sina kunder då det exempelvis kan innebära att de ska införa verksamhetsmål eller implementera strategier. Skillnaden är att de arbetar mer operativt. Servicecentret arbetar också operativt, men transaktionellt, och arbetsuppgifterna är standardiserade och administrativa (Ulrich, 1997; Boglind et al., 2011; Boglind et al., 2013). HRBP:n är ofta kundens första kontakt med HR, för att antingen ta hand om frågan själv eller lotsa kunden vidare till rätt HR-funktion. HRBP:s uppgift blir då att först klargöra vilka önskemål och behov kunden har, för att sedan identifiera hur dessa behov och önskemål kan tillgodoses på bästa sätt. I många fall innebär detta att HRBP:s samarbetar med expertenheten och/eller servicecentret för att leverera lösningar för affärsverksamheten (Ulrich, 1997). Konceptet balanserar effektiviseringen av centralisering med flexibiliteten av decentralisering och svarar mot kravet att vara konkurrenskraftig på flera olika marknader (Ulrich, Younger & Brockbank, 2008). Tanken är även en balans mellan standardisering och flexibilitet samt företagskontroll och självständiga affärsverksamheter (Ulrich & Brockbank, 2005).



Figur 1: Den trebenta pallen. Omgjord modell utifrån Boglind et al. (2013:13).

Cooke (2006) nämner fyra orsaker till varför en shared service-organisation bör implementeras: för att HR är en del av en större affärsförändring, för att som företag kunna vara mer agila och flexibla vid förändringar i verksamheten, för att förbättra organisatoriskt lärande samt för att HR ska kunna positionera sig mer som ett strategiskt organ som inte enbart arbetar operativt. Andra anledningar är bättre service, kunna omstrukturera arbetsprocesser och uppnå ökad produktivitet (Boglind et al., 2011). Ulrich (1997) menar att för att en shared service-organisation ska kunna bli framgångsrik är det centralt att få bort begränsande tankemönster och barriärer mellan de olika delarna inom HR-funktionen eftersom det kan hämma arbete, informationsutbyte och beslutsfattande. Även om delarna inom HR-funktionen har olika roller och ansvarsområden är det viktigt att hela HR-funktionen har en gemensam syn på vilka de övergripande målen är för HR och hur man ska arbeta inom HR-funktionen (Ulrich, 1997). Det

blir extra viktigt då en shared service-organisation skiljer sig mycket från hur HR traditionellt har organiserats och det är därför lätt att falla tillbaka i gamla roller och mönster. För att uppnå gemensamma mål är det centralt att tydliggöra vad som skiljer de traditionella respektive nya rollerna och arbetssätten åt så att HR-funktionen delar tankesätt. Om HR-funktionen är eniga och delar samma tankesätt blir det tydligare för övriga funktioner i organisationen att förstå hur HR-funktionen arbetar. Det är också relevant att framhålla vikten av samarbete, ömsesidig respekt och att alla delarna inom HR-funktionen är ett team (Ulrich, 1997).

Cooke (2006) menar på att de motsättningar som kan uppstå vid en HR-transformation och införandet av en shared service-organisation är bland annat mindre nöjda kunder, minskade karriärmöjligheter inom HR samt en förvirring kring ägandefrågan gällande olika ansvarsområden. Detta betyder att de som främst påverkas av transformationen är de som är kunder till HR-funktionen samt de som arbetar inom HR-funktionen (Cooke, 2006; Boglind et al., 2013). Med andra ord påverkar införandet av en shared service-organisation hela organisationen. Cooke (2006) menar att det saknas forskning om hur de olika delarna inom HR-funktionen påverkas och vilka fördelar och nackdelar en shared service-organisation medför i praktiken.

2.3 Begreppet HRBP

HRBP är en förkortning av begreppet human resource business partner. Det finns ingen entydig definition av vad en HRBP är eller gör, utan business partnering handlar snarare om en process där yrkesverksamma inom HR fungerar som affärspartners till företagsledare och linjechefer i organisationen. Syftet är att gemensamt uppnå de strategiska affärsmålen genom att skapa och implementera HR-processer och HR-system som fungerar som ett stöd för att nå organisationens mål. Detta innebär även att utse och införa de HR-strategier som är bäst lämpade för att stötta den gällande affärsstrategin, utvärdera HR-aktiviteter och huruvida de levererar värde till verksamheten, men också se till de anställdas intressen och vara uppmärksam för om några HR-strategier behöver ändras (CIPD, 2014; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009; Keegan & Francis, 2010). I business partnering ingår ofta den formella titeln HRBP, det vill säga att organisationen har HR-verksamma som har sin förankring i affärsverksamheten. Hur en HRBP arbetar och hur rollen ser ut varierar dock mellan olika organisationer beroende på storlek, affärsmål samt företagskultur, vilket gör det svårt att ge en heltäckande beskrivning av HRBP-rollen (CIPD, 2014). Vanligtvis har varje affärsdel, region eller funktion en eller flera HR business partners som stöttar de lokala cheferna och därmed agerar som interna konsulter. Syftet är att HRBP:s ska ha en god insikt och förståelse för den specifika verksamheten och dess behov (Kates, 2006; Wright, 2008). Exempel på arbetsuppgifter som är vanligt förekommande i rollen som HRBP är talent management, att klargöra affärsstrategier, långsiktig resursplanering, driva förändringsprocesser, kompetensutveckling, skapa strategier gällande personalhantering både internt och externt samt att leda den lokala HR-funktionen (CIPD, 2014; Ulrich et al., 2009).

Ulrich (1997) menar att HRBP:s spelar flera olika roller och kritiserar att begreppet affärspartner ofta förenklas till en HR-verksam som arbetar med att implementera strategier tillsammans med chefer. Detta anser Ulrich (1997) är att vara en strategisk partner men att rollen som HRBP innefattar mer än så. Ulrich (1997) framhåller att HR-verksamma måste kunna vara både strategiska och operativa samt ha fokus både långsiktigt och kortsiktigt. När det gäller aktiviteter måste HRBP:s kunna hantera både processer, exempelvis olika HR-system och andra verktyg, såväl som de anställda (Ulrich, 1997; Boglind et al., 2013). Rollen som HRBP är dynamisk och innebär att vara både strategisk partner, funktionsexpert, medarbetarnas talesperson, utvecklare av humankapital samt HR-ledare samtidigt. Genom att vara insatt i och växla mellan dessa fem roller menar Ulrich att HRBP:s adderar värde till verksamheten och fungerar som en sann affärspartner (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2007; Boglind et al., 2013).

CIPD:s (2007) undersökningar utförda bland organisationer i Storbritannien visar att det finns flera fördelar för en organisation att använda sig av HRBP:s. Att HR bidrar mer strategiskt anses vara den främsta fördelen men också att HR får mer affärsfokus, personalfrågor ges en större betydelse och HR-funktionen får en högre trovärdighet när de även visar prov på en förståelse för affärsverksamheten. Andra fördelar som har observerats är att linjechefer och HRBP:s fått ett bättre samarbete, samt att HR ger bättre service och bidrar till ökad kundnöjdhet (CIPD, 2007).

2.4 Utmaningar med en shared service-organisation och HRBP-rollen

Shared service-organisationen ses ofta som ett färdigt koncept och en modell som ska lösa en organisations alla problem, men det är sällan så enkelt i verkligheten. Modellen kräver snarare en anpassning till den specifika organisationens förutsättningar för att kunna tillämpas på ett relevant och effektivt sätt (Boglind et al., 2013). Utmaningen för varje organisation är därför att komma underfund med hur modellen kan formas och anpassas utifrån den egna verksamheten (Kates, 2006) då det inte är själva inträdet av modellen som ger mest effekt, utan snarare att implementera modellen enligt de resurser och behov som finns (Ulrich et al., 2008).

Francis & Keegan (2006) lyfter att det finns flera utmaningar med en shared service-organisation och även HRBP-rollen. En av svårigheterna är att HRBP:s ofta har ett mycket starkt strategiskt fokus vilket leder till att andra delar av HRBP-rollen försummas, framförallt har arbetet med de anställda en tendens att hamna längre ner i prioriteringen. Kates (2006) är inne på samma spår och menar att HR-transformation har flyttat HR:s fokus från de anställda till ledning och chefer, men poängterar samtidigt att användandet av HRBP:s förhindrar att HR-funktionen blir för centraliserad och tappar kontakten med verksamheten genom att HRBP:s arbetar lokalt i verksamheten.

2.4.1 Motsägelsefulla förväntningar

McCracken och Heaton (2012) samt Beer (1997) belyser problematiken med att HRBP:s kan ha förväntningar på sig att utföra både strategiska och operativa uppgifter för att visa sig "värdiga" inför resten av organisationen, trots att deras arbetsuppgifter övergått till att vara huvudsakligen strategiska. Det ställs även höga krav på de som arbetar med HR att anta flera, ibland motsägelsefulla roller, som ska anpassas efter både anställda, arbetsgivare och professionella normer och därmed är flexibilitet ett av de viktigaste attributen för en HR-verksam person (McCracken & Heaton, 2012).

En av de vanligaste utmaningarna många företag upplever med att införa business partners är just att utveckla HRBP-rollen och vad den ska innefatta. Enligt CIPD:s (2007) undersökning var ett problem som nästan hälften av alla organisationer som infört HRBP-rollen uppfattade att HRBP:s ofta fick utföra uppgifter som inte ingick i deras roll. Nästan lika många HRBP:s ansåg även att det var svårt att svara mot både den lokala affärsenhetens och företagets behov. En så stor andel som 40 procent av de svarande uppgav att de misslyckats med att arbeta strategiskt på det vis som de ansåg att rollen innebar. Att HRBP-rollen är otydlig och svårt att definiera upplevde en fjärdedel av HRBP:na var problematiskt (CIPD, 2007).

