



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Förväntningar på HR-funktionen ur chefernas perspektiv

Linnea Bosson & Maja Malm

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Lars Eriksson
Examinator: Hanna Kusterer

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att kvalitativt undersöka vilka förväntningar som finns på HR-funktionen utifrån chefernas perspektiv på en mindre kommun i Sverige. Studien baserades på elva intervjuer och analyserades genom induktiv tematisk analys.

Resultatet visade att respondenterna saknade stöd från HR-funktionen samt en tydlig ansvarsfördelning i arbetsuppgifter. Respondenterna upplevde dessutom en otydlighet i vad de kunde förvänta sig av HR-funktionen. Resultatet visade även att respondenterna saknade en grundlig arbetsplatsintroduktion för att klara av sitt arbete som chef inom organisationen. Dessutom upplevde respondenterna att HR-funktionen var underbemannad då de inte upplevde att de fick det stöd de behövde. Förslag till förbättringsområden är att förtydliga vilket stöd som erbjuds från HR-funktionen, förtydliga ansvarsfördelningen mellan HR-funktion och chef samt skapa en välfungerande arbetsplatsintroduktion. Dessutom behöver HR-funktionen förtydliga riktlinjer och policys samt utforma dokument om vad HR-funktionen faktiskt erbjuder inom organisationen.

Nyckelord: Förväntningar, HR, Chef, Stöd, Arbetsplatsintroduktion

Title: Expectations of the HR-function from the manager's perspective

Abstract

The purpose in this study was to qualitative examine the expectations on the HR-function from a manager's perspective in a small municipality in Sweden. The study was based on 11 interviews and was analysed with inductive thematic analysis. The result showed that the respondents lacked support from the HR-function and a clear accountability in duties. The respondents experienced an ambiguity in what could be expected of the HR-function. The result showed that the respondents lacked a thorough workplace introduction to manage the work. The respondents perceived that the HR-function was understaffed as they did not experience the support they needed. Suggestions for improvement are to clarify what support is offered from the HR-function, clarify the division of responsibility between HR-function and manager and create a well-functioning workplace introduction. The HR-function needs to clarify guidelines and policies as well as design documents about what the HR-function actually offers within the organization.

Keywords: Expectations, HR, Manager, Support, Workplace introduction

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla som gjort denna studie möjlig. Ett speciellt tack riktas till de chefer på organisationen som tog sig tid att i förtroende dela med sig av sina upplevelser samt till personalavdelningen som givit oss sin kunskap, tid och bidragit till studiens syfte. Vi vill särskilt tacka vår fantastiska handledare Lars Eriksson som har stöttat och gett oss betydelsefulla synpunkter genom hela uppsatsarbetet.

Gävle, maj 2018

Linnea Bosson & Maja Malm

Introduktion

Human resources (HR) eller personalavdelningen som det också kallas har som uppgift att se till att personalen har en bra arbetsmiljö och trivs på sitt arbete (Furnham, 2005). Enligt Uen, Ahlstrom, Chen och Tseng (2012) är resurser viktigt för att uppfylla de förväntningar som finns i en organisation. Ju mer resurser HR har desto bättre förutsättningar finns det att uppfylla förväntningarna samt vinna medarbetarnas förtroende. En annan aspekt att se över är att alla inte har likvärdiga förväntningar på HR:s roll i en organisation vilket gör att förväntningarna kan variera från person till person (Uen et al., 2012).

Enligt Antila och Kakkonen (2008) och Op de Beeck, Wynen och Hondeghem (2016) har chefernas förväntningar på HR en stor inverkan på HR-funktionens roll inom organisationen, detta eftersom det är cheferna och HR-funktionen som tillsammans sköter det strategiska arbetet. Även medarbetarnas förväntningar har en påverkan på HR-funktionens roll samt hur dessa förväntningar uppfylls (Antila & Kakkonen, 2008; Op de Beeck et al., 2016). Enligt Barbier, Hansez, Chmiel och Demerouti (2012) har individer egna förväntningar som de själva vill uppnå. Genom att möta dessa förväntningar blir de motiverade till att arbeta mer och presterar därför bättre på arbetet. De förväntningar som individen har på sig själv kallas för prestationsförväntningar och har ett samband med hur bra personalresurser det finns på arbetsplatsen som i sin tur gör att man får ett bättre engagemang i sitt arbete. Finns möjlighet till utveckling och organisationsstöd förutsätter det ett bättre engagemang samtidigt som det stärker individens prestationsförmåga (Barbier et al., 2012).

Enligt Rousseau (2001) finns outtalade förväntningar mellan olika parter på arbetsplatsen. Två parter, som i föreliggande studie är chefer och HR-funktion, kan ha olika uppfattningar om vilka förväntningar man har på sig då detta är outtalat och inte finns nedskrivet. Dessa outtalade förväntningar kan utvecklas till ett så kallat psykologiskt kontrakt (Rousseau, 2001). Isaksson och Bellaagh (2005) beskriver hur arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar kan förändras och att individen kan uppleva besvikelse om förändringen gör att det psykologiska kontraktet bryts, dessutom kan både lojalitet och engagemang påverkas (Isaksson & Bellaagh, 2005). Bankins (2015) beskriver även att det psykologiska kontraktet kan förändras under en medarbetares yrkesliv. Förväntningarna förändras under karriärens gång, det som en gång var viktigt behöver inte längre ha samma betydelse senare i yrkeslivet (Bankins, 2015). Enligt Clutterbuck (2005) kan det psykologiska kontraktet även förorsaka problem vid spridning av information inom organisationen. Den information som ges från HR-funktionen och tas emot av en chef kan filtreras genom en uppfattning av det psykologiska kontraktet och informationen kan därmed justeras beroende vem som tar emot

informationen. Är det psykologiska kontraktet hälsosamt är man mer villig att tala öppet samt vilja åtgärda saker som kritiseras. Att vilja alla väl inom en organisation är en viktig aspekt för hur kommunikationen blir mellan exempelvis HR-funktion och chefer. God kommunikation kan vara en av de viktigaste aspekterna inom en organisation (Clutterbuck, 2005).

HR-funktionens yrkesroll

Enligt Furnham (2005) finns sex primära områden där HR ska verka. Där ingår rekryteringar, utbildningar för de anställda, lönesättning och förmåner, frågor kring hälsoarbetet och säkerhetsarbetet på organisationen, främjande av arbetsplatsrelationer samt genomförande av arbetsplatsundersökningar (Furnham, 2005). Ulrich och Dulebohn (2015) beskriver även att HR kan verka inom den administrativa delen som exempelvis består av arbete med olika avtal samt att se till att lagstiftningen följs. På senare tid har HR även utvecklats mot att bli en mer strategisk del av organisationen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Lo, Macky och Pio (2015) visar i sin studie att strategisk HR handlar om beslutsfattande, utveckling, förändringar samt kunskap om en organisation (Lo et al., 2015).

Utöver begreppet HR används också ofta begreppet HRM vilket Lindmark och Önnevik (2006) beskriver som en hopslagning av orden Human Resources Management. Dessa ord visar på hur man inom en organisation arbetar med en mjuk respektive hård syn på personalen. Den mjuka delen består av personalen, "human", där känslor och personliga behov ligger i fokus. Den hårda delen består av "resources", där det ekonomiska ligger i fokus, här ses personalen som en resurs som är utbytbar. Det är alltså den humana synen som skiljer det mjuka synen från den hårda synen i HRM (Lindmark & Önnevik, 2006).

