

**Kandidatuppsats i programmet Organisations- och personalutvecklare i
samhället med huvudområdet psykologi vid Institutionen för pedagogik 2011**

LINJECHEFERS INTENTION ATT FULLFÖLJA DE
FÖRÄNDRINGAR EN HUMAN RESOURCE
TRANSFORMATION MEDFÖRT

Cecilia Holmblad Elis Hansen



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

Arbetets art: Kandidatuppsats i psykologi

Titel: Linjechefers intention att fullfölja de förändringar en Human Resource Transformation medfört

Engelsk titel: Linemanagers intention to implement the changes of a Human Resource Transformation

Nyckelord: human resource transformation, theory of planned behavior, linjechefer, intention

Handledare: Isak Barbopoulos

Examinator: Martin G. Eriksson

Sammanfattning

I föreliggande studie har det undersökts vad som påverkat linjechefer att fullfölja sina förändrade arbetsförhållanden. Förändringarna är ett resultat efter att en större omorganisation har genomförts, en så kallad Human Resource Transformation. Studien baserades på Icek Ajzens Theory of planned behavior, vars utgångspunkt är individens intention att utföra ett tänkt beteende. Det antogs, utifrån Ajzen (1991), att de tre faktorerna, attityd, subjektiv norm och upplevd beteendekontroll var av betydelse för intentionen. Sammanlagt svarade 42 linjechefer från Skatteverket på en enkät om attityder, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll gentemot de nya arbetsuppgifterna. En kvalitativ informantintervju genomfördes med en HR-strateg vid Skatteverket för att förtydliga syfte och orsak till organisationsförändringen samt för att tydliggöra hur linjechefernas arbete var tänkt att se ut efter att HRT implementerats. Resultatet visade att subjektiv norm är den faktor som hade mest betydelse för intentionen att fullfölja HRT. Attityd mot beteendet och upplevd beteendekontroll visade sig inte ha signifikant samband med intentionen.

Abstract

The present study has examined what factors influence line managers intention towards changing employment. The changes are a result after a major organizational development, known as Human Resources Transformation. The study is based on Icek Ajzens Theory of planned behavior who's main core is the individual's intention to carry out a planned behavior. Ajzen (1991) assumes that tree factors affect the intention toward behavior. A total of 42 line managers answered on a survey based on questions about attitudes, subjective norms and perceived behavioral control related to their new work situation. A qualitative informantinterview was conducted with an HR-strategist at the Swedish tax agency to clarify the purpose and reason for the reorganization and to clarify HRTs real impact in the business. The result shows that subjective norm is the element with the most impact on the intention to proceed with HRT. Attitude toward behavior and perceived behavioral control was found to have no significant correlation with intention.

Under 2005 genomförde Skatteverket en Human Resource Transformation (HRT) vilket innebar en omfattande förändring av HR-avdelningen, vilket i sin tur medfört förändrade arbetsförhållanden och utökade åtaganden för organisationens linjechefer. Linjechefernas nya roll innefattar ett ansvar både gentemot linjen med dess medarbetare, samt upp mot högre chefer. Tidigare forskning har påvisat att linjechefer generellt sett inte alltid tar sig an de förändrade arbetsuppgifterna och det utökade ansvarstagande som det förändrade arbetsförhållandet medfört. Linjecheferna kan då uppleva otillräcklighet när kraven som ställs på dem inte uppnås samt att de upplever sig överbelastade (Brewster & Söderström, 1994). Denna problematik kan påverka resultatet av en HRT, vilket i slutändan kan generera stora omkostnader för organisationen. Det finns en problematik med att använda HRT som ett generiskt begrepp då många stora organisationer, så även Skatteverket, snarare influeras att tillämpa utvalda delar inom Dave Ulrichs (1997) grundkoncept med en HRT. Organisationer kan alltså välja att anamma olika delar av en HRT, vilket leder till att transformationen kan komma att se olika ut på olika företag. Därav kan betydelsen av att vara linjechef skilja sig markant mellan organisationer. Föreliggande studie avgränsas därför till att specifikt undersöka vad HRT inneburit för linjecheferna på Skatteverket. För att undersöka vad som påverkar linjechefernas intention att fullfölja HRT, baseras föreliggande studie på Icek Ajzens (1991) Theory of planned behavior (TPB). Inga studier har tidigare genomförts där man använt TPB för att undersöka vad som påverkar intentionen att fullfölja en HRT hos de som operativt berörs av förändringen, linjecheferna. För att fastställa hur HRT var tänkt att påverka linjechefernas arbetssituation genomfördes en första studie. Studie 1 bestod av en informantintervju med en HR-strateg vid Skatteverket. Intervjun klargjorde inte bara hur implementeringen påverkat linjechefernas arbete utan även syftet och orsaker till förändringen. På så sätt gavs en tydligare bild av vad HRT var tänkt att innebära för Skatteverkets linjechefer utifrån HR-strategens perspektiv, vilket definierade studiens givna kontext. Studie 1 var en förutsättning för att utforma studie 2, då kännedom om den specifika kontexten enligt Ajzen är avgörande för att tillämpa TPB. Att en studie är kontextberoende innebär att undersökningen är beroende av att definiera dess sammanhang. Studie 2 bestod av en enkät baserad delvis på resultatet av studie 1, delvis på TPB. Enligt denna teori finns tre direkta faktorer vilka påverkar och har ett samband med en individs intentioner; den subjektiva normen, attityd gentemot beteendet och den upplevda beteendekontrollen. Subjektiv norm är av vikt då den står för individens upplevelse av social press att anamma önskvärt beteende inom den specifika kontexten. Attityd är av vikt då den står för individens inställning mot ett specifikt beteende inom kontexten. Upplevd beteendekontroll är av vikt då den står för individen upplevelse av dess förmåga att utföra ett visst beteende. Knutna till de direkta faktorerna finns i sin tur många olika tankestrukturer och beroende på den givna kontexten är ett fåtal påtagliga. De tankestrukturer som är tillgängliga i en specifik kontext definierar Ajzen (1991) som övertygelser (eng. salient beliefs). Övertygelserna fungerar som djupgående förklaringar till de direkta faktorerna. Beroende på att teorin är kontextberoende kan förståelsen för hur faktorerna verkar, var och en för sig och tillsammans, vara intressant att studera. Syftet med studien är därmed att använda TPB som verktyg för att förstå hur subjektiv norm, attityd och upplevd beteende kontroll påverkar linjechefers intention att fullfölja det förändrade arbetsförhållandet, med nya och eller tilltagande arbetsuppgifter. Syftet är också att undersöka hur dessa direkta faktorer i sin tur påverkas utifrån

övertygelserna. Genom att undersöka vad som påverkar dessa möjliggörs prediktion av linjechefernas intention att fullfölja de förändringar som HRT medfört på Skatteverket. Studien avser besvara följande frågeställningar:

- Hur påverkar subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll linjechefers intention att fullfölja HRT?
- Hur påverkar övertygelserna i sin tur linjechefers subjektiva norm, attityd och upplevd beteendekontroll?

Human resource management

Human resource management (HRM) eller HR, som det ofta förkortas, åsyftar att tillvarata och förvalta dynamiken mellan individen och de arbetsuppgifter individen har, i relation till organisationens intresse. Teorin belyser det ömsesidiga beroendet mellan individ och organisation, samt vikten av att underhålla det mänskliga kapitalet ett företag har. HRM förespråkar därmed en medvetenhet av kontexten vilken inbegriper både individerna och organisationen. En ståndpunkt är att utveckling skall ske inom båda nivåerna för att åstadkomma bästa möjliga kompetensförsörjning till organisationen. Detta innebär i praktiken att organisationen är beroende av att ständigt anpassa, utveckla och underhålla dess mänskliga resurser för att bevara förtroende och arbetsmoral hos medarbetarna. Om detta lyckas, återspeglas organisationens fördel genom hållbar konkurrenskraft gentemot andra företag. En annan huvudfaktor inom HRM är den roll som linjecheferna får, vilken är att ansvara för både affärsmässiga mål samt genomförandet av medarbetarrelaterade uppgifter. Teorin har givit upphov till en rad olika tolkningar inom såväl individ-, social- och organisationspsykologi, organisationsteori, sociologi samt industriella relationer. Tolkningarna har alla bidragit med å ena sidan att förankra och förstärka teorin men å andra sidan försvåra och göra den mer komplex. HRM har givit upphov till en rad utvecklingstrender inom Human Resource. En redan väl förankrad sådan trend bland större företag är Human Resource Transformation (HRT) (Brewster & Larsen, 2000; Brewster & Söderström, 1994).

Human resource transformation

Upphovsmakaren till HRT är Dave Ulrich, professor i företagsekonomi vid University of Michigan USA. HRT är en utveckling av HRM då dess grundsyfte innefattar att den föregående HR-strukturen inom en organisation omarbetas och rationaliseras för att på så vis skapa mervärde för organisationen och dess intressenter, både externa och interna vilket leder till värdeskapande HR (Ulrich, 1997; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009; Ulrich & Brockbank, 2007).

Ulrich och Brockbank (2007) menar att den omorganiserade strukturen för HR-verksamheten skall innebära fokus på vad HR kan leverera genom att jobba mer parallellt och enhetligt med ledningen och affärsrelaterade mål. HR skall inte längre ägna sig åt specifika operativa aktiviteter såsom rekrytering belöning, lönehantering osv. HR-verksamheten skall bli värdeskapande genom att istället utveckla en specifik HR-strategi vilken är i linje med affärsrelaterade mål och allmänt förkommande strategier på den berörda organisationen (Ulrich m.fl., 2009). Ulrich (1997) har utifrån denna ståndpunkt identifierat nya roller inom HR vilket givit upphov till tre HR-funktioner *centers of excellence*, *shared services* och *business partners*. Tanken är att dessa funktioner skall fungera som kostnadseffektiva och enhetliga kompetensresurser för företaget (Tamkin, Reilly & Strebler, 2006). HR-verksamheten skall omorganiseras för

att bli en slimmad avdelning där tidigare personal byts ut för att ersättas av personer med den spetskompetens som krävs för respektive funktion. HR-verksamheten skall snarare jobba utifrån en strategisk ansats. Detta blir endast genomförbart om HR inte behöver ansvara för det dagliga personaladministrativa arbetet vilket innebär att det sker en omfördelning av vem som skall sköta det operativa personalarbetet (Ulrich & Brockbank, 2007). I organisationer där HRT implementeras tvingas man alltså se över vad de olika arbetsbefattningarna inom organisationen innebär. Linjechefernas roll omprövas till att överlåta mer medarbetarens ansvar till dem. Ulrich och Brockbank hävdar att detta skall ses som en utjämnad arbetsfördelning inom organisationen.

Enligt McGuire, Stoner och Mylona (2008) motiveras genomförandet av en HRT inom ett offentligt organ av att man eftersträvar ständiga förbättringar. Delvis vill man åstadkomma kostnadseffektivitet och enhetlighet, delvis antas man, mer än tidigare, följa de trender som råder på marknaden. Det förändrade förhållandena inom offentliga organ leder till en omvärdering av hur verksamheten bedrivs. Framförallt på grund av de ökade kraven om effektivitet och att pengar skall resultera i värde för verksamheten. Det föredras även inom denna sektor att arbetet i högre grad än tidigare präglas av målinriktning, affärsnytta och enhetlighet. Förändringarna innebär tillika att man förväntar sig bättre samarbete mellan linjechefer och anställda, snabbare beslutsfattning samt att arbetsplatsrelaterade problem kan lösas smidigare. Kritiker emot att HRT införs inom offentliga organ hävdar att dessa förändringar inte genomförs ur syftet att införliva en strategisk ledning, kostnadseffektivisering och utveckling av de mänskliga resurserna (Oswick & Grant, 1996). Snarare drivs de av den offentliga redovisningsskyldigheten, i enlighet med eftersträvarvärda budgetresultat. Implementeringen av det strategiska arbetet inom HR och det långsiktiga och operationella arbetet för linjecheferna, blir snarare en metafor för att tillåta slimmade processer. HRT som koncept blir då en försvarbar förskjutning av arbetsuppgifter till linjecheferna, vilket Ulrich och Brockbank (2007) hävdar leder till en utjämnad arbetsfördelning. Dock hävdar Oswick och Grant (1996) att förskjutningen är ett bevis på vem som har makt inom större organisationer eftersom deras forskning tyder på att linjecheferna riskerar att bli överbelastade.

Linjechefers nya roll. En HRT innebär i praktiken att HR-verksamheten centraliseras vilket medför ett ökat avstånd mellan dem och linjecheferna. Detta innebär att HR:s relation och samarbete till linjen förändras. Ett resultat av de effektiviserade och rationaliserade resurserna inom HR är att linjechefer alltså får en ny roll i administrationen av medarbetarna. Därför behövs intresse, vilja och förståelse väckas hos linjecheferna. Linjechefernas uppgift blir att förvandla HR:s strategier till handling bland medarbetarna. Vidare innebär också HRT fokus kring hur linjecheferna hanterar de personaladministrativa arbetsuppgifterna samt hur dem tillsammans med HR skall jobba mot affärsenliga mål. Detta samarbete förväntas resultera i värdeskapande HR-processer. Det operativa personalarbetet och de personaladministrativa uppgifterna outsourcas och- eller förskjuts alltså till linjechefer. Av linjecheferna kräver det ökade personaladministrativa ansvaret att de till exempel sköter rehabiliteringsfrågor, löner, coachning, rekrytering mm. (Tamkin m.fl., 2006; Ulrich & Brockbank, 2007; Ulrich m. fl., 2009). HR-stöd upprättas i syfte att hjälpa linjecheferna. Bland annat finns ett webb-baserat verktyg där de själva kan söka information och hjälp. När det inte är tillräckligt finns även så kallade callcenters att tillgå, dit linjecheferna kan ringa om de behöver rådfråga i ett specifikt ärende. Parallellt finns, till linjechefernas förfogande, centrala

expertfunktioner vilka tillhandahåller spetskompetens inom olika HR-relaterade frågor som rör organisationen. Business partners, eller strategisk partner som det också benämns, kan rycka ut och hjälpa linjecheferna om så behövs (Ulrich & Brockbank, 2007). Omfattningen på hur HRT implementeras och följaktligen påverkar linjechefernas arbetssituation ser dock olika ut inom olika organisationer. Detta då man influeras att tillämpa olika delar av transformationens grundkoncept.

