



**HÖGSKOLAN VÄST**

Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

## **HR-avdelningar i dagens organisationer**

*- Är det någon skillnad mellan mindre och större organisationer?*

Examensarbete inom Företagsekonomi

Vårterminen 2015

Författare: Anna Gillberg

Författare: Niclas Wesslén

Handledare: Bengt Kjellén

Examinator: Anna-Karin Olsson



## **Förord**

*Denna uppsats har varit väldigt givande för oss och vi vill tacka vår handledare Bengt Kjellén och examinator Anna-Karin Olsson som kommit med tips och hjälp på vägen under arbetets gång. Ett stort tack ger vi även till alla medverkande företag och de anställda som hjälpt oss att uppnå syftet med uppsatsen. Stort tack till er som opponerat på vårt arbete och kommit med bra tips på förbättringar till vår uppsats.*

**Anna Gillberg och Niclas Wesslén**

*2015-06-08*

## Sammanfattning

Vi har genomfört denna studie med syftet att skapa en uppfattning kring hur Human Resources avdelningar samt dess delar kan påverka både större och mindre organisationer. Vi ville även få kunskap om hur omgivningens utveckling kan påverka organisationers Human Resources avdelningar.

För att få reda på detta har vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod. Först började vi med att samla in teori för att därefter genomföra intervjuer med fem stycken informanter som på något sätt hade ansvar för organisationens personal. Vi har arbetat utifrån ett hermeneutiskt synsätt, detta för att vi ansåg att det synsättet passade bäst när vi genomförde tolkning och analys av vår empiri.

Efter att vi har tolkat det insamlade materialet ifrån teorin samt empirin drog vi slutsatsen att oavsett storlek på organisationen behövs det någon person eller en speciell avdelning som tar hand om samt ansvarar för personalfrågor.

Resultatet av studien visar att funktionerna som HR-avdelningen utgör ser olika ut och fungerar olika beroende på storlek på organisationen samt vilken bransch organisationen är verksam inom. Alla använder sig inte av en renodlad HR-avdelning, däremot används HR-funktionerna på olika sätt.

De slutsatser som vi har dragit är att HR-funktionerna används på alla organisationer vi intervjuat personer från, men på olika sätt. Arbetet med personalfrågor kommer alltid att behövas på organisationer som har anställd personal.

**Författare:** Anna Gillberg och Niclas Wesslén

**Nivå:** Kandidatuppsats företagsekonomi, inriktning organisation

**Termin:** Vårterminen 2015

**Titel:** HR-avdelningar i dagens organisationer

*- Är det någon skillnad mellan mindre och större organisationer?*

**Ämnesord:** Human Resources, Human Resources Development, Human Resources Management, Fast HR

**Datum:** 2015-06-08

**Examinator:** Anna-Karin Olsson

**Handledare:** Bengt Kjellén

**Program:** Personalekonomi med inriktning mot organisation

**Huvudområde:** Företagsekonomi

**Utbildningsnivå:** Grundnivå

**Poäng:** 15 HP, VT15

**Utgivare:** Högskolan Väst, Institutionen för ekonomi och IT, 461 86 Trollhättan

**Tel:** 0520-22 30 00

**Fax:** 0520-22 32 99

## **Abstract**

We have conducted this study with the aim to create an understanding of how the Human Resources departments, as well as its parts may affect both large and small organizations. We also wanted to gain knowledge on how the surrounding development may affect the organizations' human resources departments.

To find this out, we used a qualitative research method. First, we began by gathering theory to then conduct interviews with five informants who in any way had responsibility for the organization's staff. We have worked based on a hermeneutic approach, this because we felt that the approach worked best when we carried out the interpretation and analysis of our empirical data.

After we have interpreted the collected material from the theory and empirical data, we concluded that regardless of the size of the organization needed a person or a special department that takes care of and is responsible for personnel matters.

The results of the study show that the functions of HR-department forms look different and work differently depending on the size of the organization and the industry organization operates. All organizations does not use a dedicated HR-department, however, used the functions in different ways.

The conclusions we have drawn is that HR-functions are used on all the organizations we interviewed people from, but in different ways . Work with personnel issues will always be needed in organizations that have employees.

**Author:** Anna Gillberg and Niclas Wesslén

**Level:** Bachelor Thesis in Business Administration, specializing in organizations

**Term:** Spring term 2015

**Title:** HR-departments in todays organizations

*- Are there any differences between smaller and larger organizations?*

**Keywords:** Human Resources, Human Resources Development, Human Resources Management, Fast HR

**Date:** 2015-06-08

**Examiner:** Anna-Karin Olsson

**Advisor:** Bengt Kjellén

**Program:** Human Resource Accounting specialization in organization

**Main field of study:** Business

**Education level:** First cycle

**Score:** 15 HE credits

**Publisher:** University West, Department of business and IT, 461 86 Trollhättan

**Tel:** 0520-22 30 00

**Fax:** 0520-22 32 99

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Förkunskaper .....	3
1.4 Frågeställningar .....	3
1.5 Syfte .....	4
<b>2. Metod och materialreflektion</b> .....	<b>5</b>
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	5
2.2 Undersökningsansats.....	5
2.3 Datainsamling av empiri .....	6
2.4 Forskningsetiska principer .....	8
2.5 Tolkningsmetod .....	8
2.6 Källkritik.....	8
2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet .....	9
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>11</b>
3.1 Val av insamling av litteratur .....	11
3.1.2 Källkritik av insamlad litteratur .....	12
3.2 Grundläggande begrepp.....	13
3.2.1 Human Resources (HR).....	13
3.2.2 Human Resources Management (HRM) .....	14
3.2.3 International Human Resources Management (IHRM).....	14
3.2.4 Human Resources Development (HRD).....	15
3.3 HR-avdelningen, kärnan i många organisationer .....	16
3.4 HR-avdelningars uppgifter i dagens organisationer .....	17
3.4.1 Att använda sig av HR-avdelningar .....	17
3.4.2 Individen i en HR-organisation .....	18
3.5 Mer ansvar för avdelningsledare i framtiden .....	20
3.6 Snabbt HR-arbete .....	20
3.6.1 Welbournes (2010) NASCAR exempel.....	21
3.7 Personalarbete i små organisationer .....	22
3.8 Tolkningsmodell .....	23
<b>4. Empiri</b> .....	<b>25</b>
4.1 Empirikapitlets struktur .....	25
4.2 Informant från organisation från logistikbranschen .....	25
4.3 Informant från organisation i fönster och trä-branschen, Anställd och HR-chef.....	27
4.4 Informant från organisation i måleri-branschen.....	29
4.5 Informant från personalavdelningen i offentlig organisation .....	31
4.6 Sammanfattning av empirisk data.....	33
<b>5. Analys och tolkning</b> .....	<b>34</b>
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>37</b>
6.1 Reflektion över studiens genomförande .....	39
6.2 Förslag till fortsatta studier .....	40
<b>7. Referenslista</b> .....	<b>1</b>
8.1 Intervjuhandledning.....	3

# 1. Introduktion

---

*I följande avsnitt ger vi en förklaring om vårt valda ämne, HR-avdelningens möjlighet att påverka organisationer. Vi diskuterar varför en HR-avdelning är viktigt för dagens organisationer. Problem som kan uppstå inom forskningsområdet samt våra förkunskaper presenteras även dem. Tillslut presenterar vi de frågeställningarna vi utgår från i uppsatsen, samt vårt syfte med studien.*

---

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle, som är under ständig utveckling, sker förändringar och kunskap blir allt viktigare. När samhället utvecklas måste även organisationer och företag följa det spåret för att kunna överleva på dagens arbetsmarknad. Personalen i organisationen blir även den allt viktigare i takt med att samhället förändras. Ett uttryck som på senare tid fått allt mer uppmärksamhet bland dagens organisationer är att personalen är en av organisationens viktigaste resurser.

Det finns många organisationer som arbetar efter detta uttryck och har på grund av detta bildat avdelningar som inriktar sig på personalen inom organisationen. Personalavdelningarna är mer kända under det internationella begreppet Human Resources. Human Resources, HR, står för de mänskliga resurser som finns i organisationen, och syftar på personalen. Human Resources avdelningar har fått mycket utrymme och fokus på organisationerna och har även blivit en såpass central del så att den, av vissa, kallas för organisationens kärna (Welbourne, 2012).

Trots att HR-avdelningar är en viktig beståndsdel för både organisationers utveckling samt behandlingen av människorna på arbetsplatsen uppfattas denna avdelning oftast som mindre värd än andra viktiga och betydelsefulla affärsintressen (Alagaraja, 2013).

Att kunna se personalen som organisationens mest uppskattade tillgång är en av de tuffaste utmaningarna dagens organisationer står inför. En målsättning med personalavdelningar kan vara att använda sig av personalen och dess förmågor, färdigheter och kunskaper som ett sätt att konkurrera på. Resultatet av personalavdelningars arbetsuppgifter har intresserat både forskare och verksamheter. Human Resources Management (HRM) fungerar som ett stöd för både utbildning och prestation i organisationen och omformulerade den sedvanliga HR-avdelningens roll på arbetsplatsen. HRM har lett till att den traditionella personalavdelningen jobbar mer med strategier och analyser som ska kopplas till organisationens idéer. En viktig del inom Human Resources Development (HRD), är att eventuella satsningar i humankapitalet gynnar organisationens prestationsförmåga (Alagaraja, 2013).

Organisationer håller högre tempo än vad de tidigare har gjort, detta på grund av att samhällets krav och utveckling går i ett allt högre tempo. Det gör även att Human Resources arbetet måste hänga med i tempot för att inte dra ner organisationen så att den tappar konkurrenskraft (Welbourne, 2010). Human Resources avdelningen bör arbeta snabbare med sina funktioner om de har en närmare kontakt med avdelningschefer och ledningsgruppen. Har de det så blir det inte ett så kallat mellanstopp för att få igenom beslut (Welbourne, 2011). Human Resources kan agera som en strategisk partner till organisationen genom att använda sig av HR-funktioner som kompetensutveckling internt, detta kan bidra till ett positivt resultat för organisationen (Becker och Huselid, 2006). Den traditionella HR-avdelningens uppgifter i organisationen omformulerades i takt med att HRM-discipliner uppstod (Alagaraja, 2013).

Där det finns personal anställd på en organisation oavsett om organisationen är stor eller liten, kommer det alltid att uppstå funderingar gällande personalfrågor och personalarbete. Skillnaden är att på större organisationer finns det oftast en ren Human Resources avdelning som har hand om allt som rör personalarbete och personalens personliga utveckling. I mindre organisationer som inte har den kapaciteten som krävs för att ha en HR-avdelning, kan det istället vara så att ägaren har hand om uppgifterna som rör de anställda. Det kan även vara så att ägaren har anställt en person som har ansvar för personalarbetet. Oavsett storlek på organisationer kommer det däremot alltid att finnas behov av att arbeta med och för sin personal.

## **1.2 Problemdiskussion**

På alla organisationer och företag som har anställda medarbetare, finns det också någon person som betalar ut löner och har hand om personalfrågor. På större organisationer kan det även finnas personalavdelningar som inriktar sig helt på personalen. Detta kan även vara känt som Human Resources avdelningar. Dessa HR-avdelningar har bland annat hand om personalfrågor och kompetensutveckling hos de anställda.

Centrala begrepp i vår studie är främst Human Resources, Human Resources Management, Human Resources Development och snabbt HR. Det ytterligare begreppet International Human Resources Management utgör också en central del i studien. Betydelsen bakom dessa begrepp förklaras senare i uppsatsen.

Samhället utvecklas hela tiden och nya krav ställs på organisationerna och medarbetarna, detta leder till att avdelningar som har hand om personalen också måste utvecklas för att kunna hinna med i det tempo som omgivningen håller (Welbourne, 2010). I framtiden måste HR-arbetet genomföras allt snabbare för att fortfarande kunna bidra med effektivitet till organisationen och för dess anställda. Ju högre tempo



samhället kräver att organisationer ska arbeta i, desto mer kommer även kraven för HR-arbetet att stiga. Detta leder till att alla som är medverkande i organisationen kommer att förvänta sig att HR-avdelningarna ska kunna leverera det som samhället kräver (Boudreau och Ziskin, 2011).

Vi anser att desto hårdare konkurrens det blir i samhället och på arbetsmarknaden, desto viktigare blir det att ta hand om kompetensen som finns i samhället och på arbetsplatsen. Begreppet HR och HR-tänket är aktuellt för alla arbetsgivare som vill vara attraktiva gentemot sina anställda. Det är ett intressant ämne för samtliga berörda i en organisation då det ligger i deras intresse att arbetet fungerar väl. Eventuella framtida medarbetare är även de intresserade av detta, och en bra HR-avdelning kan vara avgörande för om just dessa personer väljer att arbeta i organisationen. Alagaraja (2013) menar att en av de största utmaningar organisationer måste tackla är att kunna se sina anställda som organisationens viktigaste tillgång.

Vad händer om Human Resources avdelningen inte hänger med i tempot? Det ställs idag stora krav på kompetensutveckling internt inom organisationerna. Finns denna typ av kompetensutveckling enbart i större organisationer, eller finns det även i mindre organisationer? Att kunna arbeta med sin mänskliga resurs på något sätt är någonting som vi finner är viktigt, oavsett storlek på organisationen. Human Resources är ett intressant ämne för alla organisationer som vill kunna överleva och vara framgångsrika på dagens arbetsmarknad samt för att kunna handskas med de olika krav som omgivningen och medarbetare ställer på dagens organisationer.

### **1.3 Förkunskaper**

Vi båda har tidigare kunskaper från programmet Personalekonomi, på Högskolan Väst. Där studerade vi mycket personalekonomi, organisationsteori samt ledarskap bland annat. Dessa kunskaper fungerade som hjälp när vi sökte upp relevanta vetenskapliga artiklar och avgränsade oss inom det breda ämnet som Human Resources faktiskt är.

