



# **Uppfattningar och nöjdhet kring en HR-funktions uppgifter**

**Linda Berg**

**Elin Nordevik**

**Personalvetarprogrammet, Examensarbete 15 hp  
Institutionen för individ och samhälle  
Högskolan Väst  
Vårterminen 2012  
Handledare: Anna Dåderman och Petri Kajonius  
Examinator: Linda Lundin**

## **Uppfattningar och nöjdhet kring en HR-funktions uppgifter**

Med teorin om verklighetsforskning som ramverk utfördes en undersökning på uppdrag av HR-funktionen på Parker Hannifin AB i Sverige. Då det i tidigare forskning visat sig finnas oklarheter kring rollfördelningen mellan chefer och HR-personal samt att chefers förväntningar på HR-funktionen influerar dess roll, genomfördes denna undersökning kring uppfattningar och nöjdhet gällande en HR-funktions uppgifter. Studien syftade till att belysa eventuella skillnader i kundnöjdhet bland chefer utifrån vilken enhet de tillhör, vilken chefsposition de har, hur länge de arbetat som chef inom organisationen samt hur ofta de är i kontakt med HR. Det undersöktes även ifall åsikter kring förbättringsområden har förändrats sedan senast utförd undersökning. Studien genomfördes via en dokumentanalys och ett egentillverkat frågeformulär som skickades ut till samtliga chefer inom Parker i Sverige. Resultatet tyder på att flera förbättringsområden kvarstår, att befintliga dokument är inkonsekventa i förhållande till varandra samt att det fanns flera signifikanta skillnader mellan chefernas uppfattningar. Förslagsvis bör HR-avdelningarna samt de olika dokumenten bli mer samstämmiga för att rollfördelningen skall bli tydligare.

*Nyckelord:* HR, arbetsområden, uppfattningar, kundnöjdhet, roller

## **Perceptions and satisfaction concerning the working of an HR-function**

With real world research as the theoretical framework, a study was conducted as an assignment by the HR-function at Parker Hannifin AB in Sweden. Bearing in mind that there have been ambiguities concerning the roles of managers and HR-staff in previous research and that the managers' perceptions about the HR-function affects the role of the HR, this study was conducted. This study about perceptions and satisfaction concerning the working of an HR-function aimed to highlight possible differences in customer satisfaction amongst managers based on which unit they belonged to, level of managerial position, the time they have worked as managers in the organization, and the frequency of contact with the HR-department. Moreover, the study considered whether the opinions concerning areas of improvement have changed since the last conducted research. This research was conducted through an analysis of documents and a self-produced questionnaire which was sent to all managers within Parker in Sweden. The results indicated that the same areas of improvement-needs remains, that existing documents are inconsequent in relation to each other, and that several significant differences between managers' perceptions emerged. The HR-departments along with the different documents should tentatively become more consistent so that their roles become clearer.

*Keywords:* HR, work areas, perceptions, customer satisfaction, roles

---

Ett varmt tack riktas till HR-funktionen på Parker Hannifin AB i Sverige, och då framför allt till utbildningschefen Maria Berggren, för möjligheten att genomföra examensarbetet inom organisationen. Stort tack till alla respondenter som tagit sig tid att besvara vårt frågeformulär.

Denna uppsats och undersökning genomfördes på uppdrag av Parker Hannifins HR-funktion i Sverige, ett globalt tillverkningsföretag med amerikanska ägare. HR-funktionen i Sverige består av en HR-direktör, en utbildningschef, en kommunikationsansvarig, fyra HR-chefer samt sex HR-koordinatorer. Företaget efterfrågade en enkätundersökning angående chefers uppfattning om HR-funktionens arbete och därmed kundtillfredsställelse (M. Berggren, personlig kommunikation, 29 mars 2012). Då studien ansågs falla inom ramen för det Furnham (2005) benämner som verklighetsforskning, antogs detta som en utgångspunkt för undersökningens uppbyggnad.

### *Verklighetsforskning*

Verklighetsforskning (real world research) fokuserar enligt Robson (2011) ofta på problemlösning och behandlar vanligtvis förändring eller förbättring av något praktiskt snarare än att, som den akademiska forskningen, fokusera på utveckling och utvidgande av en akademisk vetenskapsgren. Mycket av verklighetsforskningen fokuserar på problem och frågor som har direkt relevans i människors liv för att hitta sätt att hantera problemen eller bättre förstå dem. I många verklighetsstudier utgör forskningslitteratur och vetenskapsgrenen en bakgrundskälla snarare än att utgöra startpunkten för forskningsdesignen. Ofta blir forskarna tilldelade ett fokus för projektet som en del av jobbet eller som ett uppdrag. Det viktigaste blir att tydliggöra och översätta det presenterade problemet till något forskningsbart, och dessutom realistiskt med hänsyn till tid, resurser och finansiering (Robson, 2011).

Mycket av den verklighetsfokuserade forskningen är i grund och botten någon form av utvärdering. Exempelvis sker de ofta på uppdrag av en kund eller sponsor som vanligtvis har ett direkt intresse i det som utvärderas, i detta fallet Parkers HR-funktion. Syftet med en utvärdering är att uppskatta effekterna och effektiviteten av någonting, exempelvis en tjänst eller service (Robson, 2011). I undersökningen för denna uppsats gjordes en utvärdering kring HR-funktionens tjänster och chefernas uppfattning på dess effekter. Robson förklarar även att om utvärderingen har för avsikt att leda till utveckling måste denna utföras och rapporteras i lämplig tid i förhållande till organisationens planering för att modifieringar ska kunna göras som ett resultat av själva utvärderingen. Med detta i åtanke presenterades resultatet av denna undersökning vid Parker Hannifins HR-konferens i slutet av maj 2012. Precis som Robson belyser har även detta utvärderingsprojekts undersökningsämne blivit bestämt av andra medan tillvägagångssättet förhandlats fram mellan utförarna och kunden (Parker Hannifins HR-funktion). En positiv aspekt Robson belyser av att få ämnet bestämt av en kund eller sponsor är att utvärderingens resultat får större chans att påverka verkligheten än en traditionell forskning. Utvärderingen kommer förmodligen dock bara vara en av flera saker som influerar eventuell framtida utveckling av tjänsten eller servicen. Då utvärderingar är väldigt känsliga aktiviteter och forskarna kan komma att behöva avslöja brister eller ännu värre, finns det risk för att intentioner kan missförstås och resultat missbrukas eller ignoreras. Om utvärderingen vänder sig till de som är inblandade i det som utvärderas, snarare än till de som "får" det som utvärderas, ökar dock chansen att responsen blir positiv vid förmedling av resultatet (Robson, 2011).

Boehm (1980) poängterar skillnader på arbetssätt mellan en akademisk forskningsstudie och en verklighetsforskning. Arbetsmodellen för en verklighetsundersökning baserar sig på frågan "vad som är" medan en akademisk modell istället baseras på "vad som borde vara". Den akademiska modellen följer den grundläggande principen av att ta en idé och logiskt följa den steg för steg tills det att hypotesen kan förkastas eller bekräftas. "Vad som är" modellen är å andra sidan rörig gällande komplexitet, metod, statistisk analys och slutsatser samtidigt

som den ger en mer exakt bild av den organisatoriska verkligheten än en modell som baseras på ”vad som borde vara”. Vidare påvisar Boehm att fokus för undersökningen flyttas från det akademiska målet att lära sig vad som är fakta till ett verklighetsbehov av att lösa ett befintligt eller förväntat prestationsproblem. Resultatet av en akademisk studie har dock större chans att bli replikerbart då dessa studier ofta utförs i mer kontrollerade miljöer (Boehm, 1980).

### *Personalansvar och HR-arbete*

Hällsten och Tengblad (2002) definierar personalansvar som ett begrepp för hur organisationer eller arbetsgivare hanterar relationen till de anställda. Personalansvar kan utövas på olika nivåer. En organisations styrelse och verkställande organ har ett organisatoriskt arbetsgivaransvar som omfattar exempelvis arbetsrättsliga frågor och samhällsnormer. Många företag har även en specialiserad personalfunktion med ett funktionellt ansvar för personalfrågor, samt att lokala chefer utövar personalansvar för sin specifika arbetsgrupp. I dagens samhälle är det vanligast att förlägga den största delen av personalansvaret på den enskilde chefen, som en del av företagets decentralisering (Hällsten & Tengblad, 2002). I en studie av Renwick (2000) framkom det att ett generellt problem fanns kring gränserna mellan vad som var HR-funktionens arbete och vad som var linjechefers arbete. I och med att delar av HR arbetet blivit decentraliserat till linjen gjorde många chefer på sitt eget sätt och rollfördelningen var därför ständigt oklar (Renwick, 2000). Vidare förklarar Hällsten och Tengblad (2002) att personalansvar kan delas upp i två komponenter, personalledning och personalarbete. Personalledning innebär ledning och organisering av själva arbetet medan personalarbete avser särskilda aktiviteter riktade mot medarbetarna så som exempelvis rekrytering, utbildning, medarbetarsamtal, lönesättning och rehabilitering. Personalarbetet utförs av både chefer med personalansvar och representanter för organisationens personalfunktion. En chef med personalansvar har inte blivit delegerad organisationens ansvar fullt ut och kan därför inte själv utforma en egen slags tillämpning av personalansvaret. Chefen ansvarar dock för att de individer som ingår i chefsområdet behandlas på ett sätt som stämmer överens med organisationens olika riktlinjer och normer, samt att i relation till medarbetarna agera på ett värdigt sätt (Hällsten & Tengblad, 2002).