2.4.2 HR som en enhet eller tre delar?

Kates (2006) framhåller att en annan utmaning med en shared service-organisation är att kunderna, exempelvis linjechefer och anställda, vanligtvis ser HR-funktionen som en enhet trots att den är uppdelad i tre delar. Detta är inte ett problem i sig utan det som kan bli problematiskt är att kunderna förväntar sig service utan några skarvar oberoende av vilken typ av personalrelaterad fråga det gäller, vilket kan bli svårt för HR-funktionen att leverera på grund av uppdelningen. Det gäller speciellt om ärendet måste hanteras av flera delar inom HR-funktionen (Kates, 2006). Wright (2008) belyser svårigheten att etablera HRBP-rollen fullt ut då deras klienter fortfarande vill ha "sin egen" HR-person och en "one stop shop" där samtliga funktioner finns på samma ställe. Kates (2006) illustrerar samma problematik och exemplifierar att chefer ofta är nöjda med "sin egen" HRBP men inte med HR-funktionen överlag. Boglind et al. (2013) förklarar detta som ett vanligt dilemma efter en HR-transformation då vissa linjechefer väljer att gå till sin lokala HRBP för att få svar direkt i ärenden som egentligen ska hanteras av expertenheten eller servicecentret. Detta grundar sig i att många linjechefer vill ha en personlig relation och kontakt med de HR-medarbetare de ber om hjälp av, speciellt gällande känsliga frågor, snarare än att kontakta någon de inte känner per telefon eller mejl i ett servicecenter. Relationsfrågan och kännedom om HR-medarbetarnas kompetens spelar därmed en stor roll (Boglind et al., 2013). Det kan även finnas ett motstånd inom HR-funktionen att anpassa sig till ett nytt arbetssätt och nya roller genom att inte hänvisa frågor vidare till den del av HR-funktionen ärendet berör och istället besvara frågan själv, trots att en funktionsuppdelning är avsikten med en shared service-organisation (Boglind et al., 2013).

Det är enligt Kates (2006) vanligt förekommande att HR-avdelningar pratar om sig själva som "ett HR", men att de sällan arbetar så i praktiken. Ett vanligt misstag är att de olika delarna av HR-funktionen inte delar med sig av sina erfarenheter till varandra eller inte vill använda processer framtagna av de andra delarna (Ulrich et al., 2008). Uppdelningen av HR-funktionen kan exempelvis göra det svårt att avgöra vem som äger en viss fråga gentemot kunderna, speciellt mellan HRBP:s och expertenheten. I vissa fall kan det näst intill råda en konkurrens mellan HRBP:s och expertenheten om det inte finns en tydlig gränsdragning för rollerna och hur de ska agera. Då det ofta saknas tydliga roller och ansvarsområden inom HR-funktionen kämpar många HR-avdelningar med att komma på hur de ska leverera bästa möjliga service till sina kunder (Kates, 2006).

2.4.3 Rollfördelning inom HR-funktionen och HRBP:s lojalitet

Boglund et al. (2013) menar att införandet av en shared service-organisation kräver mycket av medarbetarna inom HR-funktionen, då förändrade roller och nya strukturer fordrar att de bryter gamla vanor, vågar släppa ifrån sig arbetsuppgifter och är öppna för att tänka i nya mönster. Speciellt rolldifferentiering inom HR-funktionens tre delar är viktig för att avgränsa rollerna och att det skapas ett effektivt samarbete (Boglund et al., 2013).

Keegan och Francis (2006; 2010) samt Ulrich (1997) menar att uppdelningen av HR i strategiska och icke-strategiska roller kan skapa en maktobalans inom HR-funktionen, framförallt då HRBP:s spelar en viktig roll ute i affärsverksamheten och på så sätt höjer sin status. Detta kan leda till att HRBP:s känner en större närhet till verksamheten de arbetar med än till HR-funktionen. Kates (2006) utvecklar detta vidare och menar att det är vanligt att det råder en obalans mellan HRBP:s fokus på affärslinjen och expertenhetens samt servicecentrets företagsfokus. Eftersom HRBP:s arbetar ute i verksamheten nära linjen har de en annan insyn i verksamheten och en större förståelse för dess behov, vilket de centrala enheterna ibland saknar. HRBP:s och expertenheten samt servicecentret kan därför ha olika prioriteringar och HRBP:s prioriteringar stämmer då många gånger bättre överens med linjechefernas prioriteringar. Detta kan leda till att HRBP:s känner en större lojalitet till affärslinjen och dess chefer än med övriga HR-funktionen och att samarbetet då kan bli lidande eftersom de olika delarna av HR-funktionen inte förstår varandra fullt ut (Kates, 2006). Ulrich (1997) menar att det därför är viktigt med god dialog, en ömsesidig respekt för varandra, gemensamt affärsfokus och intressen samt engagemang för organisationen inom hela HR-funktionen.

Enligt Boglund et al. (2013) är frågan om identifikation och lojalitet högst relevant när det gäller utfallet vid införandet av en shared service-organisation. En HRBP förväntas företräda ledningen och föra deras idéer vidare ut i organisationen. Samtidigt är det, som även Kates (2006) tar upp, vanligt förekommande att HRBP:s identifierar sig närmare med den lokala verksamheten och känner en starkare lojalitet dit. Boglund et al. (2013) menar att det kan bli problematiskt om HRBP:s relation och lojalitet till HR-funktionen värderas lägre än relationen

och lojaliteten till lokala chefer och verksamheten. Då kan det bli svårt för HR att driva en gemensam linje och fungera som en sammanhållen HR-funktion.

2.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns både fördelar och nackdelar med att införa en shared service-organisation med HRBP:s, expertenhet och servicecenter. Det finns många utmaningar kring hur rollerna inom HR-funktionen ska utformas och hur samspelet mellan dem ska se ut (Boglind et al., 2011; CIPD, 2007; Francis & Keegan, 2006). Framförallt framstår HRBP-rollen som diffus, vilket kan medföra skilda förväntningar (McCracken & Heaton, 2012). Detta kan även leda till att HRBP:s har svårt att vara lika lojala mot både affärsverksamheten och HR-funktionen (Boglind et al., 2013). Kates (2006) lyfter också dilemmat att HR-funktionen inte alltid ses som en enhet utan tre separata delar, vilket kan utgöra ytterligare en utmaning införandet av en shared service-organisation.

3 Metod

I följande avsnitt beskriver vi de metodologiska överväganden vi gjort och vårt tillvägagångssätt i studien. Vi inleder med val av metod, urval, genomförande och bearbetning av data. Därefter redogör vi för begreppen validitet och reliabilitet, våra etiska reflektioner och studiens avgränsningar. Avslutningsvis redogörs för våra kritiska reflektioner.

3.1 Val av metod

3.1.1 Kvalitativ metod

Vi valde att göra en kvalitativ studie i form av en fallstudie. En kvalitativ ansats bygger enligt Bryman (2011) på enskilda personers uppfattningar och är mer tolkningsinriktad då tyngden ligger på att ge en bild av den sociala verkligheten som råder inom en viss miljö. Även Kvale och Brinkmann (2014) menar att en kvalitativ ansats är ett lämpligt sätt att undersöka individers uppfattningar och att försöka förstå världen ur deras synvinkel. Denna metod passade därför väl in med vår studies syfte. Fördelarna med att använda sig av en kvalitativ ansats är öppenheten och nyansrikedomen i insamlingen av empirin, då metoden ger utrymme för en öppen process som kan komma att ändras under tidens gång. Nackdelen med samma ansats är resursåtgången gällande framförallt tid som bidrar till att det sällan är möjligt att intervjua samtliga tänkbara respondenter (Jacobsen, 2017).

3.1.2 Fallstudie

Att utföra en fallstudie är enligt Bryman (2011) att undersöka exempelvis, som i vårt fall, ett visst fenomen i en organisation. Vi valde att göra en studie av enskilda fall för att kunna få en mer djupgående förståelse av fenomenet, då Jacobsen (2017) menar att studier av dessa slag passar bra för att få detaljerade beskrivningar av verkligheten. Vi valde att genomföra studien på en stor global organisation som infört en shared service-organisation för några år sedan och fortfarande arbetar med att utveckla modellen och dess struktur. På grund av detta var det en intressant organisation att utföra studien på.

3.1.3 Intervjuer

Vid kvalitativ metod och fallstudier är det vanligt att använda sig av intervjuer då de ger en subjektiv bild av respondenternas uppfattningar (Jacobsen, 2017), vilket passade vår studie väl. Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer då intervjuprocessen med denna metod är flexibel, ger möjlighet till att ställa följdfrågor och ger respondenten utrymme att gå djupare in på ämnen som hen anser vara av värde (Bryman, 2011; Yin, 2013). Enligt Jacobsen (2017) kan en intervju inneha fem olika grader av strukturering, varpå vi valt att strukturera vår intervjuguide i mitten av den skalan med tema, fast ordningsföljd och med vissa fasta svarsalternativ (se bilaga 1–3).

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är det viktigt att ha en god teoretisk förståelse om det fenomen som ska studeras för att kunna utforma en intervjuguide med relevanta frågor. Vi utgick därför ifrån den litteratur vi använt i vår teori och tidigare forskning när vi utformade intervjuguiden. Vår intervjuguide består av tre olika teman (se bilaga 1–3) som följde våra frågeställningar: rollen som HRBP, samarbetet mellan HRBP och servicecentret respektive expertenheten och lojalitet. Då vi intervjuade fyra olika parter (HRBP:s, medarbetare inom servicecentret, expertenheten, samt chefer i verksamheten som inte arbetar med HR) blev endast de fyra första frågorna gemensamma. Efter det anpassade vi frågorna beroende på vilken roll respondenten har på företaget (se bilaga 1–3). Vi försökte ställa majoriteten av frågorna på ett sådant vis att de var öppna för tolkning och att intervjun således kunde te sig olika och fortsätta i skiftande riktningar beroende på vem vi intervjuade (Bryman, 2011).

