



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and
Communication*

Enhetscheferna och HR:s samverkan

En kvalitativ studie om förväntningar på HR-
funktionen

KURS: Examensarbete i psykologi, 15 hp

PROGRAM: Personalprogrammet

FÖRFATTARE: Linda Algeskog, Birgit Jalakas

EXAMINATOR: Roland S. Persson

TERMIN: VT2018

Linda Algeskog, Birgit Jalakas

Enhetscheferna och HR:s samverkan

En kvalitativ studie om enhetschefernas förväntningar på HR-funktionen

Antal sidor: 32

Abstract

Syftet med studien var att undersöka enhetschefernas förväntningar på HR-funktionen inom den offentliga sektorn, samt kartlägga om dessa förväntningar även stämmer överens med vad som var möjligt i en viss organisation. Studien som genomfördes var kvalitativ och semistrukturerade intervjuer tillämpades under datainsamlingen. Studien utfördes med ett bekvämlighetsurval vilket resulterade i att åtta enhetschefer inom två kommuner valdes till studien ($n=8$). Detta medförde att studien riktades mot fyra huvudsakliga HR-funktioner. Data från de semistrukturerade intervjuerna bearbetades med en tematisk analys. I studiens resultat framkom det fyra aspekter angående enhetschefernas förväntningar på HR. Aspekterna som framställdes var samverkan, kommunikation, problematik och HR-funktion. I studiens slutsats framkom det att enhetschefernas förväntningar på HR delvis stämde överens med vad som var möjligt inom de två utvalda organisationer.

Sökord: Arbets- och organisationspsykologi, enhetschefer, förväntningar, HR, offentlig sektor, samverkan

Inledning

Enhetschefernas roll inom den offentliga sektorn har under de senaste åren utvecklats och gått igenom en förändringsprocess. I mellanchefernas yrkesroll har det alltid ingått personalansvar men arbetsuppgifterna har genomgått förändringar. Detta innebär att mellancheferna arbetar mer centralt med olika varianter av HR-uppgifter som exempelvis rehabilitering (Renwick, 2003; Jönköpings kommun, 2015; Nässjö kommun, u.å.). Human Resources (HR) kännetecknas som chefsstöd, vilket innebär att det måste existera ett nära samarbete för att uppnå gemensamma mål inom organisationen (Chen, Hsu & Yip, 2011). Som chefsstöd vilar det en del förväntningar på HR-funktionen ur mellanchefernas perspektiv. Större krav på enhetscheferna lägger i sin tur större fokus på HR-funktionen och deras partnerskap för att effektivt kunna stödja och hjälpa enhetscheferna i deras dagliga arbete. De uppstår nya utmaningar för enhetscheferna där det krävs expertkunskap, exempelvis inom arbetsmiljö och juridik. Stöd och engagemang från HR syftar på att skapa strategier som leder till ett välfungerande samarbete mellan båda parter (Whittaker & Marchington, 2003; McGuire, Stoner & Mylona, 2008). Fungerande samarbete och bra relationer mellan HR och enhetschefer är vitala för organisationen (Currie & Procter, 2001; Renwick, 2003; Chen et al., 2011). Tidigare forskning visar att mellanchefer och HR har olika uppfattningar av varandras arbetsuppgifter som i sin tur skapar reaktioner mellan arbetsgrupperna. Dessa reaktioner kan exempelvis vara misstolkningar eller spänningar i kommunikationen. Misstolkningar kan bero på mellanchefernas otillräckliga förståelse över HR:s funktion och arbetsuppgifter. Därmed kan mellancheferna ha högre förväntningar på HR:s arbete än vad som egentligen ingår i deras ansvarsområde (Watson, Maxwell & Farquharson, 2006; Chen et al., 2011). Forskning visar även att ett mer positivt samarbete och kommunikation mellan HR och mellancheferna, leder till att HR-funktionen uppskattas i större grad. Det finns en risk att mellancheferna tolkar HR som en onödig resurs när de inte

ser effektiviteten av HR som funktion. Detta skapar skepticism mot HR vilket i sin tur skadar de redan uppbyggda relationerna och minskar möjligheterna för ett fungerande samarbete.

Det finns en risk att hierarkin skapar en negativ stämning mellan båda parter eftersom mellancheferna kan uppleva att HR nedvärderar deras kompetens (Chen et al., 2011). Detta visade sig även i Renwicks forskning (2003) där mellanchefernas hantering av personalfrågor blev stoppade av HR vilket skapade ambivalens. Många mellanchefer ser fram emot att arbeta med HR-relaterade frågor och cheferna har nära kontakt med medarbetarna som i sin tur kompletterar HR:s arbete (Renwick, 2003).

Avslutningsvis har ingen tidigare forskning kring samarbetet mellan HR och mellanchefer genomförts i Sverige. Däremot har undersökningar kring ämnet utförts i bland annat Danmark, Storbritannien och Kina (Watson et al., 2006; Brandl, Madsen & Madsen, 2009; Chen et al., 2011). Vi fann dock ingen forskning som behandlar enhetschefernas förväntningar på HR inom den offentliga sektorn.

Bakgrund

I följande avsnitt redogör vi för tidigare forskning som utreder begrepp som exempelvis HR- och enhetschefernas roll. Då tidigare forskning berör både mellan- (Currie & Procter, 2001; Xie, Zhu och Warner, 2013) och linjechefer (Watson et al., 2006; Perry & Kulik, 2008) inom verksamheter i den privata sektorn såsom hotell (Watson et al., 2006), industri (Gilbert, De Winne & Sels, 2011) och handeln (Link & Müller, 2015) samt inom offentlig sektor (Currie & Procter, 2001), har författarna till den aktuella studien valt att vidare i uppsatsen benämna dessa yrkesroller som chefer.

Med stöd från forskningen har kategorierna *definitionen av enhetschefens roll i organisationen, HR: funktion och definition, relation mellan chefer och HR, chefernas förväntningar på HR, kommunikation mellan chefer och HR samt samarbete mellan chefer och HR* tillämpats.

Definitionen av enhetschefens roll i organisationen

En enhetschef inom äldreomsorgen är en chef som har *verksamhets-, ekonomi-, personal- och arbetsmiljöansvar* (Bergman, 2009; Jönköpings kommun, 2015; Nässjö kommun, u.å.). Verksamhetsansvar innebär att verkställa insatser och ansvara över att genomförandeplaner upprättas gällande vårdtagare som bor i äldreboenden, men även planering, utveckling och uppföljning av verksamheten. Ekonomiansvar betyder att enhetschefen ansvarar över att de ekonomiska ramarna hålls genom en god resurshushållning. Personalansvar betyder att enhetschefen företräder arbetsgivaren och ansvarar för rekrytering samt utveckling av medarbetarskapet. Slutligen innebär arbetsmiljöansvar att enhetschefen har huvudansvar inom arbetsmiljö. Huvudansvar innebär bland annat att förebygga ohälsa och olyckor på arbetsplatsen, ansvarar över att årliga skyddsronder genomförs samt har en ledande roll inom rehabiliteringsprocessen. Det är även upp till enhetschefen att informera sina medarbetare om de lagar, föreskrifter och avtal som finns gällande arbetsmiljön (Jönköpings kommun, 2015; Nässjö kommun, u.å.).

Enhetschefer kan ses som en form av mellanchefer och man kan dra paralleller till linjechefer inom exempelvis industribranschen. Likheter berör främst att enhetschefer och linjechefer har en ledande roll och arbetar närmast medarbetarna. Men även att båda har ett övergripande personalansvar med en central roll gällande personalens välmående vilket medför ett nära samarbete med HR (Hjalmarson, Norman & Trydegård, 2004; Watson, 2006; Bergman, 2009; Gilbert et al., 2011; Jönköpings kommun, 2015; Nässjö kommun, u.å.). Inom den kommunala verksamheten är enhetschefer underställda av en områdeschef eller verksamhetschef vilket avspeglar en mellanchefsposition (Jönköpings kommun, 2015; Link & Müller, 2015; Nässjö kommun, u.å.).

Det är vanligt förekommande att utbildningsbakgrunder bland enhetscheferna varierar. Den största gruppen av enhetschefer har en bakgrund inom sociologi. Detta kan ses

som en självklarhet då enhetscheferna arbetar i enlighet med Socialtjänstlagen samt Hälso- och sjukvårdslagen. Andra utbildningar som enhetscheferna erhåller är exempelvis sjuksköterske-, arbetsterapeut- eller personalvetarutbildning (Hjalmarson, et al., 2004; Bergman, 2009).

