UPPLEVELSER AV ROLLEN HR BUSINESS PARTNER

– EN KVALITATIV STUDIE UTIFRÅN CHEFERS OCH HRBP:S PERSPEKTIV

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Sofia Egerström
Elin Selmeryd

Uppsats nr A-K2017:24

HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: SGOPS HT-14, Organisations - och personalutvecklare i samhället
Svensk titel: UPPLEVELSER AV ROLLEN HR BUSINESS PARTNER- En kvalitativ studie utifrån chefers och HRBP:s perspektiv.
Engelsk titel: EXPERIENCES OF THE ROLE HR BUSINESS PARTNER – A qualitative study based on the perspective of managers and HRBP's.
Utgivningsår: 2017
Författare: Sofia Egerström och Elin Selmeryd
Handledare: Jonas Westman
Examinator: Goran Puaca
Nyckelord: HRM, HR-transformation, Värdeskapande HR, HR Business Partner, Chefer, Upplevelser, Värde

---

Abstrakt

HR-arbetet har gått ifrån att fokuseras på personaladministration till affärsverksamheten och företagets personalpolitiska strategi. Ulrich och Brockbank ansåg att HR-arbetet kunde göras mer effektivt. De utvecklade sina tankar till ett koncept, HR-transformation, som blivit vida spritt globalt. Budskapet var att HR måste kunna affärslivets språk och perspektiv för att kunna vara värdeskapande men inte tvärtom. Verkligheten visar att planerad HR-strategi inte alltid är lika med genomförd HR-strategi. Vi har valt att förlägga vår studie till Volvo och avdelningen Group IT. Valet är främst baserat på att företagets HR-funktion genomgått en HR-transformation i samband med att konceptet var nytt. Denna studies syfte är att med utgångspunkt i teorin om HR-transformation beskriva hur en HR Business Partners roll upplevs fungera i praktiken. Vi undersöker vad det innebär det att arbeta som HR Business Partner på Volvo och vilka värden chefer respektive HR Business Partner upplever att rollen bidrar med till Volvo. Den forskning som vi redogjort för handlar om olika aktörers syn på begreppet värde och om värdeskapande HR-arbete för chefer och HR Business Partners. För att kunna svara på våra forskningsfrågor och komma närmare chefers och HR Business Partners upplevelser och tankar har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Under våra intervjuer framkom olika perspektiv på målet med HR Business Partner-rollen. Ett viktigt mål med rollen är att leverera effektivt stöd till den del av organisationen HR Business Partner supporterar och i olika frågor. Upplevelsen är att närheten till verksamheten och det operativa stödet är värdefullt. Det finns både liknande och olika syn på andra faktorer som levererar värde. Med tydligare kommunikation om värdeskapande HR skulle cheferna bättre veta vad de kan förvänta sig av sin HR Business Partner. Och vice versa. Utökad dialog och samarbete skulle indirekt ge ringar på vattnet och ge mervärde för medarbetarna Volvo Group IT.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING ... 1
1.1 Bakgrund ... 1
1.2 Syfte ... 2
1.3 Frågeställningar ... 2
2 Tidigare forskning ... 3
2.1 HR-transformation från teori till praktisk tillämpning ... 3
2.2 Värdeskapande HR-processer ... 5
3 Teoretiska utgångspunkter ... 7
3.1 Human Resource Management - HRM ... 7
3.2 HR-transformation ... 7
3.2.1 Värdeskapande roller för HRBP ... 8
3.2.2 Medarbetarnas talesperson ... 9
3.2.3 Utvecklare av humankapital ... 9
3.2.4 Funktionsexpert ... 9
3.2.5 Strategisk partner ... 10
3.2.6 HR-ledare ... 10
3.3 Ledningsgruppsarbete och teamwork ... 11
4 METOD ... 12
4.1 Urval ... 12
4.1.1 Volvo ... 12
4.1.2 Rollbeskrivning ... 14
4.2 Undersökningens genomförande ... 14
4.3 Etiska överväganden ... 15
4.4 Kvalitetskriterier ... 16
4.5 Förförståelse ... 16
5 RESULTAT OCH DISKUSSION ... 18
5.1 Innebörden av att arbeta som HRBP ... 18
5.1.1 Organisatoriska förutsättningar ... 18
5.1.2 Rollen HRBP som strategisk vägledare ... 20
5.1.3 Rollen HRBP som operativt stöd ... 22
5.1.4 Rollen HRBP som funktionsexpert ... 23
5.1.5 Rollen HRBP och det etiska perspektivet ... 28
5.2 Upplevda värden som rollen HRBP bidrar med ... 29
5.2.1 Relationsorienterat chefsstöd ... 29
5.2.2 Kompetensförsörjning och talanger i fokus ... 30
5.3 Upplevelsernas tänkbara påverkan på samarbetet mellan HRBP och chefer ... 31
5.3.1 Medarbetarens talesperson ... 31
5.3.2 Kommunikation ... 32
5.3.3 Kultur ... 33
5.4 Slutsatser ... 34

5.5 Metoddiskussion 35
6 KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING 36
7 Bilagor 39
Bilaga 1: Intervjuguide Chefer 39
Bilaga 2: Intervjuguide HRBP 41
Bilaga 3: HRBP rollbeskrivning AB Volvo 43

Förord

I denna rapport kommer vi gå in på hur det strategiska HR-arbetet upplevs fungera i ett stort globalt företag och vilka värden som anser vara av betydelse för organisationen genom att empiriskt undersöka upplevelsen av HR Business Partner-rollen och samarbetet med cheferna.

Det har varit givande att fördjupa sig i de utvalda arbetsvetenskapliga teorierna och samhällsvetenskapliga metoderna.

Ett stort tack till

Intervjupersonerna som har gjort denna uppsats möjlig, de har för oss gett ett ovärderligt bidrag med sin tid och erfarenhet. Malin Gerebro för förtroendet och möjligheten. Våra familjer som har visat tålamod och stöttat med positiva ord längs vägen. Jonas Westman för stöttning, goda råd och bra handledning.

Borås, juni 2017

Sofia Egerström *Elin Selmeryd*

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Personalarbetet har utvecklats under årens lopp för att under 1980-talet ta en ny vändning i och med HRM, Human Resource Management. Konceptet slog igenom med ett tydligt ledningsperspektiv (Boglind, Hällstén & Thilander 2013:11). I stort handlade det om att få personalen att prestera i linje med företagets uppsatta affärsmål, det vill säga att maximera finansiellt resultat. Under de senare decennierna har konkurrensen hårdnat och de anställdas kompetenser har blivit organisationernas viktigaste konkurrensfaktor på en marknad som också blivit global. Fokus på affärsverksamheten och på företagets personalpolitiska strategi har blivit vanliga sätt att hantera konkurrensen på (Kjellberg 2009:281). HR har således gått från att ha representerat medarbetarna först och främst till att bli en tydlig arbetsgivarrepresentant.

För att ytterligare utveckla personalarbetet, eller HR-arbetet, ansåg Ulrich och Brockbank (2007) att ansvaret för dessa frågor kunde delas med chefer och göras mer effektivt. De utvecklade sina tankar till ett eget koncept, kallat HR-transformation, som blivit vida spritt över världen och har varit populärt sedan början av 2000-talet, inte minst i Sverige (Boglind, Hällstén & Thilander 2013:11-12). Konceptet är normativt och har inslag av idealiserade mål som är eftersträvansvärda men inte alltid är så lätta att leva upp till. En av de mer framträdande är att HR-funktionen fått fler ansvarsområden och blivit styrande, vilket kräver en ökad tydlighet kring vad som ska levereras och varför (Tangen & Breyer Witt 2015:19).

Det mest centrala i Ulrich och Brockbanks (2007:8) modell är att HR-funktionen ska skapa utrymme för att kunna leverera värde, det vill säga affärsresultat, till organisationens kunder, aktieägare, chefer och medarbetare. Oavsett vilken avdelning eller funktion det gäller är det värdet som legitimerar funktionens existens. En HR-funktion måste vara värdeskapande för interna och externa kunder och struktureras så att det blir möjligt. HR-transformationen föreslår en organisationsstruktur, så kallad *Shared service*-model, med syftet att effektivisera det administrativa arbetet till förmån för ett för mer strategiskt och värdeskapande arbete (Ulrich & Brockbanks 2007:194, 199-208). I vår uppsats är det den strategiska delen av HR som analysen främst är avgränsad mot. I praktiken uppnås ofta effektiviseringen med hjälp av IT-stöd, minskade resurser eller att funktionens arbete outsourcas. Omfördelningen av HR-arbetet innebär också en stor förändring av chefernas roll och ansvar, vilket också påverkar relation mellan HR och cheferna dramatiskt. För att samarbetet dem emellan ska generera goda resultat krävs gemensamma strategier och ett teamwork som präglas av öppenhet och tillit enligt Levi (2014: 94-101). Yusoff & Abdullah (2008) har gjort en litteraturöversikt där de studerat HR-roller, dess organisering genom åren, och chefernas ökade “empowerment” gällande HR-frågor. De konstaterar att de empiriska studier som gjorts inom HR-området omfattat kompetenser och HR-aktiviteter men att studier med HR-roller i centrum inte varit

alls lika frekvent förekommande, något som även vi ställer oss bakom. För att kunna avgöra om det finns en samstämmighet eller inte i utvecklingen av chefsrollen och HR-rollerna krävs fler empiriska studier menar de (Yusoff & Abdullah 2008). Här ser vi att vår studie kan bidra med att nyansera uppfattningen om HR-rollen genom att utforska upplevelsen av den, utifrån chefers och HRBR:s perspektiv. Vi har i denna studie valt att avgränsa oss till att inte gå närmare in på chefsrollen utan att fokusera på den strategiska HR-rollen och samarbetet dem emellan. Vi har också valt att inte utvärdera eller värdera HR-transformationen och dess implementering på Volvo Group IT.
Vi har valt att förlägga vår studie till Volvo och avdelningen Group IT. Valet är främst baserat på att företagets HR-funktion genomgått en HR-transformation i samband med att konceptet var nytt. Volvo är också en stor arbetsgivare med en affärsinriktad HR-funktion som ger oss en bra plattform för att studera rollen HR Business Partner och dess samarbete med organisationens chefer på närmare håll. I vår studie kallar vi rollen HR Business Partner för HRBP.

1.2 Syfte

Denna studies syfte är att utforska hur rollen HRBP upplevs fungera i en global shared service-organisation och vilka värden HRBP upplevs bidra med till Volvo Group IT.

1.3 Frågeställningar

Vad innebär det att arbeta som HR Business Partner på Volvo Group IT?

Vilka värden upplever chefer respektive HR Business Partners att rollen bidrar med till Volvo Group IT?

Hur kan dessa upplevelser tänkas påverka samarbetet mellan HR Business Partners och chefer på Volvo Group IT?

2 Tidigare forskning

Den forskning som vi redogör för under detta avsnitt handlar om olika aktörers syn på begreppet värde och om värdeskapande HR-arbete för chefer och HRBP:s. Vi vill med forskningens hjälp belysa vår studie i ljuset av tidigare forskares studier för att jämföra, se likheter och skillnader, mönster och riktningar och på så sätt öka kvaliteten i vår studie. Vi vill också redogöra för några olika sätt att se HR-transformationens koppling till teorin och den operativa verkligheten på.

2.1 HR-transformation från teori till praktisk tillämpning

I samband med att Ulrich och Brockbank (2011:240-243) utvecklade nischstrategin HR-transformation jämförde de framgångsrika företag med mindre framgångsrika företag i syfte att hitta faktorer som bidrog till framgången. I deras studie framkom att vissa HR-kompetenser bidrar med mer värde till företaget och deras affärsresultat. De två absolut viktigaste faktorerna var kulturledning och förmågan att genomföra snabba förändringar. Med kulturledning menar de en HRBP som kan definiera kulturen så att den stämmer överens med kraven från kunder, strategi och medarbetarna. De ska se till att företagets HR-arbete utformas och levereras på ett sätt som skapar och förstärker den önskade kulturen genom att översätta kulturen till specifika beteenden för medarbetare och ledare. Med HR-leverans menas en tjänst eller produkt som sänds eller lämnas till kund eller företaget, som till exempel en utbildning, rekryteringsprocess eller medarbetarundersökning (Tangen & Breyer Witt 2015:11). På högpresterande företag såg HRBP:n till att förändringar skedde framgångsrikt och noggrant (Ulrich & Brockbank 2011:240-243). De var centralt engagerade i att planera och genomföra förändringsprocesser. Deras största bidrag var att se till att förändringar skedde och implementerades snabbt. En viktig del i arbetet var att engagera nyckelchefer för att åstadkomma bästa resultat. Däremot hade hög trovärdighet hos HR-funktionen inte lika stor inverkan på affärsresultatet, inte heller HR-leveranser av bättre eller sämre kvalitet spelade någon större roll för om företaget var framgångsrikt eller inte.

Buyens & De Vos (2001) påvisar en diskrepans mellan HR:s och chefers uppfattningar om hur HR kan tillföra värde till organisationen. Ledningen ansåg att HR skapar mest värde när de drev förändringsprocesser. HR menade att de personalrelaterade frågorna och processerna var deras mest värdeskapande arbete med bakgrund av växande behov av kompetenta och engagerade medarbetare.