Problematik med HRT. Tidigare forskning påvisar att linjecheferna inte alltid nyttjar HR-stödet, och- eller finner andra vägar än vad som var tänkt för att genomföra det operativa personalarbetet (Brewster & Larsen, 2003; Maxwell & Watson, 2006; Mcguire m.fl., 2008; Tamkin m.fl., 2006;). Orsaker till detta är bland annat att linjechefer kanske inte vill, saknar tid och- eller tillräckliga kunskaper att införliva de HR-relaterade uppgifterna de blir tilldelade. Det kan i sin tur leda till att linjecheferna känner sig otillräckliga och osäkra inför uppgiften. Resultatet blir att de inte genomför den dagliga driften i verksamheten och inte godtar den förändring som är tilltänkt. Organisationens HR-arbete kan därmed bli försummat eftersom linjecheferna får svårt att förvalta sin tid och prioriterar annat arbete framför det nya (Brewster & Larsen, 2003; Mcguire m.fl., 2008;). Gibb (2003) hävdar dock att linjechefernas attityd gentemot HR-relaterat arbete kan påverkas positivt genom att överlåta mer HR-ansvar till dem. Ulrich och Brockbank (2007) belyser vikten av att ledare förankrar förändringsprocessen väl hos dem genom bland annat tydlig kommunikation och omfattande upplärning av de nya systemen. Maxwells och Watsons (2006) forskning pekar på att kommunikationen ofta brister och att linjechefernas förståelse för sina uppgifter kan vara vaga. Gollwitzers och Sheerans forskning tyder på att en individs intentioner gentemot en förändringsprocess i högre grad förankras positivt om det ges möjlighet att planera var, när och hur förändringen skall gå till. Vidare hävdar dem att om det individen inte ges möjlighet att förbereda intentionen till förändringen hinner inte mentala representationer skapas av hur situationen skall anammas. De mentala representationerna av förändringen blir då svårtillgängliga (Gollwitzer & Sheeran, 2006). Väl utvecklade mentala representationerna bör gynna linjechefernas acceptans och förståelse gentemot det nya arbetssättet och nyttjandet av det förändrade HR-stödet. Utan en acceptans hos linjecheferna kan avsikten med HRT riskera att bli försummad och inte utnyttjas resurseffektivt (Ulrich & Brockbank, 2007). Även Heraty och Morley (1995) belyser vikten av en effektiv kommunikation samt att ge någon form av utbildningsmöjlighet till linjecheferna, för att på så vis öka möjligheten till att förankra de nya arbetsuppgifterna. Deras forskning tyder även på att det är ett stort skift från traditionellt tänkande kring de roller HR- respektive linjecheferna haft.

Brewster och Larsen (2003) belyser den problematik som kan skapas då linjecheferna tilldelas ett utökat ansvar för HR-relaterade arbetsuppgifter. Ett exempel är den dissonans som kan uppstå mellan linjechefer och den reella omorganiserade HR-verksamheten. Å ena sidan bär linjecheferna ansvaret för att reaktivt genomföra de HR-relaterade uppgifterna inom deras sektion. Å andra sidan bär HR-verksamheten fortfarande proaktivt det övergripande ansvaret för att HR-frågorna faktiskt genomförs i organisationen. Problematiken uppstår på grund av distansen mellan HR och linjen vilket ger möjlighet för linjecheferna att negligera sina nya arbetsuppgifter. Linjen kan obemärkt avfärda delar av de HR relaterade uppgifterna. Annan forskning belyser dock att förskjutning av dessa uppgifter snarare bör te sig som en naturlig process i jakten på ett rationaliserat förhållningssätt. Framförallt beroende på att linjecheferna ständigt jobbar

nära medarbetarna, att ansvarskänslan ligger närmare tillhands och att linjecheferna har betydligt större insyn i det dagliga operativa arbetet än HR-personal (Gibb, 2003; Tamkin m.fl., 2006). Ulrich och Brockband (2007) hävdar följaktligen att en HRT i praktiken leder till en utjämnad arbetsfördelning.

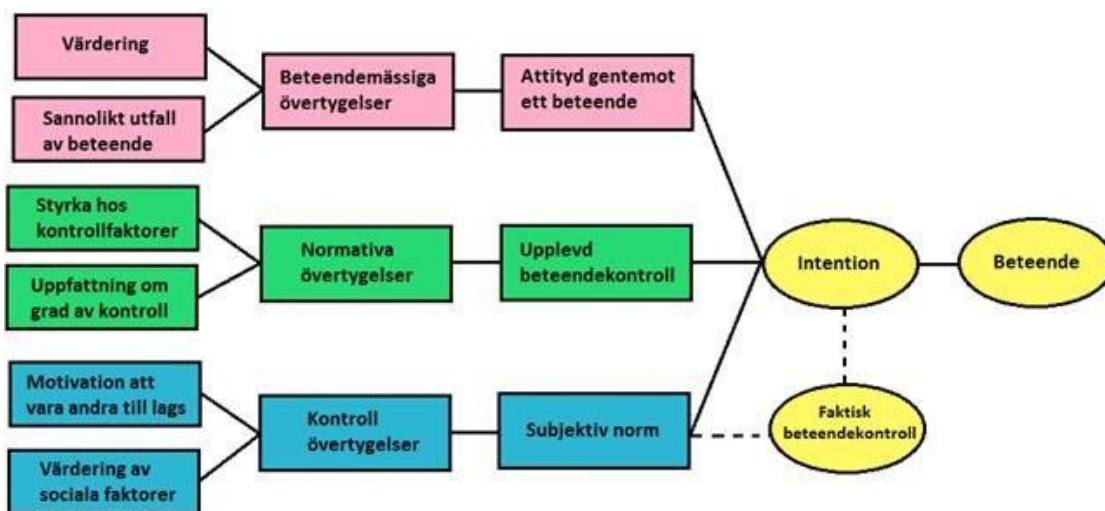
Ulrich m.fl. (2009) menar att en transformation innebär en fundamental förändring inte bara för HR-personal utan också för linjechefer och medarbetare. Nya tankestrukturer och beteenden måste formos hos alla involverade parter. Ajzen hävdar att strävan efter att kunna förändra och förklara människans beteende har alltid varit stor, vilket bidragit till att en mångfald av psykologiska inriktningar vuxit fram. Psykologisk forskning kring individens intention försöker i huvudsak förklara varför det en individ säger inte alltid överensstämmer med en individs handling (Ajzen, 1991). Linjechefernas intention må vara att fullfölja förändringarna men tidigare forskning tyder på att så inte alltid är fallet (Brewster & Larsen, 2003; McGuire m.fl., 2008). En intention ger alltså inte alltid ett givet beteende. Anledningarna till att intentionen brister hos individen kan bland annat bero på avsaknad av vilja, otillräcklig kommunikation och saknad upplevd förmåga (McGuire m.fl., 2008). Forskning lyser dock med sin frånvaro kring vilka olika faktorer utifrån TPB som påverkar linjecheferns intention att anamma en HRT. Föreliggande studie undersöker därför vilka faktorer som är av betydelse för linjechefernas intention till att fullfölja de förändringar som HRT medfört, genom att tillämpa TPB inom den specifika kontexten.

Theory of planned behavior

Den centrala delen i theory of planned behavior (TPB) är individens intention att utföra ett tänkt beteende. TPB kan användas för att undersöka vad som påverkar intentionen och på så vis förklara och förändra beteenden. En oberoende mätning, där TPB tillämpas, kan endast uttala sig om intentionen gentemot ett önskvärt beteende medan en beroendemätning krävs för att kunna uttala sig om huruvida intentionen lett till beteendet. Vidare hävdar Ajzen (1991) att intention är ett mått på hur stark viljan hos individen är för att utföra ett visst beteende. Teorin bygger på tre faktorer; den subjektiva normen att utföra beteendet, attityd gentemot ett beteende samt den upplevda beteendekontrollen, och tillämpningen av teorin ger indikation på vilken eller vilka av faktorerna som har inverkan på intentionen (Ajzen & Driver, 1991; Ogden, 2003). Ajzen (1991) understryker betydelsen av att undersöka faktorernas relation inom den givna kontexten. Därför är TPB kontextberoende, vilket motsvarar ett beroende av den *givna situationen* där vi undersöker intention och beteende. När man använder sig av TPB för att förklara intention och beteenden kan resultatet endast generaliseras till studiens kontext. Innan en undersökning påbörjas, där TPB skall tillämpas, måste så väl beteende som kontext vara väl definierat. Kontextberoendet är därmed avgörande för att kunna analysera studiens resultat.

Ajzen hävdar vidare att det även finns övertygelser som i sin tur påverkar faktorerna subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll (se figur 1). Övertygelserna definieras som tillgängliga tankestrukturer, varför de är relevanta för att förklara faktorerna. Övertygelserna har en djupgående och förklarande roll till vad som är av betydelse för de direkta faktorerna och beroende på situation kommer vissa övertygelser vara mer påtagliga vilket i sin tur kommer styra vårt handlande. Övertygelserna anses enligt TPB vara avgörande för att förstå en individs avsikter och handlingar. Attityd påverkas av beteendemässiga övertygelser, Subjektiv norm påverkas av normativa övertygelser och upplevd beteendekontroll av kontrollövertygelser (se

figur 1). Genom att undersöka vilka övertygelser som är påtagliga i en viss situation ökar möjligheten att belysa vad som har betydelse för de direkta faktorerna. Oavsett huruvida subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll är signifikanta eller ej med intentionen inom en viss kontext, finns alltså en poäng i att undersöka inflytandet från dess underliggande strukturer. Beteendet kan alltså sammanfattningsvis prediceras genom intentionen, som påverkas av den subjektiva normen, attityden och upplevd beteendekontroll, som i sin tur påverkas av individens övertygelser (Ajzen, 1991).



Figur 1. Illustration av hur faktorerna och övertygelserna inom TPB hänger samman (Icek Ajzen, 1991)

Subjektiv norm. Subjektiv norm är inom TPB en individs uppfattning kring vad andra anser är ett önskvärt beteende samt hur individen uppfattar att andra faktiskt agerar (Ajzen & Fishbein, 2000). Individens subjektiva norm påverkas och bestäms av normativa övertygelser (eng. normative beliefs) som utgörs av individens *motivation att vara andra till lags* samt en *värdering av sociala faktorer* (se figur 1). Komponenten *motivation att vara andra till lags* kan liknas vid ett upplevt socialt tryck, att delta eller inte delta i ett specifikt beteende. Det består alltså av hur individen uppfattar olika signifikant personer så som familj, men också chefer och kollegor, vilka finns inom individens sociala värld. Komponenten *värdering av sociala faktorer* utgör huruvida individen upplever och skattar sin sociala världs åsikter som viktiga eller inte (Ajzen, 1991). Individens upplevelse av sin sociala världs åsikter viktas efter hur viktigt individen tycker det är att följa det sociala trycket (Ajzen m.fl., 2004). Tidigare forskning belyser således den subjektiva normens roll då betydelsen av ledarskapet påvisats vid förändring (Rafferty & Griffin, 2006).

Attityd. Attityd gentemot ett beteende är inom TPB en persons inställning mot ett visst beteende. Intentioner och beteenden påverkas av de ställningstaganden individen tar gentemot en relation eller en given kontext (Ajzen & Fishbein, 2000). Individens attityd påverkas och bestäms av beteendemässiga övertygelser (eng. behavioral beliefs) som utgörs av individens *värderingar* samt hur man skattar *sannolikheten för utfall av beteendet* (se figur 1). Komponenten *värdering* utgörs av hur individen värderar beteendet samt om individen anser att beteendet kan vara av betydelse. Komponenten *sanno-*

likt utfall av beteendet utgörs av individens upplevelse av hur beteendet kan leda till något fördelaktigt samt att individen förstår konsekvenserna av beteendet (Ajzen, 1991). De beteendemässiga övertygelserna skapar den subjektiva tron kring huruvida ett visst beteende kan komma att leda till ett givet utfall. Individens värdering av beteendet viktas efter hur man skattar sannolikheten för utfallet (Ajzen & Driver, 1991). Tidigare forskning belyser således att linjechefers attityd har en inverkan vid organisationsförändringar (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Gibb, 2003).

Upplevd beteendekontroll. Upplevd beteendekontroll är inom TPB en individs uppfattning av sin förmåga att utföra ett visst beteende (Ajzen & Fishbein, 2000). Individens upplevda beteendekontroll påverkas och bestäms av kontrollövertygelser (eng. controlbeliefs) som utgörs av hur individen uppfattar *styrkan hos kontrollfaktorer* samt dess *uppfattning om grad av kontroll* (se figur 1). Komponenten *styrka hos kontrollfaktorer* utgör individens uppfattning kring faktorer som kan underlätta eller hindra utförandet av ett beteende. Exempelvis kan individens upplevelse av tid eller oväntade åtaganden påverka styrkan hos kontrollfaktorn. Komponenten *uppfattning om grad av kontroll* utgör i vilken mån individen själv uppfattar sig ha kontroll över situationen där beteendet skall utföras (Ajzen & Driver, 1991). Individens upplevelse av kontroll över situationen viktas efter individens uppfattning kring det som kan hindrar eller underlättar beteendet (Ajzen, 1991). Tidigare forskning belyser att linjechefer ofta saknar tid, kunskap och förmåga att genomföra sitt utökade arbetsförhållande (Brewster & Larsen, 2003; Maxwell & Watson, 2006; McGuire m.fl., 2008; Tamkin m.fl., 2006).

Intention. Intentionen att utföra ett visst beteende förutsägs genom att titta på inverkan av de tre ovanstående faktorerna (se figur 1). Individens intention fungerar som en indikation på viljan till att utföra ett visst beteende samt hur mycket kraft individen är villig att lägga ner för att uppnå det. Generellt sett ökar en fördelaktig subjektiv norm, attityd och stark upplevelse av kontroll sannolikheten att en intention leder till ett faktiskt beteende. Om ett forskningsresultat skulle tyda på att alla tre faktorer inte har betydelse för intentionen, bör dock avsaknad av betydelse uppmärksammas eftersom TPB i hög grad är kontextberoende samt att faktorerna kan påverkas av underliggande strukturer. Övertygelserna inom varje faktor kompletterar de direkta faktorerna genom att belysa betydelsen av handlingar och föreställningar knutna till respektive faktor och utifrån den specifika kontexten där intentionen eller beteendet är tänkt att tillämpas (Ajzen, 1991; Ajzen & Driver, 1991).