Enligt Jacobsen (2017) öppnar metoden ansikte-mot-ansikte upp för en mer dynamisk intervju med bättre flyt då det är lättare att etablera tillit. Då vi var måna om att etablera tillit och få så nyanserade svar som möjligt på våra frågor, valde vi att använda oss av intervjuer ansikte-mot-ansikte i den utsträckning det var möjligt. Dock gjorde geografiska avstånd att en del av respondenterna lämpade sig bättre för telefonintervjuer (Jacobsen, 2017). Vi hade helst velat ha samtliga intervjuer ansikte-mot-ansikte, men vi värderade mångsidigheten i att få tala med flera personer som arbetade inom olika roller högre, och därmed få ett mångsidigare underlag, än att ha fysisk kontakt med samtliga.

3.1.4 Abduktivt angreppssätt

Då vi från början haft en bild av att vi vill inrikta oss på HRBP-rollen och samspelet inom HR-funktionen i en shared service-organisation, men samtidigt inte kunnat styras av en eller flera bestämda teorier, har vi använt oss av ett abduktivt angreppssätt då vi genomfört denna fallstudie. Detta i enlighet med Jacobsen (2017) som framhåller att forskning är en ständigt pågående process där teori och empiri har en ömsesidig påverkan på varandra. Vi hade en teoretisk utgångspunkt i shared service-organisationen när vi började och därmed en riktning vi tänkt oss, men har varit öppna för ny information som kunnat uppkomma under tiden vi gjort våra intervjuer och låtit respondenterna till viss del styra riktningen på ämnet och samtalet.

3.2 Urval, genomförande och bearbetning av data

3.2.1 Urval

Jacobsen (2017) menar att en studies problemställning och syfte sätter kriterierna för urvalet. I studien användes en kombination av bekvämlighetsurval och målinriktat urval. Enligt Bryman (2011) innebär bekvämlighetsurval att forskaren intervjuar de personer som finns tillgängliga. Urvalet i vår studie var ett bekvämlighetsurval på så vis att vi hade en kontaktperson på företaget som gav oss namn på potentiella respondenter som vi sedan kontaktade. Kritik mot ett bekvämlighetsurval är att metoden gör att resultatet inte blir generaliserbart, eftersom det

inte går att säga om urvalet är statistiskt representativt (Bryman, 2011). Att ha ett statistiskt representativt urval var dock inte vår ambition utan vi ville undersöka ett specifikt fenomen i fallorganisationen och då är det enligt Bryman (2011) godtagbart att använda ett bekvämlighetsurval. Samtidigt var urvalet till viss del målinriktat, vilket betyder att forskaren försöker skapa en överensstämmelse mellan urvalet och forskningsfrågan för att få intervjuer med personer som är av relevans för studiens syfte (Bryman, 2011). Vårt urval var målstyrt på så sätt att vi bad vår kontaktperson på företaget att ge oss namn på medarbetare som arbetade inom fyra olika roller; HRBP:s, medarbetare på servicecentret, medarbetare på expertenheten samt chefer i verksamheten.

Vi fick namnet på 14 potentiella intervjudeltagare att kontakta. Av dessa kunde nio personer tänka sig att medverka i en intervju. Vi bokade intervjuerna via mejl samt telefon. De som bokades per telefon fick ett informationsmejl (se bilaga 4) strax efter att vi hade pratat med dem och de vi bokade via mejl fick samma information i samband med mejlförfrågan.

3.2.2 Genomförande

I studien genomfördes totalt nio intervjuer som varade mellan 25 och 55 minuter. Vi intervjuade två lokala HRBP:s, en global HRBP, två medarbetare från servicecentret, två medarbetare från expertenheten samt två chefer i organisationen som inte arbetade inom HR-funktionen. Vi båda närvarade vid samtliga intervjuer och turades om att intervjuar respektive anteckna varannan gång. Samtliga intervjuer spelades in med mobiltelefon efter respondentens godkännande (Jacobsen, 2017).

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) spelar kontexten stor roll vid intervjuer. I de fall vi utförde intervjuer ansikte-mot-ansikte besökte vi vid samtliga tillfällen respondenternas arbetsplats. Samtliga intervjuer ansikte-mot-ansikte utfördes i ett enskilt och ostört rum, antingen i respondentens eget kontor eller i ett mötesrum, vilket är att föredra enligt Bryman (2011). Även telefonintervjuerna genomfördes i ett enskilt rum då vi använde högtalarfunktionen och därmed inte ville att någon obehörig skulle kunna ta del av samtalet.

Intervjuerna inleddes med vad Kvale och Brinkmann (2014) kallar för orientering, då vi gick igenom intervjuens syfte, de etiska principerna vi utgick ifrån, om det var okej att vi spelade in intervjun och om respondenten hade några frågor innan intervjun startade. Därefter utgick vi från den intervjuguide som var aktuell för respektive respondent, beroende på vilken tjänst de har (se bilaga 1–3). Vi ställde följdfrågor och bad om förtydliganden när vi ansåg att svaren kunde utvecklas. Kvale och Brinkmann (2014) anser att intervjun bör avslutas med en uppföljning kring hur respondenten upplevde intervjun, om hen har något mer att tillägga eller har några frågor. Vi avslutade därför intervjuerna med dessa frågor för att ge respondenterna möjlighet att lägga till, ta bort eller korrigera uttalanden samt för att ge dem möjlighet att ställa frågor kring studiens syfte och tillämpning.

3.2.3 Bearbetning av data

Vid genomförande av intervjuer är det idealiskt att spela in och sedan transkribera dem (Jacobsen, 2017), vilket vi gjort med samtliga intervjuer för att inte gå miste om information. Vi valde även att göra stödanteckningar under intervjuerna för att på så vis bättre komma ihåg om det var delar som tycktes särskilt intressanta under tiden intervjuerna pågick.

I enlighet med Bryman (2011) genomförde vi analysen löpande under arbetets gång. I samband med intervjuerna gjordes viss spontan analys, då vi efter varje intervju diskuterade vad som sagts och om det var något vi fann särskilt intresseväckande. Det huvudsakliga arbetet med analysen genomfördes dock efter att vi hade genomfört samtliga intervjuer. I enlighet med Yin (2013) gjorde vi minnesanteckningar under tiden vi genomförde vår analys för att inte missa några spontana reflektioner. Vi genomförde en tematisk analys (Bryman, 2011) som grundar sig i de teman vi använt i vår intervjuguide samt vad som framkommit under intervjuerna. De sex temana var: samarbete och rollfördelning inom HR-funktionen, HR som en enhet eller tre delar?, "blame game", synen på HRBP-rollen, HRBP som strategisk affärspartner och HRBP:s lojalitet. Vi valde att använda oss av citat från respondenterna för att förtydliga vad som sagts och för att ge en bättre bild av helheten (Bryman, 2011). Vi valde dock att endast uppge vilken enhet respondenterna tillhör och inte nämna kön eller geografisk placering för att minska möjligheten att identifiera respondenterna (Jacobsen, 2017). Vi identifierade empiriska teman som var återkommande i flera intervjuer (exempelvis brist på kommunikation) och sorterade dem under de sex övergripande teman vi kommit fram till. Vi har därefter sökt efter likheter och skillnader både mellan respondenternas uttalande och vad som sagts i tidigare forskning (Bryman, 2011).

3.3 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet handlar om en studies tillförlitlighet och giltighet (Jacobsen, 2017). Enligt Bryman (2011) används validitet och reliabilitet i stor utsträckning inom kvantitativ forskning, men är svårare att applicera på kvalitativ forskning då denna typ av forskning inte fokuserar på mätning i första hand och kriterierna för validitet och reliabilitet därför inte blir direkt överförbara. I vår studie försökte vi istället att fokusera på tillförlitlighet och äkthet, som enligt Bryman (2011) kan användas som kvalitetsmått inom kvalitativ forskning. Vi gjorde detta genom att tydligt dokumentera vårt tillvägagångssätt, ge plats för olika beskrivningar av verkligheten, vara självkritiska samt ge en rättvis bild av de olika uppfattningar som framkommit i empirin (Bryman, 2011). Vi lade stor vikt vid att reflektera över vårt tillvägagångssätt under hela processen och inte enbart över slutresultatet. Vid utformandet av intervjuguiden var vi noggranna med att se över frågorna och omarbetade dem flera gånger för att inte ställa ledande eller otydliga frågor, samt ge möjlighet för respondenterna att fritt uttrycka sina åsikter och upplevelser. Vid bearbetningen av både teori och tidigare forskning samt empiri försökte vi ha ett objektivt förhållningssätt och inte ta saker ur sitt sammanhang (Bryman, 2011). Vid intervjuerna bad vi om förklaringar och ställde följdfrågor för att minimera risken för missuppfattningar (Bryman, 2011).

3.4 Etiska reflektioner

Då denna studie inkluderar intervjuer var det viktigt att respondenterna kände sig trygga med hur deras svar användes och att deras uppgifter behandlades på ett etiskt korrekt sätt (Bryman, 2011). Centrala aspekter vid genomförandet av en studie är informerat samtycke, nyttjandekravet, konfidentialitet och anonymitet (Bryman, 2011; Jacobsen, 2017). Vi informerade samtliga respondenter om dessa etiska principer vi utgått från, dels i ett informationsbrev som vi mejlade ut när vi bokade intervjuerna (se bilaga 1) och dels muntligen vid intervjutillfället.

Eftersom vi använde oss av ett bekvämlighetsurval i studien och vår kontaktperson på företaget valde ut potentiella respondenter för oss att kontakta, var det särskilt viktigt att betona att deltagandet i studien var frivilligt. Då vår kontaktperson har viss kännedom om vilka medarbetare som deltagit i studien råder det vissa brister i anonymiteten gällande urvalet. Det var dock svårt att undvika då vi ville försäkra oss om att intervjua respondenter med olika roller i organisationen. Eftersom vi utförde majoriteten av intervjuerna på respondenternas arbetsplatser uppfattade vissa av respondenternas kollegor deras medverkan. Detta kan påverka anonymiteten internt i organisationen även fast deltagarnas svar är anonymiserade i studien. Dessa brister i anonymiteten kan eventuellt ha påverkat respondenternas öppenhet och vilja att medverka.