Boglind, Hällstén & Thilander (2011:157) har kritiserat Ulrich för att ha har vänt sig mot praktiker med sin HR-transformation, haft egna, kommersiella syften och varit föga intresserad av att systematiskt utvärdera konceptet. De menar att HR-transformationen marknadsfördes som sunt förnuft och var på det sättet för enkelriktad. Budskapet var att HR måste kunna affärslivets språk och perspektiv för att kunna vara värdeskapande men inte tvärtom. Därför avfärdar Boglind, Hällstén och Thilander (2011:62-63) transformationen som ännu ett “konsultförpackat” förändringskoncept. Kritik från de akademiska leden har genom

åren varit stor (Tangen & Breyer Witt 2015:20). Den har främst handlat om svårigheterna med att omvandla teorin till praktisk genomförbarhet och även påpekat bristen av systematiska utvärderingar av HR som värdeskapande (Renwick 2002, Tangen & Breyer Witt 2015:20, Mccracken, O' Kane, Brown, Mccrory 2017). Genom djupintervjuer med HRBP, chefer och intressenter inom sju svenska organisationer har Boglind, Hällstén och Thilander (2011) undersökt glappet mellan teori och praktik. De organisationer som studerades hade alla antagit shared service-konceptet i sin helhet och delat in HR-funktionen enligt den trebenta pallen. Studien visade att HR-transformationens begrepp tolkas olika när konceptet översätts och implementeras inom det lokala, företagsunika sammanhanget. Vissa delar har betonats medan andra har fått mindre utrymme. Förändringarna har inneburit en ökad grad av styrning, samordning och kontroll vilka också varit viktiga skäl till införandet. Det avgörande för shared service-organisationens stora spridning är enligt Boglind, Hällstén och Thilander (2011:11, 68, 218) varken Ulrich och Brockbank eller andra utvecklare av HRM, utan de välrenommerade storföretag som varit förebilder och gett legitimitet till konceptet, däribland Volvo varför vi ser det som angeläget att studera denna organisation i relation till tidigare forskning.

Hall och Torrington (1998) såg i sin studie att i och med en decentralisering, eller en HR-transformation, delegerar HR och högre chefer operativt ansvar till linjechefer för att själva arbeta mer med “strategi”. En risk med detta är att uppfattningen om att de har viktigare saker för sig än att hantera människor förstärks, även om de kan ha större förmåga att överblicka strategiska frågor bättre. Det kan finnas ett antal skäl till att operativa problem uppfattas som vardagliga jämfört med de strategiska: Att den strategiska nivån faktiskt är viktigare, att frågan är irrelevant eftersom linjecheferna alltid hade en tydlig roll i operativ personalhantering, eller att när man bestämt sig för att delegera ansvar kommer HRBP:s automatiskt ge upp dessa frågor och cheferna automatiskt ta dem (Hall & Torrington 1998). I den svenska studien som vi nämnt tidigare diskuterade författarna det faktum att mycket administrativt arbete flyttats från vana administratörer via IT-system till chefer som är sällan-användare (Boglind, Hällstén & Thilander 2011:213-215). När HR-transformationen har omformat HR-funktionen har cheferna inte setts som naturliga delaktörer i den processen vilket de ifrågasätter. Hall och Torrington (1998) ser cheferna som företagets nyckelpersoner och därför fick denna förändrade arbetsdelning dem att undra om chefernas kompetens används felaktigt. De beskriver cheferna som de som har direktkontakt med medarbetarna och ansvarar för deras motivation, produktivitet och kompetens. De är operativa ledare, ansvariga för att uppnå verksamhetens mål och för att utföra HR-aktiviteter. Dagligen översätter de strategier till praktiskt utförande och spelar därmed en viktig roll inom företaget. HR-funktionen, å andra sidan, är en organisatorisk aktör, som hjälper organisationen att skapa värde och att uppnå konkurrensfördelar, vilket i sin tur innebär en mängd funktionella ansvar. Cheferna gav också uttryck för att vara tvingade till att hitta alternativa lösningar, inom eller utanför det givna systemet, då det dragits ner på det lokala stödet från HR. Denna forskning gör det angeläget för oss att utforska hur samarbetet mellan cheferna och HRBP upplevs.

Forskningen visar att övergången till en HR-struktur där strategiska HRBP ingår är komplicerad (Mccracken, O' Kane, Brown, Mccrory 2017). Det är aldrig en förutsägbar, linjär

process eftersom den påverkas av relationer och intressenter men även av kulturen inom organisationen. Relationen mellan HR-funktionen och cheferna förändras liksom rollerna och ansvarsfördelningen och kan skapa problem. Anwaar, Nadeem och Hassan (2016) visar att chefer och HRBP hade olika upplevelser om den förändrade ansvarsfördelningen efter en HR-transformation. Det ökade ansvaret i chefsrollen innebär också en ökad arbetsbelastning som uppfattades som negativt av cheferna. Dessutom förvärrades upplevelsen av en upplevd oförståelse från HR:s sida inför situationen och brister i deras kommunikation av strategier och policys. Gapet mellan strategier och verksamheter påverkade företagens organisatoriska prestationer negativt och värdet till företagen antogs bli reducerat. Mccracken et. al (2017) har också funnit att det inte finns en ideal modell av HR som passar alla organisationer. För att HR-funktionen ska bli framgångsrik betonas vikten av att de arbetar för ett ömsesidigt förtroende med hög nivå av samarbete och en strävan mot en dynamisk relation med cheferna. Samarbetet mellan HR och cheferna är avgörande för att HR-strategier och -processer ska bli framgångsrika och skapa värde för företaget (Hall & Torrington 1998, Renwick 2002). Gilbert, De Winne och Sels (2011) har undersökt hur chefernas och HR-funktionens samverkan har effekt på medarbetarnas engagemang i arbetet. Den kvantitativa studien visade att HR-funktionens relationsorienterade perspektiv hade en signifikant påverkan på engagemanget och fortfarande var viktigt trots att ansvaret delegerats till cheferna. Däremot kunde de inte påvisa någon samverkanseffekt av HR-funktionens och chefernas samlade insats på medarbetarnas engagemang.

2.2 Värdeskapande HR-processer

Processer kan definieras som nätverk av aktiviteter, som upprepas i tiden, vars syfte är att skapa värde åt någon extern eller intern kund (Bergman & Klefsjö 2012:457). HR-funktionen inom många organisationer har avancerat till en strategisk affärspartner och blivit en del av kärnverksamheterna som tillför värde till företaget anser Ulrich och Dulebohn (2015). HRBP:s ser då inte bara till arbetet i sig utan till resultatet av sitt arbete och värdet skapas när HR länkas samman med affärsverksamheten. Nästa nivå av detta sker då HR lyfter blicken så pass mycket att de tjänster eller processer HR erbjuder inom företaget anpassas till förväntningar utanför företaget. Detta positionerar HR till att inte bara svara på strategier utan också är med och formar och skapar dem samtidigt som de lever upp till partnerrollen fullt ut. Då, menar de, förflyttas HR från att agera på organisatoriska utmaningar till att delta mer i strategiutveckling och skapa värde.

Verkligheten visar att planerad HR-strategi inte alltid är lika med genomförd HR-strategi (Buyens & De Vos 2001). Precis som i vår studie har Buyens och De Vos (2001) studerat upplevelsen av värde. De kom fram till att HR-funktionens värdeskapande inte är begränsat till strategier utan sker, eller måste ske, även inom andra områden. HRBP arbetar med mycket olika uppgifter där några av dem är rent administrativa som till exempel läsning av ansökningshandlingar medan andra är väldigt strategiska som vid utveckling av kompetenshanteringssystem. Båda kan vara lika värdefulla om vi tittar på deras bidrag till organisationen, och skulle backas upp av en chef som väntar på kvalificerade kandidater som

han eller hon kan intervjua eller av en ledningsgrupp som utvecklar en kompetensbaserad strategi.

Boglind, Hällstén och Thilander (2011:155, 208) ser kritiskt på HR-transformationens snäva fokus på leveranser och resultat och ifrågasätter hela HR-transformationens innebörd av värde. De menar att Ulrich varnat för att göra HR-transformationen till en kostnadsrationalisering men att förespråkarna haft svårt för att förklara vad högre värde egentligen innebär. Värde och strategi är förföriska begrepp som många HRBP vill bidra med, men det saknas en samsyn på dem. Författarna anser att det måste finnas fler faktorer än affärsmässig lönsamhet som berättigar HR-funktionens existens. Att se på vad som skapar värde utifrån ett etiskt eller filosofiskt perspektiv kan ge svar om vad som är viktigt i människor liv. När arbetet handlar om personalfrågor måste man försöka förstå individernas förutsättningar och inte enbart nyttovärde utifrån organisationens perspektiv. HR måste kunna bidra med sitt unika perspektiv att se människan som en resurs som inte kan likställas med vilken produktionsresurs som helst. Granberg (2013:44) visar på en likartad inställning när han säger att HR även måste tillföra ledningen ett expertkunnande i exempelvis konflikthantering, arbetsrätt och organisationsteori. Han anser också att företaget utvecklas när HRBP:s agerar tydligt, inte reagera, på chefernas frågor. Samtidigt konstaterar Guest (2011), som granskat tjugo år inom forskningsfältet, att det inte finns något fastställt kausalt samband mellan HR-leveranser och företags lönsamhet.

3 Teoretiska utgångspunkter

I följande avsnitt behandlas de teorier som anses relevanta för att få svar på de ställda forskningsfrågorna. Vi har valt att använda Dave Ulrichs HR-teori för att definiera vad ett värdeskapande HR-arbete innebär med avsikten att använda konceptet som ett analysverktyg i utforskandet av upplevelser kring värdeskapande processer. Resultatet i vår studie kommer ställas mot HR-transformationens syn på de rollerna som en HRBP kan anta, vad värde kan innebära och vad som skapar värde för företaget. Vi har också valt Levi som ett verktyg för att kunna analysera samarbete och kommunikation inom ledningsgrupper som vi ser som ett team av bland annat chefer och HRBP:s.

3.1 Human Resource Management - HRM

Idéerrna till HR-transformationen har till stor del hämtats från HRM (Human Resource Management) och därför börjar vi med en kort beskrivning av denna teori.

HRM är ett koncept med ledningsperspektiv som används för att nå affärsmålen inom en organisation. Inom HRM betonas att vägen till framgång är att se medarbetare som en viktig organisatorisk tillgång. Den mjuka delen är ordet “human” där fokus är medarbetaren, en individ med känslor som måste motiveras och utvecklas för att kunna prestera bra. De anställda, medarbetarna, skapar värde genom engagemang, kompetens och kreativitet (Granberg 2013:45). Den hårda delen i HRM är “resources” där fokus läggs på värden som effektivisering och produktivitet. Den delen har normativa influenser och är ett deskriptivt ideal med innebörden att beteenden inom organisationen måste kontrolleras, personal måste utvecklas för kommande uppgifter och belöningar måste delas ut för att behålla medarbetarnas produktivitet. Ytterligare en viktig komponent är att kunna välja rätt medarbetare för uppgifterna (Granberg 2013:49). I HRM, och till viss del annan forskning om strategi, marknadsföring och organisation har HR-transformationen sin grund för att uppnå maximalt affärsresultat.

3.2 HR-transformation

Problemet med HR-funktionen ansåg Ulrich och Brockbanks (2007:8) var att de inte skapar värde för sin organisation. Som en lösning föreslog de en organisationsstruktur som skulle skapa lämpliga förutsättningar för att bli värdeskapande genom en så kallad Shared service-organisation och bidra till affärsresultatet. En sådan organisation syftar till att effektivisera det administrativa arbetet genom att dela upp HR-funktionen i en funktionell uppdelning och addera ett strategiskt arbete. Shared service-organisationen kan jämföras med en trebent pall där det första benet står för en serviceenhet som rymmer standardiserade och administrativa tjänster. Det andra benet fungerar som en expertenhet som innefattar mer kvalificerade och värdeskapande tjänster och som också servar hela organisationen utifrån efterfrågan och

behov. Tredje benet står för en strategisk roll och det är det benet som ligger till grund för denna studie.

Genom det tredje pall-benet får organisationen en balans mellan centralisering och decentralisering. Utifrån konceptet får organisationen en partner- eller expertroll som inkluderar mycket kontakt med lokala kunder, linjechefer och andra anställda (Ulrich & Brockbank 2007:208-213). Denna strategiska HRBP-roll förväntas agera strategiskt, vilket ibland krockar med linjechefernas behov av verksamhetsnära service som inte sällan är administrativ (Tangen & Breyer Witt 2015). De viktigaste uppgifterna inom området är att säkerställa kopplingen mellan HR:s aktiviteter och företagets affärsstrategi, vara länken till de olika centrala HR-avdelningarna, däribland ”service centers” och ”centers of expertise” (Ulrich & Brockbank, 2005:202-203, 211-213). Grunden för konceptet HR-transformation är att allt HR-arbete ska vara värdeskapande. Att leverera värde innebär att skapa förutsättningar för goda affärsresultat.

Värde är något som definieras mer av mottagaren än givaren och därför måste allt HR-arbete starta med en lyhördhet inför vad aktörer efterfrågar. Att ta stor hänsyn till vad andra anser ger störst värde är varken lätt eller vanligt menar Ulrich och Brockbank (2011:14-16). Begreppet “värdeskapande HR” kommer från Ulrich och Brockbanks (2007) koncept HR-transformation och syftet är att alla delar av HR-funktionens arbete ska bidra till företagets lönsamhet direkt eller indirekt, det vill säga skapa affärsmässigt värde för företaget. Vi ansluter oss i vår analys till deras definition av begreppet. Mot denna teoretiska bakgrund och med vår egen förförståelse kommer vi ställa frågor både till chefer och HRBP:s för att undersöka vad de upplever skapar värde i sin arbetsrelaterade vardag.

3.2.1 Värdeskapande roller för HRBP

Enligt Ulrich och Brockbank (2011:5-9) måste värdet vara grunden för hur en HR-funktion struktureras. När HR-processer stämmer överens med strategier kan mål uppnås och upprätthållas. En HRBP kan bidra med många olika värden. Med utgångspunkt i HR-transformation måste en HRBP veta vad värde är och ha kunskaper om aktörer, affärsstrategi och HR-processer för att ha förmåga att veta när och hur man skapar det. Målet för en HRBP är att skapa konkurrenskraftiga och inkännande organisationer med ett mänskligt fokus.