Whittaker och Marchington (2003) förklarar att de chefer som deltog i deras studie var fullt förberedda på att ta på sig roller med mer personalansvar men att vissa uppgifter ändå skulle kräva specialistkunskaper och expertis från en HR-funktion. Buyens och de Vos (2001) förklarar dock att linjechefer fortfarande har en ganska traditionell syn på HR-funktionen och dess arbete, en syn som motsäger den generella tendensen att decentralisera många HR uppgifter ut till linjecheferna. De menar att linjechefer fortfarande uppfattar dessa sysslor som huvudsakligen HR-funktionens ansvar istället för att definiera dem som en del av sitt eget ansvarsområde (Buyens & de Vos, 2001). Whittaker och Marchington (2003) förklarar vidare att det i deras studie även framkom bekymmer kring att HR-funktionen inte var tillräckligt synliga, att de hade blivit avsidens belägna på grund av ett ökat användande av elektroniska system och HR självhjälp. Även fast e-HR är en avgörande och nödvändig ingrediens i modern människoledning, kan värdet av personlig kontakt och väletablerade interpersonella relationer inte ignoreras. Att få chansen att prata med någon från HR-funktionen ansågs vara en nödvändighet, även om det bara gällde att via direkt kontakt tydliggöra hanteringen av specifika problem. En tydlig åsikt framkom om att HR och linjen behövde arbeta tillsammans som partners och att HR-funktionen var en avgörande källa när det gällde support och rådgivning för att förstärka beslut om chefernas handlingar (Whittaker & Marchington, 2003).

Becton och Schraeder (2009) understryker vikten av anpassning mellan HR-funktionens strategi och företagets generella strategi, och att detta inte kan betonas nog. HR behöver

fokusera på att få exempelvis rekrytering, urval, compensationer och ledarskapsutveckling i linje med organisationens generella strategi och mål. HR måste förstå företaget och låta företaget utgöra en grund för sina beslut, processer och metoder för att de ska kunna uppnå full acceptans vid planeringsbordet. Traditionell HR-personal fokuserar främst på aktiviteter som exempelvis rekryteringsurval och arbetsplatsrelationer. Dessa aktiviteter kommer fortsätta vara viktiga för organisationens framgång även i framtiden, men andra aktiviteter kommer bli lika viktiga. HR-personal som vill arbeta strategiskt borde fokusera på strategin och kulturen i organisationen genom att bidra på kreativa sätt för att påverka produktiviteten och effektiviteten inom hela organisationen. Dessutom borde de fokusera på att utveckla de anställdas förmågor, för att försäkra att företaget har det humankapital som behövs för att framgångsrikt kunna formulera och implementera strategier (Becton & Schraeder, 2009). Kapaciteten och aktiviteterna hos personalen på en HR-funktion är tätt kopplade till deras interpersonella förmågor. Dessa tillsammans med förmågan att bygga relationer med andra influerar HR-chefers roller. HR-funktionens roll formas och påverkas av de förväntningar medarbetare har på HR samt av hur HR tillfredsställer dessa förväntningar (Antila & Kakkonen, 2008).

De flesta chefer i en studie av Alleyne, A.Kakabadse och N.Kakabadse (2007) uppgav att deras roller hade genomgått en omfattande förändring som svar på dels de utvecklingar som skett inom företaget och dels som svar på sina egna kunders förväntningar. Linjechefer uppgav att de nu hade större människorelaterade ansvarsområden, mycket tack vare den ökade decentraliseringen av olika HR-aktiviteter. Tillsammans med det ökade trycket som ett utökat ansvarsområde medfört, uttrycktes en oro över otydligheten kring chefers roller och ett större behov av support och träning från HR för att det skulle bli möjligt för cheferna att utföra dessa nya aktiviteter på ett tillfredsställande sätt (Alleyne et al., 2007). Studien av Whittaker och Marchington (2003) bidrar även med indikationer om att linjechefer har svårigheter kring att försäkra att människofrågor får tillräckligt fokus då dessa ofta bedöms vara mindre viktiga än andra företagsmål. Utan en sammanhängande och systematisk HR-närvaro blir även chefer med bäst intentioner sannolika att ge hän till mer självklara arbetsätt och arbetsuppgifter (Whittaker & Marchington, 2003).

Schein (1999) förklarar att ett psykologiskt kontrakt är en underförstådd samling av förväntningar mellan två parter förpliktelser gentemot varandra. Rousseu (1990) menar att dessa är åtskilda från den allmänna samlingen av förväntningar och att det psykologiska kontraktet blir relevant vid exempelvis rekryteringar. En studie av Guest och Conway (2002) indikerar att ett tydligare kontrakt resulterar i en ökad känsla av rättvisa och tillit, vilket kan medföra att en omfattande och effektiv kommunikation har positiva förmåner för både de anställda och organisationen. Användande av det psykologiska kontraktet som en stomme för hantering av arbetsplatsrelationer sågs bidra med positiva resultat då ett mer explicit kontrakt medförde att kontraktet blev mindre frekvent brutet. Ett tydligt och uttalat psykologiskt kontrakt är även positivt kopplat till god kommunikation och därför har kommunikationen en utmärkande roll vid hantering av det psykologiska kontraktet. Vidare förklarar de att om kommunikationen av det psykologiska kontraktet lämnas åt slumpen kommer arbetsplatsrelationerna sannolikt bli sämre än hos de som aktivt arbetar med detta (Guest & Conway, 2002).

Tsai (2000) visar att chefer på högre nivåer i organisationer främst var berörda av HR-funktionen i ett mer strategiskt avseende. Detta medan linjechefer främst påverkades av leveranstid och effektivitet gällande administrativa processer, så som hastigheten vid pappersarbete. Linjechefers generella uppfattningar var noterbart mer negativa än uppfattningarna hos högre uppsatta chefer. Tsai (2000) menar att en möjlig förklaring till detta är att bidraget blev tydligare för högre uppsatta chefer i och med att de var mer nära engagerade med HR på det strategiska planet. Detta medan linjechefer var mer bekymrade

över daglig ledning av sina grupper, där administrativa frågor blev det främsta de utgick ifrån vid utvärdering av den funktionella effektiviteten.

Petrescu och Simmons (2008) fann att HRM metoder har en statistisk signifikant, och i några fall väsentlig, effekt på de anställdas generella arbetstillfredsställelse. En undersökning av Alleyne et al. (2007) kring den föränderliga chefsrollen och dess relation till HR-funktionen belyser effekten av chefers förväntningar på HR genom användandet av intranät-teknologi för tillhandahållande av HR-tjänster. Resultatet indikerade att när chefers förväntningar på intranätet för HR tillgodosågs var cheferna inte enbart tillfredsställda med den generella användningen av intranätet utan även med HR-funktionen i sig. Chefers tillfredsställelse med HR-funktionens intranät visade sig påverka deras syn på HR-funktionen. Ytterligare förklarar de att en utmaning för HR blir att anta ett förhållningssätt som speglar en proaktiv ”teknologisk kraftinsats” och att de bör utveckla flexibla system som är kundanpassade och interaktiva (Alleyne et al., 2007).

För att utvärdera en HR-funktions arbete krävs en beskrivning av vad en sådan enhet bör arbeta med och ta ansvar för. I litteraturen inom området finns flera beskrivningar av arbetsuppgifter som en HR-avdelning bör utföra. Exempelvis belyser Hällsten och Tengblad (2002) att personalfunktionen bär ansvaret för löpande personaladministration (så som löneutbetalningar, anställningsintyg och rapportering till myndigheter), förhandlingar (exempelvis gällande löner och anställningsvillkor), personalvård (så som företagshälsovård och friskvårdsaktiviteter) samt specialkonsultation (kring exempelvis rehabilitering och disciplinära åtgärder). Det belyses även att personalfunktionen bör medverka i beslutsfattandet kring hur personalansvaret skall utföras inom organisationen (Hällsten & Tengblad, 2002). Bray (1991) poängterar att en organisations HR-funktion har ett brett spektrum av arbetsuppgifter. Många är självklara, så som rekrytering och prestationsbedömningar, medan sådant som exempelvis hantering av arbetsrättsliga frågor vid förflyttning av verksamhet är mindre framträdande. Även kompensationsfrågor, anställningsstöd, ”head-hunting”, säkerhetsarbete, utvärdering av individer, organisationsutveckling samt utbildning och utveckling är förekommande arbetsuppgifter på en HR-funktion.

Furnham (2005) belyser att det traditionellt sett finns sex primära funktioner som en HR-avdelning bör arbeta med och ta ansvar för. De sex funktionerna beskrivs på följande sätt:

- Rekrytering och bemanning (aspekter kring bemanning av organisationer, exempelvis planering och urval)
- Utbildning och utveckling av personal (på alla nivåer inom organisationen)
- Lönesättning och andra kompensationsaspekter (fastställa och övervaka alla aspekter av kompensationer, löner och förmåner)
- Säkerhet och hälsa på arbetsplatsen
- Arbetsplatsrelationer (förståelse för de anställda och främjande av arbetsplatsrelationer)
- Utförande av undersökningar (inom klimat och kultur, jämförelse med andra företag, etc.)

### *Syfte och frågeställningar*

Med verklighetsforskningen som ramverk och utifrån Furnham's (2005) primära arbetsområden för en HR-funktion syftar denna undersökning till att utvärdera den interna kundnöjdheten för Parker Hannifins HR-funktions kunder (chefer). Syftet undersöktes utifrån följande frågeställningar:

- Varierar kundnöjdheten och uppfattningen om HR mellan cheferna utifrån vilken enhet de tillhör, vilken chefsposition de har, hur länge de arbetat som chefer inom Parker samt hur ofta de är i kontakt med HR?

- Skiljer sig uppfattningarna kring vad en HR-funktion bör förbättra från tidigare intern utförd undersökning till aktuell undersökning?