Stöd från HR-funktionen

Enligt Whittaker och Marchington (2003) är stöd, enligt cheferna, HR-funktionens viktigaste bidrag. Cheferna uppfattade detta som ett bidrag till deras egen utveckling och prestation som chef. Bos-Nehles, van Reimsdijk, Kok och Looise (2006) och Whittaker och Marchington (2003) beskriver också hur stöd behövs för att kunna utföra ett lyckat personalarbete. Det beskrivs dessutom hur personalarbetet kan bli besvärligt om det förekommer brist på stöd från HR-funktionen (Bos-Nehles et al., 2006; Whittaker & Marchington, 2003).

Enligt Whittaker och Marchington (2003) tenderar cheferna även att ta de personalfrågor de har ansvar över på mindre allvar än många andra ansvarsområden. Detta eftersom HRM-frågor har lägre prioritet än andra ansvarsområden som chefen besitter. För att

öka chefernas engagemang att prioritera HRM-frågor behövs ett bättre stöd från högre chefer i organisationen i form av uppmuntran och belöningar för sitt arbete med HRM-frågor.

Vidare beskriver Whittaker och Marchington (2003) och Holt Larsen och Brewster (2003) en farhåga hos cheferna, att HR-funktionen blivit mindre närvarande och gått över mer mot självhjälps-HR. Den personliga kontakten med HR-funktionen var för cheferna avgörande för att kunna behandla svårare frågor och få stöd på rätt sätt. Dessutom kan självhjälps-HR i form av datorsystem i längden göra att HR-funktionens administrativa expertis kan komma att minska (Whittaker & Marchington, 2003; Holt Larsen & Brewster, 2003).

Enligt Berntson, Wallin och Härenstam (2012) har chefer inom den offentliga sektorn en större arbetsbörda än den inom den privata sektorn. En del i detta är alla de direktiv som kommer från bland annat politiker som chefer inom den offentliga sektorn hela tiden måste följa. Dessa direktiv finns inte i samma utsträckning inom den privata sektorn. Studien visade dessutom att det administrativa stödet var större inom den privata sektorn inom äldrevården än det var för chefer inom den offentliga sektorn inom samma område (Berntson et al., 2012).

Enligt Whittaker och Marchington (2003) har erfarenheten bland cheferna en påverkan på de förväntningar som ställs på HR-funktionen. Chefer med längre erfarenhet upplevde att de inte hade samma behov av stöd från HR-funktionen som de med mindre erfarenhet. Dessutom upplever chefer med mindre erfarenhet att de får mindre stöd från HR-funktionen. Även Holt Larsen och Brewster (2003) tar upp att chefs erfarenhet kan påverka vilket personalansvar cheferna tar. Enligt Bos-Nehles et al. (2006) saknar också chefer tillräckliga kunskaper och erfarenhet inom HRM-området vilket påverkar chefernas effektivitet. Ett problem som kan uppstå är då cheferna saknar denna kunskap och istället arbetar med "sunt förnuft". Ännu en effekt av denna bristande erfarenhet är att HR kopplas in för sent vid ett problem (Bos-Nehles et al., 2006).

Ansvarsfördelning

Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) flyttas en stor del av personalansvaret i och med en decentralisering från HR-funktionen ned till chefsnivå. Hällsten och Tengblad (2002) beskriver vidare hur chefer behöver utbildning i personalfrågor för att kunna ha detta personalansvar, vilket HR-funktionen ansvarar över att det ska ske. Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) har chefer personalansvar över sina medarbetare medans HR-funktionen har huvudansvaret för personalfrågor och hur cheferna arbetar med sitt personalansvar. Cheferna ansvarar ofta över saker såsom rekrytering, urval och variation i arbetskraften. Däremot

tvister eller större problem som rör det juridiska förväntas hanteras av HR-funktionen. En gräns för var ansvaret bör ligga mellan chef och HR-funktion är dock svår att dra vilket kan medföra problem med ansvarsfördelningen (Holt Larsen & Brewster, 2003).

Enligt Whittaker och Marchington (2003) kan inte HRM drivas av endera HR-funktionen eller cheferna utan ansvaret måste delas upp däremellan för att skapa en sorts partnerskap. Att samarbetet mellan HR-funktionen och chefen fungerar är alltså viktigt för att HR-funktionen ska kunna stödja chefen i de frågor där chefen inte har tillräcklig kunskap. Det är därför av yttersta vikt att HR-funktionen är involverad för att se till att de juridiska aspekterna efterföljs i form av exempelvis policys och lagar (Whittaker & Marchington, 2003). Ett annat problem med att lägga personalansvaret på cheferna är enligt Holt Larsen och Brewster (2003) att cheferna kan ha en negativ inställning till det nya ansvaret. Cheferna kanske inte vill ha ansvaret, kanske inte känner sig tillräckligt kunnig inom området eller har för lite tid för att engagera sig i personalansvaret (Holt Larsen & Brewster, 2003).

Enligt Whittaker och Marchington (2003) kan även decentralisering vara till fördel då chefen och medarbetaren har en närmare kontakt och är närmare verksamheten än vad HR-funktionen är. Det gör att chefen ofta kan ge mer direkt respons samt bidra till lösningar som är mer i fas med organisationens affärs mål än vad HR-funktionen kan (Whittaker & Marchington, 2003). Hällsten och Tengblad (2002) visar även på fördelarna med centralisering av HR-funktionen, exempelvis ger detta en mer specialinriktning inom arbetsrätt, arbetsmiljö och personalutveckling. Whittaker och Marchington (2003) beskriver att en viktig aspekt i framtiden troligen kommer bli att formulera tydliga ramar och regler kring vad som gäller vid exempelvis rekrytering och hantering av klagomål, detta för att trygga att organisationens policys samt att lagkrav följs.

Enligt Sarvaiya, Eweje och Arrowsmith (2016) finns en otydlighet om HR ska arbeta strategiskt eller operativt. HR förväntas arbeta med personalutveckling, engagemang, åtaganden samt att arbeta med medarbetarnas välbefinnande (Sarvaiya et al., 2016). HR-funktionen har alltså dubbla roller, både som operativt stöd för cheferna men även strategisk partner för organisationens ledning (Teo & Rodwell, 2007).

Arbetsplatsintroduktion

Enligt Lindmark och Önnevik (2006) är introduktionen en viktig del i arbetsprocessen. För att den nyanställda ska känna sig välkommen och komma in i sitt arbete snabbt är en välplanerad introduktion betydelsefull och viktig för att skapa förutsättningar så hela HR-processen ska fungera. Redan vid anställningsintervjun börjar introduktionen då ett intryck av arbetsgivaren

skapas. En rundvisning av verksamheten där den nyanställda även kan träffa sina blivande medarbetare bör ingå i introduktionen. Dessutom borde introduktionen finnas i skrift exempelvis i form av ett dokument men även muntligt i form av en mentor eller liknande (Lindmark & Önnevik, 2006). Även Johnson och Senges (2010) beskriver hur arbetet kan få en positiv start om en introduktion genom ett mentorskap genomförs. En mentor får oftast utbildning i vilka förväntningar samt behov en nyanställd kan ha på en ny arbetsplats. Mentorskapet sträcker sig oftast över en tre-månaders period. En introduktion höjer även arbetstillfredsställelsen och genom mentorskapet säkerställs realistiska förväntningar för den som är ny i arbetet (Johnson & Senges, 2010).

Lindmark och Önnevik (2006) beskriver hur en noga genomtänkt introduktion kan ge en bättre utgångspunkt för att komma in i verksamheten och fortare bli effektiv i sitt arbete. Risken om en introduktion inte genomförs är att medarbetaren börjar arbeta utan stöd eller riktlinjer. Detta gör att medarbetaren i princip kastas in i arbetet med arbetsuppgifter och situationer som kan leda till utgifter för organisationen. En bra introduktion är alltså viktig för att medarbetaren ska känna trygghet och lättare kunna sätta sig in i arbetet (Lindmark & Önnevik, 2006).