TPB inom organisationsförändringar. Många forskare har försökt förklara intentioner och beteenden hos anställda vid organisationsförändringar (Armenakis m.fl., 1993; Armitage & Connor, 2001; Jimmieson & White, 2004). Ajzen (1991) menar att TPB kan ge insyn i varför kommunikation och delaktighet är viktiga komponenter i förberedelsen av anställda inför förändringar. Man har bland annat funnit att effektiv kommunikation, vilket innebär att de anställda är delaktiga vid planering och beslutsfattande, leder till en positiv effekt på de anställdas intention till att fullfölja de förändrade arbetsförhållandena. Forskning genomförd av Rafferty och Griffin tyder på att ett stötande och kommunikativt ledarskap har stort inflytande på individens syn gentemot organisationsförändringar. Den subjektiva normen kan påverkas positivt genom att anställda upplever sig ha stödjande chefer vilket i sin tur kan leda till att de anställda upplever mer stöd under förändringarna. Den anställdes intention kan påverkas negativt om

man upplever osäkerhet gentemot hur andra förväntar sig att man skall agera vilket i sin tur kan påverka hur förändringarna mottags (Rafferty & Griffin, 2006). Jimmieson och White (2004) har genom att tillämpa TPB försökt predicera anställdas intentioner och beteenden vid en organisationsförändring. De menar att TPB utgör ett användbart instrument för att kunna förstå sig på hur framförallt anställdas attityder formas under en organisationsförändring. De hävdar även att TPB förbättrar prediktion av intention genom att ta hänsyn till sociala influenser som kan påverka individen vid en förändring. Armenakis m.fl. (1993) hävdar istället att anställdas villighet till förändring spelar större roll i förändringsarbetet. Dels menar forskarna att villigheten beror på till vilken grad den anställde har en positiv syn på behovet av en organisationsförändring. Dels hurvida man anser att en förändring är behövd och kommer ge upphov till positiva förändringar både för en själv och organisationen som helhet. Ajzen (1991) hävdar följaktligen att villighet kan deduceras genom de tre direkta faktorerna som ger upphov till den anställdes intention.

Kritik mot TPB. Forskare hävdar att det finns tre konceptuella misstag inom TPB vilket påverkar teorins validitet (Ogden, 2003). Det första misstaget enligt Ogden ligger i att uppbyggnaden utav TPB är för generell och därmed inte kan ge precisa svar. Ogden hävdar att teorins prediceringsfaktorer inte förklarar variansen i intention eller beteenden fullt ut. Ajzen och Fishbein (2004) hävdar å sin sida att faktorerna i sig inte har någon betydande effekt för prediktion av intention och beteende. De understryker att vikten utav varje komponent förväntas variera beroende på vilket beteende och population som mäts. Ogdens (2003) andra argument är att teorin bör avvisas då variansen hos intention och beteende i allt för hög grad lämnas oförklarad. Armitage och Connor (2001) hävdar istället att TPB, genom 185 oberoende studier, klargör 39% av varians hos intentionen och 27% av varians hos beteendet. Även om det fortfarande finns stort rum för förbättring så har TPB lyckats exceptionellt väl då tidigare studier endast kunnat förklara 10% av variansen.

Ogden (2003) redogör även för problematiken med att tillåta individen att subjektivt återge sina känslor, tankar och tidigare beteenden istället för att undersöka det faktiska beteendet i en given situation. Hon hävdar att individen genom att subjektivt återge tidigare beteenden påverkas kognitivt av själva återgivelsen. Därmed kan inte en korrelation mellan exempelvis intention och återskapat beteende vara vetenskapligt tillförlitligt. Även Armitage och Connor (2001) redogör för detta problem då forskningen tenderar att förlita sig på individens förmåga att kunna redogöra för sina känslor, tankar och tidigare beteende. Problematiken, hävdar dem, ligger i att data som insamlas inte är tillförlitlig nog för att kunna dra slutsatser kring individens representation av sig själv. Denna problematik lyser med sin frånvaro inom litteraturen som behandlar TPB, trots att det påverkar dess validitet och reliabilitet. Slutligen problematiserar Ogden (2003) användandet av enkätundersökningar, och menar att det finns en risk när individen svarar på enkätfrågor att det skapas nya tankemönster eller ändrar befintliga mönster. Ajzen och Fishbein (2004) menar på att risken med att instrumentet påverkar fenomenet i fråga, alltid kommer existera och i själva verket är en empirisk fråga.

Den aktuella studien

Syftet med studien är att undersöka linjechefernas intention att fullfölja deras utökade personaladministrativa uppgifter och nyttjandet av det förändrade HR-stödet. Baserat på TPB, undersöks därför vad som påverkar linjechefernas subjektiva normer,

attityder och upplevda beteendekontroll samt vilken betydelse faktorerna i sin tur har för intentionen att anamma de förändrade arbetsförhållandena. Genom ökad kunskap kring vad som påverkar respektive faktor samt faktorernas samband med intention, så ökar möjligheten att förstå och påverka intentionerna att anamma förändringen i önskad riktning. På så vis kan studien bistå med rekommendationer för hur Skatteverket bör gå tillväga för att påverka intentionen hos linjechefer att fullfölja HRT. Utifrån ovanstående litteratur baseras därför detaljfrågor som undersöker kopplingen dem emellan.

Baserat på Ajzens (1991) forskning att subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll generellt sätt påverkar intentionen vid en specifik situation undersöks

1. Vilket samband har linjechefernas subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll gentemot intentionen att fullfölja HRT?

Eftersom faktorernas individuella inverkan beror på den kontextuella omständigheten så är det dock inte nödvändigt att alla tre faktorer har lika starkt samband gentemot intentionen (Ajzen, 1999). I föreliggande studies arbetsrelaterade kontext förväntas en faktor ha ett starkare samband med intentionen, än de övriga. Detta baseras på tidigare forskning som har påvisat betydelsen av ledarskapets inverkan vid förändring, vilket antas påverka den rådande subjektiva normen (Ajzen, 1991; Rafferty & Griffin, 2006). Även Ulrich m.fl. (2009) belyser betydelsen av den sociala kontexten inom organisationsförändringar, genom att påvisa vikten av hur dem som styr och leder förändringen kontinuerligt bör upprätthålla en kommunikation, både innan och under implementeringen. Detta för att lyckas skapa nya och önskvärda beteendemönster hos de anställda som berörs av HRT.

2. Är subjektivnorm den faktor som har mest betydelse för linjechefernas intention att fullfölja HRT?

Tidigare forskning har påvisat att den subjektiva normen påverkas av en individs signifikanta personers åsikter (Ajzen, 1991). Genom att ta reda på vilka de signifikanta personerna är inom den specifika kontexten, kan betydelsen av dessa tydliggöras. Genom att därför undersöka de normativa övertygelserna vilka utgjordes av frågor om betydelsen av *chefs-, Hr-organisationens-, andra linechefers, och medarbetares* åsikter, kan studien bringa klarhet i vad som har betydelse för linjechefernas subjektiva norm (Ajzen, 1991; Rafferty & Griffin, 2006; Ulrich m.fl., 2009).

3. Vilket samband har de normativa övertygelserna med linjechefernas subjektiva norm?

Tidigare forskning har påvisat att attityden påverkas av hur individen värderar och anser att ett visst önskvärt beteende är fördelaktigt för en själv (Ajzen, 1991). Armenakis m.fl. (1993) och Gibb (2003) har vidare påvisat att attityden har en inverkan vid organisationsförändringar. Genom att undersöka de beteendemässiga övertygelserna vilka baserades på frågor kring hur viktigt individen anser det vara att *erinra ny kunskap, genomföra personaladministrativa uppgifter, prestera, uppnå förväntningar, acceptera arbetsuppgifter, uppleva stöd och ha tillräckligt med tid* kan studien bringa klarhet i vad som har betydelse för linjechefernas attityd.

4. Vilket samband har de beteendemässiga övertygelserna med linjechefernas attityd?

Tidigare forskning har påvisat att den upplevda beteendekontrollen påverkas av hur individen upplever sig ha kontroll över sådant som hindrar eller underlättar det önskvärda beteende (Ajzen, 1991; McGuire m.fl., 2008; Brewster & Larsen, 2003). Genom att undersöka kontrollövertygelse vilka baserades på frågor kring den upplevda svårigheten att *genomföra de utökade arbetsuppgifterna om oväntade arbetsuppgifter dök upp, om individen kände sig stressad och utan tid* eller om *åtaganden utanför arbetstid dök upp* kan studien bringa klarhet i vad som har betydelse för linjechefernas upplevda beteendekontroll (Ajzen, 1991).

5. Vilket samband har kontrollövertygelse med linjechefernas upplevda beteendekontroll?

Kontextens betydelse är avgörande då man använder TPB som underlag för att undersöka intentionen vid en specifik situation. För att fastställa föreliggande studies specifika kontext var studie 1 nödvändig. Studie 1 innefattade en informantintervju med en HR-strateg vid Skatteverket för att förtydliga orsak och syfte till förändringen. Dessutom klargjordes hur implementeringen av HRT var tänkt att förändra linjechefernas arbetsförhållande. Studie 1 var en förutsättning för att kunna göra Studie 2, vilken alltså undersöker linjechefernas intention att anamma de förändringar som Skatteverket haft för avsikt att implementera.

Studie 1

Metod

Organisation. Föremål för studien har varit en av Sveriges förvaltningsmyndigheter, Skatteverket. Organisationen har i sin helhet cirka 10 800 anställda varav 340 som är anställda vid huvudkontoret i Solna. Huvudkontoret består av fem staber, verksamhets-, It- och utvecklings-, personal-, kommunikations- och säkerhetsstaben samt två avdelningar, produktions- och rättsavdelningen. Verksamheten bedrivs till största delen i de olika regionerna på respektive skattekontor vilka finns på ett 100-tal orter i landet. Skatteverkets huvudsakliga uppgift är att förvalta beskattning, ta emot och granska deklARATIONER, fastighetstaxering, folkbokföring och registrering av bouppteckningar samt bevakar statens fordringar. Skatteverket har under det senaste årtiondet genomgått stora organisatoriska förändringar. Genom att avveckla, dåvarande 10 skattemyndigheter och Riksskatteverket, inrättades en gemensam så kallad ”enmyndighet”, vilken 2004 formellt blev Skatteverket. Den nya myndigheten är numera indelad i regioner. Syftet med sammanslagningen var att effektivisera genom tydligare lednings- och styrningsstruktur, ökad flexibilitet inom verksamheten, mer enhetlighet, bättre tillvaratagande av resurser inom organisationen samt främjande verksamhetsutveckling (Om skatteverket; Proposition 2002/03:99, 2003; Statskontoret, 2010). Föreliggande studie undersöker inte avvecklingen eller inrättandet av enmyndigheten utan fokus är de förändringar som samtidigt infördes i form av HRT, och hur dessa specifikt har berört linjechefernas arbete.

Deltagare. Respondenten som deltog i informantintervjun utgjordes av en HR-strateg vid Skatteverket.

Instrument. En halvstrukturerad informantintervju genomfördes med HR-strategen och intervjumallen (se bilaga 6) utgick från tre teman: *generell orsak till förändringsarbetet, organisationsförändringen inom HR-funktionen* samt *förändringar inom linjechefernas operativa arbete*, med relevanta frågor inom varje tema (Kvale, 1997). Samtidigt fanns även möjlighet att göra förändringar för att kunna förtydliga frågorna, ändra deras följd samt göra tillägg. Frågor som inte ursprungligen fanns med i intervjumallen benämns som *Tillägg* (se bilaga 6). I enlighet med Kvale var syftet med informantintervjun att få information om de förändringar som genomförts på Skatteverket utifrån HR-strategens erfarenhet. Specifikt var målet att förtydliga syfte och orsak till organisationsförändringen samt att precisera hur HRT var tänkt att påverka och förändra linjechefernas arbete (se bilaga 4).

Procedur. Intervjun genomfördes på Skatteverket och spelades in via datorn vilket också HR-strategen informerades om och fick godkänna. Innan intervjun startade fick HR-strategen även ta del av muntlig information kring uppsatsens syfte samt hur intervjuens upplägg skulle komma att se ut. HR-strategen fick även muntlig information kring att uppsatsen skulle komma att publiceras offentligt (Kvale, 1997).

Databearbetning. Transkribering av intervjun genomfördes och har i viss mån förenklats för att öka läsbarheten dock utan att misstyda dess innehåll.

Resultat

En kvalitativ informantintervju genomfördes med en HR-strateg vid Skatteverket för att förtydliga syfte och orsak till organisationsförändringen samt för att tydliggöra hur HRT-förändringarna var tänkt att påverka linjechefernas arbete.

Enligt HR-strategen var syftet med att Skatteverket sedan år 2004 gått från flermyndighet till enmyndighet, att få ett mer enhetligt förhållningssätt. Skatteverket skulle även bli mer sammanhållet och kostnadseffektivt.

”Jag skulle vilja säga att det övergripande syftet var att få till enhetlighet, ett sammanhållet skatteverk som vi talar om idag. Enhetlighet i såväl tillämpning som arbetssätt, att vi faktiskt är en myndighet och skall utöva myndighetsutövning. Det måste finnas ett gemensamt och enhetligt sätt att göra detta över riket”.

Vidare har Skatteverket enligt HR-strategen, liksom andra större organisationer, följt den rådande trend som idag genomsyrar marknaden för att uppnå kostnadseffektivitet och enhetlighet. ”Ja vi följer nog delvis trenden i tiden men det finns också stora organisationer som gått i förväg med märkbara resultat och det tilltalar väl”.

Dessa förändringar, att sträva efter kostnadseffektivitet och enhetlighet, förväntades även förankras inom HR. För att uppnå detta implementerades delar av vad som avses med en HRT i organisationen. En av de mest märkbara förändringarna menar HR-strategen har varit förskjutningen av HR-organisationens arbetsuppgifter till

linjecheferna. Man har lyft av det direkt operativa ansvaret från personalstrategerna till att istället flytta över det på linjecheferna.

”Sättet som det har påverkat på är ju att vi har tryckt ut eller vi förväntar oss ett större ansvarstagande för HR-frågorna från linjecheferna i organisationerna idag. Vi sitter inte på en personalfunktion som kan kliva in och stötta upp på samma sätt som tidigare.”