## Metod

### *Frågeformulär*

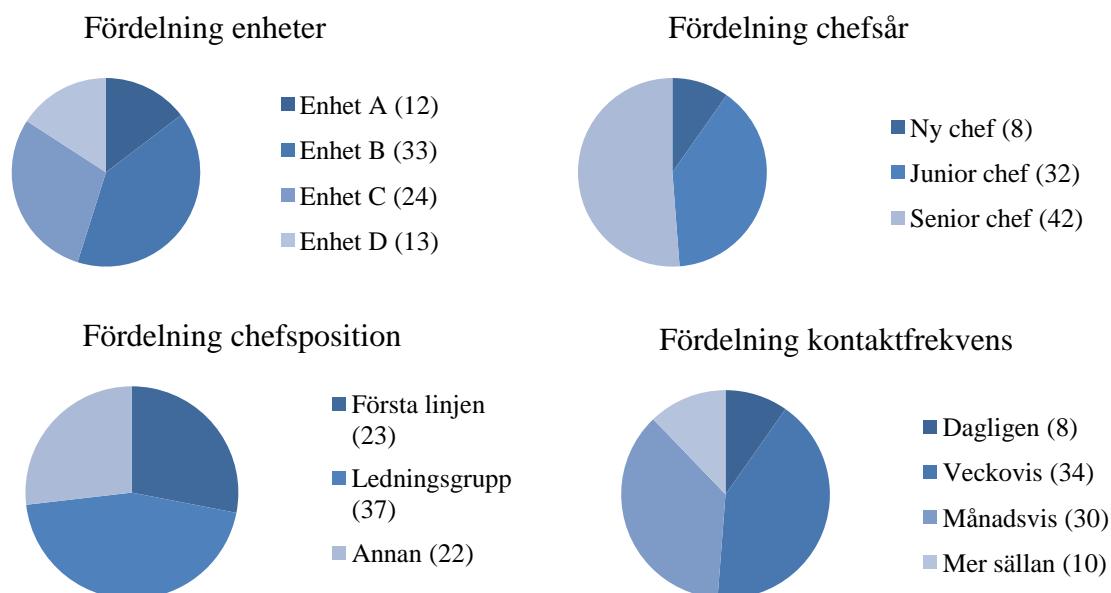
Studien utfördes genom en kvantitativ metod i form av ett egentillverkat frågeformulär. Frågeformuläret grundade sig på Furnhams (2005) beskrivning av de sex primära funktionerna för HR-arbete. Dessa är; rekrytering och bemanning, utbildning och utveckling av personal, lönesättning och andra kompensationsaspekter, säkerhet och hälsa på arbetsplatsen, arbetsplatsrelationer samt utförande av undersökningar. Efter en dokumentanalys kompletterades de även utifrån HR-funktionens arbetsbeskrivningar samt resultatet från en tidigare utförd enkätundersökning på företaget rörande liknande ämne. Detta för att fånga upp eventuellt utelämnade teman eller arbetsuppgifter som var svårplacerade i ovannämnda teman. Frågeformuläret utgjordes även av frågor rörande exempelvis leveranstid, professionalitet och kompetens för att ytterligare belysa kundtillfredsställelsen, då detta var ett önskemål från företaget. Formuläret bestod av envalsfrågor, vilka var utformade som bakgrundfrågor angående exempelvis vilken enhet informanten främst tillhörde samt som matriser där informanten fått fasta svarsalternativ angående exempelvis till vilken grad denne är nöjd med HR-avdelningens rekryteringsarbete. Dessa matriser kodades utifrån en ordinalskala med svarsalternativen 1 (*inte alls*), 2 (*i ganska låg grad*), 3 (*varken hög eller låg grad*), 4 (*i ganska hög grad*) samt 5 (*i mycket hög grad*). Utöver matriserna fanns det två flervalsfrågor som behandlade HR-funktionens eventuella förbättringsområden och områden där de eventuellt kunde läggas mindre fokus. Då företaget i andra undersökningar brukar använda programmet Quicksearch (Dialog manager) för utskick av olika undersökningsformulär, användes detta webbaserade verktyg även i denna studie. Då programmet kräver licens tillhandahöll företaget en av deras licenser som vid undersökningens tidpunkt inte användes av någon anställd. I programmet lades frågeformuläret in. Detta innebar framsida, frågor och en avslutande sida. Vid publicering/utskick av frågeformuläret inkluderades även ett missivbrev. Missivbrevet utgjorde ett informativt e-postmeddelande med en länk till frågeformuläret. Vid publicering gjordes även frågeformuläret anonymt.

### *Deltagare*

Frågeformuläret skickades ut till 133 chefer (varav 21 var kvinnor), vilket innebar alla chefer på Parker Hannifins samtliga enheter i Sverige. Dessa bestod av allt från första linjens chefer till chefer i ledningsgrupp. Då det rörde sig om en totalundersökning gjordes inget ytterligare urval. Utbildningschefen vid Parker Sverige tillhandahöll en lista med namn på alla chefer, vilken användes som utgångspunkt vid utskick av frågeformuläret. Totalt påbörjade 91 personer frågeformuläret, varav 82 personer svarade på alla frågor. Detta motsvarar en svarsfrekvens på ca 62 %.

Enheterna som representerades i undersökningen grupperas fortsättningsvis efter vilken HR-avdelning de tillhör. Då CLDE och PDE tillhör samma HR-avdelning klassas de här efter som enhet A. Enheterna ECD, MCDE, QCDE och "Annan" klassas som enhet B. PMDE blir enhet C och SCS enhet D. Utöver detta grupperades även respondenterna efter antal år som

chef. Indelningen baserades på företagets egna grupperingar av cheferna inför exempelvis olika chefsutbildningar. De som arbetat som chef inom Parker i 0-2 år benämns ”nya chefer”, 3-9 år benämns ”junior chefer” och de som arbetat som chefer inom Parker i 10 eller fler år benämns ”senior chefer”(M. Berggren, personlig kommunikation, 2 maj 2012).



Figur 1. Fördelning av respondenter utifrån bakgrundfrågorna.

### Tillvägagångssätt

Frågeformuläret skickades ut på förmiddagen 16 april 2012 och fanns tillgängligt för besvarande fram till och med 25 april 2012. Frågeformuläret skickades till deltagarnas e-postadresser på arbetsplatsen. På så sätt fick de möjlighet att delta i undersökningen på egenvald plats, när och om tillfälle gavs under arbetstid. Uppskattningsvis tog det omkring 10-15 minuter att besvara formuläret. Tillsammans med länken till frågeformuläret skickades även ett missivbrev ut. Där fanns information om undersökningens syfte, studiens utförare, hur lång tid det uppskattades ta att besvara enkäten och hur länge den fanns tillgänglig. Det framgick även i brevet att deltagandet var frivilligt och anonymt. På frågeformulärets framsida fanns information om hur formuläret var uppbyggt samt instruktioner för hur det skulle besvaras. Missivbrev och frågeformulär kan ses som appendix 1 och 2. En påminnelse skickades ut via e-post till samtliga deltagare som ej slutfört undersökningen på morgonen 23 och 25 april 2012. Bortfallet bestod av totalt 51 personer. 42 personer öppnade inte formuläret och ytterligare nio personer påbörjade besvarande av frågeformuläret men valde att inte fullfölja det.

Utöver frågeformuläret gjordes även en dokumentanalys av de arbetsbeskrivningar som fanns för HR-avdelningens olika tjänster, HR-funktionens verksamhetsplan för FY-12 samt resultatet från företagets tidigare utförda interna HR-kundenkät som utfördes år 2010 (M. Berggren, personlig kommunikation, 5 april 2012). Furnham's (2005) sex arbetsområden användes som ramverk vid analysen. Den tidigare kundenkäten bestod av en bakgrundsfråga, tre envalsfrågor och fyra öppna frågor där respondenterna själva fick ange förbättringsförslag, positiva tankar eller övriga synpunkter kring HR-funktionens arbete. Detta innebär att det fanns mycket information och text att bearbeta, vilket gjordes med hjälp av tematisk analys.



Innehållet i dokumenten jämfördes sedan med resultatet från denna undersöknings frågeformulär. 64 personer valde att delta i den tidigare utförda undersökningen.

### *Databearbetning och statistisk analys*

Databearbetning och analys av frågeformuläret gjordes i SPSS. Som första steg valdes det att avlägsna all data från de respondenter som ej besvarat alla frågor och som därför skulle kunna medföra ett missvisande resultat, då de flesta av dessa respondenter enbart hade besvarat bakgrundsfrågorna. De frågor som behandlade samma arbetsområde (exempelvis rekrytering och bemanning) eller ämnesområde (exempelvis leveranstid) summerades för att få en översikt kring nöjdheten på det aktuella området och för att göra resultatet mer hanterbart. Då varje arbetsområde hade olika antal frågor räknades medelvärdena om så att dessa hamnade inom samma skala (1-5), och därmed blev jämförbara med varandra. Vid analys jämfördes de olika arbetsområdena med bakgrundfrågorna angående den enhet cheferna tillhör, vilken chefsposition de har, hur länge de arbetat som chef inom Parker samt hur ofta de uppskattat att de är i kontakt med HR.

Alla variabler uppvisade ett Cronbachs alfa värde mellan  $\alpha = .843$  och  $\alpha = .948$ . Detta indikerar att respondenterna svarat mycket sammanhängande och konsekvent genom hela frågeformuläret (Bryman, 2002). Ytterligare utfördes en analys för att se om Cronbachs alfa värdet skulle påverkats ifall någon av frågorna avlägsnats, dock behöll alla variabler sina höga värden med samtliga frågor inkluderade. En kontroll av validiteten gjordes med hjälp av Pearson's korrelation. Testet visade att det förekom både medelstora samband och stora samband mellan variablerna, där samtliga var signifikanta (Cohen, 1988). I frågeformuläret ställdes även en kontrollfråga för att säkerställa att cheferna vid besvarande av frågorna varit medvetna om att resultatet eventuellt skulle ligga till grund för HR-funktionens framtida utvecklingsarbete. Detta gjordes som ett försök att garantera att respondenterna tagit till sig informationen i missivbrevet och svarat med eftertanke. 98% uppgav att de varit medvetna om detta vid besvarande.