Enligt Bauer, Bodner, Erdogan, Tuxillo och Tucker (2007) kan oklarhet vid rollfördelningen för en nyanställd resultera i stress och utbrändhet. Om den nyanställda inte klarar av sin nya arbetsroll tenderar denne att känna missnöjdhet vilket slutligen kan leda till att den nyanställda lämnar organisationen. Anställda som snabbt anpassar sig till sina nya roller har en känsla att klara av sina arbetsuppgifter, känna en koppling till organisationen samt skapa goda relationer till kollegor (Bauer et al., 2007). Snell (2006) visar även att en väl genomförd introduktion ger minskade administrativa uppgifter för HR samt ger en ökad produktivitet i arbetet för den anställda (Snell, 2006).

Underbemanning på HR-funktionen

Holt Larsen och Brewster (2003) beskriver hur stor en genomsnittlig HR-funktion var mellan åren 1992–1993. På 1000 anställda fanns då i snitt 14–16 personer som arbetade inom HR. Detta antal har dock sedan dess gått ned en del. Antalet anställda inom HR beror också på bransch men den största andelen HR-anställda brukar återfinnas inom den offentliga sektorn (Holt Larsen & Brewster, 2003). Whittaker och Marchington (2003) och Cunningham och Hyman (1999) visar också att HR-funktioner fått kritik för sin oförmåga att snabbt återkoppla och agera i olika situationer (Whittaker & Marchington, 2003; Cunningham & Hyman, 1999).

Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) minskar ofta HR-funktionens bemanning i och med en decentralisering av arbetsuppgifterna, detta för att minska kostnaderna inom organisationen (Holt Larsen & Brewster, 2003). Whittaker och Marchington (2003) beskriver vidare hur en organisation vid nedskärning av HR-funktionen lägger ut mer ansvar på cheferna. Det blir en decentralisering av arbetsuppgifterna och bland annat ett större administrativt ansvar läggs på cheferna (Whittaker & Marchington, 2003). Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) kan dock en fara med decentraliseringen och neddragningen av storleken på HR-funktionen vara att kostnaderna istället ökar i och med det minskade stödet som i sin tur leder till att chefer fattar dåliga eller rent av olagliga beslut på grund av det bristande stödet från HR-funktionen. Då personalansvaret mer och mer tas över av cheferna behövs inte heller den dyra HR-funktionen på samma sätt (Holt Larsen & Brewster, 2003). Hällsten och Tengblad (2002) beskriver att då personalfrågorna blir mer decentraliserade är det däremot viktigt att inte dra ner på personalavdelningens resurser, risken finns då att förlora denna viktiga specialistkunskap (Hällsten & Tengblad, 2002).

Syfte

Syftet med denna studie var att undersöka vilka förväntningar cheferna i organisationen upplever att de har på HR-funktionen. Med förväntningar menas vad man som chef förväntar sig att få hjälp med av HR-funktionen.

Metod

Bakgrund till studien

Studien har genomförts på en mindre kommun i Mellansverige med ungefär 10 000 invånare. Kommunen har cirka 1000 anställda och består av tre förvaltningar, samhällsbyggnadsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen, som i sin tur styrs av respektive nämnd. I personalutskottet finns HR-funktionen som på kommunen består av två medarbetare, en personalchef och en personalkonsult (Kommunens hemsida, 2018). Enligt personalchefen (personlig kommunikation, 14 februari 2018), har HR-funktionen ansvar för alla, cirka 50 chefer, i kommunen. HR-funktionen fungerar som en stödfunktion för verksamhets-, förvaltnings- och enhetschefer i frågor om lönesättning, rekrytering, rehabiliteringsärenden, avtal och annat som kan behöva konsulteras. På grund av kommunens storlek har vi valt att hålla kommunen konfidentiell för att kunna säkerställa de medverkande respondenternas konfidentialitet. Kommunen kommer därför vidare i studien kallas "organisationen". Organisationen själv benämner sin HR-funktion som

personalavdelningen, därav använder vi den benämningen i missivbrevet samt intervjuguiden. Denna benämning kan även förekomma i citaten av respondenterna, men i övrigt kommer personalavdelningen i studien benämnas som HR-funktionen. Studiens inriktning och syfte efterfrågades av organisationen som på grund av ett omfattande generationsbyte bland organisationens chefer ville undersöka om detta på något sätt påverkar chefernas förväntningar gentemot HR-funktionen. Mot denna bakgrund har vi valt att genomföra en kvalitativ studie då syftet var att på djupet undersöka chefernas förväntningar.

Deltagare och urval

I samråd med en person från organisationens HR-funktion bestämdes deltagare, urval, studiens tillvägagångssätt samt kriterier för deltagande. Urvalet beslutades vara tjänstemän med en chefsroll och personalansvar. Utifrån kriterierna skickades ett informationsbrev där deltagare efterfrågades. Detta informationsbrev (se bilaga 1) var utformad av oss men skickades via mail från HR-funktionen till 50 tjänstemän med förfrågan om intresse att delta i studien. Svaren från intresserade deltagare skickades direkt till någon av våra mailadresser för att garantera konfidentialitet gentemot HR-funktionen. Totalt genomfördes elva intervjuer med tjänstemän på olika ledande positioner inom organisationen. Både män och kvinnor deltog i studien och åldern varierade mellan cirka 30–65 år. Deltagarna var alla chefer inom olika områden i kommunen, bland annat inom äldreomsorgen. Då elva personer anmälde intresse om att vara med i studien intervjuades dessa personer trots att det blev fler än det tidigare tilltänkta antalet, tio personer. En person anmälde även sitt intresse om deltagande när analyseringsprocessen i studien redan var klar och därmed tackade vi nej till att intervju denna person.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade. Alla intervjuer baserades på en intervjuguide (se bilaga 2) med öppna frågor som utformas utifrån studiens syfte. Denna intervjuguide användes som ett hjälpmedel under intervjuerna men följdfrågor utvecklades eftersom. Genom mailkontakt bestämdes mötestid och lokal på tjänstemannens arbetsplats där intervjuerna genomfördes, detta för att undvika störande ljud. Intervjuerna spelades in efter samtycke, dessutom anpassades frågorna efter respondentens svar för att kunna vidareutveckla intressanta tankar. I början av varje intervju lästes ett missivbrev (se bilaga 2) upp där det bland annat informerades om studiens syfte och att det var respondenternas tankar och upplevelser som var av intresse för studien. Intervjuerna varade mellan 30–55 minuter.

Analys

Resultatet från intervjuerna analyserades med hjälp av en induktiv tematisk analys där olika teman framkommer. Den tematiska analysen utgick från Braun och Clarkes (2006) metod. Vi började med att se över allt material, transkribera ljudfilerna och därefter läsa igenom transkriberingarna och skriva ned de tankar och idéer som uppkom. Sedan skapade vi inledande koder, vilket är ord som återkom flera gånger i transkriberingarna. Därefter påbörjades arbetet med att skapa teman. Detta gjordes genom att färgkoda koderna och sedan slå ihop dessa. Exempelvis kunde alltså tre koder bli ett tema. Avslutningsvis skapades de teman som namngavs och definierades. Dessa teman ändrades till viss del under arbetets gång. De teman som slutligen framkom återfinns under rubriken Resultat.