HR: Funktion och definition

HR är ett samlingsnamn för hantering och ledning av personal, vilket är nyckeltal för organisationens prestanda (McGuire et al., 2008; Mcdermott & Keating, 2011; Algaraja, Cumberland & Choi, 2015). HR räknas som chefsstöd och har en administrerande arbetsroll inom organisationen (Chen et al., 2011). De vanligaste HR-relaterade arbetsuppgifter omfattar exempelvis att beröra utvecklingen av mänskligt kapital. HR-funktionen har även expertkunskap inom policys, juridik och hantering av kommunikationen mellan olika parter (Welch & Welch, 2012). Deras roll handlar om att ge stöd samt upprätta ett fungerande samarbete med andra parter inom organisationen. HR:s insatser är avgörande för att chefer i olika organisationer ska kunna genomföra sitt arbete (Whittaker & Marchington, 2003).

Relationen mellan chefer och HR

HR fungerar som ett chefsstöd vilket medför ett nära samarbete mellan båda parter. Ett fungerande partnerskap mellan HR och chefer är till stor nytta för organisationen samt alla inblandade parter (Chen et al., 2011; Link & Müller, 2015). Human Resource management (HRM) är inte enbart HR:s ansvar utan alla chefer inom organisationen delar ansvaret tillsammans med HR (Brandl et al., 2009). Båda har närmare bestämt ett stort ansvar inom det strategiska personal- och förbättringsarbetet (Currie & Procter, 2001; Whittaker & Marchington, 2003).

Med åren har även chefernas roll blivit mer HR-inriktad, vilket medför att ett fungerande partnerskap är betydelsefullt för parterna inom organisationen (Whittaker & Marchington, 2003). Det existerar ett intresse från chefernas sida att arbeta med HR-

relaterade arbetsuppgifter (Whittaker & Marchington, 2003; Brandl et al., 2009). Brandl et al. (2009) menade att cheferna hade ett stort intresse angående arbetsuppgifter som att motivera sina medarbetare och ansvara för personalens välmående. Även om cheferna inte räds över ett större HR-ansvar i sin yrkesroll tryckte Brandl et al. (2009) på hur betydande det är att HR-funktionen är delaktig och bidrar med sina specialistkunskaper.

Chefernas förväntningar på HR

Chen et al. (2011) undersökte chefernas och HR:s relation i Hong Kong. Deras studie påpekade att chefer och HR kan ha olika uppfattningar om varandras roller vilket i sin tur skapar konflikter och misstolkningar. Chefer som upplever en låg nivå av stöd från HR ser HR:s arbete som onödigt och slöseri med resurser. Däremot om cheferna upplever ett välfungerande stöd från HR-funktionen ändras deras uppfattning som leder till en positivare syn på HR:s arbete (Chen et al., 2011). Genom att erbjuda cheferna ett större ansvar för HR-frågor skapar det möjligheter att engagera sig i det dagliga beslutsfattandet och HR kan fokusera mer på processer och sätta upp mål för organisationen (McGuire et al., 2008). Däremot visade Renwicks (2000) forskning att det existerar olika förväntningar mellan båda parter vilket skapar problem att skilja på HR:s och chefernas arbetsuppgifter. Detta beror på att många chefer skapar sin egen väg och rutiner att följa när de tillämpar HR-relaterade uppgifter.

Kommunikation mellan chefer och HR

HR och chefernas relation är väsentlig inom personalfrågor. I många fall avgör den personliga kommunikationen hur nära och väl samarbetet fungerar mellan båda parter (Currie & Procter, 2001). Att det finns ett socialt band och en god kommunikation är betydelsefullt. Anledningen till detta tycks vara att det kan leda till en ökad arbetsnöjdhet eftersom cheferna bedömer kommunikationen med HR som positivt i deras dagliga arbete (Chen et al., 2011; Sanders & Frenkel, 2011). Kommunikationen är en vital grund för att relationen ska fungera

mellan chefer och HR. Det är upp till HR-funktionen att ansvara över framställande av styrdokument och rutiner som cheferna kan följa. Genom kommunikation kan HR övertyga cheferna att implementera arbetet på ett bra och effektivt sätt, samt att kommunicera och framföra detta till berörda parter (Trullen, Stirpe, Bonache & Valverde, 2016).

Samarbete mellan chefer och HR

HR-funktionen har en betydande roll i chefernas dagliga arbete. Deras roll är att fungera som ett stöd och vägleda cheferna vid personalärenden. Stöd från HR är väsentligt för cheferna eftersom de inte bör lämnas på egen hand i genomförandet av ett mer omfattande HR-arbete (Gilbert et al., 2011). Cheferna tar sig an allt mer HR-uppgifter vilket tenderar att medföra ett större personalansvar. Däremot visade Perry och Kuliks (2008) forskning att cheferna har svårigheter att slutföra uppgifter som är relaterade till HR-arbetet. Anledningen till detta beror på att cheferna i vissa fall inte tillämpar de HR-metoder samt policys som har betydelse och är nödvändiga i situationen. Det framkommer att anledningen till problemet är att ett flertal chefer har en begränsad HR-kompetens eftersom de varken har bakgrund eller utbildning inom personalområdet (Perry & Kulik, 2008). Ett ökat stöd visar på att cheferna tenderar till att bli mer öppna för olika varianter av HR-uppgifter. Cheferna betraktar detta främst som en möjlighet att uppnå ett mål istället för en börda som tar extra tid (Gilbert et al., 2011). Eftersom kraven har ökat visade Watson et al. (2006) forskning hur betydande det är att HR är en stödjande funktion som inte enbart delegerar ut ansvar utan att förekomma som ett bollplank för cheferna.

Ett välfungerande samarbete och stöd från HR-funktionen har visat sig vara en motivationskälla till att genomföra olika varianter av personalarbete för cheferna inom organisationen (Trullen et al., 2016; Watson et al., 2016). Även om chefer har viljan finnas där menade Xie et al. (2013) att deras självständighet inom HR-området är relativt låg. Detta påvisar hur betydande det är att HR-funktionen stödjer cheferna och guidar de vid exempelvis

rekrytering och urval. Skälet till att det finns svårigheter att arbeta självständigt beror främst på chefernas bristande HR-kompetens och att de inte har fått den utbildning samt förutsättningar som krävs för att genomföra arbetet. Ett nära samarbete mellan HR och chefer kan leda till konflikter som i sin tur påverkar det framtida samarbetet mellan båda parter (McGuire et al., 2008; Renwick, 2003). Sanders och Frenkel (2011) påpekade att dessa konflikter kan uppstå på grund av att cheferna känner av begränsningar i sitt arbete. För att undvika detta ska ett nära samarbete upprättas, där båda parter strävar efter samma mål och överenskomna prioriteringar.

Syfte

Syftet med studien var att undersöka enhetschefernas förväntningar på HR-funktionen i den offentliga sektorn, samt kartlägga om dessa förväntningar även stämmer överens med vad som var möjligt i en viss organisation.

Metod

I följande avsnitt redogörs den aktuella forskningsmetoden, vilket urval som använts samt hur datainsamlingen har genomförts. Studien baseras på kvalitativa och semistrukturerade intervjuer som bearbetades med hjälp av tematisk analys. Slutligen redogörs de etiska riktlinjer som finns samt studiens forskningskvalitet.

Val av metod

Den kvalitativa metoden handlar om att förstå och tolka deltagarnas upplevelser och erfarenheter kring ett ämne (Bryman, 2011). Forskare bör ta hänsyn till olika steg när de tillämpar en kvalitativ metod (Robinson, 2014). Det första steget bestod av att skapa inkluderingskriterier för att kunna välja ut rätt deltagare. Syftet med kriterierna var att bedöma om deltagaren var kvalificerad för att delta i datainsamlingen. Inklusionskriteriet som till slut valdes var att deltagarna skulle arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen i två utvalda kommuner i Jönköpings län. Nästa steg handlade om att ta ett beslut angående

storleken på urvalet samt att ett bekvämlighetsurval tillämpades. Urvalet resulterade i att åtta enhetschefer valdes till studien ($n=8$). Sista steget var att genomföra en datainsamling där semistrukturerade intervjuer tillämpades.