Dessutom utnyttjas numera webbportaler vilket genererat i att Skatteverkets arbete standardiserats upp till 30-40 %. Genom att exempelvis nyttja webbaserade system vid rekrytering menar HR-strategen att processen blir kostnadseffektiv. Vidare berättade respondenten att enhetligheten och kostnadseffektiviteten försökts uppnås genom att Skatteverket har omarbetat strukturen för HR-verksamheten, till att samla alla de funktioner som tidigare fanns utspridda i organisationen i det så kallade Verksamhetsstödet (VE). Detta har föranlett att relationen mellan linjecheferna och HR-verksamheten förändrats.

”Relationen fungerar absolut, i och med att många som sitter på VE idag är våra linjechefer gamla kollegor. De har ju jobbat på regionen som personalhandläggare så det finns en relation mellan dem, de känner ju varandra och har ju en kontakt således, sen historien. Linjecheferna känner en trygghet i att kunna kontakta sina gamla kollegor”.

Respondenten menar att VE numera snarare är tänkt att fungera som en beställare av HR-tjänster vilket sedermera den utförande organisationen genomför.

” De största förändringarna är nog att vi har lyft av HR-strategerna, den funktion som jag har, allt personalansvar (...). Vi har tryckt ut personalansvaret och ansvaret för HR-frågorna ännu tydligare ut i linjen. (...) Vi har tydliggjort personalansvaret, men också tydliggjort att vi förväntar oss ett utökat ansvarstagande av sektionscheferna (läs linjechef).”

Enligt HR-strategen är HRT som begrepp och modell förmodligen inte kännbart för linjecheferna varför respondenten ombads att operationalisera hur förändringen var tänkt att operativt påverka deras arbete. HR-strategen specificerar att förändringarna för linjecheferna inneburit ett utökat personaladministrativt arbete samt att de till sin hjälp skall nyttja ett utvecklat HR-stöd. Med utökade personaladministrativa uppgifter åsyftas exempelvis hanteringen av rekrytering, rehabiliteringsfrågor, kompetensförsörjning, lönehantering, konflikthantering och tidsrapportering. Med HR-stöd åsyftas sammantaget alla de olika system som upprättas för att hjälpa linjecheferna i sitt dagliga arbete med personaladministration exempelvis självservice av webb-baserade verktyg, HR-direkt och den hjälp som Verksamhetsstödet personalenhet kan erbjuda genom fysiska möten och telefonkontakt. HR-strategen beskriver att samarbetet mellan HR-verksamheten och linjecheferna fungerar väl på grund av många personer inom såväl linjen som HR, tidigare varit kollegor. Däremot kan modellens standardisering försvåra samarbetet eftersom leveransen av HR-tjänster till linjecheferna kan vara otydlig. Linjecheferna har 18-20 medarbetare vilket enligt HR-strategen är en hanterbar grupp. Kraven på linjecheferna är betydligt mer uttalade och de förväntas hantera

personaladministrativa arbetsuppgifter.

”Vi har tydliggjort personalansvaret, men också tydliggjort att vi förväntar oss ett utökat ansvarstagandet av sektionscheferna. Konsekvensen på deras operativa vardag blir att dem behöver lägga mer tid på personaladministration än vad de kanske tidigare behövde göra.”

För att öka medvetenheten och förankra förändringen har kommunikation varit ett nyckelbegrepp: ”Det är en pågående process som handlar om att kommunicera kring frågorna hela tiden med utgångspunkt i; vad behöver verksamheten”

Vidare påpekar HR-strategen att man, för att få med linjecheferna i förändringarna, jobbat med att tydliggöra uppdragsbeskrivningen genom att klargöra vad den innebär. Dessutom erbjuds stöd genom bland annat chefsdagar där linjecheferna ges möjlighet att föra en dialog med varandra och HR-strategerna.

Strategen hävdar å ena sidan att linjecheferna inom Skatteverket tagit ett aktivt ansvarstagande och att deras operativa vardag i högre grad än tidigare berör personaladministrativa uppgifter vilket kan ses som ett resultat av HRT. Förändringen har än så länge givit goda resultat bland annat genom mindre sjukfrånvaro bland medarbetarna: ”Det finns tydliga exempel på det i regionen, hur man gått från att minska sjukfrånvaron väldigt mycket (...) Dom har tagit ett aktivt ansvarstagande ut i linjen genom att jobba förebyggande och proaktivt”. Å andra sidan tyder tidigare intern utvärdering på att det fortfarande finns avstånd och utmaningar kvar innan förändringarna förankrats fullt ut.

Diskussion

En av de största orsakerna till de omorganisationer som påbörjades inom Skatteverket, var att gå från en flermyndighet till en enmyndighet. Syftet var vidare att skapa ett mer sammanhållet, kostnadseffektivt och enhetligt Skatteverk. En del i att förankra och förverkliga detta arbete var implementeringen av HRT. Implementeringen har inneburit att mycket personalansvar har förflyttats från HR-verksamheten till linjecheferna. Enligt HR-strategen innebär det konkret för linjecheferna att de, utöver deras ordinarie ansvar för medarbetarna, skall handha det huvudsakliga ansvaret för uppgifter såsom hantering av rekrytering, rehabiliteringsfrågor, kompetensförsörjning, lönehantering, konflikthantering och tidsrapportering. Linjecheferna har alltså det övergripande ansvaret, dock skall HR-verksamheten stötta upp vid behov då det är dem som besitter spetskompetensen. Studie 2 baseras på den konkretisering av arbetsuppgifter som HR-strategen redogjort för, men benämns fortsättningsvis som utökade personaladministrativa uppgifter. Vidare har Skatteverket utarbetat olika stödfunktioner vilket enligt HR-strategen konkret innebär alla de system som upprättas för att hjälpa linjecheferna i sitt dagliga arbete med personaladministration som exempelvis självservice av webb-baserade verktyg, samtalsstödet som HR-direkt erbjuder och den hjälp som Verksamhetsstödet personalenhet kan erbjuda genom fysiska möten och telefonkontakt. Studie 2 baseras på denna konkretisering men benämns fortsättningsvis som HR-stöd. Dessa förändringar har medfört att linjechefernas arbetsförhållande förändrats till att i större grad innebära mer tidskrävande uppgifter och större ansvar.

Föreliggande studie utgår ifrån HR-strategens konkretisering av linjechefernas utökade personaladministrativa uppgifter och det utvecklade HR-stödet, vilket utgör studiens specifika kontext. TPB tillämpas därför utifrån denna kontext för att undersöka linjechefernas intention till att fullfölja de förändringar HRT medfört.

Studie 2

Metod

Deltagare. Urvalet av respondenter gjordes i kontakt med en HR-strateg vid Skatteverket. Respondenterna utgjordes av linjechefer inom Skatteverket i västra regionen och riktades enbart till första linjens chefer, vilka är dem som jobbar närmast medarbetarna. Enkäten skickades till totalt 80 stycken respondenter. Antal enkäter som returnerades var 42 stycken vilket gav ett bortfall på 47,5%. Erhållna enkäter innefattade 24 stycken kvinnor och 18 stycken män. Respondenternas ålder låg mellan 32-62 år med en medelålder på 46 år. Anställningstiden som linjechef varierade från 0,5-31 år, medelvärde i anställningstid låg på 7,7 år.

Instrument. Genom att HR-strategen operationaliserat vad förändringarna inneburit för linjecheferna användes informationen till att förankra enkäten i enlighet med Ajzens anvisningar. Enkätens struktur baserades på Ajzen's Sample TpB Questionnaire (2010) och Construction a theory of planned behavior questionnaire (2002), vilka fungerat som deskriptiva mallar. I enlighet med Ajzen måste den intention och beteende som skall undersökas tydligt definieras i termer av sitt mål (Target), handling (Action), kontext (Context) och tid (Time). Linjechefernas anammande av de förändrade arbetsförhållandet som implementeringen av HRT medfört (handling), specifikt i vilken mån de genomför de utökade personaladministrativa uppgifterna och nyttjar HR-stödet (mål) på Skatteverket i västra regionen (kontext) baserat på hur linjecheferna agerar i nuläget, 6 år efter genomförd förändring (tid). Märk väl att kontext i detta sammanhang definieras av vart det tänka beteendet skall äga rum.

Enkäten bestod av totalt 59 frågor (se bilaga 1&5) och inleddes med demografiska frågor rörande ålder, kön och anställningstid. De demografiska frågorna fungerade som bakgrundsfaktorer och skapades för att få en uppfattning kring populationen. Därefter utformades olika påståenden för att kunna mäta respondenternas attityd, subjektiva norm, upplevd beteendekontroll samt intention. Attityd mättes med 7 direkta påståenden och de beteendemässiga övertygelserna mättes genom 9 stycken värderingspåståenden samt 15 stycken påstående kring sannoliktutfall av beteendet (se exempel i tabell1). Subjektiv norm mättes med 6 direkta påståenden och de normativa övertygelserna mättes med 4 stycken påståenden kring motivationen att vara andra till lags samt 8 stycken påståenden kring värdering av sociala faktorer (se exempel i tabell1). Upplevd beteendekontroll mättes med 2 direkta frågor och kontrollövertygelserna mättes genom 3 stycken påståenden kring kontrollfaktorerna samt 3 stycken påståenden kring uppfattning om grad av kontroll (se exempel i tabell1). Intentionen mättes med 3 stycken direkta påståenden (se exempel i tabell 1). Observera att linjecheferna inte mottog frågorna utifrån bilaga 6:s angivna kategorier, utan alla frågor var omkastade för att respondenterna inte skulle veta vilka frågor som tillhörde vilken kategori. Detta i enlighet med Ajzens (1991) angivelser. Samtliga påståenden hade en 7-gradig

likertskala som skulle besvaras genom skattning. Påståendena kring kontrollövertygelserna mätte avsaknad av kontroll men kodades om så att en hög skattning på dessa innebar stark kontroll.

Tabell 1. *Nedanstående tabell exemplifierar frågor på den subjektiva normen, attityd, upplevd beteendekontroll, värdering, sannolikt utfall av beteende, motivation att vara andra till lags, värdering av sociala faktorer, uppfattning om grad av kontroll, styrkan hos kontrollfaktorer och intention.*

Grupp	Frågeexempel
Subjektiv norm	De flesta som är av vikt för mig i min omgivning anser att jag bör genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna Stämmer inte alls – Stämmer helt
Attityd	Att genomföra mina utökade personaladministrativa uppgifter är för mig Helt ointressant – Mycket intressant
Upplevd beteendekontroll	Jag är säker på min förmåga över att kunna utföra de utökade personaladministrativa uppgifterna Instämmer inte alls – Instämmer helt
Värdering	Att genomföra personaladministrativa uppgifter är för mig Inte alls viktigt – Extremt viktigt
Sannolikt utfall av beteende	Att genomföra personaladministrativa uppgifter är för mig Inte alls troligt – högst troligt
Motivation att vara andra till lags	Generellt sett, hur mycket bryr du dig om vad dina chefer tycker att du bör göra Inte alls mycket – Väldigt mycket
Värdering av sociala faktorer	Mina chefer vill att jag ska utföra personaladministrativa uppgifter Inte alls troligt – Högst troligt
Uppfattning om grad av kontroll	Hur ofta känner du dig stressad och utan tid Väldigt sällan – Väldigt ofta
Styrka hos kontrollfaktorer	Om jag kände mig stressad och utan tid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter Instämmer inte alls – Instämmer helt
Intention	Jag avser att aktivt ta mig an och sätta mig in i de förändringar som rör mig som linjechef Inte alls troligt – Högst troligt

Procedur. Generell information om enkäten samt konfidentialitet skickades också till respondenterna via mejl (bilaga 3). Respondenternas interna mejladresser lämnades ut av HR-strategen vid Skatteverket. Innan det befintliga enkätutskicket fick respondenterna dessutom ta del av en operationalisering på de begrepp studien undersöker (bilaga 4). Detta för att undvika att respondenterna inte svarar utifrån de förändringar som är orsakade av HRT, utan snarare svarar utifrån mer generella förändringar. Enkäten utformades i programmet Survey Mesh och den sändes till

respondenterna via Skatteverkets interna nätkommunikation. Länken till enkäten skickades genom mejl och var tillgänglig under en tvåveckors period. Det tog cirka 20 minuter att fylla i enkäten och den insamlades automatiskt via Survey Mesh.

Databearbetning/analysmetod. Analysen av enkätdata genomfördes i statistikprogrammet SPSS 17.0 med hjälp av multipel regression. Signifikansnivån var satt till 95% ($\alpha = 0.05$). Cronbach's alfa användes som ett mått på reliabiliteten på de direkta faktorerna (värde över $\alpha > 0.70$ anses reliabelt). De direkta måtten på attityd hade en intern konsistens på $\alpha > 0.71$, vilket är en acceptabel reliabilitet. De direkta måtten på subjektiv norm hade en intern konsistens $\alpha > 0.91$ vilket innebär hög reliabilitet. De 2 direkta måtten på upplevd beteendekontroll nådde inte upp till acceptabel reliabilitet $\alpha > -0.07$. Fråga 12 *jag är säker på min förmåga över att kunna genomföra de utökade personaladministrativa uppgifter*, behölls då upplevd beteendekontroll i första hand undersöker förmågan, medan fråga 16 *hurvida jag genomför de utökade personaladministrativa uppgifterna är helt och håller upp till mig*, uteslöts i vidare analys eftersom den i minst grad överensstämde med konceptet så som det beskrivits i litteraturen. De direkta måtten på intention hade en intern konsistens på $\alpha > 0.77$ vilket är acceptabel reliabilitet. Multipel regression genomfördes för att mäta styrkan hos de direkta faktorernas förbindelser mot beroende variabeln intention. Medelvärdesindex skapades för de direkta faktorerna.