Forskningsetiska överväganden

Deltagarna på organisationen informerades genom ett missivbrev om att deltagandet i studien samt all data hanterades konfidentiellt. För att säkerställa att deltagarna och deras citat behandlades konfidentiellt har författarna till studien valt att till viss del skriva om citat för att undvika att identiteten röjs. Då det dessutom finns cirka 50 chefer på organisationen och att elva av dessa har intervjuats kommer inte några befattningar eller annan sorts identifiering av deltagarna ske. De informerades även om att deltagandet var helt frivilligt och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan. De delgavs även att svaren kommer tillämpas i forskningssyfte och att organisationen kommer att ta del av resultatet. Dessutom informerades det om att uppsatsen kommer redovisas för studenter och lärare på Högskolan i Gävle samt publiceras i en databas för studentuppsatser, DiVA.

Resultat

Stöd

Respondenterna beskrev att den största upplevda förväntningen på HR-funktionen var att de främst skulle fungera som en stödfunktion och rådgivning i de frågor som inte hör till chefens vardag. Det kunde handla om olika ärenden men främst nämndes svårare rehabiliteringsfrågor, arbetsrättsliga frågor, lönesättning och uppsägningar som de områden där cheferna förväntade sig stöd från HR-funktionen.

Förväntningar på personalavdelningen från min sida de är att de ska finnas som ett stöd för mig, främst i de svårare personalfrågorna. (...) När det börjar komma till rehabärenden,

uppsägningar och frågor som inte jag jobbar med dagligen så vill jag att de ska vara där (...) nu pratar vi förväntningar både på plats och som rådgivning, det skulle jag vilja ha.

Under intervjuerna nämndes även en chefshandbok som finns tillgänglig på intranätet där cheferna kan leta efter svar vid frågor kring personalärenden. Denna chefshandbok ska fungera lite som en självhjälp vid personalfrågor.

Flera av respondenterna förväntade sig mer personligt stöd av HR-funktionen vid olika möten med sina medarbetare. De möten där respondenterna upplevde det största behovet av stöd var vid svårare rehabiliteringsärenden, där HR agerar som endera en neutral person eller med spetskompetens i det gällande ärendet.

Rehabsmöten kan handla om allt möjligt, från utbrändhet till mobbning på arbetsplatsen till missbruk. Det kan vara otroligt känsligt beroende på vilken relation man har med sin enhetschef. Då kan det vara ganska skönt att ha någon neutral person med från personalavdelningen.

Jag tänker att de ska vara ett mer faktiskt stöd i svåra personalärenden (...) Och då tycker jag att personalavdelningen skulle vara med och stötta, kanske också i samtal. (...) Att de skulle delta i arbetet på ett mer praktiskt sätt.

Flera respondenter upplevde att kommunikationen mestadels går genom telefon eller mailkonversationer. De saknade den personliga kontakten med HR-funktionen. Några respondenter, ofta de som arbetat längre inom organisationen, kände dock inte samma behov av att ha personlig kontakt utan tyckte att det viktigaste stödet låg i att kunna ringa eller maila vid frågor när respondenterna är osäkra.

En annan aspekt som togs upp av flera respondenter är informationen på intranätet. Ofta besvaras chefernas frågor till HR-funktionen med att informationen chefen söker går att finna på intranätet. Detta upplever flera respondenter som besvärligt då informationen inte alltid är enkel att hitta och inte heller alltid är uppdaterad med aktuell information.

Det framkom även att respondenternas erfarenhet i sin chefsbefattning hade en inverkan på vilka förväntningar de hade på HR-funktionen. Respondenter med längre erfarenhet hade inte lika höga krav och inte lika höga förväntningar som de med mindre erfarenhet inom organisationen. De respondenter med längre erfarenhet reflekterade även hur

förväntningarna var annorlunda när de var nya i sin roll som chef jämfört med deras förväntningar idag.

Man hade kanske mer när man var ny som chef än vad man har nu, alltså att jag hade mer behov av personalavdelningen och förväntningar än vad jag har nu. Nu tycker jag att jag kan ganska mycket.

Några respondenter som inte har arbetat länge i sin chefsroll inom organisationen uttryckte att deras förväntningar på HR-funktionen är höga och förväntar sig stöd och hjälp i flera situationer på grund av en osäkerhet i sin roll.

Nu är jag rätt ny så är allt nytt, alla faser, lönesättning är nytt, inför lönesamtal är nytt så det kan vara sånt som man måste tänka på inför varje fas som kommer, tänk på det här datumet och det här datumet måste det vara klart, sådana saker frågar jag personalavdelningen ofta.

Ansvarsfördelning

Vilka ansvarsområden som tillhör vem framkom från flera respondenter som oklart. Flera respondenter upplevde att deras kunskap inte är tillräcklig inom personalansvaret samt att de har för lite tid för alla ärenden. Cheferna upplevde även att vissa ärenden återkommer så pass sällan att de hinner glömma bort rutinerna och att dessa ärenden därmed bör flyttas över till HR-funktionen eller att HR-funktionen bör kopplas in tidigare i processen vid exempelvis rehabiliteringsärenden, uppsägningar eller rekryteringar. Dock skiftade det en hel del beroende på chefernas erfarenhet i hur mycket respondenterna önskade att HR-funktionen skulle ta över ansvaret för. Respondenterna upplevde dessutom att då kunskapen brister utförs processerna på olika sätt beroende på när, hur ofta och av vem processen utförs.

Jag förväntar mig att de ska ta mer ansvar i svåra rehabärenden också, att de är mer drivande och aktiva att vara med och det är också en sak att få det sammanhållet så att alla får samma hantering. (...) Alla sitter där och tänker; jaha nu är det två år sedan jag gjorde det här, hur ska jag göra nu då? Det här kommer inte jag ihåg och sen så gör man olika istället för att det är en som är duktig på det här som gör de här delarna.

De har den profilen att de är bollplank och förväntar sig att det ska vara så och jag och flera av mina kollegor när vi har pratat om så har vi har en annan förväntning, vi vill att de ska kliva in

mer och ta över ärenden (...) Att de driver ärenden och vi är bollplanket, det är flera som känner så.

Vissa respondenter förväntade sig ett större ansvar och ansåg att flera personalärenden bör hanteras helt och hållet av HR-funktionen.

Rehabilitering, omplaceringar, anställningar och uppsägningar tycker jag att de borde kunna ta. De sakerna som egentligen ligger på deras ansvar fast jag vet att det inte är så idag. Om man skulle tänka att alla de sakerna faktiskt skulle lyftas över då skulle de ju lätt kunna anställa någon till på personalavdelningen. Jag tänker hur ser det ut över hela kommunen? Det måste finnas hur mycket som helst.

Några respondenter upplevde att HR-funktionen endast ska vara en stödfunktion och att ansvaret ligger på cheferna att klara av uppgiften mestadels på egen hand.

Är det något jag tvivlar eller är osäker så kan jag alltid ringa och fråga. Men jag tycker ändå att det någonstans ingår i min tjänst att jag har både kunskap och kapaciteten att själv sköta det och så har jag ett bollplank med personalavdelningen. Det ska vara service och hjälp och inte någon som fixar jobbet åt mig.

Arbetsplatsintroduktion

Flera respondenter upplevde att introduktionen i princip var obefintlig när de var nya i sin chefsroll på organisationen. De förväntade sig att HR-funktionen ska vägleda dem i vad det finns för hjälp att få och vilka rutiner som finns inom organisationen. En introduktion samt tydligare riktlinjer bör enligt respondenterna ordnas för att respondenterna ska få den grundkunskap de ansåg att en chef ska ha. Detta upplevde respondenterna kommer avlasta HR-funktionen i och med att alla skulle få samma introduktion och därmed likvärdig grundkunskap.