När HRBP:s utgår från mottagaren kan de leva upp till den strategiska roll som organisationen förväntar sig och kan leverera värdeskapande HR. Ulrich och Brockbank menar dock att det finns risk för värdeminskning när HRBP:s riktar in sig på resultat utifrån egna mål och på egna åsikter om vad de vill ska hända inom organisationen (Ulrich & Brockbank 2011:14, 19). Vilken typ av HR-arbete som ska genomföras definieras utifrån rollen, medan hur det ska utföras definieras utifrån kompetensen. En roll är också en identitet som varje HRBP ikläder sig enligt Ulrich och Brockbanks (2007:218) och HRBP:n måste veta och förstå att de bör ta olika roller för att kunna skapa högsta värde. De värdeskapande roller som en HRBP kan använda sig av är *medarbetarnas talesperson, utvecklare av humankapital, funktionsexpert,*

strategiska partners och *HR-ledare* (Ulrich & Brockbank 2011:218). HR-transformationen är en normativ teori som fokuserar på hur organisationen och individerna i den bör fatta besut för att handla rationellt. De roller som nämnts ovan ligger till grund för vår analys av medarbetarnas upplevelser varför vi anser det vara centralt att ge en tydligare definition över de skilda rollerna / identiteterna utifrån den teoretiska modellen.

3.2.2 Medarbetarnas talesperson

Rollen som medarbetarnas talesperson syftar till att verka för att relationen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren präglas av ömsesidigt värde (Ulrich & Brockbank 2011:218). Medarbetarna är de främsta tillgångarna i alla organisationer. Hur människor behandlas visar på hur även kunder och till sist även investerare behandlas. Det är av yttersta vikt att se världen genom medarbetarnas ögon vilket betyder att avsätta tid för att lyssna på medarbetare och bry sig om dem. Enligt rollen ska HRBP:n vara medarbetares röst och ställa frågor som kan påverka arbetssituationen till det bättre. Det kan betyda att hantera mångfald eller diskriminering och att säkerställa att respekt råder för att människor ska känna sig trygga och inkluderade och vågar uttrycka sina synpunkter. Ett oliktänkande med fokus på resultat uppmuntrar nya idéer och leder till utveckling. Samtidigt behöver HR-personalen balansera i att vara saklig och att se saker ur ett arbetsgivarperspektiv, i dialog med medarbetare för att de ska nå framgång. Att vara den som kommer med svåra besked eller ställer krav är också en del av rollen vilket kan betyda att hantera konflikter, förflyttning eller krav på förändrat beteende (Ulrich & Brockbank 2011:220-221). HR ska erbjuda medarbetaren att utvecklas för att kunna överleva och blomstra inom företaget (Ulrich & Brockbank 2011:103).

3.2.3 Utvecklare av humankapital

Rollen som utvecklare av humankapital syftar till att hjälpa cheferna att skapa nästa generations ledare (Ulrich & Brockbank 2011:87). Rollen inbegriper också coachning och utveckling av chefer. Målet med denna roll anser inte bara vara att bygga upp framtidens chefer utan också personalstyrkan i en föränderlig omvärld. Praktiskt handlar det ofta om *performance management*, som innebär att inrikta sig på attityder och prestationer och *karriärutveckling* för medarbetarna genom att skapar planer och ge möjlighet att utveckla framtida färdigheter som matchar framtida behov (Ulrich & Brockbank 2011:224-226). Det kan också handla om formellt teambyggande eller informella samtal för att uppmärksamma och hantera skillnader. Utvecklare av humankapitalet skapar värde för samtliga intressenter (Ulrich & Brockbank 2011:227).

3.2.4 Funktionsexpert

Rollen som funktionsexpert syftar till att omvandla strategier till nya organisationsprocesser eller förändra redan implementerade processer. För att behärska rollen som funktionsexpert är

det är viktigt att säkerställa att HRBP:n har rätt kompetenser för att kunna ge relevanta förslag till verksamheten. Då förbättras förmågan att verkställa strategier och ger direkt det funktionella expertkunnandet mest tydligt värde för chefer. Det är svårt för en HRBP att bli tagen på allvar av omgivningen om hen inte behärskar sin egna roll och uppgifter. Värdet av denna expertis ligger i att hålla sig kontinuerligt uppdaterad inom HR-området och om att med hjälp av rätt set av färdigheter diagnostisera problem och skapa lösningar. HRBP:n bör vara med i utformningen och leveransen av rutiner eller processer med målet att uppnå individuella färdigheter och skapa högsta organisatoriska förmåga. För att vara framgångsrik som funktionsexpert krävs kunskaper om strategierna för att kunna sätta HR-rutiner och skapa processer inom ett visst område (Ulrich & Brockbank 2011:227-230).

3.2.5 Strategisk partner

Rollen som strategisk partner syftar till att att sprida kunskap och generera idéer inom organisationen. HR Business Partnern fungerar som ett direkt stöd för cheferna på alla nivåer. I egenskap av "intern konsult" kan en HRBP ge cheferna direktiv och råd om vad som behöver genomföras. I och med samarbetet finns de till för att genomföra förändringar och hjälper cheferna att hålla i förändringsprocessen. När samarbetet uppnår denna nivå kan HRBP bli praktiska mästare för att få saker och ting uträttade på ett mycket effektivt sätt (Ulrich & Brockbank 2011:231-232). Granberg (2013:32) beskriver den strategiska ledningen som en förmåga att se förändringsbehov och att genomföra förändringar med hjälp av lämpliga metoder och resurser. Vidare innebär rollen som HRBP att analysera vilka aktiviteter och processer som leder till uppnådda affärsmål. Det är viktigt att de som arbetar med HR lär ut kunskap om affärer, förändringar och lärande till sina linjechefer så att de tillsammans kan skapa ett gemensamt värde. Som en sådan förändringsledare kan en HRBP fastställa organisatoriska problem, skilja problem från orsak och skapa planer för att få saker och ting att hända.

3.2.6 HR-ledare

För att knyta ihop de fyra rollerna krävs det enligt konceptet att HRBP:n är en god ledare. För att kunna uppnå ett fullvärdigt resultat behöver HRBP:n agera ledare och visa sig trovärdig inom och utanför funktionen. HR-ledarskapet är centralt för funktionens värde inom organisationen. Tar inte HR sitt ansvar som ledare i alla sina roller kommer förtroendet dala och ingen kommer lyssna. Om samtliga inom HR istället agerar självständigt i stödet till organisationen kommer HR-funktionen ses som ett viktigt redskap som ökar möjligheten till maximalt värde (Ulrich & Brockbank 2011:218, 234ff).

3.3 Ledningsgruppsarbete och teamwork

I en ledningsgrupp arbetar samtliga medlemmar med ett helhetsperspektiv för att föra organisationen framåt. I ledningsgruppen skapas och efterlevs den företagskultur som är önskvärd i hela organisationen. Ledningsgruppen fokuserar i huvudsak på strategiska frågor än det mer operativa arbetet. Det är, liksom för alla team, viktigt att förstå och ha samma syn på varför ledningsgruppen finns och vad man ska åstadkomma och hur man ska arbeta. Ledningsgrupper behöver vara trygga och konstruktiva team som andra. Kommunikation är en central del i en HRBP:s arbete. Det är viktigt att kunna se vad som krävs för att kommunikationen ska bli så effektiv och givande som möjligt. Vid effektivt teamarbete, som ledningsgruppsarbete, samarbetar alla i teamet mot ett definierat och gemensamt mål (Levi 2014:101 ff). Dessutom skapar trovärdig och effektiv kommunikation förtroende mellan HRBP:n och cheferna och gynnar samarbetsbeteenden. Det är eftersträvansvärt att alla i gruppen ska känna trygghet för att kunna uttrycka sina känslor, åsikter och våga säga ifrån. Emotionellt intelligenta team har visat sig ha mer stödjande kommunikation, har en högre nivå av tillit och medlemmarna hanterar konflikter konstruktivt genom samarbete.

För att ett team ska utvecklas och bli framgångsrikt krävs tillräckligt med tid, resurser och en vilja att ta ansvar för och driva de strategier som gruppen gemensamt satt upp. När ett team inte fungerar beror det ofta på att en hierarkisk struktur gör sig gällande istället för att teamet skapar en inkluderande och öppen struktur (Levi 2014:207 ff). Om en organisation, som består av team, ska generera goda resultat krävs med andra ord team som är positiva till samarbete och medbestämmande.

4 METOD

Syftet är att i detta avsnitt beskriva genomförandet av insamlingen av det empiriska materialet och visa på trovärdighet och pålitlighet för studiens metodologiska vägval. Vi presenterar vår egen förförståelse, valda ansatser, intervjuguidens utformning, tillvägagångssätt samt bearbetning av det empiriska materialet.

Vi valde att närma oss ämnet utifrån ett hermeneutiskt synsätt för att försöka förstå respondenterna utifrån deras kontext (Bryman 2011:507). Eftersom vi hade viss förförståelse och kunskap i ämnet rör vi oss i praktiken mellan en induktiv och en deduktiv ansats, och landade i en mer abduktiv ansats som gav oss möjlighet att låta teorier, tidigare forskning och empiriska resultat växa fram i en växelverkan med vår förförståelse (Bryman 2011:26-29, Aspers 2011:265). Med andra ord hade vi redan från början ett tydligt syfte med studien vilket styrde valet av teoretiska utgångspunkter.

För att kunna svara på våra forskningsfrågor och komma närmare chefers och HRBP:s upplevelser och tankar valde vi att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Den kvalitativa intervjumetoden syftar till att undersöka fenomen som är mer komplexa till sin karaktär, attityder eller känslor inför något. Det blev möjligt att låta intervjuerna röra sig i olika riktningar och på så sätt erhölls information om respondenternas upplevelser och synsätt (Bryman 2011:413-415). Då vi var intresserade av intervjupersonernas egna perspektiv höll vi oss till en semistrukturerad intervju med öppna frågor. Det var viktigt att låta intervjupersonerna få utveckla svaren utifrån sina erfarenheter och tankar eftersom fylliga svar gav oss större möjlighet att förstå deras bild av verkligheten och urskilja teman och mönster inom den (Dannefjord 1999:10-11).

4.1 Urval

För att kunna utföra en relevant undersökning utifrån vårt syfte gjorde vi ett strategiskt urval i tre nivåer. Den första var på en företagsnivå, Volvo, den andra på avdelningsnivå, Volvo Group IT, och den tredje inom HR individuell nivå utifrån positionen, i detta arbete kallad HRBP.

4.1.1 Volvo

AB Volvo är en stor, internationell koncern med ca 100 000 medarbetare. De flesta av Volvokoncernens kunder är företag verksamma inom transportindustrin eller i bygg- och anläggningsindustrin.

Som tidigare nämnts, var Volvo tidig med att strukturera om HR-funktionen vilket genomfördes i början av 2000-talet, som ett av de första företagen i Sverige. De gick mot en shared service-organisation i enlighet med HR-transformationen varför de lämpade sig väl för

vår studies syfte. Att konceptet implementerades så tidigt innebar har möjliggjort utvärdering av omvandlade roller och funktioner. Inom Volvo finns en central HR-funktion på koncernnivå som är organiserad i olika funktionella ansvarsområden. Det finns en expertenhet som supporterar i följande frågor *Workforce Management, Leadership and Talent Management, Compensation & Benefits, Culture & Organization Development* . Ett administrativt Service-center kallat *HR Services,* vilka servar både medarbetare och chefer. En partner-enhet som med målet att supportera ute i organisationen. Och ett center för lärande, *Volvo Group University.*

Inom AB Volvo inriktade vi in oss på Volvo Group IT vars ansvar är att vara en global (CIO) IT funktion. Volvo Group IT har ca 6000 medarbetare. Det finns sex process- /affärsområden som supporterar och levererar IT-tjänster inom Volvokoncernen. Inom Volvo Group IT finns tre supportfunktioner organiserade: Business Control, Human Resources och Communication. HR-avdelningen inom Volvo Group IT agerar globalt och är den avdelning vi valde att avgränsa studien till. HRBP:s ansvarar för att implementera och säkerställa leveransen av de centrala Volvo HR-processerna. Var och en av verksamheterna har en egen HRBP som kan ha ansvaret för flera ledningsgrupper. Varje HRBP arbetar också som rådgivare och stödjer cheferna i strategiska och operativa frågor och är medlemmar i ledningsgrupper. HR-chefen (Vice-President) är placerad i Frankrike och sitter med i företagsledningen för Volvo Group IT. Kultur är ett eget område, ingår inte inom HR:s ansvar. Området heter “The Culture network” och är ett globalt team av medarbetare och chefer med syftet att få organisationen att utvecklas och växa inom önskade beteenden och stötta organisationen i detta. Vi vill uppmärksamma läsaren på att det inom företaget pågår ett arbete med att lansera en ny HR- och IT-strategi. Fokus är på framtiden, digitaliseringen och andra framtida förändringar som kommer komma för att arbetet ska kunna förenklas för alla aktörer.

I och med att expertrollen inom HR har varit implementerad på Volvo under lång tid var det intressant att utföra en undersökning för att få en bild av arbetet och dess värde. För att få en bredare bild av upplevelsen har vi intervjuat både HRBP:s och chefer inom Volvo Group IT. För att försöka förhindra att någon enstaka respondent snedvrider studien i alltför stor utsträckning valde vi att ha ett flertal respondenter jämnt fördelade mellan de båda rollerna chef och HRBP.

Förutom rollinnehavare HRBP har samtliga fyra intervjupersoner andra uppdrag såsom processägarskap och projektarbete. Vidare intervjuades åtta chefer, alla med ansvar inom olika affärsområden. Intervjupersonerna är placerade i Sverige.

Kontakten med intervjupersonerna togs via telefon där vi presenterade oss själva och vårt syfte med studien och förfrågan om intervju. Vi kontaktade tio personer varav två personer avböjde att delta.

4.1.2 Rollbeskrivning

För att förstå och för att få en uppfattning rollen HRBP är den formella rollbeskrivningen relevant att beakta i studien. Den var intressant att studera för att kunna analysera hur nära den står HR-transformationens beskrivning av rollen.

En HRBP på Volvo är ansvarig för att nära och proaktivt stödja linjen mot affärsmålen. De förväntas stödja ledningen inom de flesta HR-områden, både strategiskt och operativt, i syfte att ständigt förbättra affärsresultatet. I arbetsuppgifterna ingår också att kommunicera och implementera HR-policyer, processer, verktyg och riktlinjer internt i företaget och att ge operativt stöd till cheferna i deras hantering av HR-relaterade frågor.