Varje direkt faktor består av övertygelser vilka kan delas in i två olika grupper (se figur 1). Cronbach's alpha genomfördes därför mellan de normativa övertygelserna, det vill säga respektive fråga inom *motivation att vara andra till lags* kördes gentemot respektive fråga inom *värdering av sociala faktorer*. Cronbach's alpha genomfördes tillika mellan de beteendemässiga övertygelserna, det vill säga respektive fråga inom *värdering* kördes gentemot respektive fråga inom *sannolikt utfall av beteende*. Cronbach's alpha genomfördes dessutom mellan kontrollövertygelserna, det vill säga respektive fråga inom *uppfattning om grad av kontroll* kördes gentemot respektive fråga inom *styrka hos kontrollfaktorer*. Detta gjordes då frågorna inom respektive övertygelse skulle paras ihop och skapa ett frågepar. Exempelvis bestod ett normativt övertygelsefrågepar av frågan *Generellt sett, hur mycket bryr du dig om vad dina chefer tycker att du bör göra* (Motivation att vara andra tillags) och frågan *Mina chefer vill att jag ska utföra personaladministrativa uppgifter* (Värdering av sociala faktorer) vilket skapade frågeparet *Socialpress från högre chefer* (För fler exempel se bilaga 2). Vissa av frågeparen inom övertygelserna nådde dock inte upp till acceptabel reliabilitet. Då vi ej utifrån litteraturen fann stöd till vilka frågor som bäst lämpade sig att uteslutas, slumpades dessa frågor ut. Inom beteendemässiga övertygelser uteslöts fråga 33 *att jag presterar bra när jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter är* och fråga 34 *När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter når jag upp till de förväntningar som ställs på mig*. Inom de normativa övertygelserna uteslöts fråga 57 *de flesta anställda jag är chef över vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet*. Därefter skapades ett medelvärdesindex för vardera frågepar inom respektive övertygelsefaktor. Multipla regressioner genomfördes även för att mäta styrkan hos frågeparens förbindelse med respektive direkt faktor.

Resultat

Intention. De direkta måtten på intention visade att respondenterna hade för avsikt att fullfölja de förändringar som genomförts då den genomsnittliga intentionen var 5.72.

För att undersöka fråga 1 genomfördes multipel regression med de tre direkta faktorerna som oberoende variabler och intention som beroende variabel. För att besvara fråga 2 undersöktes varje oberoende variabels unika samband med beroende variabeln intention.

Fråga 1. Regressionsmodellen innehållande de oberoende variablerna visade sig gemensamt ha ett samband med beroendevariabeln $F(3,37) = 4.44$, $p < .01$. De oberoende variablerna hade gentemot beroendevariabeln intention ett samband på $R = .52$ samt en förklarad varians på 26,50 %. Subjektiv norm hade signifikant samband med intention ($\beta = 0.48$, $p < .05$). Attityd gentemot beteendet och upplevd beteendekontroll visade sig inte ha signifikant samband med intention (se tabell 2).

Fråga 2. Som förväntat så var subjektiv norm den faktor som hade det starkaste sambandet med intention (se tabell 2).

Tabell 2. *Medelvärde och standardavvikelser för samtliga variabler samt de tre direkta faktorernas ostandardiserade och standardiserade regressionskoefficienter och statistisk signifikans gentemot beroende variabeln intention. Notera att en skala på 1-7 använts för alla variabler.*

Variabler	M	s	B	Beta	Sig.
Intention	5.72	0.76	-	-	-
Attityd	4.87	0.67	- 0.05	- 0.04	0.867
Subjektiv norm	4.61	1.09	0.33	0.48	<0.05
Upplevd beteendekontroll	4.17	1.06	0.08	0.11	0.567

Subjektiv norm. För att undersöka fråga 3 genomfördes multipel regression. De normativa övertygelsernas frågeparsindex var oberoendevariabler och subjektiv norm var den beroende variabeln.

Fråga 3. Regressionsmodellen innehållande de oberoende variablerna visade sig gemensamt ha ett samband med beroendevariabeln $F(4,35) = 5.45$, $p < .01$. De oberoende variablerna hade gentemot beroendevariabeln intention ett samband på $R = .62$ samt en förklarad varians på 38,40 %. Ett frågepar, frågepar 3 *social press från medarbetarna*, hade signifikant samband gentemot subjektiv norm ($\beta = .51$, $p < .01$).

Tabell 3. *Frågepars medelvärde och standardavvikelser för upplevd social press från chefer, linjechefer, anställda och HR-verksamheten samt frågeparens ostandardiserade och standardiserade regressionskoefficienter och statistisk signifikans gentemot beroende variabeln subjektiv norm. Notera att en skala på 1-7 använts för alla variabler.*

Variabler	M	s	B	Beta	Sig.
1. Chef	4.59	1.06	-0.10	-0.10	0.545
2. Andra linjechefer	3.15	1.25	0.14	0.16	0.383
3. Anställda	5.23	0.95	0.59	0.51	<0.01
4. HR-verksamheten	3.95	1.55	0.06	0.08	0.630

Attityd. För att undersöka fråga 4 genomfördes multipel regression. De normativa övertygelsernas frågeparsindex var oberoendevariabler och subjektiv norm var den beroende variabeln.

Fråga 4. Regressionsmodellen innehållande de oberoende variablerna visade sig gemensamt ha ett samband med beroendevariabeln $F(9,32) = 10.17$, $p < .001$. De oberoende variablerna hade gentemot beroendevariabeln intention ett samband på $R = .86$ samt en förklarad varians på 74,10 %. Två frågepar hade signifikans gentemot attityd. Frågepar 1 *erinrad kunskap*, hade ett signifikant samband med attityd ($\beta = .32$, $p < .05$). Frågepar 6 *Allmänt stöd* hade ett signifikant samband med attityd ($\beta = .57$, $p < .05$).

Tabell 4. *Frågeparens medelvärde och standardavvikelser kring inställningen till det önskvärda beteendet samt frågeparens ostandardiserade och standardiserade regressionskoefficienter och statistisk signifikans gentemot beroende variabeln subjektiv norm. Notera att en skala på 1-7 använts för alla variabler.*

Variabler	M	s	B	Beta	Sig.
1. Erinrad kunskap	4.83	1.26	0.17	0.32	<0.05
2. Genomförande	3.22	1.21	0.09	0.16	0.244
3. Prestation	4.21	0.84	-0.03	-0.04	0.872
4. Uppnå förväntningar	5.49	0.66	0.03	0.03	0.904
5. Acceptans	4.99	0.82	0.19	0.24	0.092
6. Allmänt stöd	3.89	1.13	0.34	0.57	<0.05
7. Chefsstöd	5.41	0.88	-0.13	-0.18	0.172
8. Kollegialt stöd	5.19	0.88	-0.12	-0.14	0.338
9. Tid	2.68	1.04	0.04	0.06	0.669

Upplevd beteendekontroll. För att undersöka fråga 5 genomfördes multipel regression. De normativa övertygelsernas frågeparsindex var oberoendevariabler och subjektiv norm var den beroende variabeln.

Fråga 5. Regressionsmodellen innehållande de oberoende variablerna visade sig inte ha ett gemensamt samband med beroendevariabeln $F(3,38) = .40$, $p = .754$. De oberoende variablerna hade gentemot beroendevariabeln intention ett samband på $R = .18$ samt en obefintlig förklarad varians på 0,03 %. Inget frågepar hade signifikant samband med beroendevariabeln (se tabell 5).

Tabell 5. *Frågeparens medelvärde och standardavvikelser kring den upplevda kontrollen av det önskvärda beteendet samt frågeparens ostandardiserade och standardiserade regressionskoefficienter och statistisk signifikans gentemot beroende variabeln subjektiv norm. Notera att en skala på 1-7 använts för alla variabler.*

Variabler	M	S	B	Beta	Sig.
1. Öväntade arbetsuppgifter	6.13	0.84	-0.16	-0.13	0.618
2. Stress & tidsbrist	5.85	0.69	0.24	0.16	0.541
3. Övrigt som stör arbetstid	4.55	1.31	-0.08	-0.10	0.565

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka linjechefernas intention att anamma de utökade personaladministrativa uppgifterna och nyttjandet av HR-stödet, genom att tillämpa TPB. På så vis fastställdes vilka av faktorerna subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll som hade betydelse för intentionen, samt vilka övertygelser som i sin tur var relaterade till de direkta faktorerna. Föreliggande studie påvisade att faktorn subjektiv norm hade stort betydelse för deras intention och att linjechefernas anställda var dem med störst betydelse för linjechefernas subjektiva norm. Vidare påvisades att attityden inte i dagsläget hade signifikant betydelse för intentionen men att vikten av att erinra ny kunskap samt att vikten av stöd var av betydelse linjechefernas attityd, vilket indikerar på att vikten av erinrad ny kunskap och stöd kan stärka attityden, om så önskas.

Intention

Linjechefernas intention tyder på att dem i nuläget har för avsikt att fullfölja de förändringar som HR-strategen menar att HRT inneburit i deras arbete (se tabell 2). Resultatet på fråga 1 *Vilket samband har linjechefernas subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll gentemot intentionen att fullfölja HRT?* antyder att subjektiv norm, attityd och upplevd beteendekontroll hade ett samband med intention, men att subjektiv norm var den enda faktorn med betydelse för intentionen. På grund av att föreliggande kontext är arbetsrelaterad kan den subjektiva normens betydelse troligtvis bero på att linjecheferna känner en press från sin arbetsrelaterade omgivning att agera i enlighet med det önskvärda beteendet det vill säga utifrån den specifika kontexten utföra de personaladministrativa uppgifterna och nyttja HR-stödet. Detta stärks av McGuire m.fl.(2008) vilka hävdar att linjechefernas nya situation riskerar att leda till ökad press att fullfölja de nya och ökade förväntningarna. Linjechefer värdering av andras åsikter (subjektiv norm) visade sig alltså ha mer betydelse för intentionen än deras egen attityd gentemot HRT. Det kan tänkas att detta är en vanlig företeelse i arbetssammanhang då individen känner sig pressad att leverera resultat utifrån företagets normer. Föreliggande studie har vidare påvisat att linjechefernas upplevda förmåga inte hade betydelse för deras intention, i nuläget. Resultatet kan varken stryka eller bestrida McGuire m.fl. (2008) forskning som påvisar att linjechefer ofta finner andra vägar istället för att själva genomföra sina nya uppgifter eller använda HR-stödet, vilket enligt TPB kan bero som avsaknad av upplevd beteendekontroll. Baserat på den tidigare forskning som faktiskt påvisat att de nya arbetsförhållandena kan medföra att linjecheferna inte litar till sin förmåga, finns därför anledning att föra ett försiktigt resonemang ur Skatteverkets perspektiv. Med utgångspunkt i att föreliggande studie alltså påvisat att subjektiv norm haft starkast inverkan på intentionen kan detta tyda på att linjecheferna, istället för att lita på sin förmåga (den upplevda kontrollen), söker kunskap och hjälp genom sin sociala omgivning för att implementera förändringarna.

Detta för att genom andra få hjälp att finna lösningar på de nya arbetsuppgifterna. En tänkbar slutsats är att vikten av den subjektiva normen istället fungerar som en täckmantel för avsaknad av den upplevda beteendekontrollen, alternativt sett, att det kan komma att föreligga på det viset utifrån ett framtida perspektiv. HR-strategen stärker delvis resonemanget utifrån en beskrivning av linjechefernas relation med övrig personal inom organisationen:

”Relationen fungerar absolut, i och med att många som sitter på VE idag är våra linjechefers gamla kollegor . De har ju jobbat på regionen som personalhandläggare så det finns en relation mellan dem, de känner ju varandra och har ju en kontakt således, sen historien. Linjecheferna känner en trygghet i att kunna kontakta sina gamla kollegor” (personlig kommunikation, 13 december, 2010).

Notera att HR-strategen ser denna relation som positiv och antyder att linjecheferna istället för att lita till sin egen förmåga söker hjälp från sin arbetsrelaterade omgivning. Dock kan detta ses som en indikation till att linjecheferna stundtals saknar upplevd förmåga. Dessutom tillämpas inte HRT som modell på ett optimalt sätt. Relationen som HR-strategen beskriver innebär att linjecheferna finner en väg runt de system som upprättats för att hjälpa dem, istället för att själva lösa problemet eller nyttja HR-stödet. De kvarvarande interna relationerna riskerar att HRT inte utnyttjas resurseffektivt. Detta kan tyda på att implementeringen av HRT inte skapat de nya beteendemönster som Ulrich (1997) förespråkar. Det finns en risk att de internt informella förhållandena mellan linjen och före detta arbetskollegor, bidrar till att organisationen rent av går miste om den resurseffektivitet och standardisering som de nya HR-funktionerna är tänkta att ge upphov till (Ulrich & Brockbank, 2007).

På grund av TPB:s kontextberoende kan faktorerna attityd och upplevd beteendekontroll övergå till att vara av betydelse för linjechefernas intention om arbetsförhållandena inom Skatteverket ändras (Ajzen, 1991). Därav är det fortfarande av intresse att belysa eventuella underliggande strukturer, övertygelser, som kan påverka attityden och den upplevda beteendekontrollen i önskad riktning för att på så sätt även kunna påverka intentionen om så önskas.

Subjektiv norm

Resultatet av fråga 2 *Är subjektivnorm den faktor som har mest betydelse för linjechefernas intention att fullfölja HRT?* tyder på att subjektiv norm hade störst betydelse för linjechefers intention. Föreliggande studie visar följaktligen att linjechefers uppfattning om vad andra personer förväntar sig av dem är av störst betydelse för intentionen. Studiens resultat är därmed enhetligt med Jimmieson m.fl. (2004) forskning som också visat att chefers arbetsrelaterade omgivning har en betydelse för intentionen. Baserat på att linjechefernas subjektiva norm bygger på uppfattningen och förståelsen kring vad andra förväntar sig, kan resultatet tolkas som att linjecheferna är mottagliga för och anpassar sig till vad andra förväntar sig av dem (Ajzen, 1991). Baserat på tidigare forskning är kommunikation och delaktighet av betydelse för en lyckad implementering av HRT (Ajzen, 1991; Ulrich & Brockbank, 2007). Det kan möjligtvis antas att en kontinuerlig kommunikation av dem som leder och styr förändringen motverkar en osäkerhet gentemot den, vilket således leder till upplevelsen av stödjande ledare (Rafferty & Griffin, 2006; Ulrich m.fl., 2009).