För att på ett lämpligt sätt kunna utläsa eventuella skillnader mellan variablerna gjordes ett test på normalfördelningen på de olika områdena, genom att analysera skevheten (skewness) och toppigheten (kurtosis). Alla variabler visade på ett normalfördelat resultat (Tabachnick & Fidell, 2007). En boxplotanalys genomfördes även för varje variabel för att se om det fanns några signifikanta outliers som kunde tyda på ett snedfördelat resultat. Analyserna visade att det fanns mellan en till fyra outliers på variablerna "Lönesättning och andra kompensationsaspekter", "Säkerhet och hälsa", "Arbetsplatsrelationer", "Stödande verksamhet" och "Strategiskt arbete". Inga av dessa outliers var dock signifikanta. Då ovanstående resultat tyder på goda förutsättningar för genomförande av parametriska test gjordes vidare analyser med sådana. Utifrån fördelningen och avsikten om att utföra test på skillnader mellan olika variabler (exempelvis mellan olika chefspositioner) utfördes dessa test via oberoende envägs ANOVA. Detta eftersom testen i samtliga fall skulle innefatta tre eller fler grupper samt att jämförelse enbart gjordes på grupper med olika deltagare. Kombinerat med varje ANOVA utfördes ett Post Hoc test med Bonferroni design för att kunna säkerställa mellan vilka variabler den eventuella signifikanta skillnaden fanns (Howitt & Cramer, 2010).

### *Etiska överväganden*

Enligt Bryman (2002) skall *informationskravet* uppfyllas av forskare vid en undersökning. I missivbrevet förklarades det att resultatet av undersökningen skulle ligga till grund för HR-

funktionens framtida utvecklingsarbete och att studien var en del av ett examensarbete i psykologi. I missivbrevet framkom det även att deltagande i undersökningen var frivilligt och att deltagarna när som helst kunde välja att avbryta sin medverkan i studien. På frågeformulärets framsida informerades det om formulärets uppbyggnad och hur besvarandet skulle ske medan det på formulärets sista sida informerades om hur resultatet skulle presenteras och behandlas. Ytterligare ett krav som Bryman nämner är *samtyckeskravet*, detta uppfylldes då individerna i urvalet själva fick bestämma över sin medverkan. Undersökningen var ej obligatorisk och det gick att avbryta deltagandet fram tills resultatet inkommit. *Konfidentialitetskravet* är det tredje kravet Bryman belyser. Det blev allmänt känt att alla på en chefsposition inom Parker Sverige fått förfrågan om att delta i undersökningen men det var okänt för alla, såväl de anställda som uppsatsens författare, vilka som valt att delta. Detta eftersom programinställningen för anonymitet var vald, vilket gjorde att endast programmet kunde känna igen vilka som svarat och därmed enbart skicka ut påminnelser till de som inte slutfört frågeformuläret. Inga personuppgifter angavs i frågeformuläret, vilket medförde att det inte gick att hänföra resultaten till en specifik individ. Då företaget endast har ett fåtal kvinnliga chefer frågades det inte efter kön och ålder eftersom det skulle kunna ha medfört att vissa individer blev möjliga att identifiera. Dessutom klassificerades några mindre enheter under samlingsnamnet "Annan" eftersom det annars eventuellt kunde bli möjligt att utläsa specifika individer då det endast var ett fåtal chefer på varje av dessa enheter. Utöver detta kunde ingen annan än uppsatsens författare se frågeformuläret och dess resultat då de hade en egen inloggning till programmet som ingen annan hade tillgång till. Resultatet raderas även ur det webbaserade verktyg som företaget har inloggningsuppgifter till när examensarbetet blivit godkänt av examinator. Dock kommer resultaten att arkiveras hos uppsatsens författare. Till sist nämner Bryman *nyttjandekravet*, vilket tagits hänsyn till då det i missivbrevet informerats om att resultatet enbart var avsett för att användas i forskningssyfte och ligga till grund för Parkers framtida utvecklingsarbete för HR-funktionen.

## Resultat

### *Resultat från dokumentanalys*

Första steget i analysen av företagsdokumenten var att placera in arbetsområden efter Furnham's (2005) kategorier "Rekrytering och bemanning", "Utbildning och utveckling av personal", "Lönesättning och andra kompensationsaspekter", "Säkerhet och hälsa på arbetsplatsen", "Arbetsplatsrelationer" och "Utförande av undersökningar". Dessa arbetsområden var dock något svåra att utläsa i HR-personalens arbetsbeskrivningar. Det framkom att arbete kring arbetsplatsrelationer, säkerhet och hälsa på arbetsplatsen samt utförande av undersökningar inte omnämndes alls. De resterande områdena var inte heller framträdande men gick ändå att utläsa i arbetsbeskrivningarna. Arbetsbeskrivningarna för den personal som arbetar inom HR hos Parker i Sverige förklarar huvudsakligen att arbetsuppgifterna innefattar; ansvar och kontroll, stöttning, medverkan vid olika ärenden, representation av företaget/arbetsgivaren, strategiskt arbete, administration, samordning, tillhandahållande av instruktioner, dokument och policies, säkerställande av sekretess, tillhandahållande och uppdatering av HR-system samt att leva upp till de krav och behov som finns inom organisationen. Det går även att utläsa följande ur en av arbetsbeskrivningarna: "Personalarbetet ska bedrivas i samverkan med enhetens chefer med en klar fördelning av ansvaret". Det arbetsområde som var tyngst betonat i arbetsbeskrivningarna var "Ansvar och kontroll". Detta innebar enligt beskrivningarna ansvar och kontroll av det personalarbete som

bedrivs inom hela företaget. Trots att detta betonades fanns det ingenting i arbetsbeskrivningarna om att sätta in åtgärder vid eventuella brister. I något fall stod det att tjänsten inkluderade befogenheter att sätta in åtgärder men inte att det var en tvingande arbetsuppgift.

I verksamhetsplanen för HR-funktionen inom Parker Hannifin AB i Sverige gick det att utläsa att deras uppdrag är att förverkliga företagets personalidé och ledarskapsidé, i form av att se till att de anställda och cheferna på företaget har de förutsättningar som behövs för att kunna leva upp till visionen om en välfungerande och effektiv arbetsplats. Det förklarades även i verksamhetsplanen att HR ska bidra till att företaget uppnår sina mål genom exempelvis utbildning och utveckling av personal samt effektiva processer och rutiner. Utöver detta innehöll planen även företagets HR-process. Denna process belyste sex områden som HR själva anser att de ska arbeta inom; ”Attrahera”, ”Rekrytera”, ”Introducera”, ”Utveckla”, ”Behålla” och ”Avsluta”. HR-processen och dess delar gick inte heller att tydligt utläsa i arbetsbeskrivningarna, det var enbart möjligt att direkt utläsa ”rekrytering och bemanning” samt ”utbildning och utveckling av personal” som arbetsområden för HR enligt HR-processen. Resterande områden (lönesättning och compensationer, arbetsplatsrelationer, undersökningar, säkerhet och hälsa) stod inte som egna punkter och blev därmed svårare att utläsa. Då företaget inte har någon formell beskrivning av HR-processen och vad varje del innebär arbetsmässigt kunde det inte avgöras om arbetsområdena i själva verket fanns representerade i HR-processen, såvida inte dessa områden går att placera inom varje del eller exempelvis delen ”behålla”.

Vid jämförelse mellan tidigare utförd HR-kundenkät och det aktuella frågeformuläret framkom det att uppfattningen om HR-funktionens professionalitet vid leverans av tjänster hade ändrats. Vid förra undersökningen hade 68% en positiv inställning till frågan, medan det i det aktuella frågeformuläret endast var 13% som uppgav en positiv inställning till professionaliteten. När det gäller leveranstiden på servicen från HR var det i föregående kundenkät 69% som hade en positiv inställning, medan det i aktuellt frågeformulär endast var 9% som uppgav att de var positiva till leveranstiden. Till skillnad från dessa två aspekter hade uppfattningen om HR-funktionens värde inom organisationen ökat från 64% till 91.5% positivt inställda.

### *Skillnader mellan upplevd nöjdhet kring HR-funktionen*

Nedan följer resultatsammanställningar i tabellform av de arbetsområden som valts att studera då de sågs vara mest framträdande för Parker Hannifins HR-funktion enligt teori och tidigare beskriven dokumentanalys. Dessa var Furnhams sex primära arbetsområden tillsammans med ”Strategiskt arbete”, ”Stödjande verksamhet” och ”System”. Områdena förkortades i tabellerna och benämndes; R & B (*Rekrytering och bemanning*), U & U (*Utbildning och utveckling av personal*), L & K (*Lönesättning och andra kompensationsaspekter*), S & H (*Säkerhet och hälsa på arbetsplatsen*), AR (*Arbetsplatsrelationer*), Unders. (*Utförande av undersökningar*), Strateg. (*Strategiskt arbete*) och Stöd (*Stödjande verksamhet*). Samtliga redovisningar av *df* visar den totala frihetsgraden.

Tabell 1. Skillnader mellan enheter.