### **1.4 Frågeställningar**

- Vilka uppgifter har HR-avdelningen i organisationer?
- Hur skiljer sig HR-arbetet åt i små och stora organisationer?
- Hur har omgivningens utveckling påverkat HR-avdelningarnas arbete?

## **1.5 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att vi främst vill skapa en uppfattning kring Human Resources begreppet samt dess delar, och dess funktioner i större och mindre organisationer. Vi vill även bidra med mer kunskap om hur omgivningens utveckling påverkar Human Resources avdelningar i organisationer. Det är viktigt att ha kunskapen om hur organisationer kan utveckla och ta till vara på sin befintliga samt framtida personal.

## 2. Metod och materialreflektion

---

*I följande kapitel beskriver vi hur vi gått tillväga för att samla in information till vårt empirikapitel. I kapitlet redogörs det även för det vetenskapliga synsättet, undersökningsansats, forskningsetiska principer, tolkningsmetod, källkritik och tillförlitlighet vi arbetat utifrån.*

---

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Hermeneutiken grundar sig i ett synsätt som skapades för tolkning och förståelse av främst teologiska texter. En väsentlig uppfattning i hermeneutiken är att de forskare som ska analysera en text också ska försöka att få fram meningen med texten utifrån perspektivet som upphovsmannen haft. För att detta ska fungera inkluderas ett fokus på det historiska och sociala kontexten där texten producerades. I hermeneutiken tolkas människors handlingar. Antingen fokuseras det på att få en förklaring eller förståelse av individers beteende. Vill författarna uppnå en förståelse av kring informanternas beteende bör författarna ha en empatisk förmåga. Den empatiska förmågan kan vara till fördel då en förståelse kring människors handlingar ska skapas, snarare än att förstå de faktorer som påverkar individernas handlingar (Bryman och Bell, 2014).

I denna uppsats har vi använt oss av ett hermeneutiskt synsätt för att tolka den insamlade empiriska data, för att därefter dra slutsatser gentemot den insamlade teorin. Det hermeneutiska synsättet fann vi lämpligt för vår uppsats då vi ville kunna tolka och analysera den insamlade empirin på ett bra sätt.

### 2.2 Undersökningsansats

Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsansats för det här examensarbetet. Detta används för att vi anser att det kan dras relevanta slutsatser genom att intervjua ägaren till företaget eller personer med ansvar över organisationens personal. Den kvalitativa undersökningsansatsen var lämplig för vårt ändamål, då vi ville se hur de valda organisationerna arbetar med HR-funktioner. Genom att ha intervjuat personer från organisationer aktiva i olika branscher kunde vi få en bra syn på hur de valda organisationerna arbetar med sin personal. Vi valde att genomföra intervjuer på tre större organisationer samt två mindre organisationer. De flesta av våra valda organisationer är aktiva inom den privata sektorn. En informant var dock aktiv i en mindre kommuns offentliga organisation. Vi har valt att göra intervjuer från både större och mindre organisationer för att få en inblick i hur personalarbetet kan skilja sig åt beroende på organisationens storlek.

Enligt Nylén (2013) är det empiriska materialet vid kvalitativ forskning omfattande och oenhetligt. Rienecker och Jørgensen (2014) menar att en kvalitativ empiri behandlar individuella kvaliteter och egenskaper hos de personer som valts att studeras. Även Bryman och Bell (2014) påpekar att vid kvalitativa studier läggs stor vikt på insamlingen och analysen av informanternas ord, snarare än kvantifiering. Den kvalitativa undersökningsansatsen blir allt mer populär i studier och forskning inom ämnet företagsekonomi (Ibid).

### **2.3 Datainsamling av empiri**

Då Human Resources är ett brett ämne och det ingår många olika delar och funktioner som ämnet behandlar har vi valt att avgränsa oss till att se hur Human Resources används i små och större organisationer. Vilka HR-funktioner dessa organisationer använder sig av och om det skiljer sig åt beroende på organisationernas storlek har också varit relevant för oss att undersöka. För att få mer kunskap om vad forskare anser om ämnet Human Resources, började vi med att söka och läsa vetenskapliga artiklar innan vi började kontakta organisationer som kunde bidra med information till vårt empirikapitel.

Genom att ha läst på mycket om ämnet blev det lättare för oss att formulera intervjuguide och finna vilka områden om ämnet som vi tycker är relevanta för vår studie. Efter vi har formulerat vår intervjuhandledning tog vi kontakt med olika organisationer, inom den privata och offentliga sektorn. Det gör vi för att kunna se om Human Resources avdelningar skiljer sig åt eller vilka likheter det finns i de olika organisationerna.

Rienecker och Jørgensen (2014) påpekar den stora betydelsen av att förbereda sig innan det empiriska arbetet påbörjas. Skulle författarna genomföra intervjuer utan förberedelser får man ofta endast ofokuserad empiri som dessutom blir obrukbar (Ibid). Vi förberedde oss genom att först och främst ta fram teorier som gav oss en förförståelse om det valda ämnet. Efter att vi tagit del av dessa teorier utformade vi intervjuguiden och kunde då använda denna teori som hjälp. På grund av att vi förberett oss inför intervjutillfällena har vi kunnat läsa ut mycket användbar information ur informanternas svar. Vi formulerade frågor som är inriktade till både mindre och större organisationer, men beroende på svar från informanterna kan följdfrågorna ha formulerats annorlunda.

Efter det att vi formulerade intervjuhandledningen letade vi upp personer på organisationer aktiva i närområdet. På grund av att samtliga informanter även var aktiva i olika branscher har vi kunnat undersöka om det finns både likheter och skillnader i sättet att arbeta med personalen. Då organisationerna är aktiva i så pass olika fält har vi

fått en bredd om informanternas syn på ämnet, som vi antagligen inte fått om vi intervjuat personer aktiva i samma bransch eller företag.

Då studien är kvalitativ kan ingen absolut sanning ges men informanternas svar anses vara sanningsenliga då det är den enskilda individens syn på frågorna som redovisas i empirikapitlet. Vi har skapat öppna frågor vilket underlättade för både oss och informanterna då de kunde komma med mer öppna svar. Dessa öppna svar underlättade sedan för oss när det var dags att jämföra deras svar med den teoretiska referensramen.

Organisationerna som vi valde att intervjua är organisationer som är verksamma inom logistik-, måleri-, fönster och trä-branschen samt en mindre kommun. Definieringen av stora och små organisationer gjordes efter vad vi anser vara stora och små. Det var dels efter antal anställd, men även vad som anses vara en rimlig storlek på den offentliga organisationen. Den offentliga organisationen anser vi är en mindre organisation även om de har många anställda i kommunens alla verksamheter, dels för att den är räknas som en mindre kommun och dels för att själva kommunkontoret inte är speciellt stort. Vi valde personer inom just dessa branscher och organisationer då vi ansåg att de berörda personerna kunde ge oss en bra grund till att få forskningsfrågorna besvarade. Samtliga av dessa organisationer hade personer som var ansvariga för de anställda i företaget.

Efter överenskommelse, och önskemål, lät vi informanterna och dess organisationer vara anonyma. Vi valde att genomföra ett fåtal intervjuer inom olika branscher, intervjuerna pågick i cirka 30 minuter och under denna tid tog en av oss anteckningar medan den andra ställde frågorna. Fem intervjuer genomfördes, varav två var med personer anställda i fönster och trä-branschen. Den första personen är anställd på organisationens HR-avdelning, vi fick även möjligheten att intervjua organisationens HR-chef. Vi har även intervjuat en ägare till en organisation aktiv i måleribranschen, en personalansvarig från logistikbranschen samt en personalansvarig för en offentlig verksamhet. Då vi intervjuade personerna på deras egen arbetsplats kunde vi ana den atmosfär informanterna var en del av. Trots att vi inte skrivit något om just atmosfären i sammanställningen av intervjuerna har vi antagligen omedvetet påverkats av denna aspekt. Vi upplevde att informanterna även kände sig mer bekväma med att intervjuas på deras egen arbetsplats. Hade vi till exempel intervjuat dem på ett café hade vi antagligen inte fått samma svar på våra frågor. Detta gjorde vi då vi anser att det är bättre att genomföra intervjuerna på en plats där informanterna känner sig hemma och bekväma.

## **2.4 Forskningsetiska principer**

Bryman och Bell (2014) beskriver vikten av etik inom forskning. Etiska regler behandlar ämnen så som frivillighet, konfidentialitet och anonymitet för de personerna som var inblandade i studien.

Innan vi genomförde intervjuerna med organisationerna tog vi kontakt med informanterna för att informera dem om att vi gör ett examensarbete och förklarade vad syftet med vår studie är samt att intervjuuppgifterna enbart kommer att användas under och för vår undersökning. Efter att informanterna valt att delta i studien bokade vi ett möte med dem. Vi har efter en överenskommelse med intervjupersonerna lovat att hålla både informanterna och deras organisationer anonyma. Detta har inte påverkat vår studie då vi valde att fokusera på hur personalarbetet ser ut i organisationerna, vi var inte beroende av att märka ut deras enskilda organisation. Avsaknaden av informanternas identiteter har lett till att de kan tala mer fritt och antagligen ge oss mer sanningsenliga resultat, då dem inte var rädda för att organisationen skulle hängas ut på något sätt. Eftersom ingen av våra informanter pressats på svar, utan fått stå över frågor som de inte ville uttala sig i, var de vår förhoppning att de inte känt sig tvungna på att ställa upp på sådant de inte kände för. Vi gav även informanterna möjligheten att när som helst avbryta intervjun ifall dem kände sig obekväma. Att informanterna även fick möjlighet att läsa resultatet av intervjun innan vi publicerade den i uppsatsen har tillfört etiska principer i studien. Enligt Bryman och Bell (2014) utförs en respondentvalidering med syfte att låta deltagarna i studien få en möjlighet att ta del av resultatet av studien. Meningen med detta är att få en bekräftelse på att sammanställningen av intervjun och studien anses vara korrekt enligt deltagarna själva (Ibid).

## **2.5 Tolkningsmetod**

Bryman och Bell (2014) beskriver olika analysnivåer att arbeta på inom forskning i företagsekonomi. Vi valde att inrikta oss på individer när vi genomförde våra intervjuer. När vi hade genomfört våra intervjuer, valde vi att analysera och tolka informanternas svar och därefter sammanställa den insamlade empiriska data för en informant i taget. Efter vi sammanställt varje intervju för sig, skapade vi en enhetlig sammanställning med resultatet från samtliga informanter. Vid sammanställningen av intervjuerna valde vi att förstärka sammanställningen med hjälp av citat som informanterna använt sig av, detta för att märka ut antingen likheter eller skillnader emellan informanternas svar.

## **2.6 Källkritik**

Då de flesta av våra informanter är aktiva inom olika branscher och organisationer anser vi att de har varit trovärdiga. Även HR-chefen och den anställda finner vi trovärdiga då de har svarat snarlikt på frågorna, trots att de inte intervjuades vid samma tillfälle. Vi

finner samtliga informanter trovärdiga då de talat utifrån sina egna erfarenheter och uppfattningar om organisationens visioner samt syftet med personalfrågor.

Trots att vi finner samtliga informanter som trovärdiga hade det varit intressant att jämföra deras svar med organisationens övriga anställda. Detta för att se om de övriga anställda upplever syftet med personalarbetet på samma sätt som våra informanter beskrivit.

## **2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet**

Den kvalitativa undersökningen granskas utifrån två grundläggande kriterier: trovärdighet samt äkthet. Trovärdigheten i den kvalitativa undersökningen består av följande kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt bekräftelse (Bryman och Bell, 2013). Genom att använda sig av processen respondentvalidering förmedlas resultatet av undersökningen till de individer som har varit aktiva i studien. Detta görs för att bekräfta att forskarna vidarebefordrat informationen på ett korrekt sätt (Ibid). Vi valde på grund av detta att skicka vårt sammanställda resultat av informanternas intervjuer till informanterna, var det något som de inte ansåg stämma överens arbetade vi om denna del i sammanställningen för att sedan skicka det tillbaka till respondenterna. Först när vi fått godkänt på samtliga sammanställningar publicerades dessa i uppsatsen.

Med hjälp utav de vetenskapliga artiklar vi studerade innan vi genomförde intervjuerna skapade vi oss uppfattningen om att det nästintill endast är större organisationer som arbetar med en renodlad Human Resources avdelning. I mindre organisationer är det mer vanligt att anlita en konsult som tar hand om personaluppgifterna. På grund av detta valde vi att intervjua tre personer från två större organisationer varav två av våra informanter arbetade på olika positioner i samma organisation. Vi intervjuade även två personer som arbetar i mindre organisationer. Att endast intervjua från två mindre organisationer anser vi var tillräckligt för att det stämde överens med den insamlade teoridata, som beskriver HR-arbetet på ett liknande sätt som våra informanter gjorde. Informanterna från de två större organisationerna beskrev sitt arbete med HR på ett sätt som vi tyckte var tillräckligt för att få en bra bild över hur HR-arbetet fungerar i praktiken inom just större organisationer.

Vi anser att samtliga av våra informanter var tillförlitliga, då alla utom två av våra informanter inte jobbar i samma organisation finns det ingen risk att de påverkat varandra. De två som jobbar i samma organisation intervjuades inte samma dag, och vi antar att de inte heller diskuterat svaren med varandra. Dock märks det att båda informanter är aktiva i samma organisation då deras svar trots allt påminde varandra, men detta är inget vi anser påverka uppsatsens trovärdighet.

Vi har transkriberat samtliga intervjuer tillsammans. På grund av detta anser vi att risken för missförstånd av informanternas svar minskat. De informanter som önskade fick, som tidigare nämnts, även läsa igenom vår sammanställning av deras intervju vilket tyder på att vi ändrat eventuella svar som informanterna ansåg att vi misstolkat. Att vi båda medverkade vid de tillfällena som intervjuerna genomfördes har lett till att risken för att tolka informationen på ett felaktigt sätt minskade. Vi fick även möjligheten att kontakta informanterna igen om funderingar eller andra frågor uppstod under uppsatsens gång. I likhet med Bryman och Bell (2013) påstående om att ens personliga värderingar kan leda till förutfattade meningar skapade vi öppna frågor och lät inte våra åsikter komma fram förens vi sammanställt intervjuerna. Under själva intervjutillfällena var vi noga med att inte låta informanterna påverkas av eventuella förutfattade meningar.