4.2 Undersökningens genomförande

För att kunna besvara studiens forskningsfrågor och för att precisera vad som behövde undersökas utifrån både chefers och HRBP:s perspektiv sammanställdes en intervjuguide, där frågorna har uppkommit utifrån en övergripande problemformulering av området.

Intervjuguiden utformades med öppna frågor för att främja diskussion och möjligheten till nya frågor under intervjun. Ett mål med intervjuerna var att vara observanta på information från intervjupersonerna som inte ligger i linje med vår förförståelse, tidigare forskning eller teorier. En pilotintervju genomfördes och resultatet påverkade både strukturen på intervjuguiden vilket innebar att ett antal frågor lades till samtidigt som andra ströks.

Mot bakgrunden av att vi ville utforska upplevelser utformade vi två stycken intervjuguider, en till gruppen “Chefer” och en till “HRBP” (se bilaga 1 och 2). I intervjuguiden valde vi att förhålla oss till olika teman med syftet att belysa studiens syfte och frågeställningar. Intervjuerna genomfördes i avskildhet på respondenternas arbetsplatser under arbetstid, de varade i genomsnitt cirka en timme och spelades in via en telefon. Intervjuguiden inleddes med en presentation av oss, de forskningsetiska principerna, syftet med studien och frågeställningarna så att intervjupersonen fick en uppfattning om vad uppsatsen handlar om. Vi upplyste om att intervjun beräknades pågå maximalt en timme.

Vi vet att miljön (arbetsmiljö) hade en eventuell intervjuareffekt och att en av forskarna arbetar inom Volvo Group IT. För att undvika andra intervjuareffekter har vi vidtagit vissa åtgärder (Aspers 2011:141-143). Först och främst har vi efter bästa förmåga skapat en känsla av trygghet i intervjusituationen för att överbrygga den maktobalans som kan vara ett hinder för samtalet och vara ogynnsam för vår studie. Vi har också strävat efter att öppna upp samtalet på så sätt att det varit möjligt för intervjupersonen att berätta om ämnet även utanför våra frågor. Den semistrukturerade intervjun lämpade sig bra då det finns utrymme för följdfrågor och gett oss en ökad kunskap. Vi var måna om att ställa följdfrågor för att förhindra intervjuareffekten som tolkningsfel eller rena missförstånd.

För att kunna genomföra en dataanalys på ett systematisk och överskådligt sätt transkriberades samtliga intervjuer i lugn och tyst miljö. Därefter bearbetades den data vi samlat in genom att materialet delades upp i två olika tabeller, HRBP:s och chefer, svaren jämfördes inom och mellan grupperna. Med intervjuerna färskt i minnet plockades vissa nyckelord ut med hjälp av förförståelse och den valda teorin för att komma vidare i processen med att hitta tendenser, teman, nyanser, likheter och olikheter (Aspers 2011:168-176, 528-529). Detta presenterades sedan i resultatet. Vid dataanalysen sattes det insamlade materialet in i ett teoretiskt sammanhang och belystes i ljuset av tidigare forskning. Detta med bakgrunden att kunna utforska studiens syfte och svara på frågeställningen.

Arbetsfördelningen i denna uppsats var likvärdig under de 10 veckor vi hade till förfogande. Vi var delaktiga i alla moment, i allt från praktiska och administrativa uppgifter som planering och artikelsökning, möten, till de mer teoretiska och analytiska delarna. Uppsatsen är skriven i, vad vi bedömer, i ett mycket gott och reflexivt samarbete.

4.3 Etiska överväganden

Vi övervägde och förhöll oss till vetenskapsrådets forskningsetiska principer för samhällsvetenskaplig forskning vilka benämns som informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Bryman 2011:131-132, Vetenskapsrådet 2002). Informationskravet innebar för oss att informera intervjupersonerna om forskningens syfte, vilket gjorde samtidigt som att presentera syftet med undersökningen och berätta att deltagandet är frivilligt. På så sätt fick våra intervjupersoner möjlighet till att avgöra om de velat delta eller hoppa av under intervjuns gång. Samtyckeskravet innebär att deltagarna har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Vi informerade om var och hur intervjun skulle genomföras, att den skulle spelas in och transkriberas för att intervjupersonerna skulle kunna ta ett självständigt beslut om sin medverkan i vår studie. Konfidentialitetskravet innebär att intervjupersonerna inte ska kunna identifieras av utomstående och att uppgifter om personerna ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Vid första kontakten informerade vi om att intervjupersonen var anonyma i vårt arbete och att de inspelade intervjuerna och transkriberingarna raderades efter att kandidatuppsatsen blivit godkänd. Av den anledningen har alla intervjupersoner i studien fått fiktiva namn. För att uppfylla nyttjandekravet informerade vi om att all insamlad empiri endast kommer användas till vår undersökning. Vi informerade om att vi inte kommer sprida materialet och vi kommer förvara det så att ingen obehörig kommer åt det. Alla intervjupersoner godkände principerna och ingen valde att avbryta sitt deltagande. Vi erbjöd samtliga intervjupersoner en kopia av uppsatsen vilket vi kunde skicka efter godkännandet. Samtliga intervjupersoner tackade ja till att få ta del av informationen.

4.4 Kvalitetskriterier

Validitet och reliabilitet i studier med kvalitativ inriktning innebär trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet (Bryman 2011:354). Den interna validiteten, trovärdigheten, bygger på förmågan att säkerställa en hög grad av överensstämmelse mellan begrepp och observationer. Detta försökte vi säkerhetsställa genom att jämföra vårt resultat med tidigare forskning. Att andra forskare har studerat liknande frågeställningar i andra kontexter gör det möjligt att se vår studie som en del av en större helhet. Inom detta sammanhang arbetade vi med att urskilja mönster och riktningar för att stärka vår studie och möjliggöra bedömning av validitet för läsaren. Den externa validiteten, överförbarheten, handlar i en kvalitativ undersökning om djupet och inte om bredden som i en kvantitativ analys (Bryman 2011:354). I arbetet med analyser och antaganden såsom slutsatser svar vi två individer vilket stärker rapportens kvalitet. I och med denna intersubjektivitet ökar möjligheten för andra forskare att replikera vår undersökning. Vår studie bekräftade andra studier i ämnet, vilka vi redogjort för under rubriken tidigare forskning och möjliggör för läsaren att bedöma validiteten. Vi försökte att återge kontexten och ge fylliga redogörelser för att öka möjliggörandet av överförbarhet till andra miljöer (Bryman 2011:354). Även om urvalet var i minsta laget vore det tänkbart att studiens resultat speglar organisationens upplevelser då intervjuerna genomfördes med intervjupersoner från olika affärsområden.

Genom en tydlig beskrivning av forskningsprocessens alla steg förser vi läsaren så att det blir möjligt att avgöra studiens grad av pålitlighet, det vill säga reliabilitet (Bryman 2011:355). Utifrån vårt syfte och frågeställning utformades intervjuguiden för att öka reliabiliteten. Under intervjuernas gång återkopplade vi till intervjupersonerna för att säkerställa att det som sagts uppfattats på rätt sätt. Inom varje grupp av intervjupersoner, HRBP:s och chefer, har samma frågor ställts vilket möjliggjort jämförelse av svaren. Dessutom fick samtliga intervjupersoner avslutningsvis chansen att lägga till eller klargöra svar eller påståenden om så önskades. De uppmanades också till att kontakta oss efteråt med frågor eller synpunkter. Vi förhöll oss till de forskningsetiska principerna (Bryman 2011:131 ff, 355).

4.5 Förförståelse

Våra bakgrundskunskaper hjälpte oss att formulera studiens syfte, fånga in problemet, identifiera företeelser och svara på undringar (Becker 2008:28ff, 65, Dannefjord 1999:9, 12). Vi har valt en hermeneutisk ansats för att vår förförståelse ska hjälpa oss i tolkningsprocessen. Vi ser främst att detta är en tillgång i vår studie då förståelse för kontexten är avgörande för att förstå vad som är meningsfullt för respondenterna utifrån deras verklighet. Att kunna sätta sig in i den rådande situationen och kulturen samt vad fenomenet har sin grund i är således viktigt för att göra en så korrekt tolkning som möjligt (Gilje & Grimen 2007: 171-172).

För valet av företag var det av betydelse att en av studiens författare har en anställning hos företaget vilket gett oss en naturlig ingång även om anställningen är vid en annan avdelning än HR. Den förförståelse om företaget som detta ändå medförde kan ha hjälpt oss vid

intervjuguidens utformning och vid tolkning och analys av resultaten. Den underlättade sannolikt i tolkningsprocessen då delarna, till exempel organisatoriska strukturer och rutiner, inte behövde förklaras lika ingående för att vi skulle förstå helheten. Detta gav eventuellt oss fler och djupare svar samtidigt som risken finns att intervjupersonerna i vissa frågor inte velat delge oss hela bilden. Båda författarna har tidigare erfarenheter av att arbeta som chefer och har därmed personliga erfarenheter av att få stöttning av HR-funktionen i den operativa verksamheten. Det i sig kan ha påverkat, i och med att vi i är bekanta med vissa aspekter av vad främst cheferna berättade om, och vi kan därmed ha missat detaljer som den novise hade reagerat på och ifrågasatt. Eftersom absoluta sanningar inte finns handlar det om subjektiva tolkningar som är giltiga tills de motbevisas (Gilje & Grimen 2007: 185, 190). I och med vårt strategiska urval ser vi intervjupersonernas subjektiva upplevelser som styrkan i denna studie.

5 RESULTAT OCH DISKUSSION

I denna del redogörs dels de resultat som har insamlats utifrån hur de intervjupersonerna har svarat vid intervjuerna. Det empiriska materialet sätts i ett sammanhang med teori och tidigare forskning. För att på ett enkelt sätt kunna följa vårt resultat och diskussion har vi delat upp avsnittet efter våra frågeställningar.

Våra intervjupersoner har fått fiktiva och könsneutrala namn enligt nedan:

	HRBP:s	**Chefer**
1	Noor	Boo
2	Robin	Charlie
3	Sasha	Juno
4	Toni	Kim

Tabell 1: Intervjupersoner, roller, namn.

5.1 Innebörden av att arbeta som HRBP

5.1.1 Organisatoriska förutsättningar

Den globala organisationsstrukturen upplevs av både chefer och HRBPS:s som komplicerad vilket gäller både Volvo och Group IT. Den komplexa strukturen påverkar samarbetet enligt både HRBP:s och chefer. På en regional nivå är organisationen strukturerad så att varje chef har en “egen” HRBP som leder HR-arbetet och stöttar cheferna i stort och smått. För chefer som arbetar globalt och har ansvar i flera länder innebär det att de har en HRBP i varje land. Det är också vanligt bland både HRBP:s och chefer att samtidigt arbeta på en global och en regional nivå. Arbetar de både inom Group IT och högre upp i organisationen på koncernnivå, Volvo-nivå, är det andra HRBP:s som de också måste samarbeta med.

> “Våra verksamheter runt om i världen fungerar på olika sätt där man fokuserar på olika frågor olika typer av frågeställningar på olika nivåer. Självklart så har man stor spridning i ett stort bolag där man på lokal nivå tycker att man gör på visst sätt men det rimmar inte alltid på den globala, eller centrala/övergripande dimensionen, med strategier och så vidare." (Boo, chef)

Att HR-funktionen inte är strukturerad som chefernas organisationer skapar viss frustration och upplevs försvåra deras arbete och göra det mindre effektivt.

> “Alltså jag sitter i Sverige och då har jag ju min HRBP i Sverige, vilket ju blir lite konstigt när vi sitter fyra personer i Sverige och resten av organisationen är i Polen och i Indien, det blir väldigt tungrott. Jag kan inte säga att jag har *en* HRBP. På så vis är ju inte HR organiserad på samma sätt som vi är.” (Kim, chef)

Bilden av den komplexa organisationens svårigheter bekräftas dock inte helt av alla. Den bild som Kim, chef, beskriver ovan verkar inte vara en verklighet som Robin, HRBP, nedan, fått ta del av.

> ”Vi är sammanhållande och det går till enligt samma principer, vi använder samma verktyg globalt, det är ju jättebra. Vi har likartade processer även om nivåerna skiljer lite grann. Cheferna känner igen sig." (Robin, HRBP)

Shared service-strukturen innebär att mycket administrativt arbete flyttas till chefer för att tid till strategiskt HR-arbete ska rymmas. Volvo har skapat en funktionell struktur för HR, vilket enligt Ulrich och Brockbank (2011) skapar mest värde. Det framkommer i intervjuerna att Group IT har genomgått större, kostnadsbesparande organisationsförändringar de senaste åren och att en stor del av IT-verksamheten har outsourcats till ett externt företag. Dessa förändringar har påverkat såväl organisationens struktur och mål, liksom anställdas engagemang och arbetssätt.

> “Sen vi gjorde om våran organisation så har HRBP tappat kontakten med vår operativa verksamhet. Det är en stor förändring mot vad vi hade tidigare.” (Kim, chef)

Organisationsstrukturen inom Group IT påverkar också hur information och kommunikation flödar genom företaget. Intervjupersonerna beskriver att strukturen är ganska hierarkisk och informationen kommer uppifrån och ned, vilket påverkar hur och när information når fram till olika mottagare.

> ”Min svårighet för mig är att min globala motsvarighet inte sitter i Sverige och är rätt svår att nå. Det är en jättestor utmaning för många av frågorna är ju linje-drivna vilket betyder att frågorna ska uppifrån och ner om man kan uttrycka sig så”.
> (Sascha, HRBP)

> “Central information är viktigt men det viktigaste är att få ner den till teamen och till individen. [...] Det är ju viktigt att jag kommunicerar och att mina chefer kommunicerar, men jag tycker också att det är viktigt att få ner det på respektive individ. Annars tror jag inte att det lyckas”. (Juno, chef)

Den komplexa strukturen kan innebära negativa konsekvenser. I Ulrich och Brockbanks (2011) forskning kom de fram till att en organisations förmåga att kunna göra snabba

förändringar är den faktor som har störst påverkan på affärsresultatet. Även ledningen i Buyens & De Vos (2001) undersökning ansåg att förändringsprocesser var den absolut viktigaste arbetsuppgiften för HR. I och med den mycket komplexa organisationsstrukturen kan det tänkas vara svårt att driva igenom snabba förändringar i större skala hos Group IT.