Vetenskapsrådet (2017) belyser att en viktig aspekt att fundera över vid forskning är frågan om dubbla lojaliteter, till exempel om det finns finansiärer eller uppdragsgivare som medverkar till studien. Jacobsen (2006) framhåller att det är essentiellt att vara objektiv i sin forskning och inte påverka undersökningen för att behaga uppdragsgivaren. Vi har haft detta i åtanke genomgående under studien och försökt genomföra studien så objektivt som möjligt genom ett kritiskt förhållningssätt och att vara öppna för olika åsikter.

3.5 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att studera endast en fallorganisation och då framförallt ett affärsområde inom Organisation X. Vi har valt att inte göra jämförelser med andra shared service-organisationer eller mellan de tre affärsområdena inom organisationen.

Det finns mycket forskning om hur införandet av en shared service-organisation påverkar relationen mellan HR-funktionen och linjechefer. Det är dock inte syftet att undersöka i denna studie, utan studiens syfte är att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut mellan HRBP:s och expertenheten respektive servicecentret. Vi ville dock få med ett utifrånperspektiv på hur HR-funktionens kunder upplever detta och valde därför att även intervjua två chefer i organisationen för att ta del av deras uppfattningar. Vi avgränsade

oss därför till att fokusera på hur de såg på rollerna och samspelet inom HR-funktionen och inte hur de såg på relationen mellan chefer och HR-funktionen i stort.

3.6 Kritiska reflektioner

Under intervjuerna fick vi en del blandade svar på vissa frågor, vilket kan bero på varierande orsaker. En omständighet som kan ha påverkat respondenternas svar är anställningstid i organisationen, vilket är en faktor vi inte tagit hänsyn till då intervjuerna genomfördes. En del av respondenterna har arbetat inom Organisation X långt innan shared service-organisationen implementerades, en del har blivit anställda efter implementeringen men innan man ändrade om den för ungefär tre år sedan och ytterligare några har blivit anställda för mindre än tre år sedan och därmed efter den senaste ändringen. Respondenterna har därav olika perspektiv på shared service-organisationen och dess funktionalitet i Organisation X.

En begränsning med studien är att endast en fallorganisation har studerats. Om vi hade studerat och jämfört flera fallorganisationer kanske resultatet hade blivit annorlunda. Det är också möjligt att vi skulle fått ett mer varierat resultat om vi hade intervjuat fler respondenter, både medarbetare från HR-funktionen och chefer.

4 Resultat

I detta avsnitt redogörs för det resultat som framkommit under de nio intervjuer som genomförts med respondenter från Organisation X. Resultatet är indelat i olika teman utifrån den tematiska analys vi genomfört. Avsnittet inleds med temat samarbete och rollfördelning inom HR-funktionen, varpå HR som en enhet eller tre delar?, "blame game", synen på HRBP-rollen, HRBP som strategisk affärspartner samt HRBP:s lojalitet följer. I avsnittet används citat från respondenterna för att förtydliga vad som lyfts fram och göra resultatet mer transparent.

Av intervjuerna framkommer att respondenterna är övervägande positiva till shared service-organisationen. En fördel som många respondenter tar upp är att shared service-organisationen ger möjlighet till specialisering och att varje enhet är expert inom sitt kunskapsområde, vilket gör HR-arbetet mer professionellt. En HRBP beskriver det som att modellen sätter rätt person på rätt plats och utvecklar vidare:

"[...] det är väl egentligen fördelen att man är expert på ett eller några områden istället för på allt, eller halvbra på allt."

4.1 Samarbete och rollfördelning inom HR-funktionen

Samtliga respondenter som arbetar inom HR-funktionen anser att samarbetet dem emellan fungerar bra, men att det finns utvecklingspotential. Samarbetet ses ibland som rörigt och alla parter verkar inte ha förståelse för de andra enheternas utmaningar. Flertalet respondenter poängterar även vikten av att känna till de andra enheternas arbetssätt och ta in deras perspektiv för att förstå varandras verksamheter och därmed förutsättningarna för samarbetet. En HRBP för ett liknande resonemang om vikten av att lyssna på varandra i de olika enheterna och lyfter att HRBP:s ibland blir väl fokuserade på affären. Ytterligare en HRBP beskriver HR-funktionen så här:

"[...] jag brukar jämföra det med en orkester att vi är jävligt bra på att vi har trummor, vi har fiolspelare och trumpeter, och som delar är de grymma på det men de ska ju spela en låt ihop också."

Respondenter från servicecentret och expertenheten lyfter att hur väl samarbetet fungerar ofta är personberoende och att det underlättar om HRBP:n varit anställd en längre tid då förväntningarna på varandra upplevs vara tydligare. Problematiken grundar sig i att personalomsättningen på sista tiden varit hög, varpå viss information och kunskap anses ha fallit mellan stolarna i överlämningsfasen.

Strukturen för hur HR-arbetet är uppdelat ses inte som ett problem, utan det som anses behöva utvecklas är hur organisationen arbetar med strukturen. För att utveckla samarbetet betonas framförallt fyra områden: ökad kommunikation, att sitta tillsammans geografiskt, att arbetsrotera samt att arbeta mot gemensamma mål. Respondenter från samtliga enheter inom HR-funktionen framhåller att kommunikationen mellan de olika enheterna behöver bli tätare och mer transparent för att underlätta samarbetet. Flera respondenter lyfter också hur det geografiska avståndet gör att de spontana samtalen inte blir av och att de endast kontakter varandra när de har ett specifikt ärende. Två respondenter anser att detta kan avhjälpas genom mer utvecklade digitala plattformar som gör det enklare att kommunicera. Att få arbeta en dag eller två på de andra enheterna är något som flera lyfter som en central åtgärd för att få bättre förståelse för de andra enheternas utmaningar och arbetsuppgifter. Många respondenter anser att det är en bit kvar innan man når det samarbete som hade varit idealiskt, då strävan mot olika mål försvårar samarbetet och bidrar till en vi-och-dem-känsla.

Samtliga respondenter anser att rollfördelningen inom HR-funktionen är tydlig men några upplever samtidigt att det finns vissa gråzoner kring vem som ansvarar för vissa arbetsuppgifter. En medarbetare från servicecentret förklarar närmare:

“[...] i stora drag absolut tydligt, men inte, inte tillräckligt tydligt för att det inte ska bli några frågor på det.”

Flera respondenter menar att det finns en förvirring kring ansvarsfördelningen. Det anses mestadels uppstå då nya arbetsuppgifter tillkommer, varpå diskussioner uppkommer om vem ansvaret ligger på. En respondent från expertenheten anser att ett av HR-funktionens stora problem ligger i att flera HRBP:s utför arbetsuppgifter som inte ligger inom deras arbetsområde och att det leder till flera påbörjade processer som sedan inte förvaltas av någon. Hen anser även att det bidrar till förvirringen ute i organisationen om vilken HR-enhet som ansvarar för vilket arbetsområde. Respondenten diskuterar vidare att problematiken ligger i att rollbeskrivningarna inte är tillräckligt utförliga:

“Att man tror att man vet exakt vad en kollega gör, men man vet inte egentligen. Och då bildar man liksom egna fantasier och skapar sig en egen verklighet.”

En annan respondent från expertenheten nämner dock hur de fasta strukturerna leder till att det kan bli onödigt tungrott när ett problem uppstår som hen inte får lov att reda ut själv då det är någon annan enhet som ansvarar över det området. Respondenten menar då på att detta i kombination med bristfällig kommunikation leder till en otydlighet från HR-funktionen ut till sina kunder. Båda cheferna ser samma problematik och en av dem hänvisar till när hen arbetade med endast en HR-verksam istället för att behöva ha kontakt med tre olika enheter under en process:

"Så hela vägen från ax till limpa. Och då hade ju, vad ska man säga, då hade ju HR ett bra grepp och HR hade ett ownership. Nu har ju ingen det när du har tre parter som du som chef pratar med."

Båda cheferna framhåller att det tar mycket tid och energi i anspråk att diskutera med flera olika parter inom HR i samma process istället för att enbart ha kontakt med sin HRBP. Detta gör att de upplever att arbetet blir fragmenterat och att saker faller mellan stolarna. Den ena chefen menar att hans ärende ofta hamnar längre ner på prioriteringslistan då flera parter inom HR med olika prioriteringar är involverade:

"[...] jag kan ju ha en högprioriterad rekrytering som jag kommit överens om med vår business partner men den är ju inte lika prioriterad hos en rekryterare exempelvis."

Cheferna upplever att servicecentret och expertenheten inte har någon insikt i hur de lokala verksamheterna fungerar eller vilka behov som finns, vilket de anser att HRBP:na har. De anser också att HR-funktionen har en tydlig rollfördelning och vet därmed vilken part de ska vända sig till i olika frågor. Båda uppger dock att de ibland vänder sig till sin närmsta HRBP fastän det rör frågor som angår exempelvis servicecentret, då de har en mer personlig relation till HRBP:n. En chef tycker att servicenivån ofta är låg när hen vänder sig till servicecentret och expertenheten och upplever att det känns som att ringa kundservice.

Ingen av cheferna tycker sig ha en överskådlig bild över hur samarbetet fungerar i HR-funktionen, men anser att det kan vara en fördel att ha mer insyn för att bättre veta vilka förväntningar de kan ha på de olika delarna av HR-funktionen. En av cheferna upplever att den information som kommer till HRBP:n inte alltid förankras hos servicecentret och expertenheten, vilket även uppfattas hos de två nyss nämnda enheterna. Flera respondenter från servicecentret och expertenheten lyfter på samma sätt problematiken med att kommunikationen ibland brister, varpå det som är självklart för en HRBP är ett frågetecken för en annan. Detta upplevs bidra till att HRBP-rollen ibland uppfattas som spretig till sin karaktär.