	Enhet A <i>M (s)</i>	Enhet B <i>M (s)</i>	Enhet C <i>M (s)</i>	Enhet D <i>M (s)</i>	<i>F</i> -värde ( <i>df</i> = 81)	<i>p</i> -värde
R & B	2.9 (0.8)	3.3 (0.7)	2.8 (0.6)	3.3 (0.7)	3.60	.03 B > C
U & U	3.2 (0.7)	3.1 (0.7)	3.0 (0.5)	2.9 (0.6)	0.58	
L & K	3.0 (0.8)	3.3 (0.7)	2.7 (0.8)	3.3 (0.6)	3.59	.02 B > C
S & H	3.0 (0.9)	3.4 (0.8)	3.0 (0.6)	3.2 (0.5)	1.39	
AR	3.4 (1.0)	3.8 (0.7)	3.1 (0.6)	3.8 (0.6)	4.62	.01 B > C
Unders.	3.0 (0.8)	3.4 (0.7)	2.9 (0.6)	3.1 (0.7)	2.70	
Strateg.	2.7 (1.1)	3.1 (0.9)	2.3 (0.8)	3.0 (0.6)	3.94	.01 B > C
Stöd	3.4 (1.3)	3.7 (0.7)	3.2 (0.6)	3.8 (1.0)	2.18	
System	2.9 (1.0)	3.2 (0.7)	2.4 (1.0)	2.7 (1.0)	3.41	.02 B > C

*p*-värdet är signifikant vid  $p = < .05$

I tabell 1 går det i flera fall att utläsa signifikanta skillnader mellan enhet B (ECD, MCDE, QCDE och "Annan") och enhet C (PMDE), där enhet B i samtliga fall var nöjdare. Detta berörde arbetsområdena "Rekrytering och bemanning", "Lönesättning och andra kompensationsaspekter", "Arbetsplatsrelationer", "Strategiskt arbete" och "System".

Tabell 2. Skillnader utifrån antal år som chef inom Parker.

	Ny chef <i>M (s)</i>	Junior chef <i>M (s)</i>	Senior chef <i>M (s)</i>	<i>F</i> -värde ( <i>df</i> = 81)
R & B	3.1 (0.6)	3.0 (0.7)	3.2 (0.7)	0.51
U & U	3.2 (0.7)	3.0 (0.7)	3.1 (0.6)	0.86
L & K	3.1 (0.7)	2.9 (1.0)	3.2 (0.6)	1.64
S & H	3.2 (0.7)	3.1 (0.7)	3.3 (0.8)	0.28
AR	3.5 (0.6)	3.5 (0.9)	3.6 (0.7)	0.37
Unders.	3.2 (0.8)	3.1 (0.8)	3.2 (0.7)	0.20
Strateg.	2.5 (1.0)	2.6 (0.9)	3.0 (0.8)	2.08
Stöd	3.6 (0.9)	3.4 (0.9)	3.6 (0.9)	0.46
System	3.0 (1.1)	2.8 (0.8)	2.9 (1.0)	0.28

Vid tolkning av tabell 2 kunde det utläsas att "Junior chefer" var mindre nöjda inom alla arbetsområden förutom "Strategiskt arbete" dock fanns det inga signifikanta skillnader på nöjdheten baserat på hur länge respondenterna arbetat som chefer inom Parker Hannfin AB.

Tabell 3. Skillnader utifrån kontaktfrekvens.

	Daglig <i>M (s)</i>	Veckovis <i>M (s)</i>	Månadsvis <i>M (s)</i>	Mer sällan <i>M (s)</i>	<i>F</i> -värde ( <i>df</i> = 81)	<i>p</i> -värde
R & B	3.5 (0.8)	3.2 (0.7)	3.1 (0.6)	2.7 (0.8)	2.30	
U & U	3.4 (0.8)	3.1 (0.7)	3.0 (0.6)	2.7 (0.4)	2.15	
L & K	3.4 (1.1)	3.1 (0.9)	3.1 (0.6)	2.8 (0.8)	0.80	
S & H	3.7 (0.8)	3.2 (0.7)	3.2 (0.6)	2.8 (0.9)	2.40	
AR	4.2 (0.8)	3.6 (0.8)	3.5 (0.6)	3.0 (0.8)	4.13	.01 D > MS
Unders.	3.6 (1.0)	3.1 (0.7)	3.1 (0.7)	2.4 (0.6)	1.42	
Strateg.	3.2 (1.7)	2.7 (0.8)	2.8 (0.7)	2.6 (0.9)	0.85	
Stöd	4.2 (1.0)	3.7 (0.8)	3.4 (0.7)	3.0 (0.9)	4.57	.01 D > MS
System	2.5 (1.2)	2.8 (1.0)	2.9 (0.8)	2.9 (1.0)	0.42	

*p*-värdet är signifikant vid  $p = < .05$

Tabell 3 visar att det vid två fall fanns signifikanta skillnader mellan de chefer som uppgett att de har daglig kontakt med HR och de som har kontakt med HR mer sällan. De med daglig kontakt var signifikant mer nöjda med "Arbetsplatsrelationer" och "Stödjande verksamhet". Utöver detta går det att utläsa att medelvärdena blev högre ju mer frekvent kontakt cheferna uppgett att de hade med HR.

Tabell 4. Skillnader utifrån chefsposition.

	Första linjen <i>M (s)</i>	Ledningsgr. <i>M (s)</i>	Annan <i>M (s)</i>	<i>F</i> -värde ( <i>df</i> = 81)	<i>p</i> -värde
R & B	2.9 (0.7)	3.2 (0.7)	3.2 (0.7)	1.98	
U & U	2.7 (0.5)	3.2 (0.6)	3.2 (0.6)	4.73	.01 Led. > Första linjen
L & K	2.8 (1.0)	3.2 (0.7)	3.1 (0.7)	1.79	
S & H	3.0 (0.9)	3.3 (0.7)	3.3 (0.6)	1.61	
AR	3.2 (1.0)	3.8 (0.6)	3.5 (0.6)	3.99	.02 Led. > Första linjen
Unders.	2.6 (0.8)	3.3 (0.6)	3.3 (0.6)	8.69	.00 Led. > Första linjen .00 Annan > Första linjen
Strateg.	2.5 (0.9)	2.9 (0.9)	2.9 (0.8)	1.88	
Stöd	3.2 (1.0)	3.7 (0.9)	3.6 (0.7)	2.62	
System	2.7 (0.9)	2.8 (1.0)	2.9 (0.9)	0.19	

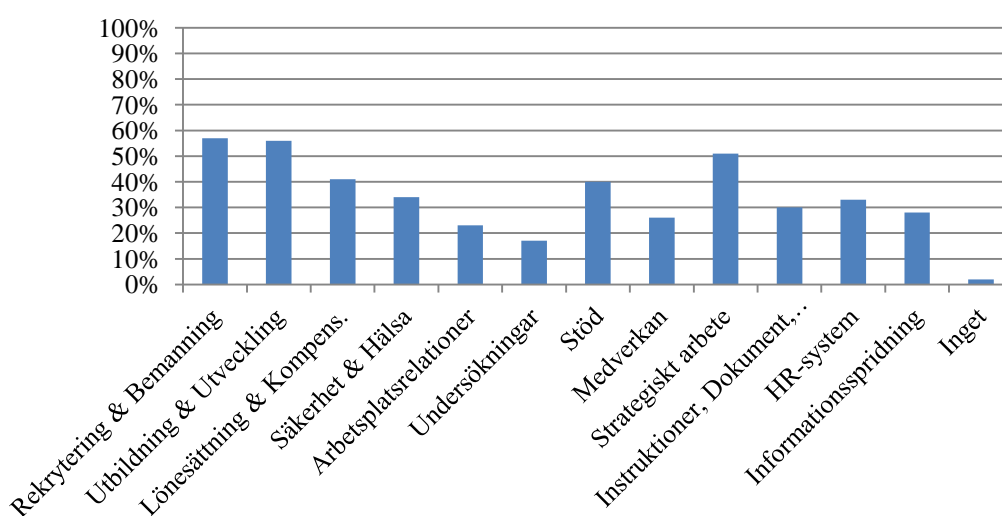
*p*-värdet är signifikant vid  $p = < .05$

I tabell 4 går det att utläsa fyra signifikanta skillnader på nöjdheten kopplat till vilken chefsposition respondenterna hade. Inom "Utbildning och utveckling av personal", "Arbetsplatsrelationer" och "Utförande av undersökningar" var chefer i enhetens ledningsgrupp signifikant mer nöjda än första linjens chefer. Inom "Utförande av undersökningar" var även de med "annan chefsposition" mer nöjda än första linjens chefer. Trots att det inte alltid gick att utläsa signifikanta skillnader var medelvärdena för första linjens chefer alltid lägre än övriga.

## Förbättringsområden

Det var 68% av respondenterna som ansåg att det inte fanns något HR-område som var i behov av mindre fokus. Resterande procent var uppdelade på de olika arbetsområdena men inget av de valbara områdena var mer framträdande än något annat.

”Utbildning och utveckling av personal” samt ”Rekrytering och bemanning” var det område som omnämndes flest gånger som förbättringsområde såväl i aktuell undersökning som i tidigare utförd HR-kundenkät. ”Rekrytering och bemanning” var även det område som ansågs ha störst stödbehov i framtiden enligt resultatet från tidigare undersökning. Utöver dessa områden ansågs ”strategiskt arbete”, ”lönesättning och andra kompensationsaspekter” samt ”stödande verksamhet” vara framträdande förbättringsområden. Av respondenterna var det endast 2% som ansåg att det inte fanns något område som behövde förbättras. Nedan följer en figur som visar de förbättringsområden som framkom i resultatet av aktuell undersökning.



Figur 2. Förbättringsområden enligt aktuell undersökning.

## Presentation av övriga resultat kring kundnöjdheten

Nedan visas en tabell över medelvärdena på de resterande områden som tagits upp i frågeformuläret då de behandlar kundnöjdhet. I tabellen går det att utläsa att respondenternas medelvärden är positivt riktade på samtliga frågor. Detta tyder på att kundnöjdheten överlag är god.

Tabell 6. Presentation av övriga resultat kopplade till kundnöjdheten.

