

HR-chefers legitimitet i svenska ledningsgrupper

En kvalitativ studie från HR-chefers
perspektiv

The legitimacy of HR managers in Swedish boardrooms

A qualitative study from HR manager's
perspective

Examensarbete inom huvudområdet Management

Grundnivå/Avancerad nivå 15 Högskolepoäng

Vårtermin 2019

Frida Jansson

Sandra SELLERING

Handledare: Tony Pehrson

Examinator: Christian Gadolin

HR-chefers legitimitet i svenska ledningsgrupper
- En kvalitativ studie från HR-chefers perspektiv

Examensrapport inlämnad av Frida Jansson och Sandra SELLERING till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2019-06-12

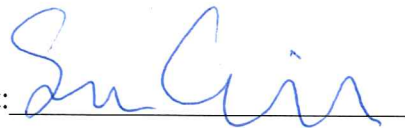
Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____



Frida Jansson

Signerat: _____



Sandra SELLERING

Förord

Vi vill tacka vår handledare Tony Pehrson för allt stöd som du givit oss, vår examinator Christian Gadolin och våra kurskamrater för era synpunkter samt konstruktiva kritik till vårt arbete. Vi vill dessutom tacka våra respondenter som har ställt upp på intervjuer och bidragit med viktiga och intressanta infallsvinklar gällande HR-chefers legitimitet. Utan er hade denna studie inte varit genomförbar.

Tack till tidigare föreläsare som bidragit till att vi har kommit fram till den problemformulering som vi gjort. Utan de perspektiv som erhållits vid dessa tillfällen hade problematiseringen av detta område och hur vi skulle ta oss fram i denna djungel inte varit lika behändig.

Frida Jansson & Sandra SELLERING

2019-06-12

Sammanfattning

Bakgrund: Utifrån HR-transformationen har HR-funktionen samt HR-chefer fått en ny inriktning. Istället för att vara omvårdande och administrativa ska de vara mer värdeskapande, strategiska och effektiva. I och med detta har även rollerna för HR förändrats där förväntningarna samt vad HR bör fokusera på i sitt arbete har blivit otydligt. Detta har i sin tur skapat ett legitimitetsproblem för HR som blivit speciellt påtagligt i ledningsgruppen, där HR-chefer nu ska verka som en strategisk business partner. Det kan finnas olika orsaker till varför detta legitimitetsproblem existerar i praktiken på den svenska arbetsmarknaden. Dock finns det bristande forskning kring HR-chefers legitimitet i ledningsgrupper i Sverige samt hur de upplever sin legitimitet.

Syfte: Syftet med studien är att få en förståelse för hur HR-chefer i praktiken ser på deras legitimitet samt hur de tror att den eventuellt kan stärkas. Vidare är syftet att undersöka ifall HR-chefer använder sig utav mätverktyg gällande de mänskliga resurserna som hjälpmedel för att erhålla legitimitet.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ samt abduktiv metod där intervjuer har använts som datainsamlingsmetod. Det är 10 stycken HR-chefer som intervjuats från olika branscher med olika typer av erfarenheter. Vald metod grundar sig i att studien är ämnad att fokusera på att få en djupare förståelse för valt problemområde, snarare än att försöka hitta lösningar på problemformuleringen.

Slutsats: Studien har resulterat i att HR-chefer generellt sett inte upplever att de har bristande legitimitet i vare sig sin yrkesroll eller i ledningsgruppen. Vidare har studien bidragit med en förståelse för att mätverktyg gällande de mänskliga resurserna faktiskt kan fungera som ett hjälpmedel till HR-chefer för att de ska erhålla eller stärka sin legitimitet. Studien har dessutom lyft fram andra faktorer som har visat sig ha en positiv inverkan på legitimiteten där kommunikation, visa sitt värde samt att vara insatt i hela verksamheten tas upp som exempel.

Nyckelord: HR-chef, legitimitet, ledningsgrupp, mätverktyg, mänskliga resurser, HR-transformation, resursbaserad teori.

Abstract

Background: After the HR transformation, the HR function and HR managers should be more strategic, effective and creating more value than being only an administrative function like they were before. Based on this new alignment the expectations and what the HR function should focus on have become unclear. In turn, this have created a legitimacy problem for HR and have also affected them in their ambition to become a strategic business partner in company's boardrooms. There could be different reasons to why this legitimacy issue exists on the Swedish work market. However, are the research about HR managers legitimacy in boardrooms in Sweden and their experience around their own legitimacy insufficient.

Purpose: The purpose of this study is to gain an understanding of how HR managers in practice look at their legitimacy and how they believe it can be strengthened. Furthermore, the purpose is to investigate whether HR managers use measuring tools regarding human resources in their ambition to obtaining legitimacy.