Alla tre respondenter som arbetar som HRBP:s anger att det finns en tydlig definition över vilka arbetsområden de har. Däremot uppger de att de inte allt för sällan får utföra, främst administrativa, arbetsuppgifter som inte ingår i deras roll. En HRBP uttrycker att de uppgifter som är nya och ingen har koll på oftast hamnar på hans bord:

"[...] om det inte finns en tydlig mottagare så hamnar det hos HRBP, så vi är både utbildare och psykologer och HRBP och så vidare."

Flera respondenter upplever att det är många gränssnitt inom HR, att det uppstår glapp i processerna och att helheten ibland tappas bort. Även om det anses vara tydligt inom HR-funktionen vem som ansvarar för vad, så menar flera respondenter inom HR-funktionen att det

inte framgår lika tydligt för cheferna och medarbetarna ute i organisationen hur uppdelningen av HR ser ut och vem de ska vända sig till i olika frågor. Detta är dock en syn som inte cheferna delar, utan de anser tvärtom att det är tydligt.

4.2 HR som en enhet eller tre delar?

Samtliga respondenter i studien upplever att HR-funktionen agerar som tre fristående delar och inte som en enhet. En medarbetare från servicecentret säger:

“Förr, då såg ju alla HR som en enhet. Men så är det ju inte riktigt idag.”

Flera respondenter från HR-funktionen säger att de önskar att HR-funktionen agerade mer som “ett HR” och att det är målet. En respondent från expertenheten och en HRBP tror dock att deras kunder, i form av andra medarbetare och chefer, ser HR-funktionen som en enhet. Respondenten från expertenheten tror att cheferna ser HRBP:na som HR och att de andra enheterna hör till dem. En annan HRBP och en respondent från servicecentret har uppfattningen att kunderna snarare ser servicecentret som hela HR-funktionen och att de ringer dit för att fråga om allt som är HR-relaterat. Båda chefer vi intervjuat säger tvärtom att de inte alls upplever det så och en av cheferna säger:

“För mig, naah, jag ser inte dem som en HR-enhet utan jag ser det som tre enheter.”

En respondent från expertenheten menar på att en konsekvens av att HR-medarbetarna upplever HR-funktionen som tre delar är att man inte tar ansvar som en grupp, utan snarare skyller ifrån sig på varandra när något går snett.

4.3 “Blame game”

Ett uttryck som kom upp under flera intervjuer är att det ibland uppstår ett “blame game” inom HR-funktionen om vem eller vilken enhet som ansvarar för en viss fråga. En medarbetare från expertenheten säger:

“[...] det är väl det jag ser och har sett de här senaste åren att det är ju mer av det här, ska man säga 'ah men det var deras fel, det var deras fel'. Lite mer blamingkultur. Därför att man hellre vill liksom ehm... Ja man kanske är missnöjd med hur det fungerar, eller man vill rädda sitt eget skinn eller vad det nu är för någonting. Så då har man inte den här extra att 'jag står upp för min kollega'.”

En respondent från expertenheten menar att HR-funktionen inte jobbar tillsammans och att orsaken är att ansvaret inom HR-funktionen är så pass uppdelat att det kan vara svårt att täcka upp för sina kollegor och hjälpa dem med uppgifter utanför sitt eget ansvarsområde. Då menar

hen på att det lätt blir diskussioner om ansvar eller att de påpekar varandras misstag istället för att hjälpas åt.

En annan respondent från expertenheten samt en HRBP framhåller att det är viktigt att alla inom HR-funktionen står upp för varandra och agerar som en enhet. Att inte låta varandra misslyckas är enligt respondenten från expertenheten ett talesätt inom HR-funktionen som inte alltid efterlevs, utan hen ser hur allt fler medarbetare skyller ifrån sig och letar fel hos varandra. Att det finns en blamingkultur inom HR-funktionen tror respondenten beror på att det varit mycket omorganisationer de senaste åren som inneburit en osäkerhet för många medarbetare. Stress och en pressad arbetssituation i kombination med att det saknas något som binder ihop HR-funktionen, exempelvis gemensamma möten, samarbetsprojekt och geografisk närhet, anser respondenten har bidragit till att HR-funktionen inte alltid fungerar som det är tänkt. Respondenten tror att om medarbetarna inom HR-funktionen skulle få möjlighet att lära känna varandra bättre och skapa en starkare samhörighet så skulle HR-funktionen bli mer samspelt. Även en HRBP är inne på samma spår:

“Jag har ju tyckt, och jag tycker fortfarande, att vi hamnar i nån typ av skulddiskussioner ofta, vems fel är det och så vidare och det är inte optimalt i en sådan här organisation. [...] you cover your own ass, och sen så hamnar våra kunder i kläm där emellan då.”

Respondenten menar på att skulddiskussionerna uppstår på grund av att det saknas gemensamma mål för de olika HR-funktionerna och att målen ibland till och med motsäger varandra. Respondenten menar att mycket har förbättrats de senaste åren, men HR-funktionen måste bli ännu bättre på att samspela och kommunicera med varandra. Det saknas enligt personen också en samsyn inom HR på vem som är kund till vem, vilket leder till att de olika enheterna hamnar i ofas.

4.4 Synen på HRBP-rollen

Utifrån intervjuerna framkom att det finns mycket åsikter och förväntningar kring HRBP-rollen och vad som ingår i en HRBP:s arbetsuppgifter. Flera respondenter framhåller att HRBP:na i organisationen har mycket krav på sig från olika håll. Överlag kan sägas att de olika delarna inom HR-funktionen och cheferna har en överensstämmande syn på vilka övergripande arbetsuppgifter som ingår i HRBP-rollen. Majoriteten av respondenterna tar på ett eller annat sätt upp att HRBP-rollen är väldigt bred. En HRBP förklarar:

“Den rollen som kanske oftast debatteras är ju just HRBP-rollen. Därför att den är bred till sin karaktär. Det är svårt att beskriva den liksom i konkreta termer. [...] En HRBP ska göra lite av varje och de ska stötta, de ska inte... Ja det är lite bredare på något vis i den rollen.”

De flesta respondenter anser att HRBP:s främsta uppgift är att stötta, coacha och underlätta för cheferna i verksamheten. En respondent från expertenheten är dock noga med att poängtera att det inte betyder att HRBP:na ska säga ja till allt cheferna vill, utan också våga utmana, ifrågasätta och säga stopp när det behövs för att leda cheferna rätt. En HRBP är inne på samma spår och nämner att cheferna ofta har orealistiska förväntningar, varpå det är centralt att förklara för dem vad HRBP-rollen innebär.

En HRBP behöver enligt flera av respondenterna kunna se helheten, hålla ihop organisationen och styra verksamheten i rätt riktning när det behövs, till exempel att leda chefer rätt när de inte själva har tid eller möjlighet att vara uppdaterade inom alla HR-processer. En respondent på expertenheten säger att:

“En HRBP ska vara kittet i organisationen som jag ser det.”

Samma person anser även att HRBP:n ska vara en kulturbärare inom organisationen och fungera som en etisk och moralisk kompass. Det ingår på så vis i rollen att se till att den bestämda personalpolitiken följs och genomsyrar arbetet i organisationen.

Flera respondenter tar upp att rollen som HRBP kräver en mycket god kunskap om organisationen och dess uppbyggnad, de lokala verksamheterna, policys, strategier, med mera. En annan uppgift som respondenter från både servicecenter och expertenhet samt cheferna nämner som central för HRBP-rollen, är att informera de andra delarna inom HR-funktionen samt chefer om vad som händer i de lokala verksamheterna. Detta anses vara mycket viktigt och respondenterna från expertenheten och servicecentret tar upp att för att kunna utföra många arbetsuppgifter är deras jobb delvis beroende av den information de får från HRBP:s:

“Men om man ser utifrån min roll så förväntningen på deras arbete är ju att de ska ge mig tillräckligt med information så att jag kan utföra mitt arbete. [...] Den informationen jag inte får kan jag ju inte göra något med. Så att det ligger ju liksom mycket ansvar på den här rollen i dagsläget.”

Flera av respondenterna framhåller att en viktig del av HRBP-rollen är att stötta affärsverksamheten. En av cheferna lyfter att det är viktigt att HRBP:na har god förståelse för och insikt i hur organisationen gör sina affärer för att kunna stötta cheferna på ett bra sätt. Chefen nämner att det är grundläggande för HRBP:s att förstå affärens behov och hen skulle önska att HRBP:na vore ännu mer involverade i affärerna. Båda cheferna vi intervjuar samt en HRBP tar upp att en HRBP ska fungera som chefernas sparringpartner. Cheferna anser dock att för att det ska vara så behöver HRBP:na vara ute i verksamheterna oftare och mer regelbundet för att lära känna medarbetarna och se vilka behov som finns. Cheferna poängterar att de känner ett starkt stöd av sina HRBP:s men de önskar också att HRBP:na ska vara mer av riktiga partners och aktivt driva olika processer från start till mål, istället för passiva supportpersoner att gå till när behovet uppstår. En chef säger:

“[...] för mig, business partner är en partner och inte en advisor eller konsult.”

Cheferna efterfrågar även att HRBP:na ska driva frågor för verksamhetens del mer internt inom HR och ta hjälp av kontakterna där för att stötta verksamheten effektivare.

4.5 HRBP som strategisk affärspartner

Av intervjuerna framgår att en stor del av arbetet som HRBP är operativt och handlar om att hantera olika situationer som uppstår i verksamheten. En lokal HRBP förklarar:

“Jag skulle säga åttio procent operativ, tjugo strategisk kanske.”