## 3. Teoretisk referensram

---

*I följande avsnitt redovisar vi forskning inom det valda ämnet som vi anser kan hjälpa oss att besvara våra forskningsfrågor. Centrala begrepp för vår studie förklaras i detta kapitel. Vi har även tagit fram en tolkningsmodell som hjälper oss vid jämförelsen med resultatet från både vår teori och empiri.*

---

### 3.1 Val av insamling av litteratur

När vi tog fram vetenskapliga artiklar till vårt teorikapitel använde vi oss mycket av engelska sökord för att ämnet Human Resources och dess underbegrepp är ett stort internationellt begrepp. Sökord vi använde oss av var ord som: Human Resources, Human Resources Management, Human Resources Development, International Human Resources Management och Human Resources in small organisations. När vi hade läst artiklar som förklarade vad begreppen betydde kunde vi hitta andra sökord som hade kommit fram i artiklarna, som till exempel Fast HR. Vi gick även tillbaka och sökte efter artiklar som forskare i artiklarna vi redan hade läst själva hade referat till. Vi ville få mer aktuell teori om ämnet och därför använde vi oss av årtal som urvalsfunktioner i Primo, många av artiklarna vi har använt är skrivna på 2000-talet och även en del som är ifrån år 2010 och framåt, vilket gör artiklarna mer aktuella för vår uppsats. De äldre artiklar som använts, ansåg vi relevanta då de innehöll information som är aktuellt även idag. Den teoretiska referensramen består endast av vetenskapliga artiklar. Det har inte varit svårt för oss att hitta lämpliga vetenskapliga artiklar, detta anser vi tyder på att ämnet är aktuellt och intressant för många.

En forskare, som vi använt mycket inom studien, då vi upplever att hon hade bra och relevanta studier om ämnet, är Theresa M Welbourne. Hon är en forskare som har gjort studier som involverar olika ledare och HR-chefer som inriktar sig mycket på Human Resources betydelse för organisationsvärlden. Detta gör forskaren till en bra informationskälla som hjälper oss att uppnå kunskap om det valda ämnet. Vi har även sökt efter vetenskapliga artiklar som rekommenderas av Welbourne och som också är rekommenderade av ScienceDirect som berör ämnet HR. En annan forskare som vi har använt oss av är Meera Alagaraja (2013) som i den valda rapporten forskar om begreppen HRD och HRM samt om organisationers prestationsförmåga. Hennes forskning har gett oss en bra inblick i de grundläggande begreppen som ingår och är en del i Human Resources.

### ***3.1.2 Källkritik av insamlad litteratur***

Samtliga artiklar som utgör vår teoretiska referensram är Peer Reviewed (vetenskapligt granskade). På grund av detta kunde vi försäkra oss om att artiklarna är granskade utav andra forskare med god kompetens i det aktuella ämnet. Eftersom artiklarna är granskade av dessa forskare kan vi med hög sannolikhet också påstå att den teoretiska referensramen håller önskvärd samt vetenskaplig kvalitet. I stor utsträckning valde vi även ut relativt nya vetenskapliga artiklar, detta gör den teoretiska referensramen aktuell. Äldre artiklar har vi endast använt om dessa innehåller information som anses fungera i dagens organisationer, alternativt begreppsförklaringar som vi anser vara aktuella även idag. Den tryckta metodlitteraturen i vår studie ingår antingen i kursen, alternativt kommer den från Högskolan Västs bibliotek. Detta i kombination med att vi endast används böcker som våra lärare rekommenderat har begränsat användningen av litteratur. Eftersom det finns många användbara metodböcker hade vi kunnat använda oss av flera böcker. Vi anser däremot att de böcker vi faktiskt använt oss av är tillräckligt för att få till en bra struktur på rapporten.

## 3.2 Grundläggande begrepp

Anställda inom ledningsgrupper förklarar konsekvent betydelsen av mänskliga resurser, detta för att förbättra organisationens resultat. Funktionen av Human Resources avdelningar är en viktig faktor i utvecklingen och omhändertagandet av människor inom organisationen, men som ibland uppfattas mindre värdefullt i jämförelse med andra viktiga och väsentliga affärsintressen. Att se de anställda som organisationens mest uppskattade tillgång är en av de största utmaningar organisationer står inför idag (Alagaraja, 2013).

Traditionellt sätt så förlitar sig organisationer på att Human Resources avdelningen har hand om rekrytering, urval, löner, förmåner, relationer till anställda samt juridiska frågor. En målsättning för många personalavdelningar blir att använda sig av de personalrelaterade färdigheterna, förmågorna och kunskaperna personalen har som ett sätt att konkurrera på. Effekten av personalavdelningar har kommit att bli allt mer intressant för både forskare och verksamheter. I akademiska miljöer anses Human Resources Development och Human Resources Management vara självständiga fält (Alagaraja, 2013).

### 3.2.1 *Human Resources (HR)*

Human Resources (HR) är en funktion inom organisationen som har ansvar för samtliga program, policys och praxis som företaget använder för att hantera både enskilda medarbetare likaväl som organisationens team (Alagaraja, 2013). Av alla faktorer som på något sätt bidrar till organisationens resultat är den mänskliga faktorn den mest grundläggande beståndsdel. Chefer i den offentliga och privata sektorn blir alltmer medvetna om att de anställda i organisationen är den viktigaste tillgången. Den största källan till konkurrensfördelar kommer från att organisationen har ett system där attraktion, motivation och hantering av den mänskliga resursen ligger i fokus (Mesch, 2010).

HRM-disciplinen omformulerade den traditionella HR-avdelningens roll i organisationen. Den traditionella HR-avdelningen arbetade med underhåll samt administrativ funktion medan den nya avdelningen fungerar som en strategisk affärspartner (Alagaraja, 2013). Strategiskt Human Resources fokuserar på organisationens prestation mer än på individuell prestationsnivå. Detta gör Human Resources genom att använda sig av strategiska funktioner som bidrar till en konkurrensfördel för organisationen som i sin tur ska generera i ett finansiellt positivt resultat (Becker och Huselid, 2006). Becker och Huselid (2006) menar att ett strategiskt HR-arbete handlar om att använda sina interna resurser som konkurrensfördel, det kan till exempel vara att använda sig av kompetensutveckling.

### **3.2.2 Human Resources Management (HRM)**

En central del i begreppet HRM är att skapa en analys, denna analys kan enligt Guest (1997) skapas av en intressent till organisationen. Guest (1997) menar att det inte är tillräckligt att prestera i HRM-avdelningen på en bekostnad av övriga avdelningarna i organisationen. Det är snarare nödvändigt att optimera varje dimension hellre än att maximera en dimension på bekostnad av de andra. Godkänns arbetet med att optimera varje dimension behövs fler kriterier för arbetsförmågan, en poäng som uppmärksammas i att ta idén med HRM på allvar (Guest, 1997).

Guest (1997) föreslår att en hög individuell prestationsförmåga, beroende på individens motivation och färdigheter, leder till att individen får en lämplig arbetsroll med ökad förståelse för sina arbetsuppgifter. Att organisationen tillämpar ett HRM-arbete som uppmuntrar till höga kunskaper och färdigheter hos sina anställda är ett steg till att specificera begreppet. Guest har tagit fram en teori som kopplar HRM till processer som är tänkta att underlätta den individuella prestationen (1997). Denna teori stödjer även den individuella förberedelsen av de styrande metoderna för Human Resources Management.

Grunden från HRM bidrar till högre integrering av strategi och analyser som kopplar HR-avdelningen till organisatoriska föreställningar. Detta medför ett viktigt perspektiv på HR-avdelningens roll och bidrag ända ner till den lägsta arbetsförmågan i organisationen. Antagandet om att begreppet HRM påpekar att organisationsfältet värderar chefens synsätt i att personalpolitikens rutiner samt system är skapade med avsikten att förbättra både de organisatoriska och individuella prestationerna (Alagaraja, 2013).

### **3.2.3 International Human Resources Management (IHRM)**

HRM har blivit allt mer dominerande och det är inom detta begrepp som företaget bedöms gällande sina anställningsförhållanden. Begreppet International Human Resources Management (IHRM) koncentrerar sig främst på politik, praxis och strategier för HRM i internationella företag. Detta har lett till att ett nytt perspektiv på ledarskapet samt att en ny organisationsanalysnivå har uppstått på bekostnaden av en bredare bedömning inom ramen för både anställningsförhållande och arbetsmiljö. Det potentiella resultatet av dessa förhållanden och miljöer reds även ut (Delbridge m.fl., 2011). Även om det finns grundläggande skillnader i bedömningarna och prognosen i den traditionella synen på HRM finns det punkter som överensstämmer. HRM forskningen är inriktad på den enskilda organisationen och praxis inom företaget utan att reflektera över de historiska, institutionella, ekonomiska och sociala sammanhang och organisationens metoder som tidigare funnits på arbetsplatsen (Delbridge m.fl., 2011).

IHRM är generellt lika känsliga för eventuella brister som HRM. Dock har eventuella problem accelererat då IHRM domineras av en särskild snäv uppsättning bekymmer där fokus ligger på de chefer som styr västerländska, internationella organisationer. I vissa organisationer är regionala eller internationella sammanhang mest betydande för förståelsen kring begreppet IHRM medan i organisationer aktiva på en nationell nivå är begreppet Human Resources viktigast för att kunna forma en slutgiltig praxis kring personalen (Delbridge m.fl., 2011).

### ***3.2.4 Human Resources Development (HRD)***

Human Resource Development processen ska öka kapaciteten av den mänskliga resursen genom individuell utveckling. HRD är en process som ska leda till att skapa värde hos individer och team eller organisationer som fungerar som ett mänskligt system. HRD är alltså något alla sysslar med. Enskilda individer använder sig av detta när de utvecklar sig själva, chefer gör det när de utvecklar andra och personalen på HRD-avdelningen använder det när de tar fram strategier för att utveckla organisationen. Enskilda situationer kan kräva att ytterligare mål ska uppnås i organisationen eller att vissa krav anses vara mer kritiska än vad andra krav anses vara. I fältet för HRD är sådan flexibilitet både oundviklig och välkommen (McLagan, 1989).

Woodall (2003) beskriver att uppträdande, motivation, kunskapshantering och socialt kapital är koncept som ofta associeras med Human Resources Development (HRD). HRD kan missförstås som en signal för en gemensam strävan hos personalen. Det är också lätt att göra antaganden om att spridningen av Human Resources Development är densamma i olika kulturer. Enligt Blackman och Kelley (2006) ska begreppet Human Resources Development utveckla och stödja organisationens humankapital. Investeringar i humankapitalet gynnar organisationens prestationsförmåga, detta är en övergripande filosofi inom HRD-perspektivet som är viktig att förstå (Alagaraja, 2013).

Bierema och Callahan (2014) menar att personalutveckling (HRD) har påverkats av en dominant rationalitet där egenskaper som objektivitet, kontroll och prestanda resulterar i sexism, rasism och kapitalism. De humanistiska rötterna som HRD tidigare arbetat med har hamnat i skymundan på bekostnad av arbetstagare och andra intressenter. Det nuvarande ramverket som används för att förstå dessa metoder räcker inte för att återta grundtanken med HRD påpekar Bierema och Callahan (2014). Human Resources Development har utvecklats i årtionden, dock har uppkomsten som ett avgränsat fält skett under mitten av 20-talet. En allvarlig risk kan uppstå om HRD anpassar sig till ledningsgruppens intresse då dessa kan strida mot begreppets filosofi om en humanistisk utveckling som leder till en helhetsfördel för organisationen (Bierema och Callahan, 2014).

### 3.3 HR-avdelningen, kärnan i många organisationer

Human Resources Management anses vara kärnan i många organisationer, det är inte HR-avdelningen som är det viktiga utan det är att maximera medarbetarnas kunskap i organisationen (Welbourne, 2012). Enligt Welbourne (2012) borde kunskapen HRM bidrar med läras ut till alla medarbetare i organisationen, inte endast till organisationens ledare och chefer. Det är en viktig kunskap som påverkar alla i en organisation, detta är på grund av att alla anställda är ansvariga för sin egen karriär och sin egen kompetensutveckling. Human Resources Management arbetet kan även förstöra organisationer, då relationen mellan medarbetarna och organisationen är en väsentlig grundpelare som måste fungera. På grund av detta är det viktigt med ett HRM-arbete som fungerar bra i organisationen (Welbourne, 2012).

Welbourne (2012) beskriver att det skrivs mycket om hur bra HR-funktionerna är, men att det finns vissa fall där HRM-arbetet inte fungerar som det bör göra. Det läggs mycket fokus på HR arbete som fungerar, vilka trender som finns och alla positiva sidor HR-avdelningens funktioner medför. Det finns även en baksida med Human Resources, Welbourne och Cry (1999) redogör för dessa problem. Artikeln innefattar hur HR-arbetet kan hjälpa organisationer på ett positivt sätt, men även att det finns negativa effekter av HR-arbetet. Welbourne och Cry (1999) kallade dessa delar för "Evil HR och "Good HR". Denna artikel skapade mycket stark kritik bland personer som är aktiva inom Human Resources, men författarna uppmärksammade frågan att om HR-arbetet går fel kan det uppstå stora konsekvenser. Welbourne (2012) beskriver att problem som kan uppstå med HR-arbete är att arbetet genomförs för långsamt och det tar för lång tid att genomföra arbetsuppgifter vilket kan ha en negativ effekt för vissa organisationer.