Jag skulle nog kunna tycka att en introduktion i början eller efter en månad vore bra och att jag faktiskt fick sätta mig ner med personalavdelningen och att de gick igenom vad har vi för rutiner som gäller i vår organisation och vad har vi att hålla oss till. (...) Det skulle vara bra om det kom från personalavdelningen tänker jag, nu får jag något från en chefskollega här och nått från någon annan och så lär man ut lite olika, för man gör så man alltid har gjort.

Nej, då fick man absolut ingen information alls från någonting tyckte jag. Man har fått lärt sig eftersom men det är säkert jättesvårt när man kommer som ny, vilka ska jag vända mig till och vad kan jag göra själv.

De flesta respondenterna förväntade sig att introduktionen var något som HR-funktionen skulle ha hand om. En respondent föreslog en övergripande introduktion som HR-funktionen sammanställer. Denna övergripande introduktion kan sedan skraddarsys efter respektive verksamhet för att göra introduktionen så relevant och givande som möjligt för de nya cheferna. En respondent tog också upp sitt ansvar som chef och ansåg att det var konstigt att ingen introduktion genomförs då ansvaret som chef är så pass stort, både över människor i sina anställda och ekonomiskt i och med budgetansvar.

Det sågs även av respondenterna som ett problem att mycket av informationen på intranätet inte var uppdaterad. Respondenterna beskrev att information finns att tillgå, problemet är bara att det är svårt som ny att utan introduktion hitta informationen.

Alltså det tog tid att lära sig när man var ny, för då kom man dit och trodde att nu kommer man få något i händerna. Och då sa dom bara ja du får leta på webben. (...) Varför hade man ingen introduktion? Typ nu ska vi ägna två dagar åt introduktion, det gör väl att alla inte springer på personalavdelningen hela tiden.

En av respondenterna nämnde även att mentorskap skulle vara gynnande i introduktionen för att få en närhet till organisationen. Respondenten menade att ett mentorskap skulle göra att man som nyanställd får en klarhet i vad som gäller inom organisationen och på så sätt snabbare komma in i sitt arbete.

En respondent visade också tydligt hur hen tar introduktionen för givet vid en nyanställning genom sitt uttalande.

Jag tror inte ens ni skulle fundera över om ni skulle få ett introduktionsprogram om ni kom in som ny chef.

Underbemanning

Flera respondenter upplevde att HR-funktionen är underbemannad och tvekar därför ibland för att höra av sig när de behöver hjälp. Flera respondenter upplevde även att det fanns en tidsbrist som gjorde att HR-funktionen inte kan delta aktivt i möten som respondenterna

önskar. Några respondenter menade också att i och med att HR-funktionen är så få fokuserar de endast på det som är lagstyrt då det är ett krav.

Jag förstår att det är inte så lätt att ha det uppdrag som de har och då får man välja och då tar de det som är lagstyrt i princip, men de kanske skulle vilja jobba med något annat (...) Det skulle bli väldigt dyrt om de inte gjorde det som är lagstyrt. Det står ingenstans att du måste kompetensutveckla dina chefer (...) det är inte lagstyrt.

Vissa respondenter drar sig för att fråga då de vet att HR-funktionen redan har en hög arbetsbelastning och därför inte vill höra av sig i onödan. Några respondenter funderar därför en gång extra innan de hör av sig om sin fundering eller problem som behöver lösas. En följd att respondenterna inte hör av sig vid alla ärenden blir att HR-funktionen inte får vetskap om hur stort behovet av stöd verkligen är. Flera respondenter upplevde att detta bidrar till att organisationen inte anställer en till person till HR-funktionen trots att det önskas av respondenterna.

Vi brukar prata kollegorna emellan också att man drar sig egentligen för att fråga efter hjälp för mycket för att de har så mycket att göra. Vi drar för oss fråga, egentligen så tänker man baklänges så desto mer vi frågar desto mer ser de att de inte hinner med så då måste de öka på bemanningen. Så att egentligen knyter vi fast oss själva då vi avstår ibland.

Respondenterna upplevde även att det ibland är svårt att få tag på HR-funktionen, både över telefon och mail.

Jag vet att de är hårt belastade. Det kan ta ett tag när man mailar iväg en fråga, de prioriterar antar jag och ibland kan jag få jättesnabba svar och ibland tar det längre tid. Och ibland funderar jag om det är en fråga som jag kan lösa på egen hand eller behöver jag störa dem i och med att jag vet att det är hårt tryck på dem.

En respondent menade att det i slutändan blir en ekonomisk fråga när HR-funktionen inte har tillräckligt med resurser att hjälpa och stötta cheferna.

De är inte så många på personalavdelningen och det är en jättestor verksamhet med jättemycket personal så jag förstår att de inte kan delta aktivt i alla ärenden i för sig. Men jag

tror att rent företagsekonomiskt så skulle det löna sig att se till att man har tillräcklig resurs på personalavdelningen för att slippa göra fel som också kan kosta pengar.

En av respondenterna uttryckte även vikten i att inte sänka sina förväntningar. Detta just för att HR-funktionen ska se vilken efterfrågan som finns inom organisationen.

Det är ganska svårt att utföra ett bra arbete när man bara är två och det är så mycket som händer, men det betyder inte att jag på något sätt kommer sänka kraven på mina förväntningar till dem därför det är en fråga som de måste ta med sin chef, det är en resursfråga. (...) Man ska inte sänka kraven.

Diskussion

Huvudresultat

Studiens syfte var att undersöka vilka förväntningar cheferna i organisationen upplever att de har på HR-funktionen. Resultatet visade att samtliga respondenter ansåg att en av de största förväntningarna de hade från HR-funktionen var stöd i olika situationer till exempel vid arbetsrättsliga frågor eller rehabiliteringsärenden. Flera respondenter önskade dock ett större stöd från HR-funktionen vid svårare möten. Respondenterna upplevde även en avsaknad av den personliga kontakten med HR-funktionen och hade önskat en mer personlig kommunikation istället för telefon- och mailkontakt. Vissa respondenter ansåg dock att telefonkontakten med HR-funktionen räckte och kände inte lika stort behov av kontakt med HR-funktionen. Det visade sig även att chefernas erfarenhet hade en inverkan på hur mycket stöd de förväntade sig från HR-funktionen. Resultatet visar också att respondenterna har olika uppfattning om vilket stöd HR-funktionen tillhandahåller.

Ansvarsfördelningen var enligt respondenterna oklar. Det skiljde dessutom mellan respondenterna hur stort ansvar de ansåg som låg på endera chefer eller HR-funktion. Vissa respondenter upplevde att mer ansvar bör ligga på HR-funktionen medans andra respondenter ansåg att mer ansvar låg på cheferna. Ofta hade även här chefernas erfarenhet ett visst samband med hur mycket ansvar de ansåg skulle ligga på HR-funktionen då de med mindre erfarenhet ofta ansåg att mer ansvar bör ligga på HR-funktionen.

Flera av respondenterna upplevde att arbetsplatsintroduktionen på organisationen var bristfällig. Respondenterna saknade tydliga riktlinjer och rutiner då de var nyanställda inom organisationen. Övervägande respondenter förväntade sig att introduktionen var något som skulle skötas från HR-funktionen.

En problematik som upplevdes av flera respondenter var HR-funktionens låga bemanning. Flera tänkte efter en extra gång innan dom hörde av sig med sin fråga till HR-funktionen, detta eftersom de kände att HR-funktionen var så överbelastad. Vidare ansåg flera respondenter att flera av deras ärenden de tog upp med HR-funktionen inte fick det stöd de hade behövt. Respondenterna upplevde dessutom att om inte alla frågor tas upp till HR-funktionen kommer inte de inse vilket behov av hjälp som egentligen finns.