De flesta inom HR-funktionen, inklusive de som arbetar som HRBP:s, anser dock att HRBP-rollen är en strategisk affärspartner även om det ingår mycket operativt arbete i rollen. Flera HRBP:s understryker att det beror på om man sitter med i en ledningsgrupp eller inte, och om man är lokal eller global HRBP, hur stora möjligheter det finns att arbeta strategiskt. De HRBP:s som sitter med i en ledningsgrupp anses ha större möjligheter att arbeta strategiskt och likaså de som arbetar som globala HRBP:s.

En medarbetare på servicecentret poängterar att HRBP:na i organisation ibland har ett för stort fokus på det strategiska vilket leder till att andra delar i rollen förbises:

“[...] det kanske är det fokuset som har varit mycket på senare år, vilket jag kan tycka är lite synd. För jag saknar ju de här bitarna som jag sa, det här närmare... ja, men lite enklare frågor så att säga. De är ju inte lika insatta som de kanske var förr i de bitarna.”

I motsats till detta önskar cheferna snarare att HRBP:na ska fungera mer som strategiska affärspartners än vad de gör i nuläget. Cheferna efterfrågar möjligheten att ta fram mer långsiktiga strategier och affärsplaner tillsammans med sina HRBP:s, vilket de inte tycker finns tid och utrymme för idag då operativa uppgifter enligt dem tar en stor del av tiden.

4.6 HRBP:s lojalitet

När vi frågar respondenterna om de anser att HRBP:s lojalitet ligger hos affärsverksamheten eller hos HR-funktionen svarar sex respondenter, från samtliga svarsgrupper, att den ligger hos affärsverksamheten. En HRBP samt en chef anser dock att HRBP:s känner lojalitet åt båda hållen. Anledningen till detta skiljer sig åt; chefen uttrycker det som att lojaliteten ändrar sig beroende på vad det är för situation. Den HRBP som tycker likadant anser snarare att det beror på att man som HRBP arbetar med HR samtidigt som man ska stötta affärerna. På så vis måste

en HRBP vara lojal mot båda. En respondent från expertenheten anser också att det kan se olika ut, men är den ende som menar att lojaliteten ligger mer åt HR.

En HRBP förklarar anledningen till att hen har sin lojalitet hos affärsverksamheten genom att förtydliga att HRBP-rollen handlar om att möjliggöra affärsmöjligheter och vara en förlängd arm av affären:

“[...] när jag tänker min yrkesroll så ser jag mig inte som en HR-funktion utan snarare som en affärspartner i affären.”

Ytterligare en HRBP nämner att hens lojalitet ligger där hen jobbar och har sina kunder och att fokus i HRBP-rollen är att stötta verksamheten. Respondenten har svårt att se hur det skulle kunna vara annorlunda och anser att lojaliteten bör ligga hos affärsverksamheten för att vara en bra business partner. Några respondenter från expertenheten och servicecentret ger å andra sidan intryck av att det inte är ett optimalt förhållningssätt och en respondent från servicecentret förklarar att:

“[...] övervägande delen så ligger deras lojalitet ute i businessen. Tyvärr ligger den inte, och det är kanske det jag skulle önska, mer åt HR-kollektivet.”

Två HRBP:s understryker dock att man som HRBP inte kan välja sida och att det inte är någon fiendskap mellan HR och affärsverksamheterna. En av dem beskriver att de tre benen i en shared service-organisation ska vara enade och att HR-funktionen tillsammans ska stödja affären.

5 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras det resultat som framkommit i studien. Studiens resultat jämförs med tidigare forskning och resultatens hållbarhet diskuteras i en vidare kontext. Avsnittet inleds med en diskussion om samspelet inom HR-funktionen varpå diskussioner om chefernas uppfattning och synen på HRBP-rollen följer.

5.1 Samspelet inom HR-funktionen i en shared service-organisation

Studios resultat är till stor del överensstämmande med den tidigare forskning vi tagit del av rörande samspelet inom HR-funktionen i en shared service-organisation. Några delar skiljer sig dock åt från vad tidigare forskning har sagt inom ämnet. Kates (2006) lyfter att HR-funktionen ofta ser sig som "ett HR" även om de inte alltid arbetar så, medan respondenterna i vår studie är eniga om att de ser HR-funktionen som tre separata delar. Att HR-funktionen sitter utspridda geografiskt samtidigt som det finns brister i kommunikationen, bidrar troligtvis till att HR-funktionen upplever sig som tre separata delar. Detta påverkar med stor sannolikhet samspelet mellan enheterna och är därmed aspekter som bör tas i beaktning vid införandet av en shared service-organisation.

En av utmaningarna vi förstår finns i Organisation X är organisationens förändringsbenägenhet som bidrar till att vissa strukturer inte hinner bli implementerade förrän nya införs. Det har även varit hög personalomsättning i organisationen de senaste åren. Dessa aspekter kan medverka till att det tar tid att implementera shared service-organisationen, då Boglind et al. (2013) poängterar att det är ett långsiktigt arbete att få alla bitar att falla på plats och nya roller att sätta sig.

Samtliga respondenter i vår studie är eniga om att HR-funktionen agerar som tre delar, men framhåller samtidigt att de till stor del är beroende av varandra för att kunna utföra sitt arbete effektivt. Vi förstår därför att den trebenta pallen (Boglind et al., 2013) är en talande symbol för hur en shared service-organisation är uppbyggd då de tre benen står fritt men ändå är sammanlänkade i stolsitsen. Som både Ulrich (1997), Kates (2006) och Boglind et al. (2013) betonar, beskriver respondenterna i vår studie att samarbete, förståelse och ömsesidig respekt är centralt för att en shared service-organisation ska fungera. Det är därför av yttersta vikt att arbeta med sammanhållningen inom HR-funktionen, vilket både Ulrich (1997) och vår studie påvisar.

5.1.1 Rollfördelning och kommunikation

Rollfördelningen inom HR-funktionen är enligt respondenterna tydlig, vilket motsäger Kates (2006) som framhåller att det ofta saknas tydliga roller i en shared service-organisation. Likväl

är vår uppfattning att organisationen inte är tydlig med att förmedla hur förutsättningarna för samarbetet mellan de tre enheterna ser ut, för att på så sätt skapa gemensamma förväntningar på varandras roller inom HR-funktionen. Ulrich (1997) menar att detta är väsentligt för att kunna uppnå ett gott samarbete och nå gemensamma mål. Respondenter från samtliga enheter inom HR-funktionen framhåller att kommunikationen mellan enheterna behöver bli tätare och mer transparent för att underlätta samarbetet, vilket Beer (1997) framhåller som en vanlig fallgrop vid införandet av strategisk HR. Bristande kommunikation kan därför vara en av de bidragande orsakerna till att samspelet och rollfördelningen inte alltid fungerar tillfredsställande. Cooke (2006) menar att förvirring kring ansvarsfördelningen är en av utmaningarna med en shared service-organisation, vilket många respondenter också tar upp. Att vissa HRBP:s utför arbetsuppgifter som inte ingår i deras roll anses också bidra till förvirringen ute i organisationen om vilken HR-enhet som ansvarar för vilket arbetsområde, vilket går i linje med vad CIPD (2007) beskriver som ett utbrett dilemma i shared service-organisationer.

Att implementera en shared service-organisation är en utmaning då Boglind et al. (2013) menar att varje enskild organisation måste komma underfund med hur modellen ska anpassas till just deras verksamhet. Modellen kan tillämpas på olika sätt i olika organisationer, vilket medför att rollerna och samspelet blir organisations specifika utifrån verksamhetens behov. Därför kan rollerna och förväntningarna även variera mellan olika affärsområden och avdelningar i organisationen. Organisation X verkar fortfarande arbeta med hur de på bästa sätt ska tillämpa modellen och hur den ska kommuniceras ut i organisationen, vilket visar sig då flera respondenter anser att det blivit bättre struktur och förbättrat samarbete mellan enheterna de två senaste åren. Detta påvisar komplexiteten i att införa en modell av detta slag i en stor organisation och att tidsåtgången och arbetsinsatsen för att implementera modellen är en viktig aspekt att ta hänsyn till. Det är även av vikt att vara konsekvent med kommunikationen så alla medarbetare delges samma information.

I Organisation X verkar en konsekvens av skilda förväntningar och bristande kommunikation vara att skylla misstag och missuppfattningar på andra HR-enheter, snarare än att försöka lösa problemen tillsammans. Att HR agerar som en enhet och har god sammanhållning poängterar Kates (2006) och Ulrich (1997) är av stor vikt. Det kan därmed vara relevant för shared service-organisationer att begrunda hur de på bästa sätt kan skapa god sammanhållning och gemensamma förväntningar i verksamheten.

5.1.2 Chefernas uppfattning

Även om det anses vara tydligt inom HR-funktionen vem som ansvarar för vad, menar respondenter från flera enheter inom HR-funktionen att det inte framgår lika tydligt för cheferna och medarbetarna i organisationen. Detta är en vanlig fallgrop i en shared service-organisation (Boglind et al., 2013). Cheferna är dock inte av samma uppfattning, då båda respondenter uppger att de har en tydlig bild över HR-funktionens rollfördelning och vet vilken enhet de ska

vända sig till i olika frågor. Denna diskrepans är intressant och visar på vikten av god kommunikation mellan HR-funktionen och andra funktioner i organisationen.

En chef noterar att överföringen av information mellan HRBP:s, servicecenter och expertenheten inte alltid fungerar och anser sig ha ett bättre samarbete med sin HRBP än med övriga HR-funktionen. Både Wright (2008) och Kates (2006) tar upp att chefer ofta är nöjda med sin egen HRBP men inte med HR-funktionen överlag. Enligt Boglind et al. (2013) kan detta bero på att cheferna och HRBP har en mer personlig relation än vad cheferna har med servicecentret respektive expertenheten, vilket även en av cheferna framhåller.