Metodansats

I studien utfördes en semistrukturerad intervjumetod för att undersöka enhetschefernas förväntningarna på HR-funktionen. Semistrukturerade intervjuer är förekommande inom den kvalitativa forskningen och har ett antal fördelar (Bryman, 2011; Kallio Pietilä & Kangasniemi, 2016). Anledningen till att den här intervjumetoden tillämpades var för dess fördel att kunna ställa relevanta följdfrågor och det innebar att deltagarens svar styrde intervjuens riktning. Kallio et al. (2016) menade att det måste finnas en god balans mellan huvud- och följdfrågor samt att frågorna i intervjuguiden ska ha sin utgångspunkt från tidigare forskning. En intervjuguide skapades med grund från den tidigare forskningen (se bilaga 2) och delades upp i tre olika rubriker: bakgrund-, huvud- och avslutande frågor som omfattades av sexton frågor med tillhörande följdfrågor. Ett exempel på en huvudfråga som användes under intervjuerna var: *Finns det situationer där du upplever att HR fungerar bra? Ge exempel* (se bilaga 2). Innan datainsamlingen kunde påbörjas genomfördes en testintervju på en person som inte var en aktuell deltagare till studien. Kallio et al. (2016) forskning visade på att intervjun bör testas innan datainsamlingen genomförs för att undersöka om det finns behov av förändringar i intervjuguiden eller om frågorna bör ändras. Likaså ansåg Bryman (2011) att ett test är nödvändigt för att utreda hur frågorna tolkas av intervjupersonen. Anledningen till att en testintervju genomfördes var för att göra en bedömning angående frågornas lämplighet samt ta emot feedback och förbättringsförslag. Efter genomförandet av testintervjun gav personen feedback och vissa frågor ändrade ordning för att få en bättre struktur på intervjuguiden.

Urval

Efter beslut gällande metodansats och val av metod bör det ske ett urval där aktuella kandidater rekryteras till intervjun (Robinson, 2014). Ett bekvämlighetsurval tillämpades och Jager, Putnick och Bornstein (2017) menade att det är det vanligaste urvalet som används i kvalitativa studier. Främsta orsaken till val av metod grundar sig i att förfrågningarna kunde skickas ut till ett flertal enhetschefer inom den offentliga sektorn samt att vi kände till några enhetschefer sedan tidigare som ville delta i studien. Detta reflekterades i Jager et al. (2017) forskning där urvalet anses vara en strategi som väljer deltagarna utifrån deras relevans för studien. Robinson (2014) forskning visade på att det finns riktlinjer gällande vad som är ett lämpligt antal deltagare och det framkom att det bör vara mellan tre till sexton deltagare. Det togs då beslut om att åtta enhetschefer skulle intervjuas angående deras förväntningar. Därefter skickades de första förfrågningarna ut till åtta enhetschefer som arbetade inom två olika kommuner i Jönköpings län. Detta ledde till att fem enhetschefer svarade där tre tackade ja och två tackade nej. Ett beslut togs då om att skicka ut nio nya förfrågningar i två olika omgångar eftersom flera enhetschefer inte svarade på det första mailutskicket. Det skickades ut totalt 26 förfrågningar (Se bilaga 1) till enhetscheferna och de första åtta som tackade ja blev aktuella för en intervju. Detta urvalet ansågs vara lämpligast för datainsamlingen eftersom deltagarna valdes utifrån deras tillgänglighet. Bryman (2011) menade att den mest betydande fördelen är på grund av dess effektivitet och metoden är lätt att tillämpa i praktiken. En nackdel dock är att det kan saknas en tydlig generaliseringsbarhet som exempelvis ett sannolikhetsurval innehåller (Bryman, 2011; Jager et al., 2017). Farrokhi och Mahmoudi-Hamidabads (2012) forskning visade på ännu en nackdel och menar att författarna tenderar till att bli partiska i urvalet. Detta var något som vi hade i åtanke under hela urvalsprocessen. Förfrågan om deltagande i intervjun skickades via mail (se bilaga 1) till sammanlagt 26 enhetschefer där åtta valde att tacka ja till en intervju. Enhetscheferna som

deltog i undersökningen hade olika utbildningsbakgrunder och deras arbetslivserfarenhet varierade (se tabell 1). Samtliga åtta enhetschefer tjänstgjorde på fyra olika arbetsområden som tillhörde fyra olika HR-konsulter. Detta var ett medvetet val för att minska risken att studien riktar sig mot en specifik HR-konsult.

I tabell 1 framställs kodningen av deltagarna, deras bakgrund och antalet år som de har arbetat som enhetschef.

Tabell 1

Sammanställning av intervjuade deltagare

Kodning	Bakgrund	Antal år som enhetschef
Enhetschef A	Socionom	10 år
Enhetschef B	Personalvetare	1,5 år
Enhetschef C	Socionom	3 år
Enhetschef D	Socionom	1,5 år
Enhetschef E	Arbeterapeut	<1 år
Enhetschef F	Socionom	1,5 år
Enhetschef G	Personalvetare	2,5 år
Enhetschef H	Socionom	1,5 år

Genomförande av intervjuer

Samtliga åtta intervjuer genomfördes i en ostörd miljö på varje enhetschefs arbetsplats efter deras önskemål. Deltagaren fick välja tid och datum för genomförandet av intervjun i de tidsramar som erbjöds i mailutskicket. Samtliga intervjuer utfördes gemensamt och intervjutillfällena delades upp lika och en hade en mer ledande roll som ställde frågorna och den andra kompletterande genom att aktivt lyssna för att kunna ställa följdfrågor.

Tidsramen för intervjuerna varierade mellan deltagarna, men i genomsnitt genomfördes ett

intervjutillfälle på cirka 45 minuter. Under vissa intervjuer berättade enhetscheferna om ämnen och områden som inte fanns med i intervjuguiden och då ställdes det följdfrågor för att få mer information kring det ämnet.

Analysmetod

Tematisk analys är en kvalitativ analysmetod som används inom psykologi. Metoden identifierar och analyserar data som sedan organiseras och beskrivs utifrån de mönster som framkommer med hjälp av en matris (Braun & Clarke, 2006; Bryman, 2011). En tematisk analys utreder datainsamlingen, gör en kodning av alla fynd, hittar teman, utför en granskning av teman, definierar teman samt namnger dessa och till sist framställer data i en rapport (Braun & Clarke, 2006). Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades inspelningarna för att kunna finna teman samt koda fynden. Transkribering är en viktig del inom analysen och metoden tillämpas för att skapa en ökad förståelse för det insamlade materialet (Braun & Clarke, 2006). Samtliga åtta intervjuer delades upp lika och transkriberades självständigt. Under varje enskild transkribering upprättades ett nytt dokument för att underlätta vid kodning av fynden samt definieringen av varje tema. Alla åtta transkriberingar tolkades på egen hand för att kunna identifiera gemensamma nämnare. Anledningen till detta var för att undvika att vi skulle påverka varandras tolkningar och fynd. Vid tolkning av data fokuserades det på vad som ansågs vara väsentligt utifrån enhetschefernas syn och åsikter kring HR-funktionen för att kunna lyfta fram de gemensamma nämnare som framkom under samtliga intervjutillfällena. Efter tolkningen skrevs alla teman som framkommit ner på en tavla för att finna gemensamma huvudteman med tillhörande underrubriker som var aktuella för resultatet. För säkerhetsställa att alla huvudteman stämde överens med datainsamlingen genomfördes en granskning av varje enskild transkribering gemensamt. Det framkom fyra aktuella huvudteman efter kategoriseringen och dessa huvudteman resulterade i *samverkan, kommunikation,*

problematik och *HR-funktion*. Tabell 2 är en sammanställning av alla fyra huvudteman med tillhörande underrubriker som framställdes i enlighet med den tematiska analysen.

Tabell 2

Sammanställning av huvudteman och dess underrubriker i analysen

Huvudteman	Underrubriker
Samverkan	Stöd Rehabiliteringsärenden Bollplank Brist på kunskap Ensam i rollen
Kommunikation	HR:s tillgänglighet
Problematik	Rekryteringsenheten Underbemannad HR Tidsbrist Meningsskiljaktigheter
HR-funktion	HR:s betydelse Insikt Individuell uppfattning av HR funktionen

Etiska hänsynstagande

Forskningsetiken behandlar forskarens uppträdande, ansvar samt kvalitetskrav inom forskning (Vetenskapsrådet, 2017). I början av intervjun nämndes syftet med studien och detta utfördes i enlighet med den svenska forskningens principer gällande informationskravet. Informationskravet berör författarnas skyldighet att informera om att det är ett frivilligt deltagande samt upplysa att det är acceptabelt om den medverkande inte vill besvara en fråga. Samtyckeskravet innebär att deltagaren har rätt att bestämma över sin egen medverkan (Bryman, 2011; Robinson, 2014). Detta tydliggjordes genom att deltagaren informerades om sin rätt att avbryta sin medverkan i intervjun efter eget önskemål. Samtliga deltagare informerades om att allt material som samlades in var konfidentiellt i enlighet med

konfidentialitetskravet. Samtliga enhetschefer var anonyma i uppsatsen och informerades om detta i inledningen av intervjun. Allt material som samlades in förvarades säkert och användes enbart till forskningens ändamål i enlighet med nyttjandekravet. Detta innebär att det är enbart författarna som har tillgång till allt insamlat material (Bryman, 2011). Slutligen ställdes en fråga angående tillåtelse att spela in intervjun. Samtliga åtta intervjuer har spelats in i enlighet med den tidigare överenskommelsen.