Resultatdiskussion

Resultatet visar att respondenterna upplevde stöd från HR-funktionen som en av de allra största förväntningarna. Respondenterna saknar stöd främst i svåra personalärenden som inte hör till chefernas vardag som exempelvis svårare rehabiliteringsärenden eller uppsägningar. Enligt Whittaker och Marchington (2003) är stöd från HR-funktionen vid svåra situationer av vikt för att ärendet ska hanteras på ett bra och smidigt sätt. Dessutom är stödet från HR-funktionen viktigt för att se till att de juridiska aspekterna efterföljs i form av exempelvis policys och lagar (Whittaker & Marchington, 2003).

En del i HR-funktionens stöd till cheferna på organisationen har varit en form av självhjälps-HR, detta bland annat i form av den tidigare nämnda chefshandboken samt intranätet. Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) och Whittaker och Marchington (2003) kan så kallat självhjälps-HR göra att HR-funktionens expertis minskar. Dessutom saknar cheferna den personliga kontakten med HR och ser den som avgörande för sitt arbete med de svårare personalfrågorna (Holt Larsen & Brewster, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). Det är alltså viktigt att organisationen inte enbart förlitar sig på självhjälps-HR utan även vårdar den personliga kontakten mellan HR-funktionen och cheferna. Enligt Bos-Nehles et al. (2006) kan en situation där chefen inte får tillräckligt stöd från HR-funktionen göra att personalarbetet blir mer komplext (Bos-Nehles et al., 2006). På organisationen visades detta genom att respondenterna önskade att HR-funktionen skulle delta i en del mer specifika möten, exempelvis vid en svårare rehabprocess eller då chefen ville ha stöd i form av en neutral person vid mötet. Detta var något som respondenterna saknade från HR-funktionen då de ansåg att arbetsuppgiften ibland var svår utan stödet från HR.

Förväntningarna på vilket stöd HR-funktionen skulle bidra med upplevdes som varierande av respondenterna beroende på vilken erfarenhet man hade som chef. Chefer med en längre erfarenhet upplevde att behovet av stöd från HR-funktionen var mindre då de har fått mer kunskap med tiden och därmed kände sig säkrare i sin roll. De chefer med mindre erfarenhet inom organisationen upplevde däremot ett stort behov av stöd och hjälp från HR-

funktionen. De chefer med mindre erfarenhet beskrev även hur de kände en osäkerhet inför arbetsuppgifter som inte tillhör chefens vardag. Holt Larsen och Brewster (2003) tar i sin studie upp hur chefernas olika grad av erfarenhet kan vara en bidragande faktor till hur stort ansvar man är villig att ta som chef. Ju kortare erfarenhet desto mindre ansvar och ju längre erfarenhet desto mer ansvar kan chefen vara villig att ta (Holt Larsen & Brewster, 2003). Detta visade sig även då de chefer med längre erfarenhet ofta kände sig mer säkra i sitt arbete än cheferna med mindre erfarenhet som gärna tog mycket hjälp.

Cheferna upplevde att ansvarsfördelningen framstod som oklar. Whittaker och Marchington (2003) tar upp en viktig aspekt i sin studie om att vara tydlig i vilka regler och policys som finns om exempelvis rekrytering eller hantering av klagomål och att formulera tydliga ramar och regler kring detta (Whittaker & Marchington, 2003). Då cheferna hade olika uppfattning om hur stort ansvar som bör ligga på endera chefen eller på HR-funktionen blir en gränsdragning mellan ansvarsområdena svår att dra. Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) är en gränsdragning mellan HR-funktionen och cheferna svår att genomföra vilket leder till problem med ansvarsfördelningen (Holt Larsen & Brewster, 2003).

Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) kan cheferna ha en negativ inställning till det nya personalansvaret. Både på grund av bristande kunskap inom personalansvaret, tidsbrist eller att de helt enkelt inte vill ha ansvaret (Holt Larsen & Brewster, 2003). Inom organisationen så visade det sig alla dessa aspekter från respondenterna då det förekom en del okunskap om olika personalärenden som i sin tur gjorde att cheferna inte ville ha personalansvaret på grund av osäkerheten kring dessa frågor. Enligt Hällsten och Tengblad (2002) är det viktigt att cheferna får en utbildning i personalansvar för att kunna behålla ett decentraliserat personalansvar och att HR-funktionen står som ansvarig för att detta sker (Hällsten & Tengblad, 2002). Alltså bör cheferna inom organisationen få en utbildning som i sin tur skulle avlasta HR-funktionen då det leder till högre kunskapsnivå bland cheferna. Respondenterna skulle då också slippa den osäkerhet som flera av dem idag upplever.

De flesta respondenterna upplevde att arbetsplatsintroduktionen var bristande och i vissa fall obefintlig. De ansåg att en introduktion till arbetet som chef var viktig för att göra ett bra jobb och slippa belasta HR-funktionen på grund av bristande kunskap. En respondent menade att ansvaret som chef är stort med personalansvar över flertalet anställda samt en budget som ska hållas. I och med detta beskrev respondenten vikten av att ha en fungerande introduktion. Enligt Lindmark och Önnevik (2006) är introduktionen en av de viktigaste aspekterna för att personalarbetet ska fungera och att den nyanställda ska känna sig

välkommen till sin nya arbetsplats. Den nyanställde känner en trygghet och kommer lättare in i sitt arbete om en bra introduktion genomförs (Lindmark & Önnévik, 2006).

En respondent menade också att det finns en vinning i att ge alla chefer en grundlig introduktion då detta i längden skulle sänka kostnader och avlasta HR-funktionen. Enligt Bauer et al. (2007) är en introduktion av stor vikt för att den anställde ska trivas på sitt arbete. Om en nyanställd kastas in i nya arbetsuppgifter som den inte klarar av finns risk för hög stress och att den anställde till slut väljer att sluta på arbetet (Bauer et al., 2007). Detta ger såklart höga kostnader för en organisation. Även Snell (2006) visar på den ekonomiska aspekten vid en introduktion och beskriver att en introduktion kan ge kunskap som i sin tur avlastar HR-funktionen och på så sätt ger en ekonomisk vinning. Detta gör även den anställda mer effektiv i sitt arbete (Snell, 2006).

En respondent önskade en introduktion i form av mentorskap för att snabbt kunna komma in i arbetet och ha närhet till någon i organisationen. Johnson och Senges (2010) beskriver i sin studie hur ett mentorskap kan ge en positiv start i arbetet. Genom ett mentorskap är det möjligt att garantera att förväntningarna från den nyanställde är realistiska (Johnson & Senges, 2010). Flera respondenter upplevde det också som HR-funktionens ansvar att organisera en arbetsplatsintroduktion där det ska ingå genomgång av riktlinjer och policys samt en genomgång på vem som gör vad inom organisationen.

Resultatet visade även att respondenterna upplevde en underbemanning hos HR-funktionen. Denna underbemanning är troligtvis ett resultat av decentraliseringen av personalansvaret ut på cheferna. Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) och Whittaker och Marchington (2003) är det en vanlig åtgärd vid decentralisering att minska HR-funktionens storlek då ansvaret läggs ut på cheferna (Holt Larsen & Brewster, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). Detta innebär i sin tur att resurserna minskar på HR som enligt Hällsten och Tengblad (2002) kan leda till att viktig specialistkunskap kan gå till spillo. Det är därför viktigt att inte dra ner på HR-funktionens resurser trots en decentralisering (Hällsten & Tengblad, 2002). Allt detta visar vikten av att inte dra ned på HR-funktionens resurser för att kunna behålla den kunskap som HR-funktionen sitter på.