	<i>M (s)</i>
Tillgång till de HR-relaterade instruktioner och dokument som behövs	3.2 (0.8)
Säker på inom vilka områden de kan få stöd och hjälp från HR	3.7 (1.0)
Säker på hur de ska framföra eventuell kritik till HR	3.4 (1.1)
Att HR-avdelningen är mottaglig för eventuell kritik	4.3 (0.7)
Att de blir trevligt bemötta	3.3 (0.9)
Att de överlag har haft positiva erfarenheter av HR	4.0 (0.7)
Att det skulle vara värdefullt med större samarbete mellan chefer och HR	3.4 (0.9)

## Diskussion

Resultatet visar på att arbetsuppgifter för HR-funktionen var svårplacerade inom Furnham's (2005) arbetsområden samt att de olika dokumenten inte var samstämmiga. Utöver detta visade det sig finnas signifikanta skillnader i nöjdhet utifrån vilken enhet cheferna tillhörde, hur ofta cheferna var i kontakt med HR samt vilken chefsposition de hade. De mest framträdande förbättringsområdena från Parkers interna kundenkät från 2010 visade sig även vara de mest framträdande i denna undersökning.

Ämnet sågs som intressant att studera då HR-funktionens arbete har funnits ha en påverkan på de anställdas generella arbetstillfredsställelse (Petrescu & Simmons, 2008) och därför fördes en diskussion för förtydligande av syftet. Med tanke på att undersökningen var ett uppdrag från HR-funktionen vid Parker Hannifin AB i Sverige, har deras önskemål på flera sätt varit styrande. Dessa önskemål har exempelvis tagits hänsyn till vid val av frågor och undersökningsdeltagare. Då företaget specifikt önskade att frågeformuläret var så kortfattat som möjligt, gjordes ett försök att kompromissa för att få med det antal frågor som ansågs nödvändiga för ett reliabelt och bearbetningsbart resultat. De flesta frågorna utformades dessutom som matrisfrågor, som ett försök till att formuläret skulle uppfattas kortare och bli mer överskådligt. Det är möjligt att fler frågor skulle innefattats i studien om det ej fanns några begränsningar från företaget. Då undersökningen var ett uppdrag blev det nödvändigt att utforma ett frågeformulär speciellt riktat till denna studie och dess syfte. Det kan dock anses diskutabelt, och framför allt tidskrävande, men enligt studiens Cronbachs alfa värden var reliabiliteten ändå god.

Vid analys av frågeformulärets validitet, genom Pearson's korrelation, framkom det att alla analyserade variabler mätte ungefär samma sak. Det kan då diskuteras om detta varit positivt eller negativt för analysen av undersökningens resultat, då de gjorts jämförelser mellan de olika variablerna. Det kan ses som positivt då alla variablerna har för avsikt att mäta nöjdhet bland HR-funktionens kunder, vilket tyder på att formuläret var bra utformat. Den primära avsikten med variablernas jämförelse var att visa på skillnader mellan enheter, chefsposition, antal år som chef samt kontaktfrekvens mellan chef och HR-funktion. Om den primära avsikten, å andra sidan, hade varit att mäta skillnader mellan de olika variablerna för att eventuellt kunna se vilket eller vilka arbetsområden som är i störst behov av utveckling, hade detta istället varit negativt. För att vidare analysera validiteten i frågeformuläret kunde det gjorts en faktoranalys på variablerna. Dock har uppsatsens författare ännu inte den kompetensen och har därför valt att inte vidare analysera validiteten.

Bortfallet á 51 personer (38%) kan ha en förklaring i att undersökningen endast pågick under en begränsad tid och riktade sig till deltagare med ett tidspressat arbete. Dock kan det tyckas att den avsatta tiden för besvarande, på en och en halv vecka, borde varit tillräcklig för att besvara ett frågeformulär som tog 10-15 minuter att slutföra. Utöver tidsbrist kan bortfallet av de nio personer som påbörjat deltagande men inte fullföljt eventuellt förklaras av matrisfrågorna, då nästan samtliga avslutade sitt deltagande vid dessa frågor start. Möjligtvis sågs frågorna som för omfattande, ansträngande, tidskrävande eller röriga vilket bör tas i åtanke vid utformande av framtida frågeformulär.

### *Dokumentanalys och resultatdiskussion*

Det bör diskuteras huruvida resultaten från det aktuella frågeformuläret var jämförbart med resultatet från tidigare kundenkät. Till en början kan det nämnas att svarsfrekvensen för den aktuella undersökningen var högre än för den tidigare utförda undersökningen. Utöver det var matrisfrågorna i aktuellt formulär utformade med ojämnt antal svarsalternativ, vilket

eventuellt kan ha medfört att respondenterna valt mittenalternativet för att undvika att ta ställning till ett positivt eller negativt svar. Då det i det aktuella frågeformuläret var många av respondenterna som angett mittenalternativet kunde dessa därför inte räknas som varken nöjda eller missnöjda. Den tidigare utförda undersökningen hade ett jämnt antal svarsalternativ för liknande frågor och det kan eventuellt vara en förklaring till att det var stor skillnad i antal procent av respondenterna som angett ett positivt svar angående leveranstiden och professionaliteten på service från HR. Det kan dock sägas att aktuellt undersökningsresultat var normalfördelat vilket ger indikationer på att en stor mängd av respondenterna faktiskt tagit ställning och givit en positiv eller negativ bedömning.

Furnham's (2005) sex primära arbetsområden, som antogs som utgångspunkt, visade sig inte fånga upp allt som den undersökta HR-funktionen arbetar med. Många av de arbetsområden som identifierades vid analys av HR-funktionens arbetsbeskrivningar var mycket övergripande, vilket gjorde dem svårplacerade inom Furnham's områden. Utöver detta framkom det vid analys av de arbetsbeskrivningar som fanns tillgängliga för HR-funktionen att Furnham's arbetsområden: "Arbetsplatsrelationer", "Säkerhet och hälsa på arbetsplatsen" samt "Utförande av undersökningar" inte omnämndes alls. Detta tyder på att HR inte arbetar inom dessa områden. I resultatredovisningen kan det dock utläsas att cheferna i det flesta fall har gett positiva svar gällande nöjdheten på dessa variabler. Det är till och med så att det ur samtliga medelvärden för "arbetsplatsrelationer" går att utläsa ett positivt resultat och det är i det flesta fall även detta område som fått högst medelvärden. I och med detta positiva resultat för arbetsområden som inte finns omnämnt i någon arbetsbeskrivning kan det diskuteras om dessa arbetsbeskrivningar behöver ses över och redigeras. De anställda inom HR-funktionen verkar arbeta med dessa uppgifter trots att de inte finns med i arbetsbeskrivningarna. I dokumentanalysen framkom det att "ansvar och kontroll" var en av de främsta arbetsuppgifterna samtidigt som det inte stod något om att åtgärder skulle sättas in vid eventuella fel och brister. För att förbättring och utveckling skall kunna ske inom företaget kan det förslagsvis undersökas om det bör finnas ett tillvägagångssätt beskrivet för hantering av bristfälliga aspekter.

Utbildningschefen Maria Berggren (personlig kommunikation, 3 maj 2012) förklarade att det inte fanns någon närmare beskrivning av vad delarna i HR-processen innehöll. Detta bidrog med svårigheter vid tolkning av processen och antas bidra med oklarhet kring vad de olika delarna faktiskt innefattar. Då det i verksamhetsplanen står att personalidén och ledarskapsidén skall förverkligas sågs det som underligt att detta inte benämns i arbetsbeskrivningarna. Vid analysen av arbetsbeskrivningarna kunde nämligen ingen information identifieras om att HR-personalen skulle arbeta med detta och hur det arbetet i sådana fall skulle ske. Det var under analysen oklart ifall varje tjänst skulle innefatta arbetsuppgifter från alla delar i HR-processen eller om dessa fanns uppdelade på olika tjänster.

Hällsten och Tengblad (2002) förklarar att det i dagens samhälle är vanligt att förlägga den största delen av personalansvaret på den enskilde chefen, som en del av företagets decentralisering. I HR-funktionens arbetsbeskrivningar går följande citat att utläsa: "Personalarbetet ska bedrivas i samverkan med enhetens chefer med en klar fördelning av ansvaret". Renwick (2000) menar att gränsen mellan vad som är HR-funktionens respektive den enskilde chefens ansvarsområde kan ses som otydlig. Det har även visat sig i tidigare forskning att linjechefer ser de HR-uppgifter som de blivit tilldelade att fortfarande vara HR-funktionens ansvar (Buyens & de Vos, 2001). I och med detta kan det sägas att HR-funktionen behöver anta en synlig roll i organisationen (Whittaker & Marchington, 2003), som ett försök att göra rollfördelningen tydligare. I frågeformuläret ställdes en fråga om huruvida cheferna kände sig säkra på vilka områden de kunde vända sig till HR för stöd och hjälp, vilket fick ett medelvärde på 3.7. Detta sågs som ett positivt resultat men det kan ändå



diskuteras om detta medelvärde bör ses som tillräckligt högt för att uppfylla kravet om ”en klar fördelning av ansvaret”. För att få en klar fördelning av ansvaret krävs det att det psykologiska kontraktet, om huruvida ansvarsområdena skall fördelas, är väl kommunicerat mellan HR-funktionen och chefen. En tydlig kommunikation av det psykologiska kontraktet resulterar i positiva effekter, som ökad känsla av rättvisa och tillit för såväl den enskilde chefen som för företaget. Ett mer explicit psykologiskt kontrakt bör även resultera i en klarare rollfördelning vilket leder till bättre arbetsplatsrelationer (Guest & Conway, 2002). Det går i uppsatsens resultatdel att utläsa att nöjdheten bland cheferna är högre ju mer frekvent kontakt de har med HR i samtliga fall utom ett. Detta kan enligt undersökningens utförare ha en koppling till att det psykologiska kontraktet kan vara mer explicit och bättre kommunicerat till de chefer med frekvent kontakt än till de chefer med mindre kontakt med HR. Det kan även ha en koppling till att ju mer frekvent kontakt en chef har med HR desto mer stöd och support får också denne chef.