Det har länge funnits debatter om hur HR-arbetet har inriktat sig på att påverka organisationens resultat, detta genom att påverka avdelningsledare och organisationens anställda, Human Resources fungerar som en strategisk partner. På detta sätt kommer det även att se ut i framtiden menar Boudreau och Ziskin (2011). I framtiden kommer det även att föras debatter om Human Resources begreppet i ett allt bredare perspektiv. Det kan till exempel handla om diskussioner om att HR-avdelningen ska vara organisationens ansikte utåt sett, i frågor gällande arbete om miljö och hållbarhetsansvar inom organisationen (Boudreau och Ziskin, 2011).

I framtiden kommer det ligga stor press på Human Resources ledare att vara skickliga på att kunna skapa organisationskulturer som tillämpar kollektivt ledarskap, eller ett delat ledarskap, där Human Resources utgör en mer central del i uppgifter som berör omgivningens syn på organisationen Boudreau och Ziskin, 2011).

### **3.4 HR-avdelningars uppgifter i dagens organisationer**

HR-avdelningar i dagens organisationer förväntas att fungera som en verksamhet inom företaget, snarare än som en fränkopplad verksamhet med avskilda uppsättningar av rutiner. Precis som företag måste även HR-avdelningar och andra personalgrupper ha en vision och strategi att arbeta utifrån. Det måste även finnas ett mål som hjälper medarbetarna att fokusera på arbetets prioriteringar och de investeringar som är betydelsefulla för att kunna uppnå visionen. En struktur som tillåter HR-avdelningen att genomföra dessa mål är också nödvändigt (Ulrich m.fl, 2008).

#### ***3.4.1 Att använda sig av HR-avdelningar***

Vanligtvis mäts HR-avdelningens bidragande värde som mängden eller kostnaden för företaget, till exempel antalet personer som anställdes under en viss period. Istället för att endast koncentrera sig på bland annat bemanning och utbildning är det bättre att HR-avdelningar bedöms av resultatet som skapas och stödjer organisationens mål. Att spåra och mäta en organisations kapacitet flyttar fokus från HR-avdelningen till verksamheten och det faktiska utfallet. För att kunna skapa en organisation som arbetar med HR-avdelningar finns det två grundläggande förutsättningar att genomföra. För det första bör arbetet organiseras så att organisationen efterliknar andra företag där HR-arbete används. Med tanke på att organisationer ofta är stora multibolag, bör HR-avdelningar inom sådana organisationer anpassa sig efter samhällets krav (Ulrich m.fl., 2008).

Samtidigt som organisationsspecialister definierar personalpolitiken i organisationen har personerna anställda i HR-avdelningen ansvar för att skraddarsy företagspolitiken samt att planera villkor och delta i personalrelaterade beslut. Linjecheferna ska ansvara för de anställdas engagemang på arbetsplatsen. I en funktionell organisation utgör HR en stark funktionalitet. Detta innebär att identifiera personalspecialister som kan utforma rutiner för HR-arbetet som matchar verksamhetens behov och leverera dessa rutiner till hela organisationen. Anställda som ofta flyttas runt i organisationen vill hitta bekanta termer och arbetsförhållande. Även chefer vill veta vad som förväntas av dem, oavsett var i organisationen de jobbar. Personal på HR-avdelningar måste ha en tydlig gräns till hierarkin samtidigt som de ska stödja företagsledningens drifter. För att HR-avdelningen ska kunna fungera som ett framgångsrikt företag inom verksamheten måste det finnas en tydlig strategi som dessutom levererar värde. Det måste också finnas ett utfall där fokus läggs på organisationens tekniska och organisatoriska förmåga (Ulrich m.fl., 2008).

### ***3.4.2 Individen i en HR-organisation***

Eftersom varje individ inte är den andra lik kan organisationen stöta på problem när individerna ska hanteras. Organisationen måste ta hänsyn till de anställdas kompetensskillnader för att kunna hantera deras motiv. Skulle en organisation behandla samtliga individer på samma sätt är risken stor att ingen av de anställda behandlas optimalt. Skulle organisationen däremot behandla alla individuellt finns det en risk att en komplex organisation skapas där förvirring och eventuella anklagelser om favorisering samt orättvis behandling utgör en del av atmosfären på arbetsplatsen. På grund av att individen skiljer sig åt i den arbetsstyrka och organisation personen tillhör är det viktigt att organisationens anställningsavtal bygger på individualisering (Lawler, 2011).

Lawler (2011) menar att det alltid funnits stora och individuella skillnader i de flesta organisationer, däremot är varken omfattningen eller karaktären av skillnaderna konstant oförändrad. Antalet orsaker till varför individer skiljer sig åt i organisationens arbetsstyrkor är idag större än någonsin förut, det har också märkts fler skillnader samtidigt som ännu fler skillnader i individers sätt att sticka ut kommer att upptäckas i framtiden. På grund av detta påpekar Lawler (2011) att organisationer behöver gå från ett företag som anpassar ett arbetssätt som ska passa alla till ett arbetssätt som faktiskt bygger på individualisering. Då det är bra om arbetsplatsen bygger på individualisering står organisationer som tillämpar detta arbetssätt inför ett antal kritiska beslut som måste fattas. Den mest grundläggande faktorn är att bestämma att antingen ha ett anställningsavtal och en arbetsplats som är avsedd för en relativt enhetlig arbetskraft alternativt för att skapa en individualiserad arbetsplats som är avsedd att ha en blandad personalgrupp. Lawler (2011) menar att det traditionella svaret har varit att så mycket som möjligt arbeta för att designa en enhetlig arbetsgrupp och välja medarbetare som passar in i denna grupp. Men då mångfalden av arbetskraft ökar är sannolikheten att detta traditionella svar kommer att fungera även i framtiden relativt liten (Ibid).

Lawler (2011) beskriver att det finns en rad fördelar med att behandla alla människor i organisationen på ett liknande sätt, detta möjliggör massproduktion. Desto fler människor som kan behandlas på samma sätt, desto lägre blir den administrativa kostnaden när nya arbetstagare ska anställas. Administrationen blir också enklare att utforma, samt hanteringen av anställdas semester och scheman blir även den enklare att skapa. Historiskt sätt har det hävdats att det är mest rättvist att behandla alla människor lika.

Lawler (2011) menar dock att om alla människor behandlas lika kan vissa människor behandlas värre än andra då det inte är säkert att denna typ av behandling passar just dem. De potentiella fördelarna med att behandla människorna individuellt är många. Den viktigaste fördelen har att göra med talang. En arbetsmiljö som tar hänsyn till individuella preferenser och skillnader bland individerna har större sannolikhet att vara en attraktiv arbetsplats för en större grupp individer än en organisation som behandlar



individerna likartat. Detta leder till att den individualiserade organisationen har en större chans att vara selektiv i att anställda människor, på grund av detta blir det lättare att behålla individerna i organisationen (Lawler, 2011).

En organisation som har en varierande arbetskraft kommer med större sannolikhet att generera ökad kreativitet och innovation eftersom den har mer mångfald i organisationen och i det sociala tänkandet. I de flesta fall förstås även behoven och önskemålen av varierande kunder bättre, eftersom dess medlemmars värden och övertygelser gör kundservicen och interaktionen parterna emellan värdefull. Ett diversifierat sätt att arbeta underlättar när organisationen ska hitta medarbetare som passar en mängd olika jobb och anställningssituationer. Detta kan vara en viktig egenskap för organisationer som vill arbeta på olika sätt i olika delar av organisationen, eller i olika delar av världen. Det kan också hjälpa organisationen att erbjuda tjänster för kulturer som kräver olika färdigheter vid interaktion med kunder (Lawler, 2011).

Nackdelen med att ha en mångsidig och ett individualiserat sätt att hantera de anställda är att det inte är lika tidseffektivt. Det är mer kostsamt och mer tidskrävande att utforma och förvalta en organisation som behandlar människor olika. Detta gäller speciellt om orsaken till att alla behandlas annorlunda är med tanke på vad de tycker om, och vill göra, snarare än vad själva arbetet är och vilka uppgifter som räknas in i arbetet. Den kapacitet som organisationen bör ha för att få arbetet genomfört är också det en sak som måste tas i åtanke. Ovannämnda handlingar kan göra så att frågor avseende rättvisa blir aktuella i organisationen. Lawler (2011) påpekar att det är nästintill oundvikligt att vissa anställda behandlas olika, vissa individer kan komma att känna att andra personer blir bättre behandlade. På grund av detta argumenterar ofta HR-chefer för att behandla alla människor i organisationen likadant, cheferna likställer enformighet med rättvisa (Lawler, 2011).

Farndale (2005) menar att den vetenskapliga litteratur som just nu existerar diskuterar, undersöker samt observerar de egenskaper som enskilda HR-organisationer utövar. Den enskilda HR-utövaren karakteriseras av att på ett professionellt sätt genomföra verksamhetens arbetsuppgifter. Farndale (2005) beskriver ytterligare en dimension av professionalitet i mindre utsträckning, att se HR-avdelningen som en helhet kan bidra till att HR-avdelningen uppfattas som mer professionell. Professionalitet i denna bemärkelse handlar om att ge en effektiv service, möta kundernas behov och att bidra till att organisationens mål uppfylls. Dessa faktorer kan vara en del av de enskilda individernas kvalifikationer, däremot menar Farndale (2005) att dessa faktorer säkert medför mer än endast medarbetarnas kompetens.

Förutom dessa egenskaper, som förknippas med professionella enskilda HR-avdelningar, visas professionalitet också i HR-avdelningars beteende i organisationen. Om denna avdelnings beteende upplevs legitim genom individuell certifiering och identitet påverkar även det professionaliteten hos den enskilda HR-avdelningen (Farndale, 2005).

### **3.5 Mer ansvar för avdelningsledare i framtiden**

Boudreau och Ziskin (2011) påpekar att om en organisation som förändras snabbt och är beroende av bara en ledare kan det göra att organisationen blir sårbar. Det finns starka ledare som har en rockstjärna attityd och en känsla av att dem är större än livet själv, dessa ledare kallas ofta för hjälteledare. Med denna typ av attityd kan det hända att om ledaren misslyckas med sitt arbete, drar även dessa ledare med sig organisationen ner. Boudreau och Ziskin (2011) beskriver att i framtiden kommer organisationerna istället behöva använda sig av kollektiva ledare eller delat ledarskap istället för en hjälteledare och att ledarkompetensen kommer behövas finnas på alla avdelningar i organisationen.

Ledarna ska kunna samarbeta med samtliga ledare på alla nivåer i organisationen. Detta kommer göra att alla ledare i organisationen kommer att få ett större individuellt ansvar, istället för att vänta på instruktioner från ledningsgruppen. I organisationer som kommer att arbeta på det här sättet, leder det till att relationen mellan avdelningschefer och dess anställda stärks. På grund av detta skapas en förståelse kring att relationer på arbetsplatsen blir en viktig faktor för hur medarbetarna trivs på sin arbetsplats (Boudreau och Ziskin, 2011). Boudreau och Ziskin (2011) beskriver att skulle en anställd som inte trivs välja att lämna en sådan organisation där relationen mellan avdelningschefen och dess medarbetare anses vara stark, är den främsta orsaken till att denne individ lämnar arbetsplatsen på grund av sin chef, och inte på grund av själva organisationen.

Kollektivt ledarskap, eller delat ledarskap, är inte något nytt för organisationsvärlden men Boudreau och Ziskin (2011) anser däremot att den snabba förändringen och utvecklingen som sker i omgivningen gör att ett kollektivt ledarskap kommer behöva tillämpas på arbetsplatsen. Kunskapen och tillgången till kunskap i samhället sprids snabbare än någonsin, vilket gör det lättare för organisationer att använda sig av kollektivt ledarskap för att sprida kunskapen igenom organisationen (Boudreau och Ziskin, 2011).

### **3.6 Snabbt HR-arbete**

Det gäller att ha i åtanke att vi lever i en värld som ständigt förändras och där även organisationsvärlden håller ett högt tempo, marknaden ändras och förändringar behövs genomföras. Som ett resultat av detta har det kommit fram olika sätt att arbeta med HR, snabbt eller långsamt (Welbourne, 2011). Det är kraven ifrån konsumenterna och samhället som gör att organisationer och företag arbetar på ett snabbare sätt än vad dem tidigare har gjort (Welbourne, 2010). Den snabba hastigheten är en viktig del för Human Resources avdelningen. Med snabb hastighet menas att HR-avdelningarna ska ha en nära kontakt med avdelningschefer och ledningsgruppen, för att snabbare kunna fatta beslut och snabbare kunna arbeta med diverse funktioner inom HR. När HR-funktionerna arbetar snabbare är det viktigt att vara noggrann för när allt går i ett högre

tempo är de lätt att det kan bli fel, vilket kan ha lika stora konsekvenser som ett långsamt HR-arbete (Welbourne, 2011).

Welbourne (2011) har gjort en studie som visar att snabbt HR-arbete hade positiv effekt på organisationen när organisationen själv höll ett högt tempo, men om HR-arbetet däremot saktades ner blev effekten, tvärtom, negativ. Studien visade att det finns något inom HR-funktionerna som gör att dem påverkar organisationens effektivitet. Det är då viktigt att organisationerna sätter sig ner och analyserar vad för delar som är positiva och negativa inom HR-arbetet (Welbourne, 2012). Welbourne (2010) har i en studie intervjuat olika ledare på Human Resources avdelningar i organisationer för att få reda på vad de tycker om HR-arbetets tempo. Några av svaren handlar om att rekryteringsarbetet som Human Resources avdelningarna arbetar med måste upp i tempo, det måste ske snabbare rekryteringar (Welbourne, 2010). Studien visar på att om HR-avdelningar arbetar snabbare kan dem skapa mer stabilitet i organisationen (Ibid).

Boudreau och Ziskin (2011) anser även dem att HR-arbetet kommer att förändras i framtiden och att organisationen kommer få arbeta i allt snabbare takt. Boudreau och Ziskin (2011) tror att HR-avdelningar finns i organisationer för att få organisationerna samt medarbetarna mer effektiva vilket dem även anser kommer behövas i framtiden. Problemet ligger i att HR-arbetet måste gå snabbare i framtiden för att fortfarande kunna vara med och bidra med effektivitet till organisationen och dess anställda. Ju snabbare samhället kräver att organisationer ska arbeta, desto snabbare kommer även kraven för HR-arbetet att stiga, vilket gör att alla som är medverkande i organisationen kommer förvänta sig att även HR-avdelningarna ska leverera det som samhället kräver (Boudreau och Ziskin, 2011).