Method: The study has been conducted with a qualitative and abductive method, where interviews have been used as a data collection method. 10 HR managers have been interviewed from different industries with different types of experiences. The chosen method is based on the study's focus, which is to gain a deeper understanding of the chosen problem area, rather than trying to find solutions to the problem.

Conclusion: The result of this study indicate that HR managers generally do not feel that they have a lack of legitimacy in either their professional role or in the company's boardroom. Furthermore, the study has contributed to an understanding that measuring tools regarding human resources can function as a tool for HR managers in their ambition to obtain or strengthen their legitimacy. The study has also highlighted other factors that have proved to have a positive impact on the legitimacy where communication, showing their value and having knowledge about the entire business are addressed as examples.

Keywords: HR manager, legitimacy, boardrooms, measurement tools, human resources, HR transformation, resource-based view.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Syfte.....	6
2 Tidigare studier och litteratur	7
2.1 Begrepp.....	7
2.1.1 Legitimitet	7
2.1.2 Mänskliga resurser	7
2.1.3 Kalkyl och Mätverktyg.....	8
2.2 HR-transformation.....	8
2.2.1 Ledningsgrupp.....	8
2.2.2 Ekonomiskt språk.....	9
2.2.3 Legitimitet	9
2.2.4 Kritik	11
2.3 Beräkningar på mänskliga resurser.....	12
2.3.1 Kalkyler.....	12
2.3.2 Mätverktyg	13
2.3.3 Investering i mänskliga resurser.....	14
2.3.4 Etisk diskussion.....	16
2.4 Resursbaserad teori.....	16
3 Metod.....	18
3.1 Forskningsstrategi och metodansats	18
3.2 Intervju.....	19
3.2.1 Databasinsamling.....	19
3.3 Urval	20

3.4 Kvalitet	20
3.5 Forskningsetiska principer.....	21
4 Empiri.....	23
4.1 Beskrivning av respondenterna	23
4.2 Legitim som HR-chef.....	24
4.3 Legitim som en del av ledningsgruppen.....	25
4.4 Mätverktyg som hjälpmedel	27
4.4.1 Förhållande till mätverktyg	27
4.4.2 Hur mätverktyg kan stärka legitimiteten.....	27
4.4.3 Svårigheter gällande att använda mätverktyg	30
4.5 Andra faktorer som kan öka legitimitet.....	30
5 Analys	33
5.1 Analys av tidigare studier och litteratur	33
5.1.1 HR-chefens legitimitet i dess yrkesroll	33
5.1.2 Legitimitet i ledningsgrupp	34
5.1.3 Mätverktygens inverkan på HR-chefers legitimitet	36
5.1.4 Allmän diskussion angående HR-chefers legitimitet.....	38
5.2 Analys av den resursbaserade teorin	39
6 Slutsats	40
6.1 Resultat	40
6.2 Studiens bidrag	41
6.3 Metodreflektioner	42
6.4 Kritik till studien.....	42
6.5 Förslag till vidare forskning	43
7 Referenslista.....	44
8 Bilagor	48
8.1 Bilaga 1 – Individuell reflektion Frida Jansson.....	48
8.2 Bilaga 2 – Individuell reflektion Sandra SELLERING	51

8.3 Bilaga 3 – Intervjuguide	52
8.3.1 Information som gavs innan intervjun:	52
8.3.2 Intervjufrågor	52

1 Inledning

I detta kapitel introduceras läsaren till valt problemområde samt hur författarna tagit sig fram till specifik problemformulering. De områden som berörs är bland annat HR-transformationen, HRM, HR-funktionens nya innebörd samt mätverktyg gällande de mänskliga resursernas möjliga inverkan på HR-chefers legitimitet.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste decennierna har det skett en förändring i synen på vad HR (human resources) innebär, i och med förändringen har även en skiftning gällande deras arbetsuppgifter blivit aktuell. HR-funktionen har gått från att enbart ha administrativa arbetsuppgifter till att idag vara mer värdeskapande genom att vara mer tids- och resursoptimerade samt effektivt och strategiskt inriktade. Denna förändring har kommit att kallas HR-transformationen (Boglind, Hällstén & Thilander, 2013). Idag är gränsen för vilka arbetsuppgifter som tillhör HR eller vad som faller på linjechefernas axlar otydlig och varierar mellan olika organisationer. Generellt så är HR-avdelningen ämnad att bland annat fokusera på förändringsarbete gällande kultur och struktur avseende de mänskliga resurserna, vara en stödfunktion till organisationens chefer och hantera fackliga relationer (Alvesson & Lundholm, 2015). HR-aktiviteter som kan vara svåra att fördela mellan HR-avdelningen och berörda linjechefer är exempelvis tidigare operativa arbetsuppgifter som ryms inom HR-funktionens ansvarsområde som nu istället behövde landa på linjechefens axlar. Detta för att frigöra tid åt HR-funktionen för att de ska kunna verka mer strategiskt. Exakt vilka typer av uppgifter det handlar om varierar, men i grund och botten handlar det om att linjechefer vill delegera det huvudsakliga ansvaret till HR i vissa personalrelaterade ärenden, när HR-funktionen endast ska verka som ett stöd. Personalarbete har dock inte alltid sett ut som det gör idag (Boglind et al., 2013).