5.1.2 Rollen HRBP som strategisk vägledare

Strategi är ett begrepp som alla intervjupersoner nämner som viktigt att arbeta med. När HRBP:s pratar om strategi syftar de främst på processer som är på en högre organisatorisk nivå och/eller är mer långsiktiga. Rollbeskrivningen beskriver tydligt att en HRBP ska arbeta strategiskt genom att möta och försöka förbättra verksamhetens/linjens behov av verktyg, processer och riktlinjer, med målet att maximera affärsresultatet. Som vi förstår det handlar det om att i dialog med chefer utveckla HR-leveransen så att den stämmer överens med chefernas behov och gynnar företagets lönsamhet. I rollbeskrivningen går de inte närmare in på vad den strategiska delen mer specifikt handlar om eller när och hur det ska utföras. Inte heller talas det om vad eller vilka HR-leveranser som förbättrar affärsresultatet. Intervjupersonerna ger inte heller något tydligt svar på vad det strategiska arbetet handlar om. Det verkar saknas enhetlig kunskap om vilket arbete som bör prioriteras för att förbättra affärsresultatet eller möter chefernas behov mest. Enligt rollbeskrivningen ska både det strategiska och det operativa arbetet ske genom verktyg, processer och riktlinjer vilket tyder på att de inte lägger någon större vikt i om arbetet klassas som strategiskt eller operativt så länge arbetet genererar goda affärsresultat. Även Buyens och De Vos (2001) betonar att både administrativa och strategiska uppgifter kan vara mycket värdefulla för organisationen och det ena utesluter inte det andra eller är bättre eller sämre än det andra. Intervjupersonernas svar antyder att det är mer attraktivt att arbeta strategiskt än operativt.

> “Sen så upplever jag att man anser sig jobba strategiskt och därför anser man att man har rätt att kräva av olika anställda och chefer att dom ska fylla i olika formulär till höger och vänster utan att egentligen veta vad det ska vara till. Och tyvärr så funkar inte det här, nu, utan det finns ett glapp mellan den operativa och strategiska verksamheten. Jag tycker att det måste finnas en röd tråd från strategi genom taktik och ner till operationell verksamhet och att det inte kan bli så fint att man inte kan jobba med dom operativa frågorna.” (Kim, chef)

Kim, chef, visar på den risk med uppdelningen av arbetet i strategiska och operativa frågor som Hall och Torrington (1998) forskat om. Om HRBP:s allt för ofta prioriterar eller pratar om strategiska frågor kan de uppfattas som att de inte har tid eller intresse för människor, att de har viktigare saker för sig (Hall & Torrington 1998). Varför de operativa frågorna anses vardagliga eller eventuellt mindre relevanta kan ha sin grund i att cheferna har en så tydlig operativ roll genom personalansvaret. När den bestämda ansvarsfördelningen är så tydligt delegerad är det troligt att HRBP:s ger upp dessa frågor per automatik och lika självklart tar cheferna ansvaret för dem. En alternativ förklaring kan vara att de strategiska frågorna

faktiskt är viktigare och HR har en bredare förmåga att överblicka dessa och därför gärna tar dem.

Inom HR-funktionen finns en HR-strategi som ska skapa riktning i arbetet. Det framkommer i intervjuerna att en lansering av ny inriktning av Group IT:s strategi är på gång inom kort på koncernnivå, och i samband med den kommer även en ny HR-strategi. I ledningsgrupperna där samtliga HRBP är medlemmar finns det en möjlighet att verkligen sätta fokus på det strategiska HR-arbetet och tydligt peka ut målet. HRBP:s säger att de eftersträvar att säkerställa ett strategiskt ledarskap i ledningsgrupperna men att det är en stor utmaning.

> "Vi vet ju att det pågår ett arbete [med en ny HR-strategi]. Nej, jag kan inte förklara den [HR-strategin]. Det är ju inte klokt egentligen." (Toni, HRBP)

Den nya strategin kan ha påverkat intervjusvaren men inga tydliga beskrivningar ges heller inte på föregående strategier. Det verkar saknas en enhetlig och kommunicerad beskrivning av det strategiska arbetet och dess innehåll i dagsläget. Synen hos cheferna är att HRBP:s skulle kunna lägga mer tid och energi på att driva strategiska frågor i ledningsgrupperna utifrån deras HR-perspektiv. I praktiken verkar det vara svårt för HRBP:s att ta en strategisk roll som leder till uppnådda affärsmål.

> "Jag tycker att det är där vi har ett glapp. Jag tycker att vi har en vision, en strategisk vision om vad vi vill uppnå men tyvärr har man [HRBP] inte den här gap-analysen klar för sig." (Kim, chef)

Som Buyens och De Vos (2001) uttrycker det är den planerade HR-strategin inte alltid lika med genomförd HR-strategi. Enligt HR-transformationen bör HRBP:s förstå och veta vilka mål och utmaningar ledningsgruppens chefer arbetar med för att öka värdet på HR-leveranserna. Det kräver en dialog med cheferna och en insikt om vad som är viktigast att prioritera och varför. Det framkommer att det även finns ett glapp mellan processarbetet och den operativa verksamheten utifrån både chefernas och HRBP:s perspektiv.

> "Det hade varit smartare att säga att nu förstår vi att nu håller ni på med prioriterade saker och allt era kunder faktiskt förväntar sig, och då kanske vi inte behöver köra vissa processer, för vi på HR klarar vi inte av att köra den. Men den dialogen finns ju inte över huvud taget och så händer ingenting. Man är för långt ifrån att vara strategisk ibland." (Sascha, HRBP)

Även om målen inte alltid är så tydliga är det flera, både HRPB:s och chefer, som formulerar att det viktigaste för företaget och dess framtid är att förstå vilka kompetenser som krävs i framtiden.

> "Alltså det som är viktigt är ju att vi jobbar mycket med kompetens, kompetensplaner. Vad är det för viktiga teknologier eller andra saker där vi måste höja kompetensen för att kunna lyckas med våra affärsmål?" (Charlie, chef)

I samband med frågor om kompetens blir det tydligt att det finns en förväntan hos cheferna om att HRBP ska arbeta långsiktigt med kompetensutveckling. Att ha genomtänkta planer för hur kompetens ska knytas till företaget framöver och hur de ska få dem att stanna kvar anser cheferna är den viktigaste, strategiska frågan.

Rollen som strategisk vägledare verkar inte vara helt lätt för HRBP att ta sig an. Att omvandla strategier till praktiska handlingar är förenat med svårigheter, vilket både empirin och forskningen vittnar om. I arbetet med processer blir detta glapp synligt och samarbetet mellan HRBP:s och chefer ställs på sin spets. Utmaningarna i och med processerna kommer vi in på senare i rapporten.

5.1.3 Rollen HRBP som operativt stöd

Rollbeskrivningens mål sammanfaller helt och hållet med HR-transformationens mål och innehåll för rollen som strategisk partner. En HRBP ska stötta chefer och ledning och bidra med värde till företaget. Enligt samtliga intervjupersoner är det mest centrala i rollen som HRBP att vara chefsstöd, och att fokusera på företagets värde eller lönsamhet är inte lika framträdande.

> ”Kunderna är ju cheferna och ledningsgrupperna då." (Toni, HRBP)

Cheferna betonar särskilt vikten av att HR ger rätt stöd i arbetsrättsliga frågor och att de etablerar bra samarbeten med fackliga organisationer. I de praktiska frågorna är de också nöjda med att få experthjälp från centrala HR, via HRBP, och administrativ support från HR Service center.

> “HR är enormt viktigt för vårt företag. Det är i grunden det mest centrala vi gör och har. Vi är bara människor. Vi är ett kompetensföretag. Det är enormt viktigt med ett bra och kvalificerat HR-arbete. Med HR-arbete menar jag chefsarbete. Det är för mig en och samma sak.” (Charlie, chef)

Det finns ett högt förtroende för HRBP:s expertkunskaper och cheferna tycker överlag att de levererar värdefull kompetens och bra riktlinjer. Det går att ana en önskan från cheferna om att HRBP ska gå lite djupare ner i verksamheterna och dess detaljer än vad HRBP:s själva tycker. Flera HRBP:s är ganska självkritiska och förmedlar en bild av att de inte helt lever upp till vad de tror att cheferna förväntar sig av dem.

> “Egentligen tror jag att riktningen nog går åt samma håll, men jag tror nog inte dom möter varandra så mycket ändå. Min uppfattning och den feedback vi får är att dom förväntar sig något annat, inte annat, men åt en lite annan riktning, att de är missnöjda många gånger. [...] Jag tror att vi inte riktigt bidrar så mycket som vi tror.” (Sasha, HRBP)

> “Den ideale HRBP:n är den som är proaktiv och se till att hela tiden ha HR-agendan framför sig. Vet vad vi har nästkommande månad. Vad behöver vi göra? Ha en plan och kommunikation färdig för alla ledningsgruppsmöten." (Charlie, chef)

HRBP:s tror att cheferna vill ha snabbare och inte så tunga processer och de har en önskan om att öka förståelsen för hela flödet. Att söka samförstånd i dessa gemensamma frågor och arbetsuppgifter, som HRBP:s ger uttryck för, skulle förmodligen leda till förändringar som är positiva för båda parter.

> “Det är ju när du har det gemensamma värdet som värdet är störst. Då är det ju också viktigt att inte bara tala om vad du gör och hur du gör det utan kanske framförallt varför du gör det. Vi missar det så många gånger. Vi talar om att du ska göra så och så utan att egentligen beskriva värdet så att man förstår vikten av det. Det är inte how and what utan hellre why faktiskt och det glömmer man ibland.” (Robin, HRBP)

Att HRBP ska vara ett tydligt chefsstöd är viktigt både för chefer, HRBP. När HRBP pratar om att de måste förklara varför något ska göras är frågan om de ser så långt som till affärsresultatet. Ulrich och Brockbank (2011) menar att när alla inom organisationen siktar mot att uppnå affärsmålen antas en naturlig prioritering, intressenternas behov och krav tillfredsställs och HR-arbetet blir värdeskapande. De menar att mycket faller på plats när blicken når ända fram till affärsresultatet och inte fastnar på första anhalten: cheferna och processerna. Resonemanget går att ifrågasätta. Kravet på att HR-funktionen ska ha siktet inställt på affärsresultatet handlar kanske mer om en önskan att minska kostnader än ett realistiskt mål om att direkt öka lönsamheten inom företaget. Det går också att tolka cheferna inklusive processerna som delmål för HR-funktionen, eller som HRBP:s mål. Då får cheferna, delmålet, bästa förutsättningarna att i sin tur kunna påverka resultatet, slutmålet, positivt.

5.1.4 Rollen HRBP som funktionsexpert

För HR syftar processerna till att öka de individuella förmågorna och kompetenserna och säkerställa högsta möjliga organisatoriska förmåga. De processer och uppgifter som HRBP stöttar cheferna med är lönerevision, bemanning, rekrytering, identifiering av kompetensbehov och utveckling av chefer och medarbetare. Cheferna upplever att det är processerna och rapporteringen som många gånger går först i deras arbete, vilket de inte är helt tillfreds med. Förmågan hos ett företag att kunna göra snabba förändringar är den faktor som har störst påverkan på affärsresultatet enligt forskning (Buyens & De Vos 2001, Ulrich & Brockbank 2011). Bland våra HRBP:s och chefer är snabba förändringar inget de framhåller som någon viktig parameter. Om man hårdrar det låter det istället som att HR-funktionen satt processerna i centrum och sedan låtit cheferna, medarbetarna och omvärlden förändra sig utifrån dessa, vilket skulle kunna uppfattas som näst intill det motsatta.

> “HR kalendern har varit stabil under många år. Kanske för att det har tenderat att komma över på systemtänk istället för chefskapet.” (Charlie, chef)

HRBP:s tycker däremot att processerna är bra överlag, men det finns samtidigt en stor medvetenhet om problemet.

> ”Vi har snygga processer men ibland så blir det för mycket fokus på processerna just. Och att när vi som HR går ut måste vi mer, tycker jag då, fokusera på att vi gör det här på grund av något.” (Toni, HRBP)

Att förklara processernas syften nämns ett flertal gånger som ett sätt att komma runt problemet. Ett annat problem med processerna är att de är för många. Antalet gör det svårt att genomföra dem bra vilket de flesta intervjupersonerna återkommer till.

> ”Vi är ju inte överens om hur alla processer ska drivas, det är ju inte så att vi bråkar med varandra men det är jättesvårt. Det är en utmaning. Den andra riktigt stora utmaning är [...] att det är så bedrövligt mycket processer och dom är väldigt komplexa. Dom är ju bra i sig men vi kan ju executera [utföra] dom mycket bättre." (Sascha, HRBP)

> ”Det är märkligt att vi har två processer för det när man skulle kunna ha en.” (Sascha, HRBP)

Flera HRBP:s berättar att det är svårt att få tid till att göra dem värdeskapande, det vill säga att följa upp, återkoppla till cheferna och få all data att bli till genomförbara handlingar. Chefernas har stora förväntningar på att processerna ska leda fram till något, till förbättrande förändringar. De vill se resultaten av processerna och ställer sig stundom frågan om HRBP driver processer för sakens skull eller för deras skull.

> “HRBP:s roll är att säkerställa att processer fungerar” (Boo, chef)

Processerna och rapporteringen inom dessa är något som upptar stor del av intervjuerna. Det framkommer att det saknas en enhetlig uppfattning om varför arbetet ska utföras och vilket värde arbetet tillför organisationen. Att fokusera på vilka processer som är mest betydelsefulla är dock viktigare än att höja kvaliteten på processerna eftersom kvaliteten inte påverkar resultatet, vilket Guest (2011) visat i sina studier.