5.2 Synen på HRBP-rollen i en shared service-organisation

Ytterligare en skillnad i vårt resultat från tidigare forskning är att CIPD (2007) samt Keegan och Francis (2010) framhåller att HRBP-rollen ofta upplevs som otydlig, men respondenterna i vår studie anser i motsats till detta att rollen är tydligt definierad i Organisation X och ger liknande svar på vad de anser ingår i HRBP-rollen. Dock har de i viss mån olika uppfattning gällande detaljerna vilket kan bidra till att de, trots gemensamma tankar kring arbetsuppgifterna, ändå har olika förväntningar på vad som mer detaljerat ingår. Det skulle kunna bero på att de lokala affärsverksamheterna har olika behov och därmed olika förväntningar på sin HRBP.

Det framgår tydligt i intervjuerna att HRBP:s har höga krav på sig att vara kunniga inom många olika områden då de ska besitta en bred kompetens, samt ha god insyn i hur organisationen fungerar och arbetar. En HRBP har således stora förväntningar att leva upp till, både från de andra delarna av HR-funktionen och chefer i organisationen (McCracken & Heaton, 2012), och har därmed ett stort ansvar att hela tiden leverera. Vår uppfattning är, i motsats till CIPD (2007) samt Keegan och Francis (2010), inte att HRBP-rollen i Organisation X är särskilt vag utan snarare att den är oerhört bred. Vår reflektion är att det inte är rimligt att HRBP-rollen ska vara statisk utan måste anpassas utifrån de lokala affärsverksamheterna och inte enbart organisationen i stort. Vi anser det vara viktigt att klargöra rollen i varje lokal affärsverksamhet så att alla i verksamheten, inklusive HRBP:na själva, har samma förväntningar då det borde underlätta för alla parter.

5.2.1 HRBP som strategisk affärspartner

Majoriteten inom HR-funktionen anser att HRBP:na i Organisation X fungerar som strategiska affärspartners, vilket enligt Ulrich (1997) och Boglind et al. (2013) är en central del i HRBP-rollen. Det är dock intressant att cheferna inte har samma uppfattning, utan anser att HRBP:na inte arbetar strategiskt i den utsträckning de skulle önska. Det skulle kunna vara så att medarbetarna inom HR-funktionen och cheferna har olika uppfattning om vad som ingår i det strategiska arbetet. Dock verkar det som att det främst saknas tid och att "släcka bränder" prioriteras högre, varpå det strategiska arbetet hamnar i skymundan. Detta verkar dock inte

beröra alla HRBP:s utan påverkas av vilken affärsverksamhet och nivå i organisationen HRBP:n befinner sig, samt huruvida en plats i ledningsgruppen ingår i rollen eller ej.

5.2.2 HRBP:s lojalitet

Majoriteten av respondenterna, varav två HRBP:s, anser att HRBP:s lojalitet ligger hos affärsverksamheten. Detta går i linje med Kates (2006) och Boglind et al. (2013) som säger att HRBP:s ibland känner en starkare samhörighet med den lokala affärsverksamheten de arbetar i än med HR-funktionen och företaget i stort. Boglind et al. (2013) menar att det kan bli problematiskt om HRBP:s lojalitet till HR-funktionen värderas lägre än lojaliteten till resten av verksamheten då det i sin tur kan leda till ett försvårat samarbete om de olika enheterna inte har samma agenda och jobbar mot samma mål. Detta kan bidra till att HR-funktionen har svårt att fungera som en sammanhållen HR-funktion och upplevs som tre delar istället för en enhet.

6 Slutsatser

I detta avsnitt besvaras studiens syfte och frågeställningar. Vi ger även förslag på vidare forskning samt reflekterar över hur studien kan bidra inom det personalvetenskapliga området.

Syftet med vår studie var att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut mellan HRBP:s och expertenheten respektive servicecentret. Studien visar att samspelet mellan HRBP:s och servicecentret respektive expertenheten är komplext och den stora utmaningen ligger i att förstå de andra enheternas arbetssätt och perspektiv. En större förståelse för de andra enheternas arbete kan uppnås genom att öka kommunikationen inom HR-funktionen, sitta tillsammans geografiskt, arbetsrotera samt att arbeta mot gemensamma mål.

HR-funktionen i Organisation X ses som tre fristående delar och rollfördelningen är tydlig, men insikt saknas i de andra enheternas målsättningar och vad de har för prioriteringar. Hur HR-funktionen ser på sig själva, som en enhet eller tre delar, påverkar troligtvis samspelet och därmed hur väl HR-funktionen fungerar och presterar. Det kräver tid, god kommunikation och målmedvetet arbete för att HR-funktionen ska få en helhetssyn samt uppnå ett effektivt samspel mellan enheterna.

Både medarbetarna inom HR-funktionen och cheferna i Organisation X är förhållandevis eniga i sin syn på HRBP-rollen. Studien påvisar att rollen är väldigt bred och kräver mycket av dem som arbetar som HRBP:s. En HRBP ska både förhålla sig till affärsverksamheten, HR-funktionen och organisationen i stort och har således många förväntningar att leva upp till, vilket ibland kan vara svårt. Det är därför viktigt att ha i åtanke att HRBP-rollen och förväntningarna på rollen kan se olika ut beroende på organisationens, avdelningens eller den lokala affärsverksamhetens behov. Därmed är kommunikation om HRBP-rollen och förväntningarna på den central. Till följd av sitt nära samarbete med affärsverksamheten blir HRBP:s i många fall mer lojala mot dem. Detta behöver inte vara problematiskt, men det kan vara bra att vara medveten om och arbeta för att lojaliteten ska vara lika stark mot såväl HR-funktionen som affärsverksamheten.

6.1 Förslag till vidare forskning

För en organisation som har implementerat en shared service-organisation eller funderar på att göra det, kan vår studie bidra med flera perspektiv att reflektera över som ett komplement till tidigare forskning. Då vår studie endast omfattar en organisations erfarenhet av shared service-organisationen och dess inverkan på rollerna och samspelet inom HR-funktionen rekommenderar vi vidare forskning i ämnet som inkluderar fler organisationer och går djupare in på de teman vår studie utmynnat i. Detta då införandet av en shared service-organisation

innefattar fler aspekter än vad vår studie berör. Framförallt kommunikationen inom HR-funktionen skulle vara intressant att studera mer ingående, men även HRBP-rollen vore intressant att studera vidare. Förhoppningsvis kan ytterligare forskning medverka till att shared service-organisationen blir än mer effektiv i framtiden.

Ur ett personalvetenskapligt perspektiv kan vår studie bidra med en förståelse för hur HRBP-rollen kan se ut och upplevas i en shared service-organisation. Studien tillför även en utökad förståelse för hur samspelet inom HR-funktionen kan se ut efter implementeringen av en shared service-organisation, samt belyser faktorer som kan ha inverkan på samspelet. Detta kan medverka till att personer som arbetar i en shared service-organisation, till exempel ledning, HR och chefer, får en vidare inblick i hur de kan utveckla och främja en effektivare HR-funktion.

Referenslista

- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 49. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<49::AID-HRM9>3.0.CO;2-W
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2011). HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40(5), 570-588. doi: 10.1108/004834811111154441
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Brockway, S. (2007). The art of business partnering: Making the move from an operational to a strategic role a success. *Strategic HR review*, 6(6), 32-35. doi: [10.1108/14754390780001015](https://doi.org/10.1108/14754390780001015)
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2007). The Changing HR Function. Survey report September 2007. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2014). *HR business partnering*. Hämtad 2018-04-02, från <http://aspirehrbp.org.uk/wp-content/uploads/sites/51/2016/11/HR-business-partnering-Factsheets-CIPD.pdf>
- Cooke, F. L. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2), 211-227. doi: 10.1002/hrm.20105
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249. doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x
- Jacobsen, I. D. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, I. D. (2006). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kates, A. (2006). (Re)Designing the HR Organization. *Human Resource Planning*, 29(2), 22-30.

Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898. doi: 10.1080/0958519100372934

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

McCracken, M., & Heaton, N. (2012). From 'tucked away' to 'joined at the hip': understanding evolving relationships within the HRBP model in a regional energy company. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 182-198. doi: [10.1111/j.1748-8583.2010.00150.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00150.x)

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850. doi: 10.1002/hrm.20247

Vetenskapsrådet. (2017) *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086. doi: 10.1177/0018726708094860

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide – HRBP

Vi är två studenter från Göteborgs universitet som läser vår sista termin på personalvetarprogrammet. Vi skriver nu vår kandidatuppsats inom ämnet HR-transformation på Organisation X. Syftet med vår studie är att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut med expertenheten och servicecentret. Vi är därför intresserade av dina reflektioner och uppfattningar i frågan.

Vi kommer att genomföra sammanlagt nio intervjuer, varpå dessa kommer att analyseras och presenteras i vår rapport. Vi räknar med att det kommer ta ca 40 minuter. Samtliga deltagare i studien kommer att vara anonyma och du har när som helst möjlighet att avbryta, korrigera eller ta bort uttalanden du gjort. De uppgifter som framkommer under intervjuerna kommer enbart användas i forskningssyfte för vår rapport och hanteras konfidentiellt.

Känns det okej för dig om vi spelar in vårt samtal som vi sedan transkriberar? Det skulle underlätta vårt analysarbete väsentligt.

Vi kommer börja med lite bakgrundsfrågor om dig för att sedan fortsätta med frågor som rör HRBP-rollen och samarbetet inom HR-funktionen. Vi kommer även ställa följdfrågor under tiden för att utveckla resonemanget eller för att fördjupa oss i ämnet ytterligare. Var inte rädd för att ställa egna frågor under intervjuens gång och ta gärna god tid på dig med svaren.

Känns det bra än så länge, eller är det något du funderar på?

Bakgrund

1. Vad har du för roll på Organisation X just nu?
2. Hur länge har du arbetat på Organisation X?
 - I den roll du har nu?

Som vi förstår det så är er HR-funktion uppdelad i tre olika delar; HRBP, people services samt center of expertise (CoE). Detta kallas för en shared service-organisation.