Forskningskvalitet

Enligt Bryman (2011) används tillförlitlighet, äkthet och pålitlighet för att säkerhetsställa forskningskvaliteten i kvalitativa studier. Tillförlitlighet utreder om forskningen är trovärdig, pålitlig och överförbar samt om det finns möjligheter att styrka och konfirmera. Genom att redogöra för tillvägagångssättet och att det följer kraven angående information, samtycke, konfidentialitet samt nyttjande kan öka studiens trovärdighet. Detta kan kopplas ihop med Brymans (2011) forskning som menade att det är betydande att forskaren säkerställer en fullständig redogörelse för forskningsprocessen samt att alla delar av processen ska vara tillgängliga för intressenterna. Äkthet i sin tur säkerställer att forskningen visar en rättvis bild samt har ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk- och taktisk autenticitet (Bryman, 2011). Detta säkerhetsställs genom att diskutera efter datainsamlingen att deltagarnas åsikter och uppfattningar ger en rättvis bild kring det valda syftet. Pålitlighet beskriver forskningens trovärdighet och den säkerställer att liknande forskning vid senare tillfälle bör framställa liknande resultat (Bryman, 2011). För att säkerställa pålitligheten i studien bifogades exempelvis bilagor från mailutskick (se bilaga 1) samt intervjuguiden (se bilaga 2) för att förtydliga hur tillvägagångssättet såg ut under datainsamlingen.

Resultat

Med hjälp av tematisk analys kom författarna fram till följande huvudteman:

samverkan, kommunikation, problematik och HR-funktion.

Samverkan

Stöd. HR är ett chefsstöd inom organisationen. Under intervjuerna framkom det att enhetschefernas förväntningar var kopplade till ett specifikt stöd angående personalfrågor men även mer allvarliga händelser. Enhetscheferna ansåg vidare att stödet har betydelse för att deras arbete ska fungera vid olika typer av personalärenden. HR-funktionens stöd till enhetscheferna och dess betydelse var återkommande under samtliga intervjuerna med enhetscheferna.

[...] när jag har haft flera olika personalärenden där det har hänt saker som man inte önskar, som misstanke om stöld till exempel. Så då har HR direkt varit med och stöttat och sagt att så här gör vi [...]. Sen har jag fått ta hand om känslor och sådant.
(Enhetschef A)

De situationer där begreppet stöd har framkommit var bland annat i samband med rehabiliteringsärenden och kontakt med externa organisationer som exempelvis facket och Försäkringskassan. Samtliga enhetschefer var överens om hur betydandet stödet var för varje enskild enhetschef. Stor vikt lades även på HR:s expertkunskap inom rekrytering samt de lagar som berör medarbetarna och personalfrågor. Förutom expertkunskap uppskattas även HR-funktionens närvaro av enhetscheferna, exempelvis att vara med och stödja enhetschefen vid svåra samtal. Några enhetschefer beskrev det som att de fick ett bra stöd från HR och att i vissa lägen var det över förväntan. En enhetschef noterade att de var bortskämda i det dagliga arbetet gällande stödet från HR-funktionen.

[...] ett enormt stöd verkligen, en trygghet att man kan vända sig till någon ibland, kanske för bra. Som jag sa, det är lätt att bara ringa ett samtal eller maila istället för att man söker upp saker själv [...] så vi är ganska bortskämda i Jönköpings kommun.

(Enhetschef H)

Rehabiliteringsärenden. Vid en fråga angående samarbetet mellan HR och enhetscheferna framkom det hur väsentligt stödet var i ärenden som exempelvis rehabiliteringssamtal. Det visade sig även under intervjuerna att det fanns ett större behov av stöttning i processer som ansågs vara svårare än andra. Enhetschefernas behov av stöd var en aspekt som togs upp vid flertal intervjutillfällena. Enhetscheferna noterade att deras bristande kunskap inom rehabiliteringsåtgärder var den främsta orsaken till varför de vände sig till HR gällande rehabiliteringsärenden.

[...] i ärenden kopplat till när det kanske är rehabiliteringssamtal eller rehabiliteringsärenden, där behöver man lite mer stöttning så att man gör rätt då de processerna är svårare och man är kopplad till olika myndigheter som försäkringskassan. Där behöver jag extra kunskap för där får inte vi med oss mycket från vår utbildning [...] (Enhetschef F)

Två enhetschefer nämnde att de har fått det stöd som krävs av HR i rehabiliteringsärenden. Genom ett välfungerande samarbete och stöd från HR upplevde enhetscheferna att HR-funktionen levde upp till deras förväntningar.

Brist på kunskap. Under samtliga intervjuer framförde enhetscheferna hur betydande stödet var i många personalfrågor eftersom det fanns en brist på kunskap. De allra flesta enhetschefer kände att de fick det stöd som situationen krävde. Under intervjuerna

framkom det även hur viktigt det var att HR-funktionen fanns där som stöd och stöttade enhetscheferna i svåra situationer på grund av HR-konsulternas expertkunskap.

[...] oftast är det kanske svåra situationer där det är anställda som inte fungerar som man vill avsluta, eller behöver avsluta, och då är det mycket man behöver tänka på så att man inte tar fel väg [...] så då kan det vara skönt att vända sig till någon som är expert på personalfrågor. (Enhetschef H)

I många fall berodde det på att enhetscheferna utbildningsbakgrund var inom sociologi samt medicin. Detta innebar att de saknade kunskap om HR-relaterade uppgifter, exempelvis arbetsrätt. Flera enhetschefer nämnde att HR-funktionen styrde upp situationen och vägleder när det finns ett ökat behov av stöd eller någon att bolla tankar med.

Bollplank. Utifrån intervjuerna framkom det att samtliga enhetschefer var samstämmiga i deras syn på att HR-funktionen fungerade som ett bollplank. Anledningen till att HR beskrevs som ett bollplank berodde på att enhetscheferna kunde diskutera och framföra sina tankar och funderingar med sin HR-konsult. Även problem som enhetscheferna inte kunde reda ut självständigt diskuterades med HR-funktionen. Majoriteten av enhetscheferna beskrev att HR som bollplank visade på en trygghet. Det framkom att HR ska finnas där för enhetscheferna i deras arbete och framförallt i svåra samtal och personalärenden som inte hör till deras dagliga arbete.

[...] så har jag rätt stora förväntningar på vår HR att de ska kunna stötta mig rätt mycket i det. Speciellt nu då när jag fortfarande är relativt ny i yrket liksom, när allt inte riktigt har satt sig än. Så jag har förväntningar om att jag ska kunna vända mig till dem i de flesta personalfrågor och kunna bolla och sådär. (Enhetschef D)

Under intervjuerna tryckte två enhetschefer på HR:s betydelse och att det fanns höga förväntningar angående att enhetschefen kunde vända sig till HR i exempelvis ekonomifrågor och löneärenden. Detta berodde på att de var relativt nya i sin yrkesroll och inte var tillräckligt insatta i personalfrågor. En av enhetscheferna nämnde att det existerade ett stabilt stöd från HR och detta berodde på att det var en stor kommun som enhetschefen arbetade inom. En stor kommun resulterade i att det fanns flertalet goda resurser att använda sig av enligt enhetschefen. I och med att de var relativt nya i sin roll fanns det inte tillräckligt med kunskap för att hantera vissa specifika ärenden självständigt.

Ensam i rollen. Vid en fråga om vad HR-funktionen hade för betydelse var samtliga enhetschefer eniga om att HR var ett bra stöd i många fall som tidigare har nämnts. Under en intervju framkom det att en enhetschef upplevde yrkesrollen som ensam vid ett flertal tillfällen. Enhetschefen förklarade att HR var en betydande funktion eftersom enhetschefer i många fall arbetade självständigt och hade ansvar för flera olika områden som rörde personalen. Vid frågan om HR:s betydelse resonerade enhetschefen kring att man som enhetschef var relativt ensam i sina tankar. Detta innebar att HR-funktionen vara delaktig i enhetschefernas arbete eftersom det var opassande att resonera med sina medarbetare.