Personalarbetet var först ett socialt inriktat arbete som grundade sig i ett humanistiskt förhållningssätt, där människans eget värde och tänkande tas med i beaktning (Boglind et al., 2013). Efter en tid utvecklades personalarbetet till att innefatta mer administrativa arbetsuppgifter än vad det tidigare gjort, där arbetsuppgifter som innefattade dokumentation, arkivering, göra information i olika affärssystem lättillgängligt för övriga

medarbetare blev en central del. Efter detta utvecklades begreppet HRM (human resource management) och ett ledningsperspektiv som innebar att organisationer skulle börja se människan som en resurs och konkurrensfaktor stod i fokus. Medarbetarna började i och med det att benämnas som mänskliga resurser, human resources (HR). Begreppet HRM handlar om hur de mänskliga resurserna i en organisation kan styras och ledas. Inom detta begrepp inkluderas även HR-funktionens syfte och arbete (Boglund et al., 2013). HRM har ett strategiskt fokus, till skillnad från det administrativa fokuset HR-funktionen enbart hade innan, men eftersom innebörden av begreppet kan vara diffust är det svårt att ha den strategiska inriktningen som HRM är ämnat att ha. Detta nya perspektiv tog fart och idag genomsyrar det många organisationer, vilket för linjechefer del inneburit att de fått arbetsuppgifter som innefattar större personalansvar, som HR tidigare ansvarat för. Detta har i sin tur bidragit till att HR-avdelningar fokuserar mer på chefer än medarbetare än vad de tidigare gjort. Denna rekonstruktion gällande vad HR-yrket innefattar kom i samband med att konceptet HR-transformationen lanserades runt 2000-talet. HRM handlar således om hur de mänskliga resurserna kan styras där ett strategiskt fokus är centralt, medan HR-transformationen är benämningen för rekonstruktionen av HR-funktionens roll och syfte som blev aktuell i samband med HRM:s framfart (Boglund et al., 2013).

Enligt Boglund et al. (2013) grundar sig HR-transformationen i hård HRM vilket menas att HR:s syfte och arbete ska konstrueras utifrån organisationens strategi för att verka mer effektiva och värdeskapande istället för att enbart vara en administrativ stödfunktion. Detta är grundkonceptet med HR-transformationen. En annan grundidé med transformationen är att HR ska bli en del av organisationens ledningsgrupp, för att kunna verka strategiskt. För att uppnå detta mål behöver de rådande arbetsuppgifterna reformeras och förtydligas för att de ska gå i linje med organisationens strategiska mål (Boglund et al., 2013). En forskare som tog fram en metod för hur HR-transformationens omvandling kan genomföras är Dave Ulrich (1995). Metoden grundar sig i en modell som baseras på en "shared service"-organisation med tre huvudfunktioner. Dessa tre funktioner utgör en serviceenhet, en expertenhet och centrala HR-partners. Denna modell har senare kommit att kallas för Ulrich-modellen. Ulrich-modellen används för att på ett mer lättillgängligt sätt kunna förstå hur den nya HR-funktionen förväntas fungera och vilka centrala delar som utgör det nya HR-arbetet (Boglund et al., 2013).