Skulle HR-avdelningarna inte kunna leva upp till förväntningarna som ställs kan det komma att uppstå konsekvenser som är hårdare än vad dem tidigare har varit (Boudreau och Ziskin, 2011). Enligt Boudreau och Ziskin (2011) kan HR-arbetet på organisationerna ha förändrats en del redan inom 5-10 år när artikeln skrevs 2011, vilket betyder att förändringen redan nu, år 2015, kan ha påbörjats. Detta gör att det kommer ställas nya krav på ledarna som arbetar med HR, dem kommer behöva tänka på ett annat sätt och inte följa sina ordinarie riktlinjer för HR-arbetet (Ibid).

### ***3.6.1 Welbournes (2010) NASCAR exempel***

Ett exempel som Welbourne (2010) beskriver i sin artikel är att HR-avdelningar kan ses som depåpersonalen under ett NASCAR race. Depåpersonalen i NASCAR måste arbeta på ett snabbt och effektivt sätt, och måste alltid vara helt fokuserade på sin uppgift. De behöver vara helt fokuserade på vad föraren och annan personal runt omkring håller på med och tar inga beslut om resultatet inte gynnar föraren. Skulle depåpersonalen testa allt, även sådant som inte gynnar föraren, är risken stor att racet går förlorat. Precis så menar Welbourne (2010) att personalen i HR-avdelningar ska tänka. Det är viktigt att

inte testa allting och vara fokuserade på minsta detalj då det saktar ner arbetet. Att fokusera på fel uppgifter och dra ner tempot gör att organisationer inte uppnår önskat resultat (Welbourne, 2010).

Welbourne (2010) beskriver att dagens snabba HR-arbete är viktigare än vad det har varit någon gång innan. Att arbeta snabbt menas att alla i en organisation måste lära sig av varandra genom att analysera och reflektera över ens handlingar. Det handlar även om att informationen på organisationen ska spridas snabbare och sprida ny kunskap som alla i organisationen kan ta del av (Ibid).

### **3.7 Personalarbete i små organisationer**

Human Resources avdelningar kan se olika ut beroende på storleken på organisationerna. I större organisationer är det oftast uppdelat i rena HR-avdelningar, som i sin tur innehåller en HRM och en HRD-avdelning. Williams (2005) beskriver att i de allra flesta mindre organisationer består HR-avdelningen oftast av endast en person som ansvarar för alla uppgifter som berör rör personalen. Problem som kan uppstå i mindre organisationer som endast har en person som har hand om alla uppgifter är att HR-uppgifter såsom rekrytering, juridiska frågor och kompetensutveckling kan bli lidande. Personen kan ha bra kunskap om alla dessa frågor, men det är svårt att ha expertkunskap inom alla dessa områden. Det kan leda till att om det skulle uppstå problem med, till exempel, personalhanteringen så blir hela organisationen lidande (Williams, 2005).

För små organisationer som erbjuder sina anställda olika förmåner, så som pension och hälsoförmåner, men inte riktigt har koll på vad lagen säger gällande dessa frågor kan problem i organisationen uppstå. Ägaren måste hela tiden hålla sig uppdaterad om nya lagar och bestämmelser, och att sända ut meddelanden och dokument som behövs till anställda samt göra eventuella anmälningar till staten som kan komma att behövas (Williams, 2005).

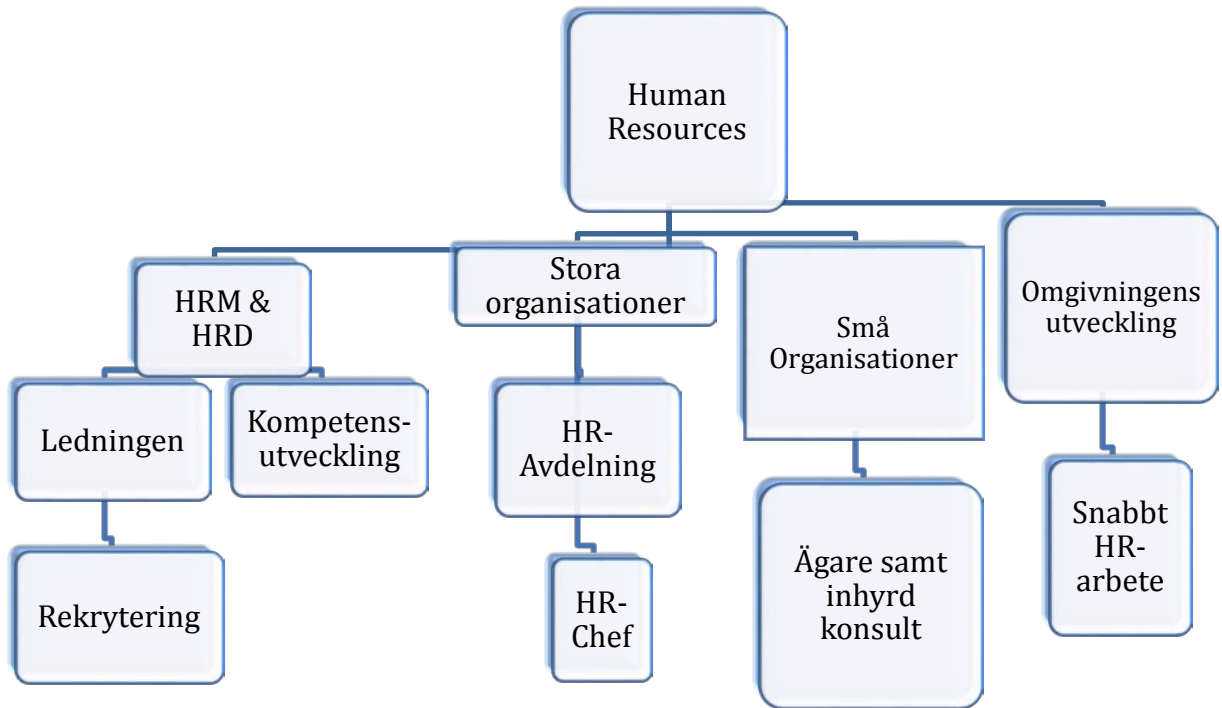
Om små organisationer använder sig av konsulter från olika ställen, som har uppgiften att hjälpa till med de olika HR-funktionerna som till exempel: en konsult har som uppgift att arbeta med löneuppgifter och en annan konsult har förmåner som uppgift så kan det uppstå problem om uppgifterna inte är synkade med varandra. Det är bättre att organisationer använder sig av en och samma leverantör som har som uppgift att arbeta med de olika HR-funktionerna i organisationen (Williams, 2005).

### 3.8 Tolkningsmodell

Vi har tagit fram en tolkningsmodell av teorin som vi har studerat och tagit in som lättare ska visa vad som är viktiga byggstenar inom begreppet Human Resources. Första delen utgör grunden Human Resources, därefter delas begreppet oftast upp för större organisationer i delarna Human Resources Management (HRM) och Human Resources Development (HRD). HRM har en nära kontakt med ledningsgruppen och tanken är att det är i HRM-avdelningen som beslut gällande den mänskliga resursen fattas samt det är även där rekryteringen sker. HRD inriktar sig på utveckling av personal, det vill säga kompetensutveckling som kan ske både internt och externt i organisationen.

Det som påverkar Human Resources arbetet är omgivningens utveckling, vilket har blivit mer och mer betydelsefullt de senaste åren och kommer betyda mycket även i framtiden. Utvecklingen som sker gör att organisationer arbetar allt snabbare för att kunna uppfylla omgivningens krav, på grund av detta måste även HR-avdelningarna arbeta allt snabbare. Snabbt HR-arbete kan innebära att mer beslut kan tas direkt på avdelningen istället för att gå igenom ledningsgruppen.

Den tredje delen som finns i tolkningsmodellen är stora organisationer. Många större organisationer har nu för tiden rena HR-avdelningar som kan vara uppdelade i HRM och HRD-avdelningar, där det finns en HR-chef. Den sista delen är små organisationer, mindre organisationer finns det däremot sällan personalavdelningar. Istället för en hel avdelning som arbetar för att främja personalen har endast en person, oftast ägaren till företaget eller en inhyrd konsult, ansvar för allt personalarbete. Detta kan ställa till problem när det kommer till frågor gällande pappersarbete, samt lagar och regler då det blir svårt för ägaren att ha kunskap om alla dessa delar då även chefen ofta har en annan arbetsuppgift att sköta.



*Figur 1. Egen tolkningsmodell*

## 4. Empiri

---

*I följande avsnitt har vi redovisat varje intervju för sig och en redogörelse för den insamlade informationen vi fått från empirin beskrivs. I slutet av avsnittet har vi sammanställt det viktigaste resultatet från empirin.*

---

### 4.1 Empirikapitlets struktur

Efter att samtliga intervjuer redovisats har vi gjort en sammanställning av samtliga fem intervjuer, detta kommer underlätta för både oss och läsaren då detta underlättar när studien och forskningsfrågor besvaras i senare kapitel. Redovisningen av intervjuerna och sammanställningen arbetades fram med hjälp av vår intervjuguide. De branscher informanterna är aktiva inom är: logistik, fönster och trä, måleri samt en offentlig organisation. Dessa olika branscher har vi valt ut för att se hur personalarbetet kan skilja sig åt bland olika organisationer. Då våra informanter valt att vara anonyma har vi kommit på fiktiva namn som vi använder oss av, detta för att då vi anser att de blir lättare att komma ihåg ett namn än endast ”Informant nummer ett” till exempel.

### 4.2 Informant från organisation från logistikbranschen

Den första informanten är anställd på personalavdelningen i ett företag som är aktiva inom logistikbranschen. Företag är ett dotterbolag som har cirka 800 anställda och har sitt kontor beläget i Västsverige. Då det är en organisation som arbetar med fartyg och skeppare är organisationen även aktivt i utlandet vilket gör att personalavdelningen måste ha någorlunda koll gällande utlandets lagar och regler. Vi har valt att kalla informanten för <sup>1</sup>Sara.

<sup>1</sup>Sara började beskriva att hon jobbar på organisationens HR-avdelning. Personalavdelningen är i sin tur uppdelad både i en HRM-avdelning och i en HRD-avdelning, avdelningen för HRM jobbar med rekrytering till organisationens båtar. HRD-avdelningen sköter om all personalhantering för den landanställda personalen, deras lön, rekrytering och eventuell rehabilitering. På senare tid har organisationen använt en konsultfirma för rekrytering allt mer än vad som tidigare gjorts, dock jobbar de fortfarande mest med egen rekrytering till organisationen.

Den ena avdelningen jobbar med rekrytering till båtar, den andra har hand om all personalhantering för landanställd personal, lön, rekrytering, rehabilitering...

(Intervju med <sup>1</sup>Sara från logistikbranschen, 2015-04-28)

---

<sup>1</sup> Intervju Sara från logistikbranschen, 2015-04-28

<sup>1</sup>Sara tror att HR-arbetet kommer att förändras i framtiden och har redan nu märkt att organisationen och främst personalavdelningen fått allt mer ansvar och arbetsuppgifter. På senare tid har organisationens personalavdelning fått allt större ansvar för rehabiliteringar. Hon berättar fortsättningsvis att organisationens HR-avdelning utgör en central del i det dagliga arbetet. Eftersom alla anställningar utgår från personalavdelningen har de anställda i denna avdelning nära kontakt med de övriga anställda. Individerna anställda på företagets personalavdelning hjälper även till vid mån av tid med andra avdelningars uträkningar eller tidsrapporteringar. Detta är ett bevis på att personalavdelningen i just detta företag även gynnar organisationens övriga avdelningar.

<sup>1</sup>Sara anser att om organisationen profilerar sin HR-avdelning kan denne avdelning fungera som ett medel för konkurrens. Hon anser också att en väl fungerande HR-avdelning kan locka till sig många till företaget. HR-avdelningen försöker i hög grad anpassa sig efter organisationens policys, dock frångås dessa i fall där det finns ett smidigare sätt att lösa ett eventuellt problem. Policyn kan frångås så länge det inte stör företaget eller dess anställda.

På frågan om organisationens HR-avdelning kan göra organisationen mer konkurrenskraftig svarar <sup>1</sup>Sara:

Ja, om man profilerar HR-avdelningen kan man nog locka många till företaget...

(Intervju med <sup>1</sup>Sara från logistikbranschen, 2015-04-28)

Avslutningsvis beskriver <sup>1</sup>Sara att HR-avdelningen på företaget har genomfört förändringar. Förändringar har genomförts gällande uppsägningar och outsourcing av löner. Dessa förändringar har optimerat hela avdelningens arbetsuppgifter.



### 4.3 Informant från organisation i fönster och trä-branschen, Anställd och HR-chef

Informant nummer två och tre är anställda på personalavdelningen i ett företag aktivt inom fönster och trä-branschen. Den ena är anställd på organisationens HR-avdelning och arbetar med personalavdelningens HR-chef, denne är vår andra informant från organisationen. Organisationen är del av en koncern som har cirka 1300 medarbetare och med en omsättning på 1,8 miljarder kronor. Den anställda har vi valt att kalla <sup>3</sup>Magdalena, HR-chefen har vi valt att kalla <sup>2</sup>Karin. Under perioden <sup>3</sup>Magdalena varit anställd har det genomförts en del förändringar i deras sätt att arbeta vilket leder till att dennes person arbetsuppgifter expanderat. Dessa förändringar beskriver även <sup>2</sup>Karin att hon varit med om.

Då företaget har en utländsk ägare får <sup>3</sup>Magdalena ibland resa utomlands för att genomföra sina arbetsuppgifter, detta på grund av att den utländska ägaren vill ta del av hennes arbetsuppgifter. Hon får även genomföra en del av det dagliga arbetet på annan ort, detta för att underlätta för företagets ledningsgrupp.