[...] i och för sig så är vi två stycken och kan bolla lite med varandra med, men annars är man ganska ensam som enhetschef [...] annars är man lite ensam i sina tankar, hur ska man göra med det här. [...] på något sätt kan jag känna att för mig är det en positiv känsla med HR. (Enhetschef G)

Kommunikation

HR:s tillgänglighet. Under datainsamlingen framfördes en fråga angående hur lättillgängliga HR-funktionen var i det dagliga arbetet. Behovet av kommunikation med HR-

funktion varierade eftersom deras arbetsuppgifter var omväxlande. Detta berodde på vad enhetscheferna hade för personalärenden som bearbetades då. Det rådde delade åsikter angående HR:s tillgänglighet. En enhetschef var relativt nöjd och ansåg att tillgängligheten generellt var bra men menade att det krävdes en strategi för att få kontakt med sin HR. Överlag hade enhetscheferna en positiv bild av HR:s tillgänglighet och upplevde att HR var närvarande och lättillgängliga i sin roll. Anledningen till detta var för att HR blev inkopplade i ärenden där det fanns ett behov av stöd samt underlättade enhetscheferna arbetsbörda i form av stödsamtal och personliga möten.

[...] när jag de inte på telefon kan man alltid skicka ett mail och be dem ringa upp. De är duktiga på att hänvisa till kollegor om det är så att de är på längre semestrar och meddelar även det innan de går liksom att nu är jag ledig i en vecka så kontakta den här i första hand. (Enhetschef D)

Däremot ansåg två enhetscheferna att HR:s tillgänglighet var bristfällig eftersom det kunde uppkomma svårigheter att få kontakt med funktionen. Vidare belyste enhetschef H hur frustrerande situationen kunde bli om ett svar uteblev eller framkom långt efter den tidsramen som enhetschefen förväntade sig. Detta skedde vid ärenden som ansågs vara mindre och inte lika omfattande som större fall.

Det kanske inte alltid är så lätt att nå fram på telefon och så, och det kanske tar några dagar innan man får svar på mail och så. Det kanske inte är direkt kommunikation så ja men medel skulle jag säga. (Enhetschef C)

Problematik

Rekryteringsenheten. Under intervjun ställdes frågan kring eventuella förbättringar där många enhetschefer upplevde att HR-funktionen fungerade enligt förväntningarna och att enhetschefer fick den hjälp de behövde. Två enhetschefer uppfattade dock att deras förväntningar kring rekryteringsenheten var för höga och resultatet av rekryteringenhetens arbete kring sommarrekrytering upplevdes inte som tillfredsställande. Detta poängterades av två enhetschefer med HR-bakgrund eftersom de hade insikt i vad som ingick i rekryteringsarbetet. Detta resulterade i att högre förväntningar uppstod.

[...] däremot kan jag ju säga med den där rekryteringsenheten som vi har hjälp för sommar, för vi har svårt att hitta folk inför sommar och där kunde jag väl känna att eftersom man själv har arbetat med rekrytering innan [...] Att man kanske kunnat göra en bättre gallring av de folk som de har skickat, att tanken var att de ska först göra någon slags speedintervju eller något sådant där, men där har jag känt att det hade man kunnat göra lite bättre. (Enhetschef G)

[...] kanske man trodde såhär, då handlar det inte om att de ska göra 70 procent av rekryteringsarbete utan de kanske gör 10–15 procent. Så det var lätt att få olika uppfattningar när man hörde att nu kommer vi få rekryteringsenheten som ska hjälpa oss med sommarrekryteringen. Perfekt ju, så där får man vara vaksam med vad man har för egna föreställningar bara för att man hör ett ord, så får man en bild av det här förväntar jag mig och det här innebär det [...] (Enhetschef B)

Förutom bättre gallring och mer förberedande arbete belystes även problematiken kring rekryteringsenhetens arbetsbelastning i rekryteringen inför sommaren. Detta påverkade sin tur enhetscheferna i deras arbete. Både enhetschef B och G observerade att målet med rekryteringsenheten inte var tydligt klarlagt. Enhetscheferna hade kännedom att förbättringar kring sommarrekryteringen hade aktualiserats i enlighet med enhetschefernas önskemål. Det framkom att två enhetschefer var kopplade till rekryteringsarbetet inom sitt geografiska område vilket ansågs som positivt.

Underbemannad HR. Flertalet enhetschefer upplevde under intervjun oro över HR:s arbetssituation. Enhetscheferna lyfte fram att deras HR-konsult hade mycket på sitt bord eller var underbemannade. Detta förmedlades främst genom upplevelsen av att HR var stressad och att det fanns risk för en viss minskad tillgänglighet hos HR att kunna besvara enhetschefernas frågor. Långa väntetider kunde även kopplas till att specifika HR-ärenden kunde ta längre tid, exempelvis svåra samtal där man inte kom fram till lösning vid första genomgångna mötet.

Nej men de är väl säkert som alla andra – underbemannade, har för många personer som de ska serva kan jag tänka mig. Så där borde man se över för jag upplever att min HR-konsult är väldigt stressad utifrån, att de har så mycket och att de sitter med i svåra samtal och fackliga samtal [...] (Enhetschef H)

HR-konsulternas stressade arbetsmiljö noterades av två enhetschefer som beskrev främst att HR hade ett omfattande ansvarsområde med stora personalgrupper.

Ja, vad ska man säga, tidsbrist. De jobbar ut mot hela kommunen på vårt område, då har de många äldreboenden, många enhetschefer och mycket personal under sig [...]

Så de behöver fokusera på det också. Så det är lite resursbegränsning rent av.

(Enhetschef B)

Flertalet enhetschefer såg fördelar med att anställa fler HR-konsulter till organisationen för att kunna avlasta arbetsbördan och förbättra arbetsmiljön, såsom stress hos sin ansvariga HR. En enhetschef förklarade " jag tror kanske att HR hade behövt ha någon mer för sin hjälp, att HR har för stort område. Det är för många anställda som HR ska förväntas sig att ha koll på." (Enhetschef A).

Tidsbrist. I samband med att HR-funktionen uppfattades som underbemannad upplevde många enhetschefer tidsbrist från HR:s sida. Tidsbristen föreställde att HR fick prioritera andra ärenden vilket påverkade enhetscheferna som var i akut behov av hjälp kring personalfrågor. Detta genererade frustration hos vissa enhetschefer. Ett nära samarbete med HR och förståelse hur andra enhetschefer i samma område hade det innebar att enhetscheferna visade sympati för HR:s arbetssituation.

[...] det är mer utifrån att HR har alldeles för mycket på sitt bord, att det kan vara svårt att få tag på HR [...] får prioritera hårt vad HR lägger sin tid och energi på och ibland kallar ledningen på HR, då ska HR bara dit och då får HR lägga allt annat åt sidan [...] (Enhetschef A)

Det positiva var att flera HR-konsulter fanns tillgängliga inom organisationen som underlättade enhetschefernas situation, dock fanns det risk att det tog tid att leta upp och nå HR inom andra förvaltningar i organisationen.

[...] ibland behöver man ha svar nu, verkligen nu och då kanske man inte får tag på någon HR. Nu har jag två som jag kan vända mig till, men det kan vara rätt frustrerande ibland för att man kanske sitter med någonting och så något löneärende eller vad som helst [...] (Enhetschef H)

Meningsskiljaktigheter. Databasinsamlingen belyste att meningsskiljaktigheter förekom även vid ett fungerande samarbete mellan enhetschefer och HR. Detta framkom tydligt vid situationer där enhetschefen hade avvikande åsikter från HR:s riktlinjer.

[...] det jag har ibland ifrågasatt är ju det här med lönerna som har kanske stridit med någon HR konsult ibland. [...] Det har handlat om 500 kr ibland och vi vet att det är så svårrekryterat och då kanske vi får liksom ge lite, och jag tycker att en 500-lapp är inte särskilt mycket och hålla på och tjafsa om, men de går ju efter sina lönelistor [...] (Enhetschef H)

Dissonans kring meningsskiljaktigheter blev påtagligt hos enhetschef G med HR-bakgrund. Enhetschefen upplevde att andra enhetschefer med exempelvis sjuksköterska-bakgrund hade stark vilja att genomföra saker efter egna önskemål och därmed saknade förståelse för vissa HR-riktlinjer inom den offentliga sektorn.