Flera respondenter upplevde även att det kunde ta lång tid att få svar och återkoppling samt att boka in möten med HR-funktionen, om det ens går. En respondent trodde att en stor orsak till detta är att HR mestadels fokuserar på de juridiska frågorna då det är lagstyrt. Eftersom de är för få på HR-funktionen trodde denna respondent att andra frågor hamnar i skymundan då de inte hinns med och inte prioriteras. Whittaker och Marchington (2003) och Cunningham och

Hyman (1999) visar också på att HR-funktionen fått kritik för sin bristande förmåga att ge snabb återkoppling, om det ens får någon återkoppling.

En betydande aspekt som framkom i resultatet var att flera respondenter drog sig för att höra av sig med frågor och försökte lösa sitt problem på egen hand för att slippa belasta HR-funktionen ytterligare. Detta berodde på att respondenterna upplevde att HR-funktionen var överbelastade. Då respondenterna inte hör av sig i lika stor utsträckning som de egentligen skulle behöva så ser inte HR-funktionen det behov som faktiskt finns hos cheferna. Respondenterna upplevde att deras försiktighet vid kontakten med HR-funktionen i slutändan missgynnar båda parter då egentligen mer personal skulle behövas på HR för att tillfredsställa chefernas förväntningar.

Utvecklingen av HR-funktionens storlek har under de senaste åren gått nedåt. Enligt Holt Larsen och Brewster (2003) fanns cirka 14–16 anställda vid en genomsnittlig HR-funktion med 1000 anställda kring 1992–1993 (Holt Larsen & Brewster, 2003). Det är en stor skillnad om man ser till hur det ser ut på denna organisation idag som även den har cirka 1000 medarbetare med endast två anställda på HR-funktionen.

Rousseau (2001) beskriver hur ett psykologiskt kontrakt kan skapas genom outtalade förväntningar på arbetsplatsen (Rousseau, 2001). Då det framstår som oklart från respondenterna vad HR-funktionen erbjuder för stöd kan det ses som ett psykologiskt kontrakt mellan chefer och HR-funktion som inte alltid hålls. Enligt Isaksson och Bellaagh (2005) kan det psykologiska kontraktet brytas om exempelvis ansvar eller arbetsuppgifter förändras (Isaksson & Bellaagh, 2005). Då uppfattningen av ansvarsfördelningen är så olika beroende på vilken chef vi frågar blir de psykologiska kontrakten från enskild chef till HR-funktion varierande. Detta leder till en problematik då de erfarna cheferna känner att det psykologiska kontraktet bryts när de inte får de ansvar de vill ha. Samtidigt bryts det psykologiska kontraktet mellan HR-funktionen och chefer med mindre erfarenhet av att de upplever att de får för mycket ansvar som de inte vill ha.

Bankins (2015) beskriver hur det psykologiska kontraktet även är föränderligt över tid och därmed är inte samma saker som är viktiga nu lika viktiga senare i yrkeslivet (Bankins, 2015). Det här kan alltså tolkas så att de mindre erfarna chefernas psykologiska kontrakt med tiden troligtvis kommer att utvecklas. Resultaten kan också tolkas som att generationsskiftet på organisationen just nu till viss del påverkar de förväntningar som finns på HR-funktionen. Men att påverkan troligtvis framöver kommer att plana ut i och med de nya chefernas psykologiska kontakt utvecklas med deras nya erfarenheter.

Praktisk relevans

Avsaknaden av en grundlig introduktion har lett till att cheferna fått dålig kunskap om sitt personalansvar samt hantering om olika ärenden som rör detta. Det har i sin tur lett till att dessa chefer blivit osäkra och därför hört av sig till HR-funktionen för att slippa göra fel. Detta ökar såklart arbetsbelastningen på HR-funktionen. Utifrån respondenternas svar upplevdes en tidsbrist på HR-funktionen vilket troligtvis har gjort att en del ansvarsområden decentraliserats ut på cheferna. Ett ansvar många varken har tid, lust eller kunskap att ta tag i. Allt detta gör att cheferna känner att den viktigaste förväntan som fanns, stödet från HR-funktionen, inte känns tillräcklig.

Om en ordentlig introduktion genomförs hade troligtvis chefernas osäkerhet sänkts och färre frågor uppkommit. Därav hade pressen på den lågt bemannade HR-funktionen minskat. Ansvarsfördelningen kan dock vara svår att skilja på eftersom flera chefer har olika förväntningar och kunskap inom personalärenden. Vissa chefer vill ha fullt ansvar över exempelvis sina egna rekryteringar medan andra chefer känner okunskap och vill lägga över sina rekryteringar på HR-funktionen. De förväntningar som cheferna har gentemot HR-funktionen upplevs alltså i vissa fall inte bli uppfyllda av HR-funktionen.

Sammantaget finns det fyra förbättringsområden inom organisationen om vilka förväntningar som finns från chefer till HR-funktionen. Det första är att organisationen måste klargöra vad HR-funktionen erbjuder för stöd och hjälp gentemot sina chefer. Det andra handlar om att ge en tydlig bild var ansvarsfördelningen ligger inom organisationen på chefer respektive HR-funktionen. För det tredje behöver organisationen se över sin arbetsplatsintroduktion så den är hållbar och ger den information och stöttning en nyanställd chef behöver samt se till att den nyanställda får realistiska förväntningar på organisationen samt HR-funktionen. Det sista förbättringsområdet gäller organisationens underbemanning som visar sig genom det bristfälliga stödet till cheferna. Detta kan lösas genom att öka bemanningen på HR-funktionen men även genom att ge cheferna bättre kunskap genom utbildning inom personalfrågorna. Vidare bör även organisationen se till att alla riktlinjer och policys är uppdaterade samt att det finns lättillgängligt så att alla chefer kan hitta och ta hjälp av dokumenten. För att uppfylla de förväntningar cheferna har gentemot HR-funktionen bör dessa förbättringsområden ses över.

Metoddiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka vilka förväntningar chefer upplever att de har mot HR-funktionen. Kvalitativ metod valdes då den bedömdes som passande då studien

undersöker upplevelser och känslor på individnivå. Semistrukturerade intervjuer genomfördes som datainsamlingsmetod för att få en struktur på intervjuerna genom att använda samma intervjuguide vid samtliga intervjuer. Detta gav respondenterna samma grund att svara utifrån. Därefter kunde det vid intressanta tankar följas upp med passande följdfrågor. Detta kan ge ett större djup till studien. Materialet analyserades av båda författarna oberoende av varandra vilket kan stärka validiteten.

Vid kvalitativa studier kan det uppkomma bias och subjektivitet som ska särskiljas men inte avlägsnas då det är människor som är själva mätinstrumentet men även människor som analyserat materialet (Merriam & Tisdell, 2016). Både bias och subjektivitet har vi tagit i beaktning i föreliggande studie. En annan aspekt som kan ha påverkat resultatet av studien var att ingen av oss hade någon tidigare erfarenhet av intervjuteknik vilket delvis kan ha påverkat studiens resultat. Hade vår kunskap varit högre vid start av denna studie hade troligtvis intervjuguiden samt följdfrågorna kunnat utformats på ett sätt som undersökt respondenternas känslor och upplevelser mer grundligt. Dessutom kan ledande frågor ha ställts och delvis påverkat resultatet.