<sup>3</sup>Magdalena började med att förklara att hon är anställd på organisationens HR-avdelning sedan tre år tillbaka. <sup>2</sup>Karin däremot har jobbat i organisationens HR-avdelning tio år, men varit HR-chef i drygt sex år. Både <sup>3</sup>Magdalena och <sup>2</sup>Karin beskriver att deras personalavdelning inte är indelad i en Human Resources Management och en Human Resources Development avdelning. Däremot har deras personalavdelning hand om rekrytering, utbildningar, utveckling, frågor gällande arbetsmiljö samt förhandlingar gällande arbetsrätt. Dessa är uppgifter som båda ovan nämnda avdelningar vanligtvis har hand om, vilket betyder att just denna organisations personalavdelning har mer arbetsuppgifter än den traditionella personalavdelningen. Det arbetas med kompetensutveckling internt på organisationen, i sådan utsträckning att samtliga chefer ska gå den ledarskapsutbildning som erbjuds. <sup>2</sup>Karin beskriver resultatet av denna kurs som följande:

Ledarskapsutbildningen har gjort mig till en mer förstående chef under den tid jag varit anställd som HR-chef...

(Intervju med <sup>2</sup>Karin från fönster och trä-branschen, 2015-05-01)

---

<sup>2</sup> Intervju med Karin<sup>2</sup> och Magdalena<sup>3</sup> från fönster och trä-branschen, 2015-05-01

I vissa fall används det en konsultfirma som hjälper till med rekryteringsprocessen i organisationen. Oftast genomförs dock rekryteringar av organisationens ansvariga för rekrytering. <sup>3</sup>Magdalena beskriver det som följande:

Både och, men för det mesta gör vi det själva...

(Intervju med <sup>3</sup>Magdalena från fönster och trä-branschen, 2015-04-30)

<sup>3</sup>Magdalena beskriver fortsättningsvis att hon tror att personalarbetet i framtiden kommer bli mycket mer strategiskt. Det kommer att delas ut mer uppgifterna på organisationens chefer. Personalavdelningen i just denna organisation har fått allt mer ansvar, detta tror hon kan bero på dels att omvärlden förändras samtidigt som företagets styrs från utlandet. <sup>2</sup>Karin beskriver att hon tror att framtidens HR-arbete kommer öka kravet på samtliga chefer anställda i en organisation som har en personalavdelning.

I takt med kraven ökar på oss chefer i en HR-avdelning, desto mer arbetsuppgifter kommer vi att få...

(Intervju med <sup>2</sup>Karin från fönster och trä-branschen, 2015-05-01)

<sup>2</sup>Karin beskriver att hon redan nu märker att personalavdelningen får ta på sig mer och mer ansvar, hon tror att detta kan bero på att konkurrensen blir allt mer global. Då organisationen har utländska ägare måste det svenska kontoret anpassa sig efter svenska lagar samtidigt som de måste rätta sig efter ledningsgruppens önskemål. <sup>3</sup>Magdalena anser att organisationens HR-avdelning fått allt mer ansvar, en anledning till detta kan enligt henne vara en kombination av att omvärlden förändras och att organisationen styrs från utlandet.

Enligt <sup>3</sup>Magdalena kan personalavdelningen vara till fördel och locka till sig ny kompetens i den utsträckningen att företaget visar omvärlden att de har en bra personalpolitik. Samtliga anställda på dennes arbetsplats behandlas som individer, dock tas det alltid hänsyn till organisationens och landets regelverk. Även <sup>2</sup>Karin anser att en väl fungerande personalpolitik absolut kan få personal att stanna längre på sitt arbete. Hon tror också att den nöjda personalen sprider ryktet om att organisationen sköter om och värderar personal, vilket leder till att allt fler individer önskar söka sig till denna arbetsplats. En stor fördel med organisationen <sup>2</sup>Karin och <sup>3</sup>Magdalena är anställd i är att samtliga anställda behandlas som de individer de faktiskt är. <sup>3</sup>Magdalena beskriver organisationens behandling av personalen på följande sätt:

Som individer, men under samma regelverk...

(Intervju med <sup>3</sup>Magdalena från fönster och trä-branschen, 2015-04-30)

---

<sup>3</sup> Intervju med Magdalena från fönster och trä-branschen, 2015-04-30

<sup>2</sup>Karin beskriver hanteringen av personalen på ett liknande sätt:

Att ha möjligheten att faktiskt behandla vår personal som individer tror jag är en viktig faktor till den trivsel som råder på vår arbetsplats...

(Intervju med <sup>2</sup>Karin från fönster och trä-branschen, 2015-05-01)

Då <sup>3</sup>Magdalena ofta reser utomlands för att hjälpa till med arbetsuppgifter beskriver denne att personalavdelningens arbetsuppgifter även gynnar och underlättar för organisationens övriga avdelningars arbetsuppgifter. HR-avdelningen har även en egen strategi och vision som de ständigt arbetar utifrån, <sup>3</sup>Magdalena beskriver att detta underlättar i hanteringen med deras personal då ingen blir sämre eller bättre behandlad än övrig personal. Däremot finns det skillnader på lön, vilket hon inte upplever skapar orättvisa eller dålig stämning bland personalen. Avslutningsvis beskriver hon att organisationens HR-avdelning fungerar optimalt. Däremot kan avdelningen alltid förändras till det bättre. <sup>2</sup>Karin beskriver organisationens HR-avdelning på följande sätt:

Vår HR-avdelning fungerar allt bättre efter de förändringar som genomfördes. Innan dessa förändringar fungerade personalavdelningen bra, men nu fungerar den mer optimalt vilket ökar trivseln hos de anställda på organisationen...

(Intervju med <sup>2</sup>Karin från fönster och trä-branschen, 2015-05-01)

#### **4.4 Informant från organisation i måleribranschen**

Informant nummer fyra är ägare till ett företag inom måleribranschen. Han och en kollega startade upp företaget för åtta år sedan. Han beskriver att i början var det endast de två som arbetade i företaget, eftersom det gick bättre och bättre anställdes mer personal. Idag har företaget sex fastanställda, samt ett mindre antal säsongarbetare som jobbar vid behov. Han har utöver detta en anställd som ansvarar för utbetalning av löner samt bokföring. Vi har valt att kalla informanten för <sup>4</sup>Daniel.

<sup>4</sup>Daniel beskriver att de är han som har det huvudsakliga ansvaret för personalen, alltså behövs ingen renodlad personalavdelning då det är så pass få anställda. Däremot ansvarar löneansvarig för de anställdas löneuträkning samt företagets bokföring, detta sköts av en inhyrd konsult. Företaget är inte uppdelat i en HRM och HRD-avdelning men <sup>4</sup>Daniel ansvarar för att de anställda ständigt utför sina arbetsuppgifter på ett sätt som gör kunderna nöjda. Då samtliga fastanställda genomgått ett gesällprov anser han att detta är bevis nog på att de är kompetenta i sitt arbete, ett gesällprov innebär att lärlingen på företaget ska bevisa genom ett prov att denne klarar av kraven, och de moment inom yrket som krävs och ställs för att bli målare. Däremot har hela företaget

---

<sup>4</sup> Intervju med Daniel från måleribranschen, 2015-05-10

nära kontakt med de företag där de köper material ifrån, och får lära sig om de nya produkterna samt vad för typ av måleriarbeten de är lämpliga för. Eftersom alla redan är utbildade inom måleribranschen olika moment jobbar de inte direkt med någon kompetensutveckling internt. Däremot värderar <sup>4</sup>Daniel att de anställda sköter både sina jobb och att de hanterar kunderna väl. Rekryteringen sköts helt och hållet utav <sup>4</sup>Daniel, han beskriver att han egentligen behövt ett större antal anställda men det är svårt att få tag på lämpliga individer som passar i organisationen.

Jag är medveten om att vi är lite för lite personal, detta är något jag ständigt försöker att lösa genom att få in mer personal. Det är svårare än man kan tro att få in personer som passar för denna typ av arbete, att det är långa dagars arbete förbättrar inte situationen...

(Intervju med <sup>4</sup>Daniel från måleribranschen, 2015-05-10)

<sup>4</sup>Daniel fortsätter att denne inte har så stor kunskap om just HR-arbete i teorin, däremot tror han att det blir allt viktigare att ta till vara på den kompetens som just nu finns i företaget. Att det blir svårt att få tag på lämpliga individer gör att den nuvarande personalen blir allt viktigare. Då den andra ägaren nyligen sagt upp sig från sin uppgift har informanten fått ta sig an ett allt större ansvar. Dock underlättar det då han har tillgång till en ekonomiansvarig som hjälper till med betalning av fakturor bland annat. Då konkurrensen ökar allt mer anser han att de är viktigt att de visar sig allt mer serviceinriktade och kunniga inom måleribranschen. Det är inte endast svenska målerifirmor som arbetar aktivt i området, utan även utländska arbetare är kända för att jobba billigare än vad svenska målerifirmor gör. På grund av detta är det väsentligt att företagets uppfattas erbjuda något extra. <sup>4</sup>Daniel beskriver att hans anställda utför arbetet väldigt bra, vilket även kunderna märker av.

<sup>4</sup>Daniel beskriver att trots att ingen ren personalavdelning finns, har synen på arbetskraften blivit allt mer central och uppskattad i organisationen. Att värdera sin personal blir allt viktigare i dessa tider då det, som sagt, är svårare att finna personal. Han behandlar alla individer efter deras förutsättningar, däremot är han noga att påpeka att ingen får särbehandling. Det är viktigt att alla anställda faktiskt utför det de tagit på sig ansvaret för.

Jag anser att det är extra viktigt inom hantverkarbranschen att alla anställda gör arbetet på ett sätt som uppfyller kundens krav...

(Informant med <sup>4</sup>Daniel från måleribranschen, 2015-05-10)

Då det inte finns några andra avdelningar i företaget gynnar <sup>4</sup>Daniels syn på de anställda endast individerna inom organisationen. Detta tror han kan locka till sig mer lämplig och villig personal, så länge dessa individer visar att de kan utföra det dagliga arbetet på ett fungerande sätt. Företaget jobbar utefter en vision och strategi, men det finns

däremot ingen speciell vision och strategi som kan tillämpas på endast de anställda, beskriver <sup>4</sup>Daniel. Han har svårt att se sitt ledarskap utifrån de anställdas synpunkter, men har uppfattat det som att hans anställda gillar hans syn på deras kompetens. <sup>4</sup>Daniel avslutar med att det alltid kan finnas rum för eventuella förbättringar, speciellt nu när det kan behövas mer anställda. Både han och hans anställda får arbeta längre dagar än vad de behövt om det funnits mer personal tillgänglig, detta försöker han dock för nuvarande att lösa.

Jag har inte tagit fram någon direkt vision gällande personalfrågor, däremot vet jag att min personal uppskattar att de kan begära samma sak av mig som jag begär av dem. Detta är en säkerhet för oss alla då vi genomför samma typer av arbetsuppgifter, vi försöker att hjälpa varandra så gott det går även om vi just nu har en stressig period...

(Informant med <sup>4</sup>Daniel från måleribranschen, 2015-05-10)

#### **4.5 Informant från personalavdelningen i offentlig organisation**

Informant nummer fem är anställd på personalavdelningen i en mindre kommun. Personalenheten har elva stycken anställda, vilket gör att den anses som liten offentlig organisation. Däremot har personalenheten ansvaret för all personal i samtliga delar som ingår i kommunens uppgift. Henne har vi valt att kalla <sup>5</sup>Frida.

Det finns samlat under samma avdelning men är uppdelad på olika frågor...

(Intervju med <sup>5</sup>Frida från offentlig organisation, 2015-05-12)

<sup>5</sup>Frida började med att beskriva att kommunen har en avdelning som riktar in sig helt på personalen aktivt i kommunen. Däremot är avdelningen inte uppdelad i avdelningar för Human Resources Management eller Human Resources Development. Alla dessa uppgifter finns samlat under personalavdelningen, men är uppdelad på olika frågor. Personalavdelningen i kommunen ansvarar över personalens lön, systemfrågor samt frågor gällande personalen.

Det jobbas aktivt med kompetensutveckling internt på personalavdelningen, dels genom att ha nätverksträffar men det tas också in föreläsare med syftet att utöka personalens kompetens. Rekryteringen sköts till 100 procent av personalavdelningen, de använder sig inte av någon konsultfirma för att lösa denna arbetsuppgift.

---

<sup>5</sup> Intervju med Frida från offentlig organisation, 2015-05-12

I takt med att samhället och HR-arbetet förändras kommer kommunens personalavdelning slås ihop närliggande kommuners personalavdelning. <sup>5</sup>Frida beskriver att trots att omvärlden är i ständig förändring och kraven har ökat i organisationer, har inte deras personalavdelning fått mer ansvar. Däremot märker hon av att kommunen vill optimera det dagliga arbetet. Det är bland annat på grund av detta som kommunens personalavdelning ska slås ihop med andra kommuners personalavdelning. Hon fortsätter även med att beskriva att HR-avdelningen i organisationen absolut utgör en central del på arbetsplatsen.

Vi kommer att slå ihop flera kommuners olika personalavdelningar...

(Intervju med <sup>5</sup>Frida från offentlig organisation, 2015-05-12)

<sup>5</sup>Frida beskriver att personalavdelningen kan fungera som ett medel att konkurrera, däremot skulle organisationens konkurrenskraft utvecklas ytterligare. Samtliga anställda i organisationen behandlas individuellt och har på grund av detta även individuell lönesättning. Då personalavdelningen besvarar alla frågor gällande personalen och verksamheterna inom kommunen underlättar denna avdelning det dagliga arbetet för samtliga verksamheter de har ansvar för.