[...] och då försöker jag få in det här att man inte kan göra som man vill. Vi kan ju till exempel prata om lön, sätta lön, ja då förstår man ju att man har ju en viss box man ska förhålla sig till och då kan det ju vara att vissa, om man är chef vill göra som man vill. Nu vill jag göra det här, men det funkar liksom inte i kommun. [...] (Enhetschef G)

Att kunna föra en dialog var viktigt i samarbetet mellan HR och enhetscheferna för att undvika meningsskiljaktigheter och komma fram till en lösning. Detta reflekterades av enhetscheferna som bekräftade att det existerade olika synvinklar mellan de och HR i en situation där en överenskommelse förväntades. Enhetscheferna poängterade att inom offentlig sektor existerade vissa regler och riktlinjer samt att chefen inte alltid kunde utföra vissa ärenden efter sina önskemål. Enhetscheferna ansåg detta som positivt att HR med sin kunskap var med och styrde upp enhetschefernas arbete vid svåra fall som exempelvis löneärenden.

HR-funktion

HR:s betydelse. Under intervjun ställde författarna frågan kring HR-funktionens betydelse. Resultatet av intervjuerna tydde på att samtliga åtta enhetschefer bekräftade HR:s centrala roll inom organisationen. HR:s roll ansågs som väsentlig och flera enhetschefer noterade att utan stödet hade enhetscheferna svårt att genomföra sina personalrelaterade arbetsuppgifter.

[...] betyder väldigt mycket för i och med att jag är socionom så har jag inte alls det med sig och har inte det fokuset riktigt. Vill bara, vill bara att personalen ska må bra och trivas, det är ungefär så. Sedan när ärenden inte fungerar och jag behöver stöd så behöver jag verkligen en HR-konsult, annars hade det varit jättejobbigt och stor arbetsbelastning. Så jätteviktig funktion. (Enhetschef C)

Enhetscheferna reflekterade i hög grad över HR:s expertkunskap inom olika ansvarsområden och bedömde detta som betydelsefullt. Kunskapen inom socialförvaltningen och samverkan med facket var andra faktorer som hade stort inflytande hos enhetscheferna.

[...] hennes källa till kunskap är väldigt stor [...] hon kan ju mycket inom området och har mycket erfarenhet [...] känner hon ju till själva äldreomsorgen och vad vi brottas med, för hon har ju varit med om detta i allt från folk som inte funkar till att söka personal [...] (Enhetschef G)

Enhetscheferna reflekterade även över HR:s vitalitet och kom fram till att de inte skulle kunna utföra sitt arbete utan HR som har nämnts tidigare. Detta återspeglades genom främst arbetsuppgifter där HR:s stöd var centralt, exempelvis arbete inom lagar, rekrytering och arbetsmiljö. HR ansågs vara en bra resurs som styrde upp olika delar av det dagliga arbetet.

Insikt. En av frågorna under intervjun belyste enhetschefernas förståelse över HR:s roll. Samtliga intervjuade enhetschefer upplevde att de hade insikt över vad en HR hade för arbetsuppgifter. Två enhetschefer med HR-bakgrund var dock tveksamma om enhetschefer med annan utbildningsbakgrund generellt hade fullständig förståelse över HR:s arbete. Både enhetschef B och enhetschef G noterade att de hade full förståelse för HR:s arbete. Detta kunde sammankopplas med deras HR-bakgrund.

[...] det skulle jag kunna säga att jag har. Kanske då för att man just har gått personalprogrammet också, att man vet lite bakgrund kring det. [...] Men hade man suttit här som enhetschef som har läst till socionom till exempel kanske man inte har den insikten eller så. Sedan vet man hur det generellt fungerar, det finns olika begränsningar på saker och ting. [...] (Enhetschef B)

[...] ja det har jag ju, kan jag ju säga, men det är för min bakgrund. Sedan tror jag inte generellt att man har det [...]. Om man nu ska se till mina kollegor så tror jag

inte det. Det tror jag faktiskt inte alltid eftersom jag tror att man tycker det är en bra funktion generellt, i kunskapsmässigt [...] (Enhetschef G)

Samtliga enhetschefer upplevde att de hade förståelse över HR och HR:s arbetsuppgifter. En av enhetscheferna noterade att vid starten av hennes chefskarriär upplevde hon en bristande kunskap angående HR-funktionen. Genom ett nära samarbete och stöd inom personalfrågor upplevde den aktuella enhetschefen att förståelse för HR och deras funktion ökade. Däremot påpekade enhetschefen ett önskemål att få mer information kring stödet de var berättigade till från HR. Vidare belyste enhetschefen att ansvar över den ökade kunskapen låg främst hos individen och inte HR-funktionen.

Individuell uppfattning av HR-funktionen. Som en sammanfattande fråga bad författarna att enhetscheferna skulle beskriva HR med tre ord. Detta gjordes främst för att se om en liknande beskrivning av funktionen kunde uppnås med flera intervjudeltagare. Svaren som författarna erhöll var breda och tydde på att enhetschefernas förväntningar och vision om HR var individuell. Några enhetschefer resonerade kring HR som personbundet medan andra lade fokus på HR som funktion. Fem enhetschefer belyste egenskaper förknippade med HR:s kompetens. Begrepp som kunde kopplas till HR:s dagliga arbetsuppgifter såsom stöd och problemlösning noterades av flera enhetschefer. Vidare lyftes HR:s expertkunskap inom lagar fram. Slutligen poängterades HR:s egenskaper som att vara uppstyrda, lyhörda, närvarande och trevliga.

Resultat i förhållande till tidigare forskning

Samverkan

Enhetscheferna sammanfattade HR-funktionen som ett stöd som ska samverka och komplettera deras arbete. Gilberts et al. (2011) forskning belyste hur betydelsefullt HR-funktionens stöd är för cheferna. Vidare nämnde Perry och Kulik (2008), Gilbert et al. (2011) samt Xie et al. (2013) att cheferna inte bör arbeta självständigt vid genomförandet av HR-

arbete som kräver expertkunskap eftersom vissa chefer saknar utbildning inom HR. Det framkom under intervjuerna att enhetscheferna visade på en lägre självständighet i processer som exempelvis rehabiliteringsärenden. Författarna anser att anledningen till den bristande kunskapen inom rehabiliteringsärenden hos enhetscheferna tyder på deras olika utbildningsbakgrunder. Flertalet enhetschefer hade en utbildning inom sociologi där kurser som exempelvis rehabilitering och arbetsrätt inte genomförts.

Under datainsamlingen framkom det att enhetschefer hade huvudansvar för personalens välmående. Flera enhetschefer upplevde svårigheter kring hantering av svåra samtal på grund av deras nära relation till medarbetarna. HR-funktionens effektiva agerande vid svåra ärenden värderades högt av enhetschefer och anledningen till den höga värderingen berodde på HR:s professionalitet i att skilja på sak och person. Brandl et al. (2009) belyste i sin forskning att HR-funktionen har en stor inverkan hos mellancheferna och bidrar med sin syn och kunskap i ärenden. Samtliga enhetschefer ansåg att samarbetet med HR-funktionen levde upp till deras förväntningar och en enhetschef nämnde att det var nästan för bra. Chen et al. (2011) samt Link & Müller (2015) uttryckte i sin forskning att ett välfungerande samarbete mellan båda parter är till en fördel för hela organisationen.

En annan viktig aspekt som enhetscheferna belyste var att HR-funktionen uppfattades som ett bollplank. Watson et al. (2016) forskning tydde på hur betydelsefullt den stödjande funktionen är samt belyste vikten av att HR inte enbart delegerar ut ansvar utan även existerar som bollplank. Det framkom under intervjuerna att enhetschefer värderade HR:s expertkunskap högt och använde funktionen till att diskutera olika problem. Stöd från HR upplevdes som en trygghet i enhetschefernas självständiga arbetssituation.

Ingen av enhetscheferna nämnde en negativ aspekt angående samverkan med HR-funktionen. Däremot nämnde McGuire et al. (2008) och Renwick (2003) i sin forskning att konflikter kan uppstå om chefer känner en slags begränsning från HR och detta kan undvikas

om båda parter strävar efter samma mål. Att enhetscheferna enbart hade en positiv syn kring HR-funktionen anser författarna kan bero på att HR-funktionen besitter en kunskap som enhetscheferna kan dra nytta av samt att deras förväntningar på samarbetet med HR uppfylls.