> “Jag kan ju tycka att processerna i sig har inget värde. Det är vi som jobbar med dem som ger dem värde”. (Toni, HRBP)

Utifrån Levis (2014) perspektiv skulle chefernas och HRBP:s arbete med processerna underlättas med en bättre kommunikation och en samsyn kring dem. Om de tillsammans definierar målet med processerna skulle de förmodligen upplevas som mer värdefulla för båda

parter. En ökad kommunikation kan leda till att tilliten mellan chefer och HRBP:s ökar och det är bästa grunden för att förtroenden och samarbete ska fungera väl och växa (Levis 2014).

Flera HRBP framhåller att det viktigaste i HR-leveranserna är att förenkla för cheferna i deras arbete. Trots denna intention uppfattar cheferna att HR-arbetet mest handlar om tidskrävande rapportering tillbaka till HR och eventuellt även om kontroll. Syftet med rapporteringen är inte alltid så klart för cheferna och de efterfrågar återkoppling och åtgärder som naturliga följder av processerna.

> "Jag tycker att vi fyller i massa saker för att HR verkar ha nåt internt mätetal som är viktigt för dom, som ska fungera och den är inte alls relaterad till vår verksamhet. Och när man ställer frågan varför vi ska fylla i det här, så är svaret: 'fyll i det här'. Rapportering som inte adderar värde överhuvudtaget." (Kim, chef)

Cheferna uttrycker ett missnöje över hur processerna fungerar för dem men även från HRBP:s håll kommer viss kritik. Det stora antalet processer skapar också en mängd it-stöd, verktyg, som inte alltid är lätta att hitta eller upplevs som självklara för användaren.

> ”Mycket material finns ju runt processerna osv. i verktygen. Många gånger är det ju bara att visa på vad som finns. Problemet är ju inte att vi saknar instruktioner och verktyg och stödsaker utan att hitta dem." (Robin, HRBP)

Shared service-strukturen innebär att mycket administrativt arbete flyttats till chefer för att få tid till strategiskt arbete. Bland våra HRBP:s framgår det att en hel del tid ändå går till administrativt arbete och att de strategiska uppgifterna är svåra att hinna med. Cheferna upplever att HRBP:s anser sig arbeta strategiskt och därmed har rätten, mer eller mindre, att kräva att cheferna ska prioritera deras processer före verksamhetens alla uppgifter.

Både HRBP och cheferna upplever att det inte finns tillräckligt med tid för administrativt arbete. Situationen känns igen från Anwaar, Nadeem & Hassans (2016) forskning som undersökte hur HR-transformationen påverkade relationen mellan HR och chefer. Där efterfrågade cheferna en större förståelse från HR för chefernas ökade arbetsbörda i och med HR-transformationen. Flera HRBP i vår undersökning understryker också det faktum att de "trycker ut" processerna till cheferna och det är egentligen inte vad de önskar göra.

> "Jag tycker processen är bra men ibland missar man målet på nåt sätt, man har siktat helt rätt men missar målet och missar värdet. [Jag önskar] Att vi inte trycker ut så mkt, att det är mer pull [dra] än push [trycka]" (Sasha, HRBP)

Den upplevda bristen på tid härleder Boglind, Hällstén och Thilander (2011) till att mycket administrativt arbete flyttats från vana administratörer, via IT-system, till chefer som är sällan-användare. Detta resulterar i att HRBP får lägga tid, som de inte anser sig ha, på efterbearbetning av registrerade data från chefer. Även om chefernas rapportering sker på

HR:s premisser, i standardiserade it-stöd, krävs efterbearbetning och det blir på så vis omständigt och tidskrävande även för HRBP:s.

> ”Det är ju väldigt mycket data som ska funka att få ut ur systemet men det kräver alltid en massa handpåläggning ändå” (Noor, HRBP)

Kritiken mot HR-transformationen har delvis handlat om att den förordar en hård variant av HRM och resulterat i samordning, styrning och kontroll (Boglind, Hällstén & Thilander 2011). De menar till och med att detta varit det som lockat organisationerna till att genomföra konceptet. Vi vet inte om det var så även i vårt företag, men om så var fallet kan vi i alla fall konstatera att samordning, styrning och kontroll varit bestående över tid och kanske till och med ökat i samband med att it-stöden blivit allt mer tillgängliga och tillämpade.

Den enskilda process det talas mest om är “Talent review”, det vill säga den process som syftar till att säkerställa utveckling bland chefer och medarbetare. Främst är det arbetet med talanger som betonas som särskilt viktigt. Det handlar om att behålla kompetenta medarbetare inom företaget och att attrahera nya. Både HRBP och chefer menar att processen är extra svår att förstå värdet av dels för att den är närliggande och lik en annan process (“People review”) och dels för att rapporteringen inte leder till praktiska aktiviteter tillräckligt snabbt.

> ”Vi ska ju förenkla livet för chefer. Det är ju bra, det är ju klart vi ska mäta potential och performance hos medarbetare för att sen titta framåt.” (Sascha, HRBP)

För inte så länge sen fick medarbetare tillgång till systemet, som nu är öppet, och de kan således själva se hur cheferna skattar deras individuella utvecklingspotential, prestation och beteende inom organisationen. Det finns en upplevelse av att processen har blivit kontraproduktiv i och med att medarbetare kan bli besvikna när de ser vad som dokumenteras om dem men också att det inte resulterar i några positiva förändringar även om de rankas högt.

> “Vi gör talent review och vi sitter och fyller i vad folk kan hit och dit och vi berättar var har vi våra talents [talanger]. Och sen så stoppar vi in det i ett system och så skapas det en förväntan och så händer det ingenting. Det är det här jag känner att vi måste jobba in på ett annat sätt!” (Kim, chef)

Cheferna efterfrågar flera av de roller som Ulrich och Brockbank (2011) beskriver för en HRBP. De vill först och främst ha ett bra chefsstöd som ingår i rollen “strategisk partner” men verkar sakna analysen om vilka aktiviteter och processer som leder till förbättrade affärsmål. Syftet med processerna önskar dock HRBP:s förmedla tydligare för att få cheferna mer delaktiga i dem. Det krävs goda kunskaper om HR-strategin för att kunna omforma rutiner och processer så att de också blir meningsfulla för cheferna. För HRBP handlar det om att tydligare gå in i rollen som funktionsexpert och diagnostisera problem och skapa lösningar.

5.1.5 Rollen HRBP och det etiska perspektivet

HR-funktionen har eller ska till skillnad från andra funktioner ta en etisk eller mänsklig ingång i varje situation och fråga. Ulrich och Brockbank (2011) menar också att de ska se till medarbetarnas intressen samtidigt som de alltid ska tänka på att deras arbete skapar ekonomiskt värde för företaget i slutändan. Även om HR-transformationen betonar ett aktivt och humant personalarbete har konceptet adderat en affärsmässig syn på medarbetare och på HR-arbetet i stort. Ytterligare en aspekt på HR-medarbetarna är att de både är arbetsgivarrepresentanter samtidigt som de är anställda. De olika delarna i rollen stöttas mer eller mindre upp av organisationsstrukturen och rollbeskrivningen men helheten kan upplevas komplex och kan ibland till och med vara motstridiga.

I rollbeskrivningen för HRBP har vi inte kunnat utläsa att de mjukare delarna, "human" i HRM eller "medarbetarens talesperson" enligt HR-transformationen. Inte heller i HRBP:s verksamhetsnära arbete är direkt involverat i medarbetarna. En HRBP uttryckte förskjutning av HR-funktionen som gjort att HR numera alltid stå på arbetsgivarens sida först och främst och inte odelbart tar medarbetarens parti i alla lägen:

> "HR är ju väldigt sällan medarbetarens talesperson. Många gånger är vi arbetsgivarens mest tydliga förlängda arm på nåt sätt, i många roller liksom, vilket kanske inte alltid medarbetaren ser." (Toni, HRBP)

Cheferna å andra sidan efterfrågar en närmare dialog när det kommer till arbetet med medarbetarna. De tycker att det är bra om HRBP känner till vilka medarbetare som finns i grupperna och de uppmanar HRBP till att ta tag i konflikter och aktivera talanger.

> "Om min HRBP sprang på någon annan och se säga att vi skulle kunna byta dom här två personerna… den bryggan skulle jag uppskatta och det hade vi mer av förut." (Boo, chef)

Det finns önskan om att HRBP:n skulle kommunicera mer utanför den egna ledningsgruppens domän för att hjälpa till i arbetet med medarbetarna. Cheferna ger uttryck för att HRBP inte ska vara rädd för att vara "jobbiga" och modiga men säger också att det kan bero på att HR-funktionen är underbemannade nu och att de därför inte hinner vara lika delaktiga. Relationen mellan HR och chefer beskrivs som god av alla men åsikter om att den har varit bättre framkommer hos cheferna.

> "Sen vi gjorde om våran organisation så har HRBP tappat kontakten med vår operativa verksamhet. Det är en stor förändring mot vad vi hade tidigare." (Kim, chef)

HRBP:s har möjlighet att både stödja och utmana ledarskapet - om de är modiga nog att våga göra det. Och säkerställer att tiden finns för arbetet.

5.2 Upplevda värden som rollen HRBP bidrar med

5.2.1 Relationsorienterat chefsstöd

HR har en skyldighet att i varje situation och varje fråga utgå från ett humant perspektiv. Detta är det unika bidrag som en HRBP ska ge till företaget och dess verksamheter. Bland cheferna finns ett stort förtroende och respekt för HRBP:s relationella och humana förmågor i stort och smått. De lyfter bland annat stöttningen i det verksamhetsnära arbetet och relationen med de fackliga organisationerna. Bilden stämmer väl överens med HRBP:s egna uppfattning om sig själva och flera använder bilden av ett bollplank när de beskriver sin roll i förhållande till cheferna.

> "Jag är en väldigt konsensusorienterad person som gärna bollar saker för att få många perspektiv, i det är ju relevant med tillgänglighet och att faktiskt ha en relation och känsla av att få access. Man lyfter luren och får kontakt." (Boo, chef)

> "I slutändan så är det viktigaste att stötta chefer, och det finns olika sätt att stötta chefer. Jag brukar se metaforen att jag håller handen, går bredvid, krokar arm, puttar antingen bakom, framför eller drar chefen bakom mig eller hur jag nu gör, men på nåt sätt stöttar jag cheferna i alla personalfrågor som dom kan tänkas ha."
> (Sascha, HRBP)

Det problematiseras från HRBP:s att cheferna i sig är olika och har varierande nivå på mognadsgrad vilket påverkar hur de i sin tur kan agera och kräva. Förväntansbilden kan se olika ut beroende på hur kompetensen "ledarskap" värderas och prioriteras av chefen. Det operativa arbetet för cheferna tar överhanden och då nedprioriteras HR-arbetet enligt HRBP:S.

> "En chef liksom som lyckas och får tid och möjlighet att se på ledarskapet hoppas jag och tror är intresserad av att utveckla sin personal och liksom hela den biten. Men det kräver både kompetens och lite tid eller vad vi ska säga." (Toni, HRBP)

Det är värdefullt med proaktivitet och nära HR-arbete enligt cheferna och det operativa stödet är grunden i allt, säger de. De vill bli uppmärksammade på sånt de inte ser själva och trycker på att HR-arbete är det samma som chefsarbete. Här ser vi en skillnad i synen på hur stor HRBP:s delaktighet bör vara. HRBP:s tar sällan rollen som medarbetarens talesperson och har inte heller den ambitionen utan framhåller istället vikten av att vara den strategiska partnern. Ulrich och Brockbanks (2007:218) menar att HRBP:n måste förstå och lära sig vilken roll som efterfrågas i specifika situationer för att kunna skapa högsta värde för mottagaren. Detta är tydligt för cheferna som efterfrågar ett tydligare ledarskap från HR och information om företagets HR-mål och dess värde för att maximera värdet inom respektive verksamhet. Cheferna hyser inget tvivel om att det som skapar värde för dem är det som gynnar kunden i slutändan. Samarbetet mellan HRBP:s och cheferna är avgörande för att HR-strategier och

HR-processer ska bli framgångsrika och skapa värde för företaget (Hall & Torrington 1998, Renwick 2002). Utifrån Levis (2014) resonemang om teamwork kan olikheten mellan HRBP:s och chefernas synsätt förklaras med att det saknas en öppenhet i dialogen. Oftast beror det på att en hierarkisk struktur styr samarbetet inom gruppen istället för att en inkluderande och öppen struktur byggts upp. Samarbeten som präglas av öppna dialoger ger bättre resultat och har mycket större möjlighet att nå fram till en samsyn kring vad som är värdefullt för alla inblandade. Då kan de arbeta fram en gemensam strategi för hur HRBP:s ska stötta chefer för att medarbetare och företaget ska utvecklas. Här har HR-avdelningen en möjlighet att med andra ögon se på organisationen och vara tydliga med vad processer och aktiviteter kommer ge för värde, både för cheferna och deras intressenter.

5.2.2 Kompetensförsörjning och talanger i fokus

Vår undersökning visar på att det finns en samsyn i vad HRBP:n bör och faktiskt bidrar med men att det finns möjligheter till ökat värde. Ett sätt som cheferna pekar på är att agera ledande och stödjande i arbetet med de utsedda talangerna. De förväntar sig att HRBP säkerställer att talangerna stannar kvar inom organisationen och att de får hjälp med att motivera och engagera medarbetare. Detta stöds också av forskning som visar på att HR-funktionens relationsorienterade perspektiv har en signifikant påverkan på engagemanget hos de anställda (Gilbert, De Winne & Sels 2011). Behovet går också hand i hand med vad Ulrich och Brockbank (2011) anser att en HRBP:s arbete ska leva upp till.

Cheferna lyfter värdet av att HRBP:s dels stödjer i arbetet med de utsedda talangerna och i hanteringen av de svåra och ömmande fallen.