Resultatet av fråga 3 *Vilket samband har de normativa övertygelserna med linjechefernas subjektiva norm?* tyder på att de normativa övertygelserna totalt haft ett samband med subjektiv norm. Dock var linjechefernas upplevda sociala press från de anställda den normativa övertygelse med betydelse för den subjektiva normen. Detta innebär inom föreliggande studie att den subjektiva normen bestäms av hur linjecheferna upplever och värderar sina anställdas åsikter. Linjecheferna upplever ett högre socialt tryck från sina anställda än högre chefer, HR-organisationen och andra linjechefer (se tabell 3). Beaktas bör dock att linjecheferna har skattat sina chefers åsikter högt, dock utan statistisk signifikans. Rafferty och Griffins (2006) forskning som påpekar betydelsen av chefskapet kan därmed å ena sidan bestridas genom att föreliggande studie istället påvisat betydelsen av de anställda. Å andra sidan styrka deras forskning genom att chefernas åsikter skattas högt, dock utan att påvisa statistisk signifikans. Medarbetarnas betydelse är enhetligt med den forskning som argumenterar för att förskjutningen av arbetsuppgifter till linjen är en naturlig process, då det ökar linjechefernas ansvarskänsla eftersom de ständigt jobbar nära medarbetarna. Detta är en fundamental tanke inom HRT och fungerar som ett argument för varför ansvaret skall förskjutas till linjecheferna (Ulrich & Brockbank, 2007). Gibb (2003) och Tamkin m.fl. (2006) hävdar att denna nära relation leder till att ansvarskänslan för HR-relaterade arbetsuppgifter inte kan förbises. Möjligtvis kan känslan av ansvar för medarbetarna också sammankopplas med en upplevd press från dem (Mcguire m.fl., 2008). Enligt HR-strategen bekräftas en förbättrad relation genom att sjukfrånvaron bland medarbetarna har minskat markant sedan HRT implementerats. Detta illustrerades på följande sätt: ”Det finns tydliga exempel på det i regionen, hur man gått från att minska sjukfrånvaron väldigt mycket (...) Dom har tagit ett aktivt ansvarstagande ut i linjen genom att jobba förebyggande och proaktivt” (personlig kommunikation, 13 december, 2010).

Tidigare forskning påvisar vidare att avståndet mellan HR och linjecheferna kan vara problematiskt eftersom linjechefer visat sig stundtals negligera visst HR-ansvar på HR-organisationens bekostnad (Brewster & Larsen, 2003). Vidare är det därför värt att beakta att studien antyder att HR-organisationens åsikter faktiskt värderas lägst dock utan statistisk signifikans (se tabell 3). Maxwells och Watsons (2007) forskning hävdar dessutom att kommunikationen mellan linjecheferna och de som håller i förändringen, ofta brister och att förståelse för de nya uppgifterna därmed kan bli vag. Studien kan, utifrån tidigare forskning, tyda på att det möjligtvis föreligger otillräcklig kommunikation mellan linjechefer och de som implementerar förändringarna (Maxwell & Watson, 2007). Möjligen kan avsaknaden av HR-organisationens betydelse, inom föreliggande studie, tyda på ett bristfälligt intresse gentemot deras åsikter och inflytande. Forskning menar att detta i sin tur kan resultera i en försvårad förståelse för de förändringar som organisationen försöker implementera (Heraty & Morley, 1995; Maxwell & Watson, 2006). På grund av att studien genomförts inom ett offentligt organ kan i så fall linjechefernas bristande intresse, möjligtvis också tolkas som ett ogillande över den maktstruktur Osrick och Grant (1996) hävdar styr förändringen. Ulrich och Brockbank (2007) argumenterar dock att HRT:s koncept förespråkar en godtycklig utjämnad arbetsfördelning vilket även stärks av HR-strategen vid Skatteverket

”De största förändringarna är nog att vi har lyft av HR-strategerna, den funktion som jag har, allt personalansvar (...). Vi har tryckt ut personalansvaret och ansvaret för HR-frågorna ännu tydligare ut i linjen. (...) Vi har tydliggjort personalansvaret,

men också tydliggjort att vi förväntar oss ett utökat ansvarstagande av sektionscheferna (läs linjechef)'' (personlig kommunikation, 13 december, 2010).

Föreliggande studie kan konstatera att de anställda har ett starkt inflytande på linjechefernas subjektiva norm vilket i sin tur har ett starkt samband med deras intention. Studiens resultat kan tolkas från två olika aspekter. Å ena sidan kan det tyda på att den otillräckliga kommunikationen som forskningen tyder på, beror på linjechefernas bristfälliga intresse av HR-organisationen och högre chefers åsikter och inflytande. Föreliggande studie klargör dock inte hur linjechefernas intresse skall stärkas. Å andra sidan kan resultatet tyda på att idén med att förflytta HR-relaterade uppgifter till linjen, vilka har större insyn i det operativa arbetet, givit en oanad positiv effekt av samhörighet mellan linjecheferna och de anställda. Organisationer bör i den mån det går underhålla linjens relation till de högre cheferna och HR-organisationen, samt vårda linjechefernas relation med de anställda.

Attityd

Den direkta faktorn attityd hade som bekant inget samband med intentionen i föreliggande studie. Attityden motsvarar linjechefernas inställning mot de förändringar som HRT medfört. Inledningsvis kan studien dock utifrån Armenakis m.fl. forskning framhåller att attityden kan stärkas genom att arbetstagare anser att förändringar som genomförs är behövda samt att de ger upphov till utveckling som gynnar både en själv och organisationen. Utifrån Armenakis m.fl. (1993) kan en positiv attityd således leda till att arbetstagarna upplever förändringen gynnsam och behövd.

Tidigare forskning har också påvisat att linjechefernas attityd gentemot HR-relaterat arbetet kan påverkas positivt genom att de överläts mer personaladministrativt ansvar (Gibb, 2003; Ulrich m.fl., 2009). Baserat på Ajzen (1991) bör Skatteverket försöka påverka linjechefernas attityd till att vara av betydelse för intentionen, då en gynnsam attityd ökar förståelsen för hur HRT kan gynna deras arbete (Ulrich & Brockbank, 2007). Genom att vidare undersöka om de beteendemässiga övertygelserna har betydelse för attityden kan Skatteverket förhoppningsvis få en klarare bild av vad som kan påverka och om så önskas, stärka attityden vilket gynnar intentionen.

Resultatet av fråga 4 *Vilket samband har de beteendemässiga övertygelserna med linjechefernas attityd?* tyder på att de beteendemässiga övertygelserna totalt haft ett samband med attityd. Specifikt tyder resultatet på att linjechefernas upplevelse av att erinra ny kunskap när de utför personaladministrativa uppgifter och nyttjar HR-stödet, är av betydelse för attityden. Forskning påvisar att utbildningsmöjlighet skapar en starkare förankring av arbetsuppgifter vilket i sin tur ofta leder till en bättre attityd gentemot ett visst beteende (Ajzen, 1991; Heraty & Morley, 1995; Ulrich & Brockbank, 2007). Detta kan antyda att ökade möjligheter för linjecheferna att erinra ny kunskap, genom exempelvis utbildning, kan stärka attityden. Vidare tyder de beteendemässiga övertygelserna på att attityden även har ett samband med linjechefernas upplevelse av stöd då de genomför HR-relaterade uppgifter och nyttjar HR-stödet. Forskning pekar på att en positiv attityd kan försämrans om man upplever sig sakna stöd. Om så är fallet i föreliggande studie kan i sin tur leda till en känsla av osäkerhet vilket kan ge upphov till att linjecheferna försummar sina nya arbetsuppgifter (Mcguire m.fl., 2008; Brewster & Larsen, 2003). Likaväl som att föreliggande studie stärkte Jimmiesons m.fl. (2004) forskning gällande den sociala influensens påverkan på intention, kan de signifikanta beteendemässiga övertygelserna påvisa hur attityder kan formas under

organisationsförändringar. Studien kan därmed generellt sätt ålägga rekommendationen att underhålla linjecheferns upplevelse av stöd inom sin nya roll.

Upplevd beteendekontroll

Upplevs beteendekontroll hade som bekant ingen betydelse för intentionen. Resultatet av studien kan det därmed inte säga någonting om hur linjecheferna upplever sin förmåga att utföra personaladministrativa uppgifter eller nyttja HR-stödet. Vidare kan det inte heller påvisas vad som kan hindra eller underlätta detta önskvärda beteende. Tidigare forskning har dock påvisat en fara med att linjecheferna upplever avsaknad av kontroll då detta kan leda till att de försummar sitt arbete (Ajzen, 1991; Mcguire m.fl., 2008; Brewster & Larsen, 2003). Resultatet av fråga 5 *Vilket samband har kontrollövertygelserna med linjechefernas direkta upplevda beteendekontroll?* antyder att inte heller kontroll övertygelserna hade någon betydelse för den upplevda beteendekontrollen. Beaktas bör att Brewsters och Söderströms (1994) forskning tyder på att linjechefer kan sakna den upplevda förmågan som krävs för att klara av det utökade ansvaret som HRT medför. Detta leder till att linjechefer inte alltid tar sig an de förändrade arbetsuppgifterna och det utökade ansvarstagande som det förändrade arbetsförhållandet medfört. Linjecheferna kan då uppleva otillräcklighet när kraven som ställs på dem inte uppnås samt att de upplever sig överbelastade (Brewster & Söderström, 1994) Orsaker hävdas vara upplevd brist på tid, kontroll, kunskap och- eller förmågan att genomföra de utökade personaladministrativa uppgifter och nyttja HR-stödet. Linjechefernas arbete kan då åsidosättas (Brewster & Larsen, 2003; Maxwell & Watson, 2006; Mcguire m.fl., 2008; Tamkin m.fl., 2006). Om det föreligger avsaknad av upplevd beteendekontroll bland linjecheferna skulle det kunna antas innebära att deras upplevda förmåga inte är tillräcklig för att fullfölja den nya roll en HRT kräver att dem tar sig an (Ajzen, 1991; Ulrich & Brockbank, 2007).

Slutsats

HRM:s ursprungliga ståndpunkt, att förvalta det mänskliga kapitalet genom ömsesidig anpassning, utveckling och underhållning upplevs stundtals försakas genom den trendvåg av HRT som implementeras. Periodvis under uppsatsskrivningen slås vi av tanken att den kostnadseffektiva och enhetliga fokusen drabbar omsorgen kring den enskilde individen i det givna sammanhanget. Att den subjektiva normen visade sig ha mest betydelse för intentionen att anamma förändringen inom Skatteverket kan tyda på att detta resonemang är rimligt. Att leva upp till den sociala pressen har alltså mer betydelse än linjechefernas attityd och upplevda kontroll, för huruvida linjecheferna anammar HRT. Detta resultat har vi inte tidigare stött på inom forskning kring HRT. Vi tror att Skatteverket bör försöka stärka sambandet mellan individens attityd och upplevda beteende kontroll, till att vara av betydelse för linjechefernas intention att anamma förändringarna. Anledningen är således att vi tror att intention, baserat på enbart subjektiv norm, i förlängningen kan leda till negativa effekter för linjecheferna. Resonemanget baseras på den problematik som finns inom forskningen kring HRT:s effekter på linjechefer (se exempelvis Brewster & Larsen 2003; Maxwell & Watson 2006; Mcguire m.fl., 2008). Dock skall poängteras att studien i nuläget inte påvisat sådana tendenser. Med utgångspunkt i Ajzen (1991) är alla tre faktorerna viktiga komponenter att beakta för en god intention till beteendet, trots att somliga kontexter endast påvisar att en har betydelse. Vi tror att det i nuläget kan föreligga viss diskrepans

mellan HR-verksamheten och linjecheferna, i enhetlighet med Brewster och Larsens (2003) forskning, eftersom medarbetarna visade sig vara dem med betydelse för den subjektiva normen. Dock avslöjar inte föreliggande studie huruvida medarbetarnas inflytande upplevs positivt av linjecheferna, varför vi heller inte kan styrka Gibbs (2003) och Tamkin m. fl. (2006) forskning. Däremot tror vi att avsaknad av attityd och upplevd beteendekontroll i förlängningen leder till effekter i enlighet med Mcguires (2008) forskning. Vi tror att det är ofrånkomligt att individen inte gör ett ställningstagande gentemot en förändring och baserat på Armenakis m. fl. (1993) kan villigheten till förändringen påverka huruvida personen mottar den i förlängningen. Dock antar vi utifrån Ajzen (1991) att den subjektiva normens betydelse i nuläget är tillräcklig för intentionen att anamma beteendet. Däremot är vi alltså tveksamma till om det, ur ett framtida perspektiv, kommer att vara tillräckligt. Vi har föregående konstaterat att rationalisering av HR-funktionen delvis sker på bekostnad av linjechefers arbete. Vi delar Ulrich och Brockbanks (2007) poäng i att förändringen kräver idog kommunikation och hårt arbete från alla parter. Resultatet har följaktligen visat att upplevelsen av att erinra ny kunskap och stöd är av betydelse för attityden. Vi tänker oss följaktligen att detta kan tolkas som att HRT:s koncept med ett utarbetat tillgängligt HR-stöd, är att föredra. Skatteverket rekommenderas därför att aktivt underhålla, systematiskt utveckla denna process. Möjligtvis kan detta stärka attityden. Med utgångspunkt i Ajzen (1991) tyder det dock på att Skatteverket i dagsläget lyckas inspirera till en positiv effekt av de anställdas intention att fullfölja de förändrade arbetsförhållandena.

Metoddiskussion

Beroende på att testet är nätbaserat kan linjecheferna genomföra det i valfri miljö. Detta minskar möjligheten att kontrollera de yttre faktorerna som kan påverka linjecheferna under tiden de utför testet. Då enkäten kan upplevas som en utvärdering av linjechefernas arbete finns anledning att tro att linjecheferna besvarat genom att ge en mer positiv bild av verkligheten. Detta för att dels skapa en förtroendeingivande bild av deras arbetssituation och dels för att inte brista i lojaliteten mot Skatteverket.

Det kan vara problematiskt att utvärdera resultat inom statliga verk då utvecklingsarbetet är fortlöpande och det kan finnas stora svårigheter med att urskilja effekter av en specifik förändring inom organisationen. Tillika kan en HRT se ut på många olika sätt varför tanken med intervjun var att rama in just vad HRT inneburit för Skatteverket. Dock kvarstår givetvis en svårighet i att med säkerhet säga att vi undersökt just de förändringarna som HRT medfört, och inte andra förändringar som genomförts på Skatteverket. I ett försök att undvika detta problem lät vi linjecheferna ta del av en operationalisering kring hur deras arbete var tänkt att förändras genom HRT utifrån HR-strategens perspektiv. Ytterligare något som bör beaktas är dock att HR-strategens tanke med förändringarna inte med säkerhet överensstämmer med linjechefernas upplevelse av hur förändringen påverkat deras operativa vardag. Föreliggande studie kan därför inte säga att linjecheferna upplever förändringarna på samma sätt som HR-strategen menar att det var tänkt att förändra deras arbetssituation. Därför hade en pilotstudie alternativt en intervju med en linjechef varit att föredra. Möjligen lades för stort vikt vid vad intervjun förväntade ge oss, vilket ledde till att framställningen av enkäten fördröjdes tills efter intervjun genomförts. Vi hade kunnat skapa enkäten innan med utgångspunkt i Ajzens (2010) anvisningar för att sedan komplettera med vad intervjun med HR-strategen givit oss. Detta för att effektivisera

processen. Den låga svarsfrekvensen kan vara ett resultat av det misstag som skett vid utskicket av enkäten. Det visade sig att första länken som linjecheferna mottog inte gick att öppna på grund av Skatteverkets gedigna brandvägg. Därav uppstod viss förvirring och irritation från linjecheferna. En fungerande länk skickades dock ut inom loppet av en vecka, men linjechefernas intresse för att fylla i enkäten hade eventuellt hunnit minska. Svarsfrekvensen tros också ha påverkats av att enkäten bestod av för många frågor, vilket föranlett att respondenterna tappat intresse att slutföra den. Den låga svarsfrekvensen kan i sin tur ha påverkat studiens reliabilitet.