Eftersom personalavdelningen tillhör en mindre kommun försöker de ta tag i förändringarna som just nu sker, sammanslagningen av flera kommuner kommer att öka arbetsbördan under en viss period men sedan är tanken att de ska underlätta för alla berörda kommuner. Avslutningsvis beskriver informanten att de har stor tillförsikt över de förändringar som organisationen just nu arbetar med. Däremot är de ännu inte färdiga med hur resultatet av denna förändring kommer att bli.

## 4.6 Sammanfattning av empirisk data

Oavsett storleken på organisationerna behövs det alltid någon person eller någon avdelning som har hand om personalfrågorna i organisationen. Det som skiljer de mindre organisationerna gentemot dem större organisationerna är vem som ansvarar för personalarbetet. I den mindre organisationer, som är verksam inom måleribranschen, var det ägaren och en inhyrd konsult som tillsammans arbetade med personalfrågorna. Däremot hade ägaren, <sup>4</sup>Daniel, ansvar för rekrytering medan konsulten ansvarade för löneutbetalning samt organisationens bokföring, vilket i sin tur bekräftar att det är ägaren som har det främsta ansvaret angående personalarbetet. Däremot hade den mindre offentliga organisationen en personalavdelning. I denna personalavdelning har avdelningen ansvaret för all personal, löner samt personalfrågor gällande alla anställda inom den offentliga organisationen. Det jobbas mycket med kompetensutveckling, så som föreläsningar och nätverksträffar. Rekryteringen sköts fullt ut av organisationens personalavdelning, de anlitas alltså ingen konsultfirma för att genomföra denna uppgift. I dem större organisationerna beskrev varje informant att de hade en renodlad personalavdelning, Human Resources. Däremot var denna avdelning inte uppdelad i en HRM och en HRD-avdelning på alla organisationer vi intervjuade anställda ifrån. Alla HR-funktioner som vanligtvis ingår i dessa avdelningar fanns samlade i organisationens Human Resources avdelningen. Till skillnad från organisationen aktiv inom logistik, arbetade organisationen i fönster och trä-branschen med kompetensutveckling internt på arbetsplatsen. Företaget erbjuder alla chefer att gå en ledarskapsutbildning för att utveckla sitt ledarskap.

I dem större organisationerna användes det i vissa fall en inhyrd konsult med uppgift att sköta om rekryteringen, däremot sköter oftast personalavdelningen rekryteringen av ny personal själva.

Det som var ett genomgående tema i samtliga intervjuer var att informanterna anser att personalarbetet kommer att förändras i framtiden. Det kommer bli allt viktigare att ta hand om kompetensen som redan är aktiv i organisationen. <sup>3</sup>Magdalena, ifrån fönster och trä-branschen, beskrev att hon anser att personalarbetet kommer bli mer strategiskt. Cheferna kommer att få ta på sig allt mer arbetsuppgifter i takt med att HR-arbetet förändras.

I frågan om HR-avdelningarna utgör en central del i organisationen var samtliga informanter överens om att så är fallet, vilket vi förtydligar med ett citat ifrån vår informant, <sup>1</sup>Sara, inom logistikbranschen:

Ja, hela anställningen utgår ifrån HR-avdelningen, vi har nära kontakt med de anställda.

(Intervju med <sup>1</sup>Sara från logistikbranschen, 2015-04-28)

## 5. Analys och tolkning

---

*I detta kapitel har vi kopplat samman resultatet från både insamlad teori och empiri. Det redogörs även för skillnader och likheter mellan informanterna och teorin som vi upptäckt under arbetets gång.*

---

Något som är ett genomgående tema över teorin likaväl som vår framtagna empiri är vikten av den mänskliga resursen. Alagaraja (2013) anser att den mänskliga resursen kan bidra till att organisationens resultat förbättras. Organisationernas hantering av den mänskliga resursen skapar motivation och attraktion, som i sin tur i genererar konkurrensfördelar (Mesch, 2010). Enligt våra informanter har vi fått fram att hanteringen av den mänskliga resursen kan se olika ut beroende på storleken på organisationerna samt i vilken bransch dem är verksamma inom.

Samtliga tre informanter från de två större organisationerna vi intervjuat, påpekar att de jobbar inom en Human Resources avdelning, istället för en personalavdelning. Att de använder sig av det internationella begreppet anser vi gör dem mer moderna och inriktade samt attraktiva för organisationsvärlden, både internationellt och nationellt. En viktig faktor att ha i åtanke är att båda dessa organisationer är internationellt aktiva. Alagaraja (2013) förklarar Human Resources avdelningens arbetsuppgifter som ett ansvar för organisationens program, policys och den praxis som företaget tillämpar i hanteringen av enskilda medarbetare samt teamet.

Alagaraja (2013) beskriver två olika sätt att jobba med en Human Resources avdelning, det traditionella sättet att arbeta på behandlar faktorer så som underhåll och administrativa funktioner. Det ytterligare sättet, som även ses som det nya sättet att arbeta, beskrivs som strategiskt HR-arbete. Det strategiska HR-arbetet ska enligt Alagaraja (2013) fungera som en strategisk affärspartner. Becker och Huselid (2006) anser att det strategiska HR-arbetet ska fokusera på organisationens prestation, snarare än individens prestation. Detta görs för att uppnå ett finansiellt resultat. Det strategiska HR-arbetet kan handla om att använda organisationens interna resurser med hjälp av kompetensutveckling för att uppnå konkurrensfördelar (Becker och Huselid, 2006). Beskrivningen om det strategiska arbetet stämmer överens med <sup>3</sup>Magdalena från fönster och trä-branschen syn på HR-arbetet i framtiden, likaväl som hennes syn på beskrivningen även idag.

Det är värt att notera att det endast är organisationen som är verksam inom logistik som har sin HR-avdelning uppdelad i HRM och HRD-avdelningar. Det anser vi kan bero på att de vill vara mer internationellt inriktade och därför använda sig mer av de internationella begreppen. Organisationen har även så pass många anställda att detta kan underlätta HR-funktionerna om arbetsuppgifterna är uppdelade i olika avdelningar. Då organisationen har både personal stationerad på land likväl som till havs underlättar det att ha en HRM och HRD-avdelning. Denna uppdelning leder till att de olika



avdelningarnas arbetsbörda inte blir lika hög. Arbetsbördan hade antagligen blivit allt högre om endast en avdelning sköter om samtliga arbetsuppgifter som ingår i övriga personalavdelningar.

Guest (1997) menar att en hög prestationsförmåga i begreppet HRM, tar till vara på individens motivation och färdigheter, vilket resulterar i att individen får en lämplig arbetsroll och en ökad förståelse för sina arbetsuppgifter. Rekrytering, motivation samt kompetensutveckling kan se olika ut beroende på var i organisationen den anställde är stationerad. Det bevisas också varför det är viktigt för organisationen att skilja på de uppgifter som rör HRM och HRD. Enligt McLagan (1989) beskrivs HRD som en process där individens kompetens och värde ska gynna organisationen. Personalen på HRD-avdelningen kan uppnå detta när det tas fram strategier som ska utveckla organisationens anställda (McLagan, 1989). Det har stor betydelse för en organisation som är verksam inom logistikbranschen anser vi.

Ulrich m.fl. (2008) beskriver att dagens personalavdelningar utgör en del av organisationen, även HR-avdelningen måste ha en strategi att sköta arbetsuppgifterna utifrån. Personerna anställda i organisationens HR-avdelning har som ansvar att anpassa organisationens politik och delta i beslut gällande personalrelaterade frågor (Ulrich m.fl, 2008). Alagaraja (2013) anser även hon att HR-avdelningen är en del inom organisationen, personalavdelningen ansvarar för de program samt praxis företaget tillämpar i hanteringen av enskilda medarbetare samt hela organisationens personalstyrka som helhet. Vår informant <sup>1</sup>Sara, anställd i organisationen i logistikbranschen beskriver att deras HR-avdelning arbetar både med HRM och HRD som en underavdelning till HR-avdelningen. I dessa tre avdelningar jobbar de anställda med rekrytering till organisationens fartyg och till organisationens verksamhet på land. Det arbetas även med personalhantering, lönefrågor samt frågor som kan uppstå vid eventuella rehabiliteringar.

De flesta andra organisationerna vi intervjuat personer anställda från, beskriver att de arbetsuppgifter som vanligtvis ingår i begreppen HRM och HRD istället utförs i organisationens HR-avdelning. Detta anser vi kan bero på att dem har anställda som har liknande arbetsuppgifter i organisationens HR-avdelning och att organisationen inte är lika mycket internationellt verksam.

Enligt resultatet av empirin sköts rekryteringen av både organisationernas HR-avdelning och i vissa fall även av en konsultfirma som anlitas av organisationen. Detta till skillnad från den mindre organisationen aktiv i måleribranschen, där sköts rekryteringen av ägaren. Enligt Williams (2005) kan personaluppgifter såsom rekrytering bli lidande om det endast sköts av en person som inte är specialiserad inom just dessa arbetsuppgifter. Detta anser vi inte stämmer överens med organisationen i måleribranschen, för där kan ägaren se hur individen sköter sina praktiska arbetsuppgifter samt passar in med resten av de anställda. Det är något som ägaren i just denna organisation anser är av stor vikt. I just hantverkarbranschen anser vi det som väsentligt att ägaren till stor del får vara

involverad i rekryteringsprocessen. Däremot är det inte fel att få hjälp av en konsultfirma för att hitta ny personal, men det är upp till ägaren att bedöma om dessa kan sköta sitt arbete på ett fungerade sätt.

Både gällande teorin samt empirin som vi har studerat har vi fått fram resultatet av att HR-arbetet kommer att förändras i framtiden. Det är precis som Alagaraja (2013) påpekar att de nya HR-funktionerna kommer bli mer strategiska och fungera som en affärspartner för organisationerna. Detta kommer att resultera i att HR-arbetet kan vara med och påverka organisationens finansiella resultat. Även Welbourne (2011) har uppfattningen om att HR-funktionerna kommer att förändras, det är framförallt gällande att Human Resources kommer få ännu mer ansvar för beslut som rör personal inte ska behövas gå igenom med ledningsgruppen. Det här tyder på en förändring av snabbt HR som Welbourne (2011) anser att organisationer kommer behöva använda sig av i framtiden, detta för att inte bromsa ner organisationens arbete. Ifrån våra informanter från fönster och trä-branschen kan vi se att det stämmer med att det strategiska HR-arbetet kommer bli en allt viktigare del i framtiden, dock inte på det sättet som Alagaraja (2013) beskrev. Det strategiska HR-arbetet innebär att mer uppgifter kommer att delas ut till organisationens chefer.

<sup>3</sup>Magdalena och <sup>2</sup>Karin beskrev också att HR-avdelningen har och kommer få allt mer ansvar, detta stämmer även överens med det som Welbourne (2011) påpekar kommer ske i framtiden. <sup>2</sup>Karin, HR-chefen, tror att det kommer bli allt större ansvar på organisationer som använder sig av en HR-avdelning då konkurrensen blir allt mer global. Enligt vår informant, <sup>5</sup>Frida, ifrån den mindre offentliga organisationen som arbetar på HR-avdelningen, anser att trots att det sker förändringar i omgivningen har deras personalavdelning inte fått ta på sig mer ansvar. Däremot kan det ske förändringar på avdelningen när den i framtiden kommer att samarbeta och slås ihop med andra kommuner, vilken kan leda till att personalarbetet kan se annorlunda ut i framtiden.

Det är mycket som tyder på att förändringar kommer att ske inom organisationernas HR och personalavdelningar, dels det vi har studerat i teorin som också styrks av vår framtagna empiri. Det beror till stor del på utvecklingen som sker i omgivningen och att konkurrensen blir allt mer global. Det kan vi se ifrån vår informant från den mindre organisationen i måleribranschen, som stöter på konkurrens från andra organisationer från utlandet, som kommer till Sverige och erbjuder billig arbetskraft vilket gör dem konkurrenskraftiga.

## 6. Slutsatser

---

*I detta avsnitt har vi dragit våra slutsatser utifrån den insamlade teorin och empirin med fokus på att besvara våra forskningsfrågor och uppfylla vårt syfte.*

---

- Vilka uppgifter har HR-avdelningen i organisationer?
- Hur skiljer sig HR-arbetet åt i små och stora organisationer?
- Hur har omgivningens utveckling påverkat HR-avdelningarnas arbete?

Vårt syfte med denna uppsats var att skapa en uppfattning kring Human Resources begreppet samt dess delar som ingår i begreppet, och dess funktioner i större och mindre organisationer.

En viktig slutsats som vi kan dra som stämmer överens med både vår teoretiska referensram och informanternas åsikter är betydelsen av den kompetens personalen bidrar med i organisationens dagliga arbete. Alagaraja (2013) menar att personalavdelningens funktion är viktig i organisationens utveckling av deras anställda, däremot kan personalavdelningen uppfattas mindre viktig jämfört med andra affärsintressen. Mesch (2010) beskriver att den mänskliga faktorn är den beståndsdel som bäst kan bidra positivt till organisationens resultat. Vår slutsats av detta är att HR-avdelningarna kan uppfattas mindre viktiga då de inte bidrar till det finansiella resultatet så som andra affärsintressen gör.

Däremot anser vi att HR-avdelningen faktiskt till viss del kan påverka organisationens finansiella resultat. Vi anser att om organisationen har ett fungerande HR-arbete är det stor chans att organisationens anställda trivs bättre på arbetsplatsen, och är på grund av detta mindre sjukskrivna än vad de varit om de inte skulle trivts på arbetsplatsen. Vi drar slutsatsen att ett välfungerade arbete genomfört av personalavdelningen underlättar för alla individer på arbetsplatsen. Detta personalarbete leder i sin tur till att personalen antagligen inte blir sjukskrivna på grund av stress i lika stor utsträckning som vid företag där inget personalarbete utförs, anser vi.