> “Att jobba specifikt med high performers och low performers som fokusområde vore bra. Att hela tiden vara lite nageln i ögat på chefen. Vara lite jobbig. Vad har du gjort för den här medarbetaren som är high performers. Har du verkligen sett till att han har fått den här stimulansen. Att få presentera för någon ledningsgrupp eller annat. Samma sak för low performers, som är betydligt tuffare. Att ta de här jobbiga samtalen. Pusha för att det blir gjort.” (Charlie, HRBP)

Det finns en upplevelse av att medarbetarna behöver ta tydligt ansvar för sin egna utveckling från HR:s perspektiv.

> “Personalen måste ta eget ansvar för sin utveckling. Det tror jag är viktigt. Det är också ett budskap som vi måste fortsätta hamra ut, att alla medarbetare är ansvariga för sin egen anställningsbarhet faktiskt. Det tror jag är jätteviktigt.” (Sascha, HRBP)

En annan chef understryker vikten av att ha en samsyn på kompetenserna och hur man arbetar med dem för att det ska fungera både på kort och lång sikt.

> “Det är viktigt att förstå värdet av arbetet med att få rätt struktur på kompetenserna inom organisationen. Ibland brukar jag jobba med våran HRBP och sätta av såhär en halvdag och jobba med grupputveckling för det är lika viktigt inom teamen som inom ledningsgrupper och så." (Juno, chef)

Både HRBP:s och chefer upplever att förbättringar är önskvärda i arbetet med kompetensförsörjning och att fokusera talangerna. Det är mer fokus på att ha bra mätetal och att rapportera i tid än vad som faktiskt levereras. När samarbetet kring HR-strategier och HR-processer inte helt fungerar reduceras samtidigt värdet till företaget (Anwaar, Nadeem & Hassans 2016, Hall & Torrington 1998, Renwick 2002).

5.3 Upplevelsernas tänkbara påverkan på samarbetet mellan HRBP och chefer

5.3.1 Medarbetarens talesperson

Upplevelsen bland HRBP:s är att medarbetarna och deras kompetens är den främsta tillgången och värdet inom Group IT. Cheferna efterfrågar ett närmare samarbete i arbetet med medarbetarna och deras utveckling.

> “Om jag nu skulle tänka på vad jag skulle önska av HR, så skulle HRBP:n vara ännu mer engagerad och på tårna i min personal, så skulle de kunna driva på saker som jag själv kanske inte noterar.” (Boo, chef)

Det finns en önskan från HRBP:s sida om att vara mer delaktiga i chefernas arbete för att få saker och ting att hända på strategisk nivå.

> “Nu har vi inte den möjligheten. Nu är det mer att man är en person som kommer in eller studsar in för att informera saker, mer så." (Sascha HRBP)

> ”Tid har vi ju inte så gott om, om jag ska vara ärlig, så det är en utmaning. En annan [önskan] är lite kopplad till resurser också. Jag upplever att det är rätt svårt att få till resurser för att få sätt att kunna göra ett tydligt projekt eller göra något som du vill leverera ganska snabbt. Ofta får man fuska med det själv.” (Robin, HRBP)

Både chefer och HRBP:s problematiserar tiden - och att den aldrig räcker till för arbetet. Cheferna tror att HR-funktionen är underbemannad och HRBP tycker sig inte se att cheferna prioriterar sitt ledarskap fullt ut på grund av att deras funktionella arbete tar tid. Om det är så att tiden inte räcker till resulterar det i att värdet går förlorat för medarbetaren och i slutändan kunden. Det gäller för HR att var lyhörda inför chefernas behov. En HRBP som aktivt arbetar med att minska möten skulle kunna fungera som nära stöd i verksamheten och så sätt verka mindre ytlig. Intervjupersonernas upplevelse av att inte ha tid och räcka till i arbetet med

utveckling av människor och deras kompetenser kan ha en påverkan vilket i sin tur påverkar tillväxten enligt Ulrich och Brockbank (2011). Det är talangerna som skapar affärsmässigt värde, och här kan HR ta en ledande position i att stimulera personalen och säkerställa utväxling för företaget. Boglind, Hällstén och Thilander (2011) menar att värdet kan bli större för medarbetare om det etiska perspektivet sätts i fokus istället för det affärsmässiga. När arbetet handlar om personalfrågor måste man försöka förstå individernas förutsättningar och inte enbart nyttovärde utifrån organisationens perspektiv. Med tydligare kommunikation om värdeskapande HR skulle cheferna bättre veta vad de kan förvänta sig av sin HRBP, och vice versa: HRBP:s skulle leverera vad som upplevs skapa värde för cheferna och deras verksamheter. Dialogen och förståelsen skulle indirekt ge ringar på vattnet och ge värde för medarbetarna.

5.3.2 Kommunikation

HRBP:s förväntas vara strategiska, vilket ibland krockar med chefernas behov av verksamhetsnära service som inte sällan är administrativt. Vad som ofta påpekas i intervjuerna är att processernas värde behöver förklaras och förtydligas med en stärkt kommunikation. De vill öka förståelsen för processerna i organisationen, så att alla förstår värdet av varför något görs.

> "Vi behöver bli bättre på att kommunicera why, not what." (Robin, HRBP)

Samarbetet mellan HR och cheferna är avgörande för att HR-strategier och HR -processer ska bli framgångsrika och skapa värde för företaget (Hall & Torrington 1998, Renwick 2002, Levi 2014). HRBP:s tycker att kommunikationen mellan dem och cheferna fungerar bra men att det kan finnas olika syn på vad som ska levereras.

Enligt HR-transformationens ideal är det viktigt att de som arbetar med HR lär ut kunskap om affärer, förändringar och lärande till sina linjechefer så att de tillsammans kan skapa ett gemensamt värde. I praktiken verkar det vara tvärtom, det är HRBP som lyssnar in och lär sig av cheferna och deras ledningsgrupper för att kunna stötta på bästa sätt. Cheferna önskar att HRBP:s oftare tar på sig ledartröjan och vågar ta ett större ansvar.

> "Sen så har vi ju många HR-processer och där förväntar jag ju mig att HR ska kunna stötta och också faktiskt **leda** så att det underlättas i alla de operativa saker som man ska göra i dem då." (Juno, chef)

För att företaget ska utvecklas krävs att HRBP:s agerar tydligt, inte enbart reagerar på chefernas frågor och problem (Granberg 2013). De måste också tillföra ett expertkunnande i exempelvis konflikthantering och organisationsteori för att förtjäna ett förtroende och kunna agera ledare. Våra intervjupersoner ser med försiktig optimism på framtiden och säger att de har tillit till beslut inom HR på koncernnivå.

> “Den mänskliga kontakten och supporten är svår att rationalisera bort. Så länge som vi har chefer som har personalansvar så kommer vi behöva en HR-funktion som styr upp det”. (Boo, chef)

Att HR är klassificerad som en supportfunktion problematiseras till viss del av cheferna. Närvaro och tillhörighet stärker förståelsen för verksamheten, för utmaningarna och för varandra.

> “Jag tänker att det nog snart kommer bli en fast HR-tjänst i ledningsgrupperna. Jag tror att det går i vågor det där och nu tror jag att vi har gjort det där andra centraliserade ett tag och nu ska vi nog decentralisera ett tag.”

Liksom Boglind, Hällstén och Thilander (2011) är vi kritiska till HR-transformationens snäva fokus på leveranser och resultat. Vi tror att samordning, styrning och kontroll kan få mindre utrymme framöver till förmån för kulturella och etiska perspektiv och resurser framöver.

5.3.3 Kultur

Kulturarbete och ledning ger värde enligt cheferna. Det är också vad Ulrich och Brockbank (2011) rekommenderar som en av de absolut viktigaste faktorerna att arbeta med för HRBP. Det finns en önskan från cheferna att HRBP ska driva arbetet inom Volvo Group IT och att koppla det till *performance management*, som innebär en inriktning mot attityder och prestationer.

> “Jag tror ju att vi har ju en kultur i företaget där vi jobbat mycket med fabrik och kostnader under många år och nu ska vi vända oss om då och bli mer framåtriktade då. Men vi är ju vana att vi kanske inte, att vi kanske inte återinvesterar. Vi behöver ju ställa om organisationen så att vi driver mer framåtriktat, det är min personliga uppfattning.” (Juno, chef)

Det framkommer att samarbete och utbyte finns mellan Kulturnätverket och HR, men att arbetet leds av nätverket.

> “Jag skulle vilja att HRBP:s skulle ta sig an kulturarbetet. Tar sig an kulturnavigatörernas jobb. Och att det kopplas och utvecklas till performance kultur. Vi är lite konflikträdda generellt sätt. Jag har upplevt i flera fall att personer mått dåligt här och lämnat här och sen blommat ut någon annanstans. Vi ska inte vara så rädda för detta att ta dessa orden i munnen. Du kanske inte ska jobba på Volvo, du ska kanske byta jobb. Hjälpa till med det synsättet. Vi behöver det.” (Charlie, chef)

HRBP bidrar med sitt unika perspektiv och kan öka denna kommunikation. Ett intensifierat och nära kulturarbete bland chefer och medarbetare skulle ge ett äkta arbete med värderingar. Med ledningsgrupper och grupparbeten som präglas av samarbete, tillit och öppenhet ökar

förmågan att hantera konflikter och nå gemensamma resultat. HRBP både kan och bör anta en normativ styrning men med ett bredare fokus än affärsresultatet (Boglind, Hällstén & Thilander 2011:155, 208). När värdebegreppet breddas och även innefattar etiska och kulturella aspekter ökar chansen för att både medarbetarna och lönsamheten inom företaget kan blomstra.

5.4 Slutsatser

Syftet i detta avslutande avsnitt är dels att sammanfatta och sammanställa huvudtankarna i denna kandidatuppsats. Men också att omfatta förslag på förbättringar och ge uppslag till vidare forskning.

Att arbeta som HRBP inom Volvo Group IT innebär att supportera cheferna i olika frågor och ansvara för att rapporteringen blir utförd inom olika HR-processer. Den komplexa organisationen skapar utmaningar och försvårar för goda samarbeten och flöden av information och kommunikation. Det finns dock stort upplevt förtroende till de expertkunskaper som finns inom HR-funktionen. Det viktigaste i rollen som HRBP är att fungera som en stöttande funktion eller bollplank och det är också det som skapar mest värde till företaget anser de. Det sammanfaller också med vad cheferna upplever ger dem mest värde. Stor uppmärksamhet får företagets processer där både HRBP:s och chefer ser ett behov av att öka förståelsen och dialogen kring värdet av arbetet med dessa. Främst är det arbetet med talanger som behöver ses över för att bli värdefullt. Med tydligare kommunikation om värdeskapande HR skulle cheferna bättre veta vad de kan förvänta sig av sin HRBP, och vice versa. Genom att addera ett etiskt perspektiv och flytta arbetet med kultur till HR-funktionens ansvar kan värdebegreppet breddas och både medarbetare och de ekonomiska målen kan förväntas bli gynnade över tid. Slutligen ser vi att Volvo Group IT:s HR-avdelning skulle kunna arbeta med följande rekommendationer utifrån valda teorier för att öka värdet på samarbetet med cheferna.

- Bibehåll, kommunicera och var stolta över expertkunnandet inom HR vilket ger tillit och legitimitet till professionen.

- Ta fasta på det etiska perspektivet kopplat till rollen *medarbetarnas talesperson* och till *utvecklare av humankapital* för att förbättra kommunikationen och samarbetet med cheferna. Ta en ledande strategisk position i frågor kopplade till *performance management*, dvs. prestationer och *karriärutveckling.* Ta ansvaret för arbetet med kultur för att kunna styra attityder och värderingar inom företaget och nå utveckling av mänskliga resurser likaväl som affärsmålen.

- Analysera, tillsammans med cheferna, om prioriteringar eller annan fördelning av ansvar och resurser skulle kunna öka värdet på HR-arbetet.

Som en utveckling av vår studie eller som framtida forskning ser vi att det vore intressant att undersöka värdet respektive riskerna av att ha lokala och globala roller i en HR-organisation. Det skulle också vara intressant att utforska chefsrollen utifrån HR-transformation.

5.5 Metoddiskussion

I arbetet med analyser, resultat och slutsatser har vi hela tiden varit två individer som resonerat och reflekterat. Detta har vi gjort i syfte att motverka att våra fördomar ska färga tolkningar och för att intersubjektiviteten stärker rapportens kvalitet. Vi är medvetna om, och har reflekterat kring, den förförståelse vi har inom ämnet. De fördelar och nackdelar den fört med sig har vi diskuterat tidigare i rapporten. Det har varit viktigt i och med denna kunskap att anta ett kritiskt förhållningssätt till det vi utforskat. Vårt, Sofias och Elins, samarbete har varit mycket nära vilket har påverkat det reflexiva arbetet positivt. Vi vet att vi har ett mindre urval och därför kan vi inte dra några större, generella slutsatser men vi kan se tendenser, nyanser och riktningar. I och med att vårt urval har olika och spridda ansvarsområden tror vi att ett liknande resultat skulle kunna uppnås om studien gjordes på samma sätt av oss igen. Våra intervjupersoner har varit anonyma och vi har använt pseudonymer när vi hänvisat till individerna. Särskilt avslöjande detaljer har tagits bort med anledning av urvalets ringa antal.

Vi har använt oss av en kvalitativ metod eftersom det var den enda möjligheten att kunna fånga upplevelser av värden. I vårt arbete är vi medvetna om att det är vi som forskare tillsammans med våra intervjupersoner har skapat de texter som sedan tolkas och analyseras, vilket kan ha inneburit omedvetna feltolkningar av bland annat begreppsdefinitioner, syftningar eller uttryck (Bryman, 2011:368). Vår bild av studieobjektet har delvis ändrats i takt med att arbetet fortlöpt och bilden av verkligheten, inom området, har blivit mer nyanserad. I efterhand tycker vi att intervjuguiden kunde ha stärkts upp med frågor om ytterligare värdeskapande HR-leveranser och aktiviteter. Det hade varit intressant att lägga till medarbetarnas syn på frågorna i resultatet för att stärka bilden av upplevelsen ytterligare. I denna uppsats har vi haft målet att utforska upplevelser inte utvärdera eller lösa problem. De tolkning som gjorts utifrån intervjupersonernas subjektiva uppfattningar och den närhet till objekten som vi haft ser vi som tillgångar i vår studie. Dessa har varit goda verktyg i vår strävan att kunna förstå intervjupersonerna, deras kontext och vår insamlade empiri och varit viktiga vid framskrivningen av resultat och diskussion.