I och med HR-transformationen har även HR-chefers identitet och roll blivit reformerad (Alvesson & Lundholm, 2015). Förväntningarna på HR-chefer är diffusa då det saknas tydliga riktlinjer angående HR-chefernas roll. Det har att göra med vem som ska ansvara över vad och detta tenderar att kollidera med linjechefernas uppfattning om HR-relaterade arbetsuppgifter samt ansvarsområden (Boglind et al., 2013). Detta problem har fortsatt att existera då människor har en förmåga att bibehålla bilden av att HR-funktionen fortfarande enbart är en personaladministrativ enhet (Caldwell, 2011). På grund av HR-transformationen har det uppkommit ett okunskapsproblem gällande vad HR-funktionen verkligen arbetar med, vilket bidrar till att organisationer inte använder HR-funktionen utifrån vad de är ämnade för, eller på ett missgynnsamt sätt. (Alvesson & Lundholm, 2015; Caldwell, 2011; Sheehan, De Cieri, Cooper & Shea, 2016). HR-medarbetare får därigenom kämpa hårdare än andra medarbetare inom organisationen för att få vara en del av affärsverksamheten. I och med detta pågår en ständig kamp för HR-medarbetarna att erhålla självkänsla, identitet och status i deras yrkesroller (Alvesson & Lundholm, 2015; Caldwell, 2011). Detta resonemang förs även fram av Nguyen och Teo (2018) som menar på för att HR ska kunna verka effektivt och vara legitima måste det finnas en tro på att HR-funktionen tillhör och kan verka positivt för affärsverksamheten. Denna statusproblematik i kombination med okunskapsproblemet bidrar till att människor som inte arbetar inom en HR-funktion gärna uttalar sig om vad HR bör göra (Alvesson & Lundholm, 2015).

I HR:s strävan efter legitimitet och att vara mer strategiskt inriktade har de i många fall erhållit en plats i organisationens ledningsgrupp. Dock innebär inte en plats i ledningsgruppen automatiskt att HR får mer inflytande eller blir mer legitima (Alvesson & Lundholm, 2015; Caldwell, 2011; Dalsvall & Lindström, 2016). Centralt för ledningsgruppen är att ett deltagande i en ledningsstyrelse ses som något exklusivt och eftertraktat (Alvesson, 2013; Bezemer, Nicholson & Pugliese, 2018). De ses som en elit och högstatusgrupp som är tydligt avskilda från anställda och andra som inte befinner sig på samma nivå. En ledningsgrupp är en central del i alla organisationer och verkar för att förvalta organisationen i linje med ägarens intressen (Alvesson, 2013; Gupta & Wowak, 2017).

Enligt den resursbaserade teorin kan HR-funktionen ses som en resurs som organisationer kan använda sig utav för att bli mer konkurrenskraftiga. För att skapa dessa

konkurrensfördelar behöver verksamheten arbeta med strategi, vilket är en del utav HR:s arbete. Syftet med HR-funktionens strategiska arbete är att påvisa att deras arbete har en positiv inverkan på verksamhetens resultat, vilket HR kan göra genom att beräkna på de personalrelaterade aspekterna (Barney, 1991; Damm & Dahte, 2016). Däremot krävs information som exempelvis bidrar till att avgöra vilken investering som förväntas generera mest avkastning till företaget, för att kunna hushålla med företagets knappa resurser (Andersson & Funck, 2017; Benton, Cantrell, Laudal & Thomas, 2006; Krstić & Bonić, 2016). Det kan även handla om att använda sig av produktkalkyler som är en sammanställning av ett besluts eller alternativs positiva och negativa konsekvenser. Detta styrmedel används som beslutsstöd och bygger på finansiell information och monetära termer i form av exempelvis kronor (Andersson & Funck, 2017). Det är lättare att kalkylera och sätta ett värde på materiella tillgångar i en organisation än vad det är när det gäller personalrelaterade aspekter (Benton et al., 2006; Johanson & Johrén, 2017; Krstić & Bonić, 2016). Det har länge funnits en önskan att kunna värdera eller mäta vilken ekonomisk effekt en specifik personalinvestering har haft. En värdering kan hjälpa till och fungera som underlag vid beslutsfattande eller vid val av olika alternativ. Den kan även fungera som ett hjälpmedel i en argumentation för att skapa legitimitet och motivera en viss åtgärd (Johanson & Johrén, 2017).

1.2 Problemdiskussion

Utifrån problembakgrunden går det att utläsa att HR-chefers legitimitetsproblem är återkommande (Alvesson & Lundholm, 2015; Boglind et al., 2013). Anledningen till varför HR-chefers legitimitet i ledningsgruppen är omdiskuterad kan bero på olika faktorer. En orsak enligt Gates och Langevin (2010) kan vara att deras ekonomiska språk är bristfälligt. Det ekonomiska språket utgör en grund för att HR-chefer ska kunna tala samma språk som övriga styrelsemedlemmar, vilket är viktigt för att HR ska kunna bidra med mer strategiskt inflytande (Gates & Langevin, 2010). Skulle HR-chefer tala samma ekonomiska språk som övriga styrelsemedlemmar, kan HR-chefer få mer strategiskt inflytande och därmed kunna bidra till beslutsfattande där hårda variabler står i fokus (Benton et al., 2006). En annan anledning till HR-chefers legitimitetsproblem kan ha att göra med den föråldrade synen på vad HR bör göra, den lever kvar som en stämpel de inte kan bli av med (Caldwell, 2011). Utifrån Caldwell kan detta i sin tur hindra