3. Vad upplever du att det finns för fördelar med att ha en HR-funktion uppdelad som en shared service-organisation?
4. Vad upplever du att det finns för nackdelar med att ha en HR-funktion uppdelad som en shared service-organisation?

Rollen som HRBP

5. Vad anser du ingår i dina arbetsuppgifter?
6. Hur ser du på din roll i organisationen?

7. Vad upplever du att andra (t.ex. övriga HR-medarbetare eller linjechefer) har för förväntningar på din roll?
8. Anser du att det finns en tydlig rollfördelning inom HR-funktionen?
9. Upplever du att du ibland utför uppgifter som inte ingår i din roll?
 - Om ja; vad är det för arbetsuppgifter?
10. Skulle du beskriva dig själv som en strategisk affärspartner?

Samarbetet mellan HRBP och servicecentret respektive expertenheten

11. Hur ser samarbetet ut mellan dig som HRBP och servicecentret respektive expertenheten?
 - Hur är de övergripande arbetsuppgifterna fördelade?
12. Hur upplever du att samarbetet fungerar med de som arbetar inom servicecentret och expertenheten?
 - Hur ser det ideala samarbetet ut enligt dig?
 - Hur nära anser du att ni är det ideala samarbetet som det ser ut idag?
13. Hur tror du att HR upplevs utåt - som en enhet eller uppdelade funktioner?

Lojalitet

14. Var upplever du att din lojalitet ligger? Mot den lokala verksamheten eller HR-funktionen?

Avslutande frågor

15. Har du något mer att tillägga som vi inte pratat om under intervjun?
16. Är det något du undrar över kring studien?

Bilaga 2: Intervjuguide – Servicecentret och expertenheten

Vi är två studenter från Göteborgs universitet som läser vår sista termin på personalvetarprogrammet. Vi skriver nu vår kandidatuppsats inom ämnet HR-transformation på Organisation X. Syftet med vår studie är att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut med expertenheten och servicecentret. Vi är därför intresserade av dina reflektioner och uppfattningar i frågan.

Vi kommer att genomföra sammanlagt nio intervjuer, varpå dessa kommer att analyseras och presenteras i vår rapport. Vi räknar med att det kommer ta ca 40 minuter. Samtliga deltagare i studien kommer att vara anonyma och du har när som helst möjlighet att avbryta eller ta bort uttalanden du gjort. De uppgifter som framkommer under intervjuerna kommer enbart användas i forskningssyfte för vår rapport och hanteras konfidentiellt.

Känns det okej för dig om vi spelar in vårt samtal som vi sedan transkriberar? Det skulle underlätta vårt analysarbete väsentligt.

Vi kommer börja med lite bakgrundsfrågor om dig för att sedan fortsätta med frågor som rör HRBP-rollen och samarbetet inom HR-funktionen. Vi kommer även ställa följdfrågor under tiden för att utveckla resonemanget eller för att fördjupa oss i ämnet ytterligare. Var inte rädd för att ställa egna frågor under intervjuens gång och ta gärna god tid på dig med svaren.

Känns det bra än så länge, eller är det något du funderar på?

Bakgrund

1. Vad har du för roll på Organisation X just nu?
2. Hur länge har du arbetat på Organisation X?
 - I den roll du har nu?

Som vi förstår det så är er HR-funktion uppdelad i tre olika delar; HRBP, people services samt center of expertise (CoE). Detta kallas för en shared service-organisation.

3. Vad upplever du att det finns för fördelar med att ha en HR-funktion uppdelad som en shared service-organisation?
4. Vad upplever du att det finns för nackdelar med att ha en HR-funktion uppdelad som en shared service-organisation?

Rollen som HRBP

5. Vad anser du ingår i rollen som HRBP?
6. Vad har du för förväntningar på de som arbetar som HRBP:s?
7. Anser du att det finns en tydlig rollfördelning inom HR-funktionen?
8. Skulle du beskriva HRBP-rollen som en strategisk affärspartner?

Samarbetet mellan HRBP och servicecentret respektive expertheten

9. Hur ser samarbetet ut mellan er och HRBP:s?
10. Hur upplever du att samarbetet fungerar med de som arbetar som HRBP?
 - Hur ser det ideala samarbetet ut enligt dig?
 - Hur nära anser du att ni är det ideala samarbetet som det ser ut idag?
11. Upplever du att de som arbetar som HRBP:s ibland utför arbetsuppgifter som inte ingår i deras roll?
12. Hur tror du att HR upplevs utåt - som en enhet eller uppdelade funktioner?

Lojalitet

13. Var upplever du att HRBP:s lojalitet ligger? Mot den lokala verksamheten eller HR-funktionen?

Avslutande frågor

14. Har du något mer att tillägga som vi inte pratat om under intervjun?
15. Är det något du undrar över kring studien?

Bilaga 3: Intervjuguide – Chefer

Vi är två studenter från Göteborgs universitet som läser vår sista termin på personalvetarprogrammet. Vi skriver nu vår kandidatuppsats inom ämnet HR-transformation på Organisation X. Syftet med vår studie är att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut med expertenheten och servicecentret. Vi är därför intresserade av dina reflektioner och uppfattningar i frågan.

Vi kommer att genomföra sammanlagt nio intervjuer, varpå dessa kommer att analyseras och presenteras i vår rapport. Vi räknar med att det kommer ta ca 40 minuter. Samtliga deltagare i studien kommer att vara anonyma och du har när som helst möjlighet att avbryta eller ta bort uttalanden du gjort. De uppgifter som framkommer under intervjuerna kommer enbart användas i forskningssyfte för vår rapport och hanteras konfidentiellt.

Känns det okej för dig om vi spelar in vårt samtal som vi sedan transkriberar? Det skulle underlätta vårt analysarbete väsentligt.

Vi kommer börja med lite bakgrundsfrågor om dig för att sedan fortsätta med frågor som rör HRBP-rollen och samarbetet inom HR-funktionen. Vi kommer även ställa följdfrågor under tiden för att utveckla resonemanget eller för att fördjupa oss i ämnet ytterligare. Var inte rädd för att ställa egna frågor under intervjuens gång och ta gärna god tid på dig med svaren.

Känns det bra än så länge, eller är det något du funderar på?

Bakgrund

1. Vad har du för roll på Organisation X just nu?
2. Hur länge har du arbetat på Organisation X?
 - I den roll du har nu?

Som vi förstår det så är er HR-funktion uppdelad i tre olika delar; HRBP, people services samt center of expertise (CoE). Detta kallas för en shared service-organisation.

3. Vad upplever du att det finns för fördelar med att ha en HR-funktion uppdelad som en shared service-organisation?
4. Vad upplever du att det finns för nackdelar med att ha en HR-funktion uppdelad som en shared service-organisation?

Rollen som HRBP

5. Vad anser du ingår i rollen som HRBP?
6. Vad har du för förväntningar på de som arbetar som HRBP:s?
7. Skulle du beskriva HRBP-rollen som en strategisk affärspartner?

Samarbetet mellan HRBP och servicecentret respektive expertenheten

8. Hur anser du att samarbetet ser ut mellan de som arbetar som HRBP och de andra två delarna (servicecentret och expertenheten?)

9. Hur upplever du att samarbetet fungerar?

- Hur ser det ideala samarbetet ut enligt dig?
- Hur nära anser du att de är det ideala samarbetet som det ser ut idag?

10. Anser du att det finns en tydlig rollfördelning inom HR-funktionen?

- Upplever du att de agerar enhetligt?
- Upplever du dem som en enhet eller uppdelade funktioner?

11. Vet du vilken funktion inom HR du ska vända dig till i olika HR-frågor?

- Om ja; vänder du dig till den funktionen då?
 - i. Om nej; varför inte?
- Om nej; vad beror det på?

Lojalitet

12. Var upplever du att HRBP:s lojalitet ligger? Mot den lokala verksamheten eller HR-funktionen?

Avslutande frågor

13. Har du något mer att tillägga som vi inte pratat om under intervjun?

14. Är det något du undrar över kring studien?

Bilaga 4: Inbjudan till att delta i intervju

Hej!

Vi är två studenter som läser sista terminen på Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet. Vi har fått möjligheten att skriva vår kandidatuppsats i samarbete med Organisation X, vilket vi tycker är mycket spännande! Vi fick ditt namn av XX då hen trodde att du eventuellt skulle vara intresserad av att delta i vår studie.

Syftet med vår studie är att undersöka HRBP:s roll i en shared service-organisation och hur samspelet ser ut med expertenheten och servicecentret. För att studera detta på bästa sätt är vi intresserade av att ta del av din uppfattning och personliga reflektioner kring ämnet. Vi vill fånga upp olika perspektiv och önskar prata med både HRBP:s, medarbetare från servicecentret och expertenheten samt chefer i verksamheten. Vi skulle därför bli mycket tacksamma om du har möjlighet att delta!

Vi beräknar att genomföra totalt nio intervjuer på ungefär 40 minuter vardera. Under intervjun kommer vi till att börja med kort behandla din yrkesbakgrund och hur länge du arbetat i organisationen. Därefter kommer vi att gå in på HRBP-rollen i er organisation och hur samspelet med servicecenter, expertenhet och chefer i verksamheten ser ut.

Vi har sammanställt några korta punkter som berör deltagandet i studien och villkoren för intervjutillfället:

- Deltagandet är frivilligt.
- Möjlighet finns att avbryta intervjun eller att korrigera intervjumaterialet i efterhand.
- Inspelning sker vid godkännande.
- Alla deltagare är anonyma i studien.
- De uppgifter som framkommer under intervjuerna kommer enbart användas i forskningssyfte i vår uppsats och hanteras konfidentiellt.

Vid frågor, eventuella tillägg/korrigeringar till intervjumaterialet eller andra funderingar är du varmt välkomna att kontakta oss. Efter intervjutillfället är vi tillgängliga via mail och telefon fram till början av juni då vår uppsats ska lämnas in.

Stort tack för din medverkan!

Med vänliga hälsningar,
Emmy Friske och Johanna Bengtsson