Tyvärr tvingades vi på grund av för låg cronbach's alfa att utesluta ett antal frågor. Detta hade enligt Ajzen (2010) kunnat undvikas med hjälp av en pilotstudie. Ajzen menar att en pilotstudie ger respondenterna chans att ge synpunkter på enkäten för att på så vis undvika att frågor misstolkas och att mätfel uppstår. Dock valdes detta alternativet bort på grund av uppsatsens omfattning. För framtida forskning där TPB skall förankras och appliceras mot en teoretisk grundad kontext, bör Ajzens rekommendation om pilotstudie följas. När vi skapade påståendena för de direkta faktorerna samt övertygelserna beaktades inte att antal frågor inom varje komponent skiljdes markant. Istället följdes Ajzens (2010) generella anvisningar kring vad som skall ingå inom varje komponent, vilket i vårt fall ledde till en snedfördelning i antal frågor. Vi insåg inte problematiken med en snedfördelning av antal frågor inom respektive grupp utan problemet uppenbarades först när data skulle bearbetas. Cronbach's alpha påvisade nämligen att ett visst antal frågor inte mätte samma sak och vissa uteslöts därmed. Låg begreppsvaliditet antas dels på upplevd beteendekontroll då den ursprungligen bestod av två frågor vilka visade sig inte mäta samma sak. Faktorn kom sedermera endast att utgöras av en fråga. Dels vid kontroll övertygelsefrågorna som var för få, varför vi antagligen inte fått någon signifikans alls.

Trots att Ajzens (2010) anvisningar gällande enkätprocessen följts samt att enkäten skickats ut till alla linjechefer i västra regionen, är det svårt att anta intern validitet. Detta eftersom vi inte med säkerhet kan utesluta alternativa förklaringar till våra resultat. Studiens resultat kan därmed säkerhet endast knytas inom ramen för föreliggande studies undersökningsområde och inte säga något om andra regioner eller liknande myndigheter. Med utgångspunkt i intervjun med HR-strategen skulle man dock, i den mån de övriga regionerna inom Skatteverket är likt region väst, möjligen generalisera bortom västra regionen. HR-strategen menar att självaste tanken med implementeringen av HRT var att just göra Skatteverket generellt mer enhetligt, vilket uttrycks på följande vis: "Enhetlighet i såväl tillämpning som arbetssätt, att vi faktiskt är en myndighet och skall utöva myndighetsutövning. Det måste finnas ett gemensamt och enhetligt sätt att göra detta över riket" (personlig kommunikation, 13 december, 2010). Poängteras skall, att studien med säkerhet inte kan dra några generella slutsatser utöver föreliggande studies urval, alltså Skatteverkets linjechefer i västra regionen. Även om studiens design inte tillåter slutsatser om orsakssamband så kan man med utgångspunkt i TPB ändå utgå ifrån att sådana föreligger mellan variabelerna som har undersökts (Ajzen, 1991). Studien kan dock med viss försiktighet användas som vägledning för andra myndigheter som genomför liknande förändringar.

Utifrån Ajzen (2010) bör ytterligare en aspekt inom TPB beaktas i enkäten det så kallade tidigare beteendet (eng. past behavior). Dock beaktas denna aspekt när TPB implementeras i en kontext som är pågående. Vi har därför, utifrån Ajzens rekommendationer, valt att utesluta denna aspekt då vår studie genomförs på en förändring som påbörjades för 6 år sedan. Därav anses inte tidigare beteenden av relevans.

Framtida forskning

För framtida forskning inom ämnet rekommenderas att göra fullständiga sambandsanalyser för att på så vis kunna fastslå orsaksrelationer med intentionen. Vidare kan forskning på så vis undersöka om linjechefernas intention skiljer sig mellan regioner och myndigheter, som alla genomfört HRT. Vidare tror vi att framtida forskning inom Skatteverket med fördel bör fokusera på hur man kan stärka sambandet mellan attityd och den upplevda kontrollen gentemot intentionen att fullfölja förändringarna inom västra regionen. Framtida forskning kan förslagsvis även studera hur linjechefernas relation med HR-verksamheten och högre chefer kan stärkas. Då föreliggande studie utgick ifrån HR-strategens beskrivning av vilka förändringar HRT-implementeringen inneburit hade det varit intressant att tillika utgå ifrån linjechefernas upplevelse av vilka förändringar HRT inneburit för deras operativa vardag. Vidare hade det varit mycket intressant att göra en beroendemätning för att på så vis kunna uttala sig om ett beteende och inte enbart förhålla sig till resonemang kring intention. Dessutom rekommenderas att studera om anställningstiden är av betydelse för linjechefernas intention.

Referenser

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179-211. doi: 10.1016/0749-597
- Ajzen, I. (2002). Construction a TPB questionnaire: conceptual and methodological considerations. Nedladdat 1 november 2010, från <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I. (2010). Sample TPB questionnaire. Nedladdat 1 november 2010, från <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.questionnaire.pdf>
- Ajzen, I. & Driver, B. L. (1991). Prediction of leisure participation from behavioral, normative and control beliefs: An application of the Theory of Planned Behavior. *Leisure Sciences*, 13, 185–204. doi:10.1080/01490409109513137
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33. doi: 10.1080/14792779943000116
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2004). Questions raised by a reasoned action approach: Comment on Ogden (2003). *Health Psychology*, 23(4), 431-434. doi: 10.1037/0278-6133.23.4.43
- Rafferty, A. I. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-116.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6) 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A metaanalytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499. doi: 10.1348/014466601164939
- Brewster, C. & Larsen, H. H. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244. doi: 10.1108/01425450310475838
- Brewster, C. & Larsen, H. H. (2000). *Human resource management in northern europe, trends dilemmas and strategy*. Padstow, C.: T.J. International.
- Brewster, C. & Söderström, M. (1994). Human resource and line management, in: Brewster, C. & Hegewish, A. (eds) *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. doi: 10.1016/S0065-2601(06)38002-1
- Heraty, N. & Morley, M. (1995). Human resource development in Ireland: organizational level evidence. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 21-33. doi: 10.1108/03090590010308237
- Jimmieson, L. N. & White, M. K. (2004). Employee readiness for change: utilizing the theory of planned behavior to inform change management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262. doi: 10.1177/0021886307312773
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: studentlitteratur.
- Maxwell, G. A. & Watson, S. (2006). Perspectives on linemangers in human resource management: Hilton international´s UK hotels. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170.
- Mcguire, D. Stoner, L. & Mylona, S. (2008). The Role of Line Managers as Human

- Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73-84. doi: 10.1080/14697010801937580
- Ogden, J. (2003). Some problems with social cognition models: A pragmatic and conceptual analysis. *Health Psychology*, 22(4), 424–428. doi: 10.1037/0278-6133.22.4.424
- Oswick, C. & Grant, D. (1996). Personnel management in the public sector: Power, roles and relationships. *Personnel Review*, 25(2), 4-18. doi: 10.1108/00483489610147861
- Proposition 2002/03:99. (2002). Det nya Skatteverket. Nedladdat den 11 november 2010, http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=37&dok_id=GQ0399
- Skatteverket. Om Skatteverket. Nedladdat den 11 november 2010, <http://www.skatteverket.se/omskatteverket/omoss.4.65fc817e1077c25b832800015922.html>
- Statskontoret. (2010). När en blir flera - om nyttan med enmyndigheter. Nedladdat den 11 november 2010, <http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2010/Om-offentlig-sektor-1.pdf>
- Tamkin, P., Reilly, P. & Strebler, M. (2006). The Changing Hr Function The Key Questions. *Chartered Institute of Personnel and Development*, 41. Nedladdat från <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/ACD1E019-8D4F-4F82-AF7A2022C2322BDE/0/changhrfunc.pdf>
- Terry, D. J. & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 776-793. doi: 10.1177/0146167296228002
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston M: Harvard Business School Press
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman M. (2009). *HR transformation, Building resource from the outside in*. New York: McGraw-Hill books.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 Schema över enkätfrågor

Schema över enkätfrågorna för linjechefernas intentioner att fullfölja de utökade personaladministrativa uppgifterna och användandet av HR-stödet

Värderingarna kring ”salient beliefs”

Direkta mått

Värderingar (outcome evaluations)

Fråga 1 - 9 → →

Attityd

Fråga 10, 14, 17, 19, 23, 25

Sannolika utfall av beteendet (Behavior beliefs)

Fråga 31-45

Motivation att vara andra till lags (Motivation to comply)

Fråga 27-30 → →

Subjektiv norm

Fråga 11, 13, 15, 20, 21, 22

Värdering av sociala faktorer (Normativ beliefs)

Fråga 52-59

Styrka hos kontrollfaktorerna (Power of controllfactors)

Fråga 49-51 → →

Upplevd beteendekontroll

Fråga 12, 16

Uppfattning av grad av kontroll (Control beliefs)

Fråga 46-48

Intention

Fråga 18, 24, 26

Bilaga 2 Databehandling

Schema över hur frågor inom övertygelserna skall korsas för att bilda respektive frågepar

Beteendemässiga övertygelser		
Värdering	Sannolikhet för utfall av beteendet	Frågeparsnummer & samlingsnamn
1. Att få nya erfarenheter och kunskaper är för mig Inte alls viktigt-mycket viktigt	31. Genom att utföra mina utökade personaladministrativa uppgifter kommer jag att få nya erfarenheter och kunskaper Inte alls troligt – högst troligt 40. Genom att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet får jag nya erfarenheter och kunskaper Inte alls troligt – högst troligt	1. att erinra ny kunskap
2. Att genomföra personaladministrativa uppgifter är för mig inte alls viktigt - extremt viktigt	32. Att genomföra mina utökade personaladministrativa uppgifterna är för mig inte alls troligt – högst troligt 41. Med hjälp utav det förändrade HR-stödet genomför jag mina personaladministrativa uppgifter Inte alls troligt – högst troligt	2. Genomförandet
3. Att prestera bra i mitt arbete är för mig inte alls viktigt - extremt viktigt	33. Att jag presterar bra när jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifterna är inte alls troligt – högst troligt (uteslöt) 42. Jag presterar bra inom mina utökade personaladministrativa uppgifter med hjälp utav det nya HR-stödet Inte alls troligt – högst troligt	3. Prestation
4. Att nå upp till de förväntningar som ställs på mig är inte alls viktigt - extremt viktigt	34. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter når jag upp till de förväntningar som ställs på mig inte alls troligt – högst troligt (uteslöt) 43. Genom att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet når jag upp till de förväntningar som ställs på mig Inte alls troligt – högst troligt	4. Uppnä förväntningar
5. Att acceptera de personaladministrativa uppgifter jag har är inte alls viktigt - extremt viktigt	35. Min acceptans gentemot de utökade personaladministrativa uppgifterna ökar när jag genomför dem inte alls troligt – högst troligt	5. Acceptans
6. Att känna stöd i det arbete jag utför är för mig inte alls viktigt – extremt viktigt	36. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag att jag har stöd Inte alls troligt – högst troligt 44. Genom att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet i mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag stöd i mitt arbete Inte alls troligt – högst troligt	6. Allmänt stöd
7. Att känna stöd i mitt arbete ifrån mina högre chefer är för mig inte alls viktigt – extremt viktigt	37. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag stöd ifrån mina högre chefer Inte alls troligt – högst troligt	7. Chefsstöd
8. Att känna stöd i mitt arbete ifrån mina kollegor är för mig inte alls viktigt – extremt viktigt	38. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag stöd ifrån mina kollegor Inte alls troligt – högst troligt	8. Kollegialt stöd

<p>9..Att ha tillräckligt med tid när jag utför mina personaladministrativa uppgifter är för mig inte alls viktigt – extremt viktigt</p>	<p>39. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter upplever jag mig ha tillräckligt med tid Inte alls troligt – högst troligt</p> <p>45. Genom att använda mig utav det förändrade HR-stödet kommer den arbetstid som jag lägger på mina utökade personaladministrativa uppgifter vara mer tillräcklig Inte alls troligt – högst troligt</p>	<p>9. Tid</p>
--	---	---------------

Normativa övertygelser

Motivation att vara andra till lags	Värdering av sociala faktorer	Frågeparsnummer & samlingsnamn
<p>27. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad dina högre chefer tycker du bör göra? Inte alls mycket - väldigt mycket</p>	<p>52. Mina chefer vill att jag skall genomföra utökade personaladministrativa uppgifter Inte alls troligt – högst troligt</p> <p>53. Mina chefer vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet Inte alls troligt – högst troligt</p>	<p>1. Social press från chef</p>
<p>28. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad andra linjechefer tycker du bör göra? Inte alls mycket - väldigt mycket</p>	<p>54. De flesta linjechefer vill att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna Inte alls troligt – högst troligt</p> <p>55. De flesta linjechefer vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet Inte alls troligt – högst troligt</p>	<p>2. Social press från linjechefer</p>
<p>29. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad de anställda du är chef över tycker du bör göra? Inte alls mycket - väldigt mycket</p>	<p>56. De flesta anställda jag är chef över vill att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna Inte alls troligt – högst troligt</p> <p>57. De flesta anställda jag är chef över vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet Inte alls troligt – högst troligt (uteslöts)</p>	<p>3. Social press från medarbetare</p>
<p>30. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad HR-organisationen på skatteverket? Inte alls mycket - väldigt mycket</p>	<p>58. De flesta från HR-organisationen vill att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna Inte alls troligt – högst troligt</p> <p>59. De flesta från HR-organisationen vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet Inte alls troligt – högst troligt</p>	<p>4. Social press från HR</p>

Kontrollövertygelser		
Styrka hos kontrollfaktorerna	Uppfattning om grad av kontroll	Frågeparsnummer & samlingsnamn
49. Om oväntade arbetsuppgifter dök upp som krävde min arbetstid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter Instämmer inte alls – instämmer helt	46. Hur ofta dyker oväntade arbetsuppgifter upp som kräver din arbetstid? Väldigt sällan – väldigt ofta	1. Oväntade arbetsuppgifter
50. Om jag kände mig stressad och utan tid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter Instämmer inte alls – instämmer helt	47. Hur ofta känner du dig stressad och utan tid? Väldigt sällan – väldigt ofta	2. Stress&tidsbrist
51. Om jag har åtagande utanför mitt arbete som krävde min arbetstid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter Instämmer inte alls – instämmer helt	48. Hur ofta har du åtaganden utanför arbete som kräver utav din tid? Väldigt sällan – väldigt ofta	3. Fritid som stör arbetstid

Attityd (direkta frågor)

10 + 17 + 23 + 25 + 14 + 19 = Summan som kan vara predikator för intentionen

Subjektiv norm (direkta frågor)

11 + 22 + 15 + 21 + 20 + 13 = Summan som kan vara för intentionen

Upplevd beteendekontroll (direkta frågor)

12 + 16 = Summan som kan vara predikator för intentionen

Intentionen (direkta frågor)

24 + 26 + 18 = Summan som kan vara predikator för beteendet

Bilaga 3 Informativt mejl innan enkätutskick

Hej!