Urvalet i studien gjordes genom att respondenterna fick en deltagarförfrågan som var utformad av oss som sedan skickades via mail från HR-funktionen. Denna deltagarförfrågan innehöll inga tvingande inslag. Vid intresse fick cheferna sedan anmäla sig till oss om deltagande för att garantera konfidentialitet gentemot organisationen. Då respondenterna själva anmälde sitt intresse till studien var deltagandet frivilligt. Studien är baserad på materialet från intervjuer med elva chefer inom olika förvaltningar på organisationen. Antalet respondenter hade med fördel kunnat vara fler men en viss mättnad började framträda vid de sista intervjuerna då det blev tydligt att samma ämnen återkom i de flesta intervjuer. Enligt Bryman (2016) finns ingen specifik bestämmelse över hur stort urvalet ska vara utan varierar utifrån vilket syfte studien har (Bryman, 2016). En kvalitativ studie har en svaghet genom att det inte går att generalisera materialet vilket hade varit möjligt med en kvantitativ studie. Vi upplevde att respondenterna svarade ärligt och utförligt under intervjuerna men det är tänkbart att svaren hade blivit ännu mer sanningsenliga om det genomförts en kvantitativ studie då respondenten hade varit helt anonym. En kvantitativ studie hade dock varit svår att genomföra på denna organisation då det endast fanns cirka 50 chefer.

Förslag till vidare studier

En intressant tanke till vidare studier utifrån de resultat som framkommit vore att genomföra kvalitativa studier på andra mindre kommuner i Mellansverige för att se om liknande

förbättringsområden finns på fler kommuner. Då denna studie är en kvalitativ studie kan inte resultatet generaliseras på samma sätt som en kvantitativ studie. Därför vore det i framtida forskning även intressant att trots det låga antalet chefer försöka genomföra en kvantitativ studie där man kan jämföra chefer med kortare och längre erfarenhet inom organisationen. En kvantitativ studie skulle även kunna genomföras på andra mindre kommuner för att bredda urvalet och därmed visa på kausala samband som ger en större förståelse och därmed kunna användas på flera organisationer eller kommuner i Sverige. Framtida riktlinjer kan då baseras på dessa resultat. Då studien genomfördes inom den offentliga sektorn hade det även varit intressant att undersöka den privata sektorn och se om det finns några eventuella skillnader i motsvarande chefsnivåer.

Referenser

- Antila, E. M., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *Personnel Review*, 37, 280-299. doi:10.1108/00483480810862279
- Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change: Making sense of and repairing psychological contract breach and violation through employee coping actions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1071-1095. doi:10.1002/job.2007
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2012). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 750-762. doi:10.1080/1359432X.2012.704675
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International Public Management Journal*, 15, 100-130, doi:10.1080/10967494.2012.684026
- Bos-Nehles, A. C., van Reimsdijk, M. J., Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue*, 17, 256-273.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford university press.
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9, 359 – 364. doi:10.1108/13632540510621597
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York: Psychology Press.
- Holt Larssen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee relations*, 25, 228-244. doi:10.1108/01425450310475838
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.

- Isaksson, K., & Bellaagh, K. (2005). Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt – Förändrade relationer på arbetsplatserna. *Arbetslivsinstitutet*: Stockholm. Hämtad den 2018-03-19 från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4344/1/ah2005_15.pdf
- Johnson, M., & Senges, M. (2010). Learning to be a programmer in a complex organization. *Journal of Workplace Learning*, 22, 180-194. doi: 10.1108/13665621011028620
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26, 2308-2328. doi:10.1080/09585192.2015.1021827
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research, a guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: Explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27, 1901-1919. doi:10.1080/09585192.2015.1088562
- Kommunens hemsida. (2018). Kommunens organisation. Hämtad 2018-03-28
- Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2016). The roles of hrm in csr: Strategic partnership or operational support? *Journal Of Business Ethics*, X(xx), 1-13 doi:10.1007/s10551-016-3402-5 [online publication]
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5, 32-35. doi:10.1108/14754390680000925
- Teo, S. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46, 265-284. doi:10.1002/hrm.20160
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., & Tseng, P. (2012). Increasing HR's strategic participation: The effort of HR service quality and contribution expectations. *Human Resource Management*, 51, 3-23. doi:10.1002/hrm.20467
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.004

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25, 245-261.
doi:10.1108/01425450310475847

Bilaga 1 - Deltagandeförfrågan

Hej!

Linnea och Maja heter vi och går på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle. Vi har precis påbörjat arbetet med vårt examensarbete, C-uppsatsen. Denna ska vi skriva på xxx kommun med syftet att undersöka vilka förväntningar cheferna i organisationen upplever att de har på personalavdelningen. För att ta reda på detta har vi valt att använda oss av kvalitativ metod, alltså intervjuer. Vi skulle därför vilja intervjua 10 personer i chefsposition på xxx kommun.

Vi undrar nu om du skulle kunna tänka dig att ställa upp på en intervju med oss angående frågan om dina förväntningar på personalavdelningen. Intervjun kommer ta upp till ca 45–50 minuter och ditt deltagande behandlas helt konfidentiellt. Resultaten från intervjuerna kommer sammanställas i en uppsats som kommer redovisas för studenter och handledare under en opponering. De enskilda svaren kommer inte kunna spåras i uppsatsen. C-uppsatsen kommer även att publiceras i Diva som är en portal där studentuppsatser och avhandlingar publiceras.

Om du är intresserad av att delta i en intervju är du välkommen att skriva eller ringa till **någon av oss** så bestämmer vi tid och plats. Skriv gärna också hur länge du arbetat i din nuvarande chefsposition på xxx kommun. När platserna är fyllda så meddelar vi det till dem som har hört av sig. Hör alltså inte av er till personalavdelningen utan direkt till oss för att inte avslöja identiteten.

Genom denna undersökning kommer xxx kommun att delges resultatet när uppsatsen är klar. Se detta som ett tillfälle att kunna uttrycka dina tankar och åsikter för att kunna ge en chans till förbättring.

Tack på förhand!

Vänliga hälsningar

/Linnea Bosson och Maja Malm

PA-studenter

xxx = Kommunens namn

Bilaga 2 - Missivbrev & Intervjuguide

Hej!

Syftet med denna intervju är att undersöka vilka förväntningar du som chef inom xxx kommun upplever att du har på personalavdelningen. Det finns inga svar som är rätt eller fel, i är endast ute efter dina tankar. Intervjun kommer ta ca 45–50 minuter och du kan när som helst avbryta. Efter intervjuerna har genomförts kommer materialet diskuteras med andra studenter och även redovisas i en uppsats ur ett lärande syfte. Uppsatsen kommer även att publiceras i en databas för studentuppsatser, DiVA. Deltagandet i intervjuerna sker frivilligt och materialet kommer att behandlas konfidentiellt. Är det okej att jag spelar in ljudet från intervjun? Har du några frågor innan vi sätter igång?

xxx = Kommunens namn

Intervjuguide

Berätta lite om dig själv?

Hur gammal är du?

Vad har du för sysselsättning?

Hur länge har du haft chefsposition?

Hur många anställda har du?

Vilka förväntningar har du på personalavdelningen?

Arbetsuppgifter

Rådgivning

På vilket sätt?

Kan det vara positivt eller negativt?

I vilka situationer kontaktar du personalavdelningen?

Arbetsrätt

Avtal

I vilka situationer har du förväntningar på personalavdelningen?

Nyanställningar

Rekrytering

Avskedande

Rehabilitering

Rådgivning, *med vad?*

Tror du att du och personalavdelningen har samma uppfattning av vilka förväntningar som finns?

Vilka förväntningar upplever du som chef att det finns på dig?

Avtal

Rekrytering

Stödfunktion

På vilket sätt?

Hur sker kommunikationen mellan dig och personalavdelningen?

På vilket sätt?

Mail

Telefon

Möte

Hur ofta?

Upplever du att dessa förväntningar förändras över tid?

På vilket sätt?

Kan det vara positivt eller negativt?

Ser du ett mönster eller trender?

Tror du att förväntningarna på personalavdelningen kommer förändras i framtiden?

Mer arbete kring något specifikt område?

Till det bättre/sämre/lika?

Är det något mer du vill tillägga?

Tack för din medverkan!