***Vilka uppgifter har HR-avdelningen i organisationer och hur skiljer sig HR-arbetet åt i små och stora organisationer?***

HR-avdelningarnas uppgifter kan variera mycket beroende på organisationernas storlek och den bransch organisationen är verksam inom, det är också värt att notera att alla organisationer inte använder sig av en HR-avdelning. Oavsett om organisationen har en HR-avdelning eller inte kommer det alltid att behövas genomföras uppgifter som rör och gynnar personalen. Personal ska anställas, löner ska betalas ut, utbildningar kan ske internt samt externt med syfte för att utveckla personal. Mindre organisationer är mer beroende av att sköta rekryteringen själva. Det ligger ett stort ansvar på att få in rätt

personal, speciellt i måleriorganisationen som dock inte har någon HR-avdelning, men där ett praktiskt arbete utförs och blir det felrekrytering drabbas hela organisationen och dess kunder. Även utvecklingen av den personal som finns i måleriorganisationen utbildas på ett sätt som uppnår kraven som organisationen och omvärlden ställer. Vi anser att då dem säljer en tjänst blir det viktigt att både utföra arbetet väl och behandla kunderna på ett lämpligt sätt, detta eftersom organisationen är beroende av sina kunder. Vi bedömer dock att mindre organisationer kan dra nytta av att anlita en konsult som har hand om personaluppgifter såsom löner, semester samt anställningsavtal. Detta för att underlätta det dagliga arbetet för ägaren.

Vi anser att organisationer som är mer internationellt verksamma använder sig mer av internationella begrepp, vilket leder till att mer tyngd ligger bakom begreppen. Vi kan dra den slutsatsen från i <sup>1</sup>Sara från logistikbranschen, där dem har en HR-avdelning som är uppdelad i de internationella begreppen HRM och HRD. Då organisationen är så pass stor anser vi att denna indelning av HR-avdelningen underlättar det dagliga arbetet då arbetsuppgifterna delas upp på olika avdelningar. De olika avdelningarna har hand om olika uppgifter som rekrytering, utbetalning av löner samt utbildning bland annat.

Vår slutsats gällande detta är att alla arbetsuppgifter som egentligen är uppdelade i olika avdelningar till HR finns på representerade på samtliga organisationer. Det är endast en organisation som valt att dela upp HR-avdelningen i dess underavdelningar. Detta anser vi gynnar hela denna organisation då den är så pass aktiv i utlandet. Gällande att de andra inte har personalavdelningen uppdelad på detta sätt bedömer vi som passande i just dessa organisationer. Trots att organisationen aktiv i fönster och trä-branschen har många anställda runt om organisationen finns det inget behov av att dela upp personalavdelningen. I dessa fall har vi har uppfattat det som mer effektivt att endast ha en avdelning som sköter samtliga arbetsuppgifter gällande personalen och företagets policys. Det är inte nödvändigt att skapa ytterligare två delar av HR-avdelningen, HRM och HRD, då vi anser att personalarbetet fungerar väl även utan dessa avdelningar i organisationerna.

### **Hur har omgivningens utveckling påverkat HR-avdelningarnas arbete?**

Omgivningen utveckling anser vi har påverkat organisationernas personalarbete till stor del, och det kommer att fortsätta att göra det även i framtiden. Samhället förändras vilket också gör att organisationerna behöver förändras. När detta sker måste även HR-avdelningarna förändras, människorna i samhället får mer kompetens som organisationerna vill ta hand om. Vi anser att det stämmer att ett välfungerande personalarbete kan medföra att organisationer kan bli konkurrenskraftiga. Speciellt större organisationer kan använda sin HR-avdelning för att dra till sig ny kompetens personal som kan leda till att organisationen får positiv respons från sin omgivning. Vår slutsats gällande detta är dock att organisationen inte får slappna av så fort de fått in önskad kompetens, vi anser att det är viktigt att konstant jobba för och gynna

personalens trivsel och motivation. De måste ständigt vara aktiva och fortsätta jobba för att bibehålla den konkurrenskraft som de har kämpat med att uppnå. Detta anser vi då den rådande globaliseringen inte kommer att minska, den ökar snarare allt mer vilket leder till att bra medarbetare ständigt kommer leta efter personlig utveckling och nya utmaningar att lösa. För mindre organisationer kan det i framtiden bli så att konsulter anlitas mer för att få in rätt kompetens i organisationerna, men vi anser att det är ägaren i mindre organisationer kommer ha ett stort ansvar när det gäller personalfrågorna.

Personalen kommer alltid att vara viktig för alla organisationer oavsett storlek och bransch. På grund av detta kan HR-avdelningar användas som konkurrenskraft för större organisationer, HR blir en allt mer central del i organisationer och en affärspartner som kan hjälpa organisationen att uppnå ett positivt finansiellt resultat. För mindre organisationer som inte använder sig av HR-avdelningar är vår slutsats att ägaren är så nära sin personal i arbetet så ägaren vet vad som behövs göras för personalen och organisationen.

## **6.1 Reflektion över studiens genomförande**

I den här studien valde vi att använda oss av en kvalitativ metod som avser empiri med ett fåtal organisationer. Vi ville få en bild av hur HR-funktionerna fungerar i de valda organisationerna, men även om det är skillnad på större och små organisationer. Vi använde samma intervjufrågor till alla informanter för att få just deras åsikt om ämnet och hur deras uppfattning på HR fungerar i deras organisation. När vi sammanställde vår uppsats bedömde vi vårt valda tillvägagångssätt som lämpligt. Detta tillvägagångssätt ansåg vi underlätta för oss när vi skulle få syftet och våra forskningsfrågor besvarade. Det var bra att vi läste teorier om ämnet innan vi formulerade vår intervjuguide, detta gjorde att vi kunde få mer svar som gick att läsa ut mycket ifrån.

Vi märkte redan efter vi hade studerat information ifrån den teoretiska referensramen hur HR kan fungera på mindre organisationer. Det stämde till stor del överens när vi hade genomfört intervjuer med båda de mindre organisationer med avvikelser på vissa frågor. Även resultatet av intervjuerna som genomfördes med hjälp av personer aktiva i större organisationer stämde till stor del överens med informationen som vi använt i vår teoretiska referensram.

## 6.2 Förslag till fortsatta studier

Human Resources ämnet är mycket brett och aktuellt, det finns mycket att studera inom ämnet. Både gällande tidigare forskning men även hur det ser ut i praktiken. Det som vi kan tänka oss att fördjupa oss mer är hur det ser ut i praktiken på organisationer med kompetensutveckling.

Human Resources blir en allt mer central del i organisationerna och av de slutsatser som vi har kommit fram till är att det HR-funktioner kommer i framtiden att bli mer strategiska än vad dem är vid tillfället. Det hade varit intressant att ta reda på mer hur det strategiska arbetet kan användas som en affärspartner för organisationerna och på vilket sätt HR kan användas för att bygga konkurrensfördelar. Kan det bli så att personalen kan komma att bli en viktig byggsten för organisationernas finansiella resultat?

Det finns mycket inom ämnet som är värt att studera, och vi tror att i framtiden kommer Human Resources avdelningens arbetsuppgifter att ta allt mer plats i organisationerna. Hade det funnits tid för det anser vi att det också varit intressant att jämföra informanternas svar med individer som arbetar på andra avdelningar i samma organisation. Detta hade varit intressant att undersöka då våra informanter från HR-avdelningarna beskriver endast det som de anser att personalarbetet bidrar med. Hur det fungerar enligt de som är anställda i andra delar av organisationen har vi faktiskt inte undersökt i denna uppsats.

## 7. Referenslista

Alagaraja, Meera (2013). *HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature*. [Elektronisk]. *Human Resource Development Review*, Vol. 12:2, s. 117-143. Tillgänglig: SAGE Publications [2015-02-25]

Becker, Brian E & Huselid, Mark A (2006). *Strategic human resources management: where do we go from here?* [Elektronisk]. *Journal of management*, Dec. Vol: 32:6, s. 898-925. Tillgänglig: Gengage Learning [2015-04-29]

Bierema, Laura & Callahan L., Jamie (2014). *Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice*. [Elektronisk]. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 16:4, s. 429-444. Tillgänglig: SAGE Journals [2015-04-27]

Blackman A., Deborah & Kelley Lee-Liz (2006). *The role of human resource development in preventing organisational stagnation*. [Elektronisk]. *Management Decisions*. Vol: 44:5, s. 628-643. Tillgänglig: ABI/INFORM [2015-04-27]

Bryman, Alan & Bell, Emma (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2 Uppl. Liber AB: Stockholm

Boudreau, John W & Ziskin, Ian (2011). *The future of HR and effective organizations*. [Elektroniskt] *Organizational Dynamics*. Vol: 40 s. 255-266. Tillgänglig: ScienceDirect Journals [2015-04-25]

Delbridge, Rick, Hauptmeier, Marco & Sengupta, Sukanya (2011). *Beyond the enterprise: Broadening the horizons of International HRM*. [Elektronisk]. *Human Relations*. Vol: 64:4, s. 483-505. Tillgänglig: SAGE Publications [2015-03-23]

Farndale, Elaine (2005). *HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries*. [Elektronisk]. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16:5, s. 660-675. Tillgänglig: Taylor & Francis [2015-06-08]

Guest, David E (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. [Elektronisk]. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8:3, s. 263-276. Tillgänglig: Tandfonline [2015-04-24]

Lawler III E., Edward (2011). *Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce*. [Elektronisk]. *Organizational Dynamics*, 2011. S. 302-309. Tillgänglig: ScienceDirect [2015-04-15]

McLagan A., Patricia (1989). *Models for HRD Practice*. [Elektronisk]. *Training and Development Journal*. Vol: 43:9, s. 49-59. Tillgänglig: ABI/INFORM [2015-04-27]

Mesch J., Debra (2010). *Management of Human Resources in 2020: The Outlook for Nonprofit Organizations*. [Elektronisk]. *Public Administration Review*, 2010. Vol: 70, s. 173-174. Tillgänglig: Wiley [2015-04-29]

Nylén, Ulrica (2013). *Att presentera kvalitativa data- Framställningsstrategier för empiriredovisning*. 1:2 Uppl. Liber AB: Stockholm

Rienecker, Lotte & Jørgensen Stray, Peter (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3:e Uppl. Liber AB: Stockholm

Ulrich, Dave, Younger, Jon & Brockbank, Dave (2008). *The Twenty-First- Century HR Organization*. [Elektronisk]. *Human Resource Management*. Vol: 47:4, s. 829-850. Tillgänglig: Wiley InterScience [2015-03-22]

Welbourne, Theresa M & Cry, Linda A (1999). *The Human Resource executive effect in initial public offering firms*. [Elektronisk] *The academy of management journal*. vol: 42:6, s. 616-629. Tillgänglig: JSTOR [2015-03-23]

Welbourne, Theresa M (2012). *HRM: the field of dreams. (Editor-in-chief's note)(human resource management)(editorial)*. [Elektronisk] *Human Resource Management* May – June. Vol: 51, s- 309-311. Tillgänglig: Wiley [2015-03-23]

Welbourne, Theresa M (2010). *Fast and accurate: What is important for HRM?* [Elektronisk] *Human Resources Managment*. Vol: 49:6, s. 975-976. Tillgänglig: Wiley [2015-03-23]

Welbourne, Theresa M (2011). *Fast HR – Enhancing service excellence*. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*. Vol: 40:4, s. 292 -201. Tillgänglig: ScienceDirect Journals [2015-04-28]

Williams, Kathy (2005). *Top HR compliance issues for small businesses (human resources)*. [Elektronisk] *Strategic Finance*. Vol: 86:8 s. 21-22. Tillgänglig Cengage Learning [2015-05-07]

Woodall, Jean (2003). *The common underlying assumptions of HRD?* [Elektronisk]. *Human Resource Development International*. Vol: 6.3, s. 281-283. Tillgänglig: Tandfonline[2015-04-27]



# 8. Bilagor

## 8.1 Intervjuhandledning

*Inledningsvis ges en förklaring av begreppen HRM och HRD. Vi förklarar att personerna och företaget får vara anonyma om så önskas, informationen vi söker är inte beroende av att deras identiteter redovisas. Informanterna får avbryta oss och fråga om hjälp ifall det är något dessa undrar. Vi har antingen spelat in informanternas svar eller fått dessa nedskrivna vilket leder till reliabilitet i studien. Genom att ha arbetat utifrån en validitet har vi fått svar på det som är relevant för vår studie och dess syfte.*

- Har ni avdelningar som inriktar sig endast på personalen? Som en Human Resources avdelningar?
- Om ni har de, är den uppdelad i en så kallad Human Resources Management och en Human Resources Development?
- Vad arbetar dem olika personalavdelningarna med?
- Arbetar ni med kompetensutveckling internt på organisationen? Hur i sådana fall?
- Sköter er personalavdelning rekryteringen? Eller använder ni er av konsultfirma?
- Tror ni att HR-arbetet kommer att förändras i framtiden på er arbetsplats? Vi har studerat artiklar från HR-forskare som beskriver att HR-arbetet kommer att förändras inom 5-10 år på grund av att samhället förändras snabbare. Eftersom samhället förändras så kommer även HR-arbetet behöva öka upp sitt tempo.
- Har er personalavdelning fått mer och mer ansvar i takt med att omvärlden förändras?
- Anser ni att HR-avdelningarna har blivit en central del i organisationen?
- Kan Human Resources avdelningar användas för att bli konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden för att locka till sig ny kompetens?

- Enligt Lawler (2011) kan problem uppstå när individerna i organisationen ska hanteras, då alla individer är olika. Skulle en organisation behandla individer på samma sätt finns en risk för att ingen behandlas optimalt, skulle däremot alla behandlas individuellt kan anklagelser om favorisering uppstå (Lawler, 2011). Behandlar ni alla anställda enhetligt eller ser ni dem som individer?
- Gynnar och underlättar en personalavdelning det dagliga arbetet även för andra avdelningar på arbetsplatsen?
- Fungerar HR-avdelningen optimalt eller hade det fungerat ännu bättre om vissa förändringar genomförs?
- Ulrich m.fl. (2008) beskriver att HR-avdelningar bör ha en vision och strategi att arbeta utifrån. Är detta något ni tillämpar?