Om ett par dagar kommer du att mottaga en enkät som berör vissa delar av ditt dagliga arbete. Enkäten vänder sig enbart till dig i din roll som linjechef, varför vi är i stort behov av dina svar. Enkäten är anonym och dina svar kommer att behandlas konfidentiellt. Inga enskilda svar kommer att redovisas utan vårt fokus riktas emot datainsamlingens helhet. Vi som genomför studien heter Cecilia och Elis och skriver under pågående period vår kandidatuppsats inom beteendevetenskap vid Högskolan i Borås. När du mottagit enkäten ber vi dig vänligen att svara inom en vecka.

Med Vänliga Hälsningar
Cecilia Holmblad och Elis Hansen

Bilaga 4 Enkätfrågor

Högskolan i Borås Enkätundersökning kring intention och beteende

Datum: _____

Anställningstid som linjechef: _____

Ålder: _____

Kön: _____

Undersökning kring linjechefers intentioner att fullfölja de utökade personaladministrativa uppgifterna och användandet av det förändrade HR-stödet

Skatteverkets förändringsarbete sker fortlöpande men sedan 2005 har HR-organisationen gjort förändringar som inneburit vissa utökade åtaganden i ditt arbete. Specifikt ställs bland annat högre förväntningar på att du som linjechef tar mer och tydligare personalansvar gentemot dina anställda. Denna enkät syftar till att undersöka linjechefers intentioner att fullfölja den utökade personaladministrativa hanteringen samt användandet av det utvecklade HR-stödet.

Vänligt observera:

Med **utökade personaladministrativa uppgifter** åsyftas exempelvis hanteringen av rekrytering, rehabiliteringsfrågor, kompetensförsörjning, lönehantering, konflikthantering och tidsrapportering. Med **HR-stöd** åsyftas sammantaget alla de olika system som upprättas för att hjälpa dig i ditt dagliga arbete med personaladministration exempelvis självservice av webb-baserade verktyg, HR-direkt och den hjälp som Verksamhetsstödet personalenhet kan erbjuda genom fysiska möten och telefonkontakt.

Genom att delta i studien bidrar Du till att öka förståelsen kring olika faktorer som påverkar linjechefernas intentioner och beteenden. Det finns inga rätta svar utan vi är intresserade av din personliga åsikt gällande din **nuvarande arbetssituation**. Vissa av frågorna kan verka liknande, men de tillhandahåller olika undersökningsområden, därför ber vi dig läsa varje fråga noggrant och besvara utifrån bästa förmåga.

Vänligen fyll i dagens datum, kön, ålder samt anställningstid som linjechef. Vänligen observera: besvara alla frågor- utelämna inte någon. Enkäten är anonym och dina svar kommer att behandlas konfidentiellt.

Tack för att Du tar Dig tid att delta i denna undersökning!

Bilaga 5 Enkätfrågor

Värderingar (outcome evaluations)

1. Att få nya erfarenheter och kunskaper är för mig
inte alls viktigt 1 2 3 4 5 6 7 extremt viktigt

2. Att genomföra personaladministrativa uppgifter är för mig
inte alls viktigt - extremt viktigt

3. Att prestera bra i mitt arbete är för mig
inte alls viktigt - extremt viktigt

4. Att nå upp till de förväntningar som ställs på mig är
inte alls viktigt - extremt viktigt

5. Att acceptera de personaladministrativa uppgifter jag har är
inte alls viktigt - extremt viktigt

6. Att känna stöd i det arbete jag utför är för mig
inte alls viktigt – extremt viktigt

7. Att känna stöd i mitt arbete ifrån mina högre chefer är för mig
inte alls viktigt – extremt viktigt

8. Att känna stöd i mitt arbete ifrån mina kollegor är för mig
inte alls viktigt – extremt viktigt

9. Att ha tillräckligt med tid när jag utför mina personaladministrativa uppgifter är för mig
inte alls viktigt – extremt viktigt

Direkta frågor

(Attityd)

10. Att genomföra mina utökade personaladministrativa uppgifter är för mig
inte alls viktigt – mycket viktigt

17. Att genomföra mina utökade personaladministrativa uppgifter är för mig
mycket svårt – mycket lätt

23. Att genomföra mina utökade personaladministrativa uppgifter är för mig
helt ointressant – mycket intressant

25. Att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet är för mig
inte alls viktigt – mycket viktigt

19. Att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet är för mig
helt ointressant – mycket intressant

14. Att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet är för mig
inte alls värdefullt – mycket värdefullt

(Subjektiv norm)

11. De flesta som är av vikt för mig i min omgivning anser att jag bör genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna
Stämmer inte alls – stämmer helt

20. De flesta som är av vikt för mig i min omgivning förväntar sig att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna
Stämmer inte alls – stämmer helt

15. De flesta som är av vikt för mig i min omgivning stödjer mig i genomförandet av de utökade personaladministrativa uppgifterna
Stämmer inte alls – stämmer helt

21. De flesta som är av vikt för mig i min omgivning anser att jag, när jag handhar personaladministrativa uppgifter, bör ta hjälp utav det förändrade HR-stödet
Stämmer inte alls – stämmer helt

22. De flesta som är av vikt för mig i min omgivning förväntar sig att jag, när jag handhar personaladministrativa uppgifter, tar hjälp utav det förändrade HR-stödet
Stämmer inte alls – stämmer helt

13. De flesta som är av vikt för mig i min omgivning stödjer mig i att, när jag handhar personaladministrativa uppgifter, ta hjälp utav det förändrade HR-stödet
Stämmer inte alls – stämmer helt

(Upplevd beteendekontroll)

12. Jag är säker på min förmåga över att kunna genomföra de utökade personaladministrativa uppgifter
instämmer inte alls – instämmer helt

16. Huruvida jag genomför de utökade personaladministrativa uppgifterna är helt och håller upp till mig
instämmer inte alls – instämmer helt

(Intention)

24. Jag avser att aktivt ta mig an och sätta mig in i de förändringar som rör mig som linjechef
Inte alls troligt – högst troligt

26. Jag avser att använda det förändrade HR-stöd som erbjuds i mitt arbete
Inte alls troligt – högst troligt

18. Jag avser att genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna
Inte alls troligt – högst troligt

Motivation att vara andra till lags (Motivation to comply)

27. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad dina högre chefer tycker du bör göra ?
inte alls mycket - väldigt mycket

28. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad andra linjechefer tycker du bör göra?
inte alls mycket - väldigt mycket

29. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad de anställda du är chef över tycker du bör göra?
inte alls mycket - väldigt mycket

30. Generellt sätt, hur mycket bryr du dig om vad HR-organisationen på skatteverket
inte alls mycket - väldigt mycket

Sannolika utfall av beteendet (Behavioral beliefs)

31. Genom att utföra mina utökade personaladministrativa uppgifter kommer jag att få nya erfarenheter och kunskaper inte alls troligt – högst troligt

32. Att genomföra mina utökade personaladministrativa uppgifterna är för mig inte alls troligt – högst troligt

33. Att jag presterar bra när jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifterna är inte alls troligt – högst troligt

34. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter når jag upp till de förväntningar som ställs på mig
inte alls troligt – högst troligt

35. Min acceptans gentemot de utökade personaladministrativa uppgifterna ökar när jag genomför dem
inte alls troligt – högst troligt

36. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag att jag har stöd
Inte alls troligt – högst troligt

37. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag stöd ifrån mina högre chefer
Inte alls troligt – högst troligt

38. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag stöd ifrån mina kollegor
Inte alls troligt – högst troligt

39. När jag genomför mina utökade personaladministrativa uppgifter upplever jag mig ha tillräckligt med tid
Inte alls troligt – högst troligt

40. Genom att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet får jag nya erfarenheter och kunskaper
Inte alls troligt – högst troligt

41. Med hjälp utav det förändrade HR-stödet genomför jag mina personaladministrativa uppgifter
Inte alls troligt – högst troligt

42. Jag presterar bra inom mina utökade personaladministrativa uppgifter med hjälp utav det nya HR-stödet
Inte alls troligt – högst troligt

43. Genom att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet når jag upp till de förväntningar som ställs på mig
Inte alls troligt – högst troligt

44. Genom att ta hjälp utav det förändrade HR-stödet i mina utökade personaladministrativa uppgifter känner jag stöd i mitt arbete
Inte alls troligt – högst troligt

45. Genom att använda mig utav det förändrade HR-stödet kommer den arbetstid som jag lägger på mina utökade personaladministrativa uppgifter vara mer tillräcklig
Inte alls troligt – högst troligt

Uppfattning av grad av kontroll (control beliefs)

46. Hur ofta dyker oväntade arbetsuppgifter upp som kräver din arbetstid?

Väldigt sällan – väldigt ofta

47. Hur ofta känner du dig stressad och utan tid?

Väldigt sällan – väldigt ofta

48. Hur ofta har du åtaganden utanför arbete som kräver utav din tid?

Väldigt sällan – väldigt ofta

Styrka hos kontrollfaktorerna (power of control factors)

49. Om oväntade arbetsuppgifter dök upp som krävde min arbetstid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter

Instämmer inte alls – instämmer helt

50. Om jag kände mig stressad och utan tid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter

Instämmer inte alls – instämmer helt

51. Om jag har åtagande utanför mitt arbete som krävde min arbetstid, skulle det vara svårare för mig att genomföra personaladministrativa uppgifter

Instämmer inte alls – instämmer helt

Värdering av sociala faktorer (normative beliefs)

52. Mina chefer vill att jag skall genomföra utökade personaladministrativa uppgifter

Inte alls troligt – högst troligt

53. Mina chefer vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet

Inte alls troligt – högst troligt

54. De flesta linjechefer vill att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna

Inte alls troligt – högst troligt

55. De flesta linjechefer vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet

Inte alls troligt – högst troligt

56. De flesta anställda jag är chef över vill att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna

Inte alls troligt – högst troligt

57. De flesta anställda jag är chef över vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet

Inte alls troligt – högst troligt

58. De flesta från HR-organisationen vill att jag skall genomföra de utökade personaladministrativa uppgifterna

Inte alls troligt – högst troligt

59. De flesta från HR-organisationen vill att jag skall använda mig utav det förändrade HR-stödet

Inte alls troligt – högst troligt

Bilaga 6 Intervjumall

Hur länge har du varit anställd vid Skatteverket?

Vänligen beskriv din nuvarande roll inom Skatteverket.

Generella frågor kring förändringsarbetet gällande HRT

1. Vilket var det övergripande syftet med omorganisationen inom skatteverket?
2. Skulle du vilja beskriva de övergripande orsakerna till att Skatteverket valde att genomföra en omorganisation?

Frågor kring vad som lett fram till en organisationsförändring inom HR-funktionen

3. Vilka är de största förändringarna inom HR-funktionen gentemot hur det såg ut innan omorganisationen?
4. Kan man säga att det finns nyckelaktörer inom genomdrivandet?
5. Skulle du kunna beskriva bakomliggande faktorer till att Skatteverket påbörjade ett förändringsarbete inom HR och varför man kom fram till just HRT?

Tilllägg: Skulle du säga att Skatteverket föll för HRT som trend?

6. Hur fungerar de olika delarna inom HR verksamheten?

Tilllägg: vart sitter VE?

Tilllägg: HR-portal/help-desk är också begrepp vi har stött på, skulle du kunna förklara dessa?

7. Hur är samarbetet mellan dessa tänkt att fungera?
8. Vilka specifika orsaker ligger bakom att Skatteverket valt att genomföra förändringen i enlighet med HRT?

Tilllägg: kan du förklara helpdeskfunktionen mer ingående?

Specifika frågor kring hur linjechefernas operativa jobb påverkats av HRT

9. Har HRT påverkat linjechefernas operativa jobb, i så fall hur?
10. Hur fungerar relationen mellan HR-funktionerna och linjecheferna? Hur har linjecheferna tillgång till de olika HR-funktionerna?
11. Men upplever du att relationen fungerar så som det är tänkt?
12. Kraven på linjecheferna – upplever du att de har förändrats och i så fall hur?

Tilllägg: det är väldigt lätt att säga att krav och förväntan höjs och att deras arbete förändras men hur har ni arbetat för att verkligen få med linjecheferna i förändringen?

Tilllägg: Men har ni gjort någon specifik insats?

13. Förändringsarbete är något som fortlöper under flera år men upplever du att HRT har förankrats hos linjecheferna, så som det ser ut idag?

Tilllägg: För att nå linjecheferna rörande deras nya arbetssituation, kan vi använda oss av begreppet ”personaladministrativa uppgifter” när vi ställer våra frågor i enkäten?

14. Har det genomförts någon utvärdering på hur linjecheferna mottagit förändringen?
15. Kan du beskriva de positiva och negativa påföljderna av förändringsarbetet?