Medelvärdet kring uppfattningen om att ett ökat samarbete mellan chefer och HR skulle vara värdefullt visar varken på ett högt eller lågt resultat. En eventuell orsak till detta kan vara att de flesta chefer redan är nöjda med det samarbete som existerar och inte ser att mer samarbete skulle medföra någon signifikant skillnad. En annan påverkande faktor kan vara att cheferna i dagsläget känner sig missnöjda med samarbetet samtidigt som de inte upplever att ett ökat samarbete skulle förändra denna åsikt.

När undersökningsämnet tilldelades utförarna framkom det ett visst intresse om att få reda på huruvida HR-funktionen arbetade som en strategisk affärspartner eller inte, då detta ses som viktigt inom organisationen (M. Berggren, personlig kommunikation, 5 april 2012). Samtliga jämförelser som gjorts indikerade att strategiskt arbete fått förhållandevis låga medelvärden samt att det var ett av de tre mest framträdande förbättringsområdena. För att förbättra det strategiska arbetet kan HR-funktionen på ett kreativt sätt bidra för att försöka påverka produktiviteten och effektiviteten inom hela organisationen (Becton & Schraeder, 2009). Ett sätt att bidra kreativt kan vara att anta en proaktiv teknologisk kraftinsats i form av exempelvis ett HR-intranät eller utvecklande av flexibla system som är kundanpassade och interaktiva (Alleyne et al., 2007). Dock får inte sådan teknologi medföra att HR-avdelningens närvaro blir lidande. Utan en sammanhängande och systematisk HR-närvaro kan de chefer med bäst intentioner sannolikt ge hän till mer självklara arbetsätt och arbetsuppgifter framför de mer människorelaterade uppgifterna (Whittaker & Marchington, 2003).

Analysen av skillnader i upplevd nöjdhet mellan enheterna indikerade att det inom flera arbetsområden fanns signifikanta skillnader mellan enhet B och enhet C, där enhet B i samtliga fall var mer nöjda. Då de olika enheterna är belägna på olika platser i Sverige och även har olika anställda inom HR-avdelningen, kan det diskuteras om vissa av enheterna behöver se över sina rutiner och arbetsätt för att utvecklas. Då chefer från andra avdelningar uppvisat en större nöjdhet skulle den enhet som fått ett sämre utlåtande kunna föra en dialog med den enhet som fått ett bättre utlåtande. Detta för att identifiera skillnader och likheter i deras arbetsätt och därmed möjliggöra positiv utveckling.

När det analyserades skillnader på nöjdhet i förhållande till chefsår framkom det att junior chefer (3-9 år som chef) vid samtliga arbetsområden utom ett uppvisat det lägsta medelvärdet. Ingen av dessa skillnader var dock signifikanta. En möjlig tolkning kring vad denna trend kan bero på kan vara att nya chefer (0-2 år som chef) får mycket utbildning och hjälp vid nya situationer eftersom de inte varit med om dessa tidigare. Medan senior chefer (10> år som chef) har så mycket erfarenhet att de i många fall inte behöver lika mycket hjälp och stöd vid ovanliga situationer. I och med detta hamnar junior cheferna i ett mellanrum mellan att behöva mycket utbildning och att klara sig själva. De får eventuellt inte all den hjälp de faktiskt behöver. Det är även ett relativt stort spann och därmed stor skillnad mellan att ha varit chef i 3 år och 9 år, som är spannet för junior chefer. Med tanke på

undersökningens resultat kan det vara tänkvärt att se över rutinerna kring stöd och utbildning för junior chefer då dessa uppvisat en liten men tydlig skillnad i nöjdhet i förhållande till de övriga cheferna.

Vid analys av nöjdheten i förhållande till chefsposition kan det i resultatdelen utläsas att ”första linjens chefer” inom samtliga arbetsområden har ett lägre medelvärde än de på övriga chefspositioner. Tsai (2000) belyser i sin forskning att det finns skillnader mellan vad högt uppsatta chefer och linjechefer ser som viktiga arbetsuppgifter för en HR-funktion. Det visar sig även i Tsai’s studie att linjechefer var mindre nöjda, vilket kan ha att göra med att de i större utsträckning efterfrågar administrativa tjänster medan högre uppsatta chefer efterfrågar strategiska tjänster.

I frågeformuläret för den aktuella studien ombads respondenterna att identifiera områden som behövde förbättras inom HR. Både i tidigare utförd undersökning och den aktuella studien har de två mest framträdande förbättringsområdena varit ”rekrytering och bemanning” samt ”utbildning och utveckling av personal”. Detta indikerar att dessa områden fortfarande är i behov av utvecklingsåtgärder och att de eventuella åtgärder som hittills utförts inte fungerat tillräckligt bra. För att cheferna i organisationen skall ha möjlighet att ta på sig mer ansvar bör dock viss specialistkunskap och expertis finnas hos HR-funktionen då cheferna förmodligen inte har möjlighet eller kunskap att utföra alla HR-relaterade arbetsuppgifter (Whittaker & Marchington, 2003).

### *Vidare forskning och slutsatser*

HR-funktionens roll har i tidigare forskning visat sig influeras av medarbetares förväntningar samt av hur HR tillfredsställer dessa (Antila & Kakkonen, 2008). Det kan då tänkas att de skillnader som uppvisats mellan olika chefer kan ha att göra med dess förväntningar. Det kan därför förslagsvis vara intressant att i vidare forskning jämföra chefers förväntningar på HR med HR-funktionens förväntningar på chefer. Utöver detta kan en ökad kunskap eventuellt erhållas genom att utföra kompletterande intervjuer med cheferna. Detta skulle även kunna bidra med kunskap kring vilka åtgärder som efterfrågas av cheferna och vad det är, mer specifikt, som kan uppfattas problematiskt kring HR-funktionens olika arbetsområden.

Utifrån resultatredovisning och diskussion kan slutsatser dras om att HR-avdelningarna inte är tillräckligt samstämmiga och att det därför bör ske ett utbyte av arbetssätt och erfarenheter mellan avdelningarna. Utöver detta ses företagets dokument som inkonsekventa då det inte är tydligt nog vad som förväntas av de anställda inom HR. Slutligen bör HR-funktionen ha ett fortsatt fokus på utveckling, och då specifikt med inriktning på de identifierade förbättringsområdena ”rekrytering och bemanning” samt ”utbildning och utveckling av personal” då dessa fortfarande framstår som mest bristfälliga.

## Referenser

- Alleyne, C., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2007). Using the HR intranet. *Personnel Review*, 36, 295-310. doi:10.1108/00483480710726154
- Antila, E.M., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions. *Personnel Review*, 37, 280-299. doi:10.1108/00483480810862279
- Becton, J.B., & Schraeder, M. (2009). Strategic human resources management: Are we there yet? *The Journal for Quality and Participation*, 31, 11-18.

- <http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/219160181?accountid=14825>
- Boehm, Virginia R. (1980). Research in the real world-A conceptual model. *Personnel Psychology*, 33, 495-495.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/220136632?accountid=14825>
- Bray, D. & Associates (eds.). (1991). *Working with organizations and their people*. New York: Guildford Press.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perception of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11, 70-89.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/199401880?accountid=14825>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2. ed.) Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. (2. ed.) New York, NY: Psychology Press.
- Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/199418375?accountid=14825>
- Howitt, D. & Cramer, D. (2010). *Introduction to research methods in psychology*. (3. ed.) Harlow, England: Pearson/Prentice Hall.
- Hällsten, F., Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.
- Petrescu, A.I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29, 651-667.  
doi:10.1108/01437720810908947
- Renwick, D. (2000). HR-line work relations: A review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22, 179-201.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/235197564?accountid=14825>
- Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. (3rd ed.) Chichester: Wiley.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employers obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/228759597?accountid=14825>
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Harlow: Addison-Wesley.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5. ed.) Boston: Pearson Education, Inc.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/225004259?accountid=14825>
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25, 245-261.  
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/235200596?accountid=14825>

**Högskolan Väst**  
**Institutionen för individ och samhälle**  
**461 86 Trollhättan**  
**Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99**  
[www.hv.se](http://www.hv.se)

## Appendix

### *Appendix 1. Missivbrev*



#### Informationsbrev till deltagare

Vi är två studenter som läser Personalvetarprogrammet vid Högskolan Väst i Trollhättan. Just nu håller vi på med vårt examensarbete i psykologi. Vi har fått i uppdrag av HR avdelningarna vid Parkers enheter i Sverige att utföra en intern kundundersökning riktad till alla chefer inom Parker Sverige. Undersökningen behandlar ämnet kundtillfredsställelse och då med avseende på chefers uppfattning av HR-avdelningens arbete och bemötande. Därför vill vi gärna ha just dina svar på frågeformuläret.

Avsikten med undersökningen är att dina svar tillsammans med alla de andras skall ligga till grund för HR funktionens framtida utvecklingsarbete. Du har möjlighet att svara på frågeformuläret till och med **25 april 2012**.

Frågeformuläret tar ca 15 minuter att besvara. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Vi uppskattar ditt deltagande och är tacksamma om du läser och besvarar alla frågor noggrant. Frågeformuläret är anonymt. Vi kommer endast att kunna se vilka personer frågeformuläret är skickat till och inte vilka som svarat. Svaren kommer sammanställas i statistiska tabeller och enskilda svar kommer inte kunna utläsas.

Besvarandet av frågorna är en bekräftelse på att du tagit del av ovanstående information och ger ditt godkännande till att svaren kommer användas i forskningssyfte.

Besvara frågeformuläret genom att klicka på följande länk: \_\_\_\_\_

Ansvariga för datainsamlingen och bearbetningen av data är:  
Linda Berg och Elin Nordevik, psykologistudenter vid Högskolan Väst.