Vi tar med oss värdefulla kunskaper om hur ett koncept kan påverka en organisation och dess medarbetare och hur viktigt samarbetet mellan HR-funktionen och cheferna är. Vi har också fått bättre kunskaper om vad ett HR-arbete kan betyda i praktik och teori. Lärdomarna vi får med oss från detta arbete ger en djupare syn och förståelse kring utmaningar inom HR - vilket vi ser fram emot att vara en del av i framtiden.

6 KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Anwaar, S., Nadeem, A. B., Hassan, M. (2016). Critical assessment of the impact of HR strategies on employees' performance. *Cogent Business & Management*, 3(1), ss.1-13. http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/1860141977?accountid=9670 [2017-05-08]

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. Stockholm: Liber

Becker, Howard S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare.* 1. uppl. Malmö: Liber

Bergman, B., Klefsjö, B (2012). *Kvalitet från behov till användning.* 5. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Boglind, A., Hällsten, F., Thilander, P. (2011) Adoption and adaption in Swedish organizations. *Personnel Rewiev*, 40(5), ss. 570-588. http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00483481111154441 [2017-04-16]

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

Buyens, D., De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), ss.70-89. http://onlinelibrary.wiley.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x/epdf [2017-05-03]

Bryman, A (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:5. uppl. Stockholm: Liber

Dannefjord, P. (1999). *Metod och problem: en inledning till sociologisk analys*. Växjö: Univ.

Frigo, M. L, Ubelhart, M. C., Eccles, R. G., Youmans, T. (2015). CFO + CHRO = Power Pair. *Strategic Finance*, 97(5) ss. 26-33. http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/1733172550?accountid=9670 [2017-05-07]

Gilbert, C., De Winne, S., Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), ss. 1618–1637. http://www-tandfonline-com.lib.costello.pub.hb.se/doi/full/10.1080/09585192.2011.565646?scroll=top&needAccess=true [2017-05-04]

Gilje, Nils & Grimen, Harald. (2009) Samhällsvetenskapernas förutsättningar. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8. uppl., Stockholm: Natur & Kultur.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), ss. 3–13. http://onlinelibrary.wiley.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x/abstract;jsessionid=BEFCB7150DFBA40773FF6443BBAEA055.f01t01 [2017-04-17]

Hall, L. and Torrington, D. (1998). Letting Go or Holding on – the Devolution of Operational Personnel Activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), ss. 41–55. http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/199384715?accountid=9670 [2017-05-03]

Kjellberg, A. (2009). Fackliga organisationer och industrial relations. I Berglund, T., Schedin, S. (red.) *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams.* 4. uppl. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Mccracken, M., O' Kane, P., Brown, T. C., Mccrory, M. (2017). Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1), ss. 58-74. http://onlinelibrary.wiley.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/10.1111/1748-8583.12125/full

Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *Värdeskapande HR.* Lund: Studentlitteratur.

Ulrich, D., Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), ss. 188–204. http://doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1016/j.hrmr.2015.01.004 [2017-04-22]

Renwick, D. (2002). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), ss. 262-280. http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/01425450310475856 [2017-04-16]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk resurs]. Stockholm: Vetenskapsrådet

Volvo (2016). *Års- och hållbarhetsredovisning 2016.*

http://www.volvogroup.se/sv-se/events/2017/mar/annual-and-sustainability-report-2016.html [2017-04-17]

Yusoff, Y. M., Abdullah, A. H. (2008). HR ROLES AND EMPOWERING THE LINE IN HUMAN RESOURCE ACTIVITIES: A REVIEW AND A PROPOSED MODEL. *International Journal of Business and Society*, 9(2), ss. 9-19. http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/275051543/fulltextPDF/44A5CE46B0B845DAPQ/1?accountid=9670 [2017-05-07]

7 Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide Chefer

Inledning
Hej och tack för att vi får intervjua dig.

Vi heter Elin Selmeryd och Sofia Egerström.

Vi går tredje året på Personalvetarprogrammet på Borås Högskola och arbetar med vår C-uppsats under en månad framöver. Som vi berättade vid telefonsamtalet undersöker vi hur rollen som strategisk HR Business Partner (HRBP) ***upplevs*** *fungera i en multinationell företagsorganisation, utifrån teorin om HR-transformation.*

I studien frågar vi oss följande: Vad innebär det att arbeta som HRBP på Volvo? Vilka förväntningar har cheferna på HRBP-rollen? Vilka värden bidrar en HRBP med till Volvo? Hur skulle en utveckling av rollen och HR-arbetet kunna se ut?

Vi arbetar med konfidentialitetskravet vilket innebär alla intervjupersoner kommer att vara anonyma i vårt arbete, det kommer exempelvis inte gå att härleda kommentarer osv till dig som person. Vårt arbete kommer endast att användas i utbildningssyfte och inga aktiviteter kommer planeras inom Volvo utifrån studiens resultat. Vi kommer presentera arbetet för HR och du kan få en kopia av uppsatsen och den slutliga uppsatsen kommer publiceras. Om du inte vill svara på någon fråga eller om du vill avbryta intervjun så går det bra och det kommer inte drabba dig på något sätt. Intervjun kommer spelas in och transkriberas men ingen annan än vi själva kommer ta del av materialet. Vi beräknar att intervjun kommer ta max 1 timma. Har du några funderingar innan vi börjar?

Inledande frågor
Hur länge har du arbetat på Volvo?
Kan du beskriva din nuvarande arbetsroll?
Värdeskapande HR
Rollen Chef
Kan du kort berätta om din avdelning inom Group IT? Vad är ert ansvar?
Vilka är era kunder?
Hur skulle du beskriva kundernas behov?
Hur arbetar ni med att förstå kundernas behov (och önskemål)?
Vilka är era affärsmål?
Hur ser du på affärsmålen?
Hur tänker du att du bidrar till att nå dem i din roll? Ange gärna konkreta exempel.
Vår värld är föränderlig vilket påverkar organisationen - hur arbetar du för att uppdatera dig om vad som händer inom ekonomi, teknik och demografi?
Rollen HRBP
Vilken roll har eller tar din HRBP för att tillsammans med verksamheten uppnå Volvo

Group IT:s affärsmål? (Vilka arbetsuppgifter gör hen din verksamhet?)
- personalflöde
- performance management
- informationsflöde. Rätt info för att ta värdeskapande beslut
- arbetsflöde. Vem hur var arbete utförs (styrning ger hög kvalitet på resultaten)

Vilka förväntningar har du på en HRBP?
Vad anser du är HRBP´s ansvar?
(Vad anser du är målet med HRBP-rollen?)
Vilken roll upplever du att din HRBP tar?
Vilka värden anser du att HRBP bidrar med inom Volvo?
Hur tänker du att HRBP-rollen kommer utvecklas framöver?

Strategisk HR

Känner du till och kan du beskriva företagets HR-strategi? - Kan du beskriva företagets HR-strategi?
Om ja:
Vad finns det för koppling mellan företagets HR-strategier och affärsmål?
Skulle du säga att de överensstämmer med varandra?
Upplever du att företagets HR-strategier/processer och affärsmål möter dina förväntningar?
Hur tänker du att HR-processerna och arbetet formas eller förändras efter omvärldens utveckling eller trender?

Admin HR
Medarbetarfokuserad HR
HR transformation

Relation och samarbete mellan chef och HRBP

Kan du beskriva din relation till HR-funktionen?
Hur ser ditt samarbete ut med din HRBP? Inom vilka områden? Hur kan det förbättras?
Finns det något som du hade velat ha mer eller mindre av i samarbetet med din HRBP?
Skulle du säga att HR-funktionen lever upp till dina förväntningar? Varför / Varför inte.
I vilket sammanhang har du störst hjälp av HR, när är din HRBP som mest värdefull för dig? Ge gärna exempel.

Utveckling

Vad skulle din HRBP kunna göra mer av inom ditt område för öka värdet på HR-leveransen?
Vilka råd du skulle ge HR-avdelningen inom Group IT? Vad skulle de kunna göra bättre?
Sammanfattningsvis så undersöker vi ämnet värdeskapande HR och undrar om det är något mer du skulle vilja lägga till? Eller något vi inte frågat om som du tycker är intressant? Tack för ditt deltagande. Finns det något du vill tillägga eller kommer på i efterhand är du välkommen att höra av dig till oss på telefon eller mail. Om du vill läsa uppsatsen när vi är klara kan vi gärna skicka ett exemplar.

Bilaga 2: Intervjuguide HRBP

Hej och tack för att vi får intervjua dig.

Vi heter Elin Selmeryd och Sofia Egerström.

Vi går tredje året på Personalvetarprogrammet på Borås Högskola och arbetar med vår C-uppsats under en månad framöver. Vi undersöker hur rollen som strategisk HR Business Partner (HRBP) ***upplevs*** *fungera i en multinationell företagsorganisation, utifrån teorin om HR-transformation.*

I studien frågar vi oss följande: Vad innebär det att arbeta som HRBP på Volvo? Vilka förväntningar har cheferna på HRBP-rollen? Vilka värden bidrar en HRBP med till Volvo? Hur skulle en utveckling av rollen och HR-arbetet kunna se ut?

Vi arbetar med konfidentialitetskravet vilket innebär alla intervjupersoner kommer att vara anonyma i vårt arbete, det kommer exempelvis inte gå att härleda kommentarer osv till dig som person. Vårt arbete kommer endast att användas i utbildningssyfte och inga aktiviteter kommer planeras inom Volvo utifrån studiens resultat. Vi kommer presentera arbetet för HR och du kan få en kopia av uppsatsen om du vill, och den slutliga uppsatsen kommer publiceras. Om du inte vill svara på någon fråga eller om du vill avbryta intervjun så går det bra och det kommer inte drabba dig på något sätt. Intervjun kommer spelas in och transkriberas men ingen annan än vi själva kommer ta del av materialet. Vi beräknar att intervjun kommer ta max 1 timma. Har du några funderingar innan vi börjar?

Inledande frågor
Hur länge har du arbetat på Volvo?
Vad innebär det att arbeta som HRBP på Volvo Group IT?
Kan du kort berätta om din HR-avdelning inom Volvo Group IT?
Och vilka aktörer eller intressenter möter du i arbetet?
Vilka utmaningar har du i ditt dagliga arbete? Ge gärna verkliga exempel.
Värdeskapande HR
HR-processer
Hur jobbar ni med och inom HR-processerna på företaget?
- personalflöde
- performance management
- informationsflöde. Rätt info för att ta värdeskapande beslut
- arbetsflöde. Vem hur var arbete utförs (styrning ger hög kvalitet på resultaten)

Vilka HR-processer anser du ger mest värde? Och för vem? Hur tänker du att du bidrar till att nå dem i din roll? Ange gärna konkreta exempel.
Tror du att företagets HR-processer och affärsmål möter chefernas förväntningar?
Vilka råd du skulle ge Group HR? Vad skulle de kunna göra bättre?
Strategisk HR
Kan du beskriva företagets HR-strategi?
Vilka värden anser du att ni inom bidrar med inom strategiarbetet? Ge gärna verkliga

exempel.
Vad finns det för koppling mellan företagets HR-strategier och affärsmål?
Skulle du säga att de överensstämmer med varandra?
Vår värld är föränderlig vilket påverkar organisationen - hur arbetar ni inom HR med att uppdatera er om vad som händer inom ekonomi, teknik och demografi?
Hur tänker du att HR-processerna och arbetet formas eller förändras efter omvärldens utveckling eller trender?

Relation och samarbete mellan chef och en HRBP

Hur ser samarbetet ut med organisationens chefer?
Vad skulle ni kunna göra bättre tillsammans?
Är det något som du upplever fungerar mindre bra?
Vilka förväntningar tror du att cheferna har på rollen HRBP?
Vilka råd skulle du vilja ge organisationens chefer?
Hur skulle du säga att din roll som HRBP bidrar med med värde till Volvo?
Gärna verkliga exempel.

Utveckling

Hur arbetar ni med att utvärdera HR-leveranserna?
Finns det speciella verktyg ni arbetar med i form av utvärdering?
Hur tänker du att rollen HRBP kommer utvecklas framöver?

Sammanfattningsvis så undersöker vi ämnet värdeskapande HR och undrar om det är något mer du skulle vilja lägga till? Eller något vi inte frågat om som du tycker är intressant? Tack för ditt deltagande. Finns det något du vill tillägga eller kommer på i efterhand är du välkommen att höra av dig till oss på telefon eller mail. Om du vill läsa uppsatsen när vi är klara kan vi gärna skicka ett exemplar.

Bilaga 3: HRBP rollbeskrivning AB Volvo

HR Business Partner (HRBP)

The HR Business Partner (HRBP) working in the line organization is responsible to closely and proactively support and advise line management, towards the achievement of the business objectives. They support management in most HR areas - both strategically and operationally - to continuously improve business performance in the organization. HRBPs communicate and implement HR policies, processes, tools, and guidelines within the line organization. An HRBP may be responsible for one or more entities where the TD/BA may be smaller in a country.

HRBP I

Translate business strategy and Group HR strategy into HR plans and activities.

Provide strategic HR advice to Business and through HR Council.

Develop the Human Resource strategy and activities to support the achievement of the Volvo Group and the HR long-term plan.

HRBP II

Implement global HR policies, processes and business-specific HR directives.

Identify opportunities to support business and HR objectives.

Drive tactical HR partnerships by working with the management teams within the business.

HRBP III

Secure implementation, communication, compliance, and alignment of HR policies, directives and processes in the organization.

Provide HR operational support to managers on how to handle HR related issues.

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se