Kommunikation

Samtliga enhetschefer ansåg att kommunikationen och i det här fallet HR:s tillgänglighet levde upp till deras förväntningar. Enligt Currie och Procter (2001) påverkades samarbetet mellan båda parter av hur god den personliga kommunikationen är. Vidare menade Sanders och Frenkel (2011) att en god kommunikation i det dagliga arbetet med HR anses leda till en ökad arbetsnöjdhet hos cheferna. Resultatet tydde på att de flesta enhetschefer hade en positiv bild av HR-funktionen angående deras tillgänglighet och respons. Författarna anser att den positiva bilden framkom genom att enhetschefernas frågor besvarades i slutändan samt att HR-funktionen tog fram åtgärder för att hantera problem. Trullen et al. (2016) menade att en god kommunikation mellan båda parter ligger till grund för ett fungerande samarbete.

Däremot framkom det i resultatet att två enhetschefer ansåg att HR:s tillgänglighet delvis inte levde upp till deras förväntningar. En enhetschef nämnde att det krävdes en viss strategi för att nå sin HR-konsult om en fråga behövde besvaras. Anledningen till missnöjdheten som enhetschefen upplevde berodde på att HR-funktionen var underbemannad. Detta bekräftades även av andra enhetschefer som tog upp svårigheter med att nå HR och att det skedde vid mindre omfattande personalärenden.

Problematik

Två enhetschefer hade höga förväntningar kring rekryteringsenhetens arbete inför sommaren. Detta berodde på vaga mål hos rekryteringsenheten samt en otydlig arbetsfördelning mellan HR och enhetschef. Enligt Xie et al. (2013) var feedback från chefer till HR en viktig aspekt för att förbättra Human Resources Management (HRM) inom

organisationen. Enhetschefen nämnde att ett flertal förbättringar utförts efter feedback samt ett mer systematiskt arbete har genomförts efter enhetschefernas önskemål. Detta genomfördes i och med att enhetscheferna kontaktades och rekryteringsenheten utforskade vad de bedömde som väsentligt angående sommarrekryteringen. Enhetschefen ansåg att feedbacken uppmärksammades och i sin tur förbättrades rekryteringen inför sommaren inom organisationen.

Studien visade att meningsskiljaktigheter var förekommande mellan HR och enhetscheferna. Exempelvis vid rekrytering uppfattade en enhetschef fördelar med att erbjuda högre lön än vad HR och deras riktlinjer kring ingångslönerna förespråkade. Det framkom att situationen skapade frustration hos enhetschefen. Forskning visar att argumentationer samt begränsningar som HR skapar kan leda till konflikter mellan parter som har åtskiljande perspektiv kring samma fråga (Renwick, 2000; Renwick, 2003; McGuire et al., 2008). Vidare observerade Link och Müller (2015) i sin forskning att cheferna upplever frustration kring HR-relaterade arbetsuppgifter där regler och riktlinjer som skiljer från deras personliga åsikter ska tillämpas. Frustrationen och den konstanta argumentationen med HR kan skapa spänningar i chefernas dagliga arbete. Författarna förstår enhetschefens frustration, men anser att det finns riktlinjer inom HR som ska tillämpas gällande lönesättningen.

En annan meningsskiljaktighet som framkom under en intervju handlade om enhetschefernas förståelse för HR och HR-relaterade arbetsuppgifter. Chen et al. (2011) lyfte fram i sin studie att mellanchefer och HR kan ha olika uppfattningar av varandras arbetsuppgifter vilket påverkar förväntningarna hos båda parter. En enhetschef med HR-bakgrund noterade personliga upplevelser angående bristande kunskap inom HR-området bland sina kollegor.

Även enhetschefernas oro över HR-funktionens stora arbetsbelastning har fångats upp under intervjutillfällena. Liknande observationer framställde Watson et al. (2006) i sin

studie där barriärer som exempelvis stor arbetsbörda kring HR-relaterade arbetsuppgifter samt tidsbegränsningar att uppnå resultat beskrivs. Upplevelser av att HR-funktionen var underbemannad och tidsbegränsad noterades av enhetscheferna. Flera enhetschefer ansåg att tillökning inom HR:s personalstyrka framställdes som en avlastning för HR:s arbetsbörda och förbättrat organisationen väsentligt.

HR-funktion

HR:s centrala roll var väsentlig bland de intervjuade enhetscheferna. Enligt Welch och Welch (2012) var HR:s främsta arbetsuppgifter bland annat att ge administrativ service till chefer, förbättra organisationen samt upprätta policys. Enhetschefer noterade att utan HR skulle deras arbetsbörda öka kraftigt. Betydande var även expertkunskap inom lagar och HR:s förståelse samt kunskap om organisationen inom den offentliga sektorn. Även HR:s förhandlingar med facket samt andra externa organisationer hade en väsentlig insikt hos enhetscheferna. I och med detta anser författarna att HR-funktionen lever upp till enhetschefernas förväntningar.

Under intervjuerna framkom enhetschefernas individuella syn på HR-funktionen. Enhetscheferna nämnde att HR-funktionens viktigaste kvalifikationer var exempelvis deras yrkeskompetens, expertkunskap inom lagar samt stöd. Några enhetschefer kopplade även till HR:s personliga egenskaper och reflekterade kring personbundet samarbete inom organisationen. Författarna anser att enhetscheferna inte upplever HR som enbart en funktion utan det personliga bandet med HR-konsulten är väsentligt. I resultatet framkom det att samtliga åtta enhetschefer i den aktuella studien hade en positiv syn angående HR-funktionen.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka enhetschefernas förväntningar på HR-funktionen i den offentliga sektorn, samt kartlägga om dessa förväntningar även stämmer

överens med vad som var möjligt i en viss organisation. Studien visade på att samtliga åtta enhetschefer upplevde att deras HR-konsult uppfyllde enhetschefernas förväntningar främst inom samverkan, kommunikation samt HR-funktionens dagliga arbetsuppgifter.

Vi anser att genomförandet av den kvalitativa intervjumetoden var tillförlitligt eftersom en redogörelse för studiens tillvägagångssätt har upprättats. Semistrukturerade intervjuer tillämpades och vi såg fördelar med metoden på grund av att den gav oss en viss frihet i framställandet av intervjuguiden samt vid genomförandet av intervjuerna. Vid datainsamlingen var båda författarna närvarande för att säkerställa att den insamlade data stämde överens med studiens syfte. Under genomförandet av metodansatsen, urvalet och intervjuerna togs det hänsyn till de forskningsetiska principerna. Deltagarna som var med i studien fick information om syftet, forskningskvalitet samt de etiska principerna vid både mailutskicket och innan intervjuerna påbörjades. Vid tematisk analys säkerställdes forskningskvalitet genom subjektiva tolkningar av data. Då den aktuella studiens resultat har likheter med den tidigare forskningen visar detta på en överförbarhet samt pålitlighet.

Sammanfattningsvis hade enhetscheferna en positiv syn kring HR-funktionen där flera påpekade att de inte hade klarat av sitt arbete utan stöd från sin HR-konsult. Tidigare forskning som gjorde grunden till den aktuella studien undersökte chefernas syn på HR i olika organisationer både inom den privata och offentliga sektorn. Vid en jämförelse av de tidigare studierna med den aktuella studien reflekterade vi kring att chefernas förväntningar och synpunkter kring HR hade likheter oavsett vilken organisation de verkade inom. Vi anser att studien har relevans för HR-området då den reflekterar kring vilka förväntningar som läggs på HR-personal och om dessa stämmer överens med, samt vilka möjligheter det finns att besvara förväntningar inom organisationen. Studien är även relevant då det finns en brist på forskning kring ämnet i Sverige.

Studiens begränsningar

Begränsningar som uppkom under studien handlade främst om att den största yrkesgruppen av deltagarna var socionomer. Vi är medvetna om att det finns fördelar med att undersöka deltagare med en mer varierad utbildningsbakgrund. Detta främst på grund av att en av deltagarna med HR-bakgrund poängterade att enhetschefer med bakgrund inom medicin och sociologi inte hade full förståelse för HR-funktionen. Detta genererade ytterligare en begränsning i studien vilket var att författarna inte fick kännedom angående enhetschefernas utbildningsbakgrund förrän vid intervjutillfället.

En annan begränsning som uppkom vid intervjutillfällena gällande enhetschefernas arbetslivserfarenhet i en ledande position var att flertalet enhetschefer var relativt nya i sitt område. Ett flertal enhetschefer som deltog i studien hade mindre än tre års erfarenhet av chefskap. En deltagande enhetschef hade mer än tio års erfarenhet av personalledning. Detta betyder att det fanns ett gap mellan tre och tio år. Författarna ser fördelar med att analysera enhetschefer som arbetat inom ledande position mer än fem år för att se om deras uppfattningar avviker från de andra deltagarnas.