Om du har frågor kring studien är du välkommen att kontakta oss:  
Linda Berg, tel. XXX-XX XX XXX mail: XX  
Elin Nordevik, tel. XXX-XX XX XXX mail: XX

Examensarbetet genomförs under handledning av:  
Anna Dåderman, tel. 070-49 11 413 mail: [anna.daderman@hv.se](mailto:anna.daderman@hv.se)  
Petri Kajonius, mail: [petri.kajonius@hv.se](mailto:petri.kajonius@hv.se)

**Tack på förhand!**

## Appendix 2. Egentillverkat frågeformulär

### Startsida

Enkäten har för avsikt att mäta chefers uppfattning av HR-avdelningens arbete och bemötande. Därför vill vi gärna ha dina svar.

Frågeformuläret består av både envalsfrågor och flervalsfrågor, antingen uppbyggda som matriser eller som fristående frågor.

Vänligen välj det/de alternativ som stämmer bäst överens med dina uppfattningar. Var god kontrollera även att du tagit ställning till samtliga frågeställningar innan du går vidare till nästa sida i frågeformuläret.

HR-avdelningen benämns även som "HR" i frågeformuläret.

**Envalsfråga 1.** Vilken enhet inom Parker tillhör du huvudsakligen?

**Svarsalternativ:** CLDE, ECD, MCDE, PDE, PMDE, QCDE, SCS, "Annan"

**Envalsfråga 2.** Vilken chefsposition har du?

**Svarsalternativ:** Första linjens chef (exempelvis teamledare, produktionsledare eller gruppchef), Chef i enhetens ledningsgrupp, Annan chefsposition

**Fritextfråga 1.** Hur många år har du arbetat som chef inom Parker? (Ange antal år)

**Svarsalternativ:** \_\_\_\_\_

**Envalsfråga 3.** Hur ofta är du i kontakt med HR-avdelningen?

**Svarsalternativ:** Dagligen, Veckovis, Månadsvis, Mer sällan

**Frågematris 1.** Till vilken grad anser du....

....att du känner dig säker på vilka områden du kan vända dig till HR för stöd och hjälp?

....att du känner dig säker på hur du skall framföra eventuell kritik till HR-avdelningen?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

**Frågematris 2. Rekrytering & Bemanning.** Till vilken grad anser du....

....dig vara nöjd med HRs planeringsarbete när det gäller bemanning?

....dig vara nöjd med kvalitén på HRs tjänster när det gäller bemanningsfrågor?

....dig vara nöjd med HRs leveranstid på tjänster gällande rekrytering eller andra bemanningsärenden?

....dig vara nöjd med HRs professionalitet vid rekrytering eller andra bemanningsärenden?

....att HR har god kompetens gällande bemanningsfrågor?

....att du får det stöd du behöver från HR-avdelningen när det gäller bemanningsärenden?

....att representanter från HR-avdelningen medverkar vid olika bemanningsärenden i den mån det behövs?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

**Frågematris 3. Utbildning & Utveckling av personal.** Till vilken grad anser du....

...dig vara nöjd med kvalitén på HRs tjänster när det gäller utbildning och utveckling av personal?

...dig vara nöjd med HRs leveranstid på utbildningstjänster?

...att du fått den utbildning du behöver för att klara av ditt *dagliga arbete* som chef?

...att du fått den utbildning du behöver för att klara av att hantera mer *ovanliga arbetsuppgifter* som chef (exempelvis vid rekryteringsärenden)?

...att HR är professionella när det gäller att tillmötesgå din kompetensanalys för utbildning av din personal?

...att du får det stöd du behöver från HR-avdelningen när det gäller utbildning och utveckling av din personal?

...att du fick det stöd du behövde från HR-avdelningen när du för första gången *började arbeta som chef* inom Parker?

...att HR har god kompetens när det gäller utbildning och utveckling av personal?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

#### **Frågematris 4. Lönesättning & andra kompensationsaspekter. Till vilken grad anser du....**

...dig vara nöjd med kvalitén på HRs tjänster när det gäller kompensationsfrågor?

...dig vara nöjd med HRs leveranstid på tjänster gällande lönesättning eller andra kompensationer?

...att HR är professionella vid kompensationsärenden?

...att du får det stöd du behöver från HR-avdelningen när det gäller kompensationsfrågor (exempelvis angående lönesättning)?

...att HR har god kompetens gällande lönefrågor och andra kompensationsärenden?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

#### **Frågematris 5. Säkerhet & Hälsa på arbetsplatsen. Till vilken grad anser du....**

...dig vara nöjd med kvalitén på HRs tjänster när det gäller *säkerhetsärenden*?

...dig vara nöjd med kvalitén på HRs tjänster när det gäller *hälsofrågor*?

...dig vara nöjd med HRs leveranstid på *säkerhetsärenden*?

...dig vara nöjd med HRs leveranstid på tjänster gällande *hälsoaspekter*?

...att du får det stöd du behöver från HR-avdelningen när det gäller *säkerhetsärenden*?

...att du får det stöd du behöver från HR-avdelningen när det gäller *hälsofrågor* (exempelvis vid behov av företagshälsovården)?

...att HR är professionella vid *säkerhetsärenden*?

...att HR är professionella vid *hälsofrågor*?

...att representanter från HR-avdelningen medverkar vid olika *säkerhetsärenden* i den mån du anser att det behövs?

...att representanter från HR-avdelningen medverkar vid olika *hälsoärenden* i den mån du anser att det behövs (exempelvis vid rehabilitering)?

...att HR har god kompetens gällande *säkerhetsfrågor*?

...att HR har god kompetens gällande *hälsoaspekter*?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

#### **Frågematris 6. Arbetsplatsrelationer. Till vilken grad anser du....**

...att kommunikationen mellan dig som chef och HR fungerar bra?

...dig vara nöjd med kvalitén på det stöd du får från HR när det gäller arbetsplatsrelationer (exempelvis vid konflikter)?

...dig vara nöjd med HRs leveranstid på tjänster gällande arbetsplatsrelationer?

...att HR är professionella vid ärenden gällande arbetsplatsrelationer?

...att du får det stöd du behöver från HR-avdelningen när det gäller arbetsplatsrelationer (exempelvis vid konflikter på arbetsplatsen)?

...dig vara bekväm med att tillhandhålla HR-avdelningen med information och känsliga uppgifter som bör behandlas med sekretess?

...att HR har god kompetens gällande förståelse för och implementering av arbetsplatsrelationer?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

**Frågematris 7. Utförande av undersökningar. Till vilken grad anser du....**

...dig vara nöjd med kvalitén på de undersökningar som HR-avdelningen utfört och som du medverkat i?

...dig vara nöjd med HRs leveranstid gällande olika undersökningar?

...att HR är professionella vid utförandet av undersökningar?

...att HR-avdelningen *tar till sig* den feedback du ger dem?

...att HR-avdelningen *delar med sig av resultaten* av olika undersökningar som kan ligga till grund för att du ska kunna genomföra eventuella förändringar i din arbetsgrupp?

...att HR har god kompetens när det gäller att utföra undersökningar?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

**Frågematris 8. Till vilken grad anser du....**

...att du blir *trevligt bemött* när du är i kontakt med HR-avdelningen?

...att du får det *stöd* du behöver från HR vid dagliga arbetssituationer?

...att HR är *tillgängliga för stöttning*?

...att HR arbetar *strategiskt/långsiktigt*?

...att HR arbetar mot ständiga förbättringar inom era *samarbetsområden*?

...dig vara nöjd med de *system* som HR-avdelningen tillhandahåller (exempelvis Personalhandboken och Agda)?

...att du har tillgång till de *dokument* du behöver för att klara av dina arbetsuppgifter som chef (HR-relaterade dokument)?

...att du har tillgång till de *instruktioner* du behöver för att klara av dina arbetsuppgifter som chef (HR-relaterade instruktioner)?

...att HR-avdelningen är *mottaglig för eventuell kritik*?

...att du överlag haft *positiva erfarenheter* av HR-avdelningen?

...att det skulle vara värdefullt med större *samarbete* mellan chefer och HR-avdelningen?

...att det är *värdefullt* att ha en HR-avdelning?

**Svarsalternativ:** Inte alls, I ganska låg grad, Varken hög eller låg grad, I ganska hög grad, I mycket hög grad

**Flervalsfråga 1. Vilka områden anser du att HR bör förbättra?** På denna fråga kan du välja flera alternativ.

**Svarsalternativ:** Rekrytering & Bemanning, Utbildning & Utveckling av personal, Lönesättning eller andra kompensations tjänster, Arbete med säkerhet och hälsa på arbetsplatsen, Arbete kring arbetsplatsrelationer, Arbete med olika undersökningar, Stödjande verksamhet, Medverkan vid olika ärenden, Strategiskt arbete, Arbete med instruktioner, dokument, rutiner & policies, Arbete med personalsystem (datasystem), Informations spridning, Inget

**Flervalsfråga 2. Vilka områden anser du att HR bör lägga mindre fokus på?** På denna fråga kan du välja flera alternativ.



**Svarsalternativ:** Rekrytering & Bemanning, Utbildning & Utveckling av personal, Lönesättning eller andra kompensationstjänster, Arbete med säkerhet och hälsa på arbetsplatsen, Arbete kring arbetsplatsrelationer, Arbete med olika undersökningar, Stödande verksamhet, Medverkan vid olika ärenden, Strategiskt arbete, Arbete med instruktioner, dokument, rutiner & policies, Arbete med personalsystem (datasystem), Informationsspredning, Inget

**Envalsfråga 4.** *Har du, vid besvarande av detta frågeformulär, varit medveten om att resultatet kan ligga till grund för HR-avdelningens framtida utvecklingsarbete?*

**Svarsalternativ:** JA, NEJ

#### ***Tacksida***

Resultatet av undersökningen kommer presenteras vid HR-konferensen 31 maj 2012, därefter kommer resultatet att vidare behandlas av HR-funktionen.

För ytterligare information, vänligen kontakta din lokala HR-avdelning.

Tack för din medverkan!