En svårighet som upplevdes under intervjuerna var enhetscheferna lojalitet till HR-funktionen och detta innebär att all information inte delges till författarna. I och med att författarna hade tidigare kunskaper inom området upplevdes det som att enhetscheferna inte ville delge alla sina åsikter kring förväntningarna. Däremot är det svårt att uttala sig om enhetschefernas lojalitet påverkade svaren eller inte.

Slutsats

Efter studiens genomförande visade resultatet att samtliga åtta enhetschefer inom de två utvalda kommunerna i Jönköpings län hade realistiska förväntningar på HR-funktionen. Dessa realistiska förväntningar innebar att enhetschefer förväntade sig ett stöd som var möjligt att få inom de två kommunerna. Studien bekräftade den tidigare forskningen med

utgångspunkt att HR anses vara ett chefsstöd och med detta uppkommer förväntningar från chefernas sida. Då tidigare forskning behandlade chefers syn på HR i flera olika organisationer inom den privata- och offentliga sektorn bekräftade studien att förväntningar som ställdes på HR-funktionen har många likheter. Kommunikation, samverkan och HR:s expertområdena värderades högt både i den tidigare forskningen samt i den aktuella studien. Avslutningsvis anser vi att HR-funktionen är väsentlig och enhetscheferna inom de två valda kommunerna har realistiska förväntningar på sina HR-konsulter.

Förslag för vidare forskning

Författarna upplever att det finns en begränsad forskning angående enhetschefernas syn på HR-funktionen samt samverkan mellan båda parter. Detta kan ligga till grund för framtida forskning genom att undersöka HR-funktionens förväntningar och syn på enhetschefernas roll för att framställa ett annat perspektiv kring ämnet. Författarna upplever att en mer varierad grupp av deltagare där utbildning och arbetslivserfarenhet tas hänsyn till hade varit mer givande för forskningen då det skapar en bredare bild av relationen mellan båda parter samt deras förväntningar.

Tillkännagivande

Först och främst vill vi tacka de åtta enhetschefer som ställde upp och tog sig tid att bli intervjuade i vår studie. Utan er hjälp hade studien inte varit genomförbar. Dessutom vill vi tacka Jönköpings kommun och Nässjö kommun för att ha bidragit med relevanta dokument till uppsatsen. Vi vill även tacka vår handledare Emma Neal som hjälpt oss med givande råd och stöd under arbetsprocessen. Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner som stöttat oss under den här perioden.

Referenser

- Alagaraja, M., Cumberland, D., & Choi, N. (2015). The mediating role of leadership and people management practices on HRD and organizational performance. *Human Resource Development International*, 18(3), 1-15.
- Bergman, A. (2009). *Att leda inom äldreomsorgen - En litteraturgenomgång av enhetscheferers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor* (Forskningsrapport 2009:8). Karlstad: Karlstads universitet. Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT Arbetsvetenskap.
- Brandl, J., Madsen, M. T., & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 194-210.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Chen, Y., Hsu, Y., & Yip, F. (2011). Friends or rivals: Comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1703-1722.
- Currie, G., & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53-69.
- Farrokhi, F., & Mahmoudi-Hamidabad, A. (2012). Rethinking Convenience Sampling: Defining Quality Criteria. *Theory and Practice in Language Studies*, 2(4), 784-792.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569.
- Hjalmarson, I., Norman, E., & Trydegård, G-B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. (Rapporter / Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum, 2004:2). Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum.

- Jager, J., Putnick, D., & Bornstein, M. (2017). Developmental methodology: II. More than just convenient: The scientific merits of homogeneous convenience samples. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 82(2), 13-30.
- Jönköpings kommun, Socialtjänsten. (2015). *RAB, Roll och ansvarsbeskrivning för biståndshandläggare och enhetschefer*. Jönköping.
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Link, K., & Müller, B. (2015). Delegating HR work to the line: Emerging tensions and insights from a paradox perspective. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 29(3/4), 280-302.
- Mcdermott, A., & Keating, M. (2011). Managing professionals: Exploring the role of the hospital HR function. *Journal of Health Organization and Management*, 25(6), 677-692.
- McGuire, D., Stoner, L., & Mylona S. (2008). The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73-84.
- Nässjö kommun. (u.å.). *Chefskontrakt*. Nässjö.
- Perry, E., & Kulik, C. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Renwick, D. (2000). HR-line work relations: A review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-201.
- Renwick, D. (2003). Line managers involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.

Sanders, K. & Frenkel, S. (2011). HR-line management relations: Characteristics and effects.

The international Journal of Human Resource Management, 22(8), 1611-1617.

Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to

line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management*

Journal, 26(4), 449-470.

Vetenskapsrådet [VR]. (2017). God forskningsсед. Hämtad 20 mars 2018, från

<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningsсед/>

Watson, S., Maxwell, G., & Farquharson, L. (2006). Line managers' views on adopting human

resource roles: The case of Hilton (UK) hotels. *Employee Relations*, 29(1), 30-49.

Welch, C., & Welch, D. (2012). What Do HR Managers Really Do? *Management International*

Review, 52(4), 597-617.

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat,

opportunity or partnership. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.

Xie, Y., Zhu, Y., & Warner, M. (2013). Exploring the reality of educated middle managers'

capability and involvement in human resource management in China. *The International*

Journal of Human Resource Management, 24(18), 3478-3495.

Bilaga 1, Missivbrev.

Förfrågan om att delta i en studie om enhetschefers förväntningar på HR-funktionen.

Hej,

Vi heter Linda Algeskog och Birgit Jalakas och vi studerar sista terminen på Personalprogrammet på Jönköpings University. Vi har precis startat med vår C-uppsats där vi vill undersöka enhetschefernas förväntningar på HR-funktionen inom den offentliga sektorn, samt om dessa förväntningar stämmer överens med verkligheten.

Vi hade uppskattat om du ville medverka på en intervju. Intervjun beräknas att ta ungefär 45 minuter. Det är bra om den kan ske i en ostörd miljö och du får väldigt gärna välja tid och plats. Vi ser helst att intervjun sker mellan vecka 12 och vecka 13 och det är upp till dig att bestämma dag då vi är flexibla.

Du kommer vara anonym under hela processen och du har all rätt till att avbryta intervjun om så önskas. Materialet vi får in behandlas konfidentiellt och det innebär att bara vi kommer kunna ta del av materialet. Du kommer självklart kunna ta del av studien och resultatet när examensarbetet är godkänt om du önskar detta. Finns det några frågetecken får du väldigt gärna höra av dig!

Härmed frågar vi om du vill vara med i vår studie. Vi skulle gärna vilja att du hör av dig genom att besvara detta mail så fort du kan.

Med vänliga hälsningar,

Birgit Jalakas & Linda Algeskog

Kontaktuppgifter:

Birgit Jalakas [telefon] [e-mail]

Linda Algeskog [telefon] [e-mail]

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledande information:

- Syftet med studien
- Hur upplägget av intervjun ser ut och den tid den beräknas ta
- Nämn att det här är frivilligt och att intervjupersonen får avbryta när som helst
- Nämn att allt material kommer vara konfidentiellt
- Nämn att all data som samlas in kommer endast användas till uppsatsen och inget annat
- Få intervjupersonens godkännande till att spela in intervjun och nämn att dessa filer kommer sparas till uppsatsen är godkänd

Bakgrund:

- Vad har du för utbildning?
- Kan du beskriva din yrkesroll?
- Hur länge har du arbetat som enhetschef?

Huvudfrågor:

- Vilka förväntningar har du på HR?
- Lever HR-funktion upp till dina förväntningar? Beroende Ja/Nej, på vilket sätt?
- Hur fungerar samarbetet mellan dig och HR?
- Kan du ge exempel på ett välfungerande samarbete?
- Finns det situationer där du upplever att HR fungerar bra? Ge exempel.
- Finns det situationer där du upplever att HR inte fungerar bra? Ge exempel.
- Finns det några förbättringsområden för HR-funktionen i din organisation? Om ja, vilka?
- Vad betyder HR-funktionen för dig som enhetschef?

- Upplever du som enhetschef inom den offentliga sektorn att du har en förståelse för HR:s roll? Om du gör detta ge gärna exempel på vilket sätt?
- När känner du ett behov av att ta hjälp från HR och på vilket sätt?
- Hur lättillgänglig upplever du att HR är när det uppstår svårigheter/problem i arbetet?

Avslutande

- Uppfattar du att du får de resurser som krävs av HR i det dagliga arbetet?
 - Om ja på vilket sätt
 - Om nej vad kan det bero på?
- Hur skulle du beskriva HR i din organisation med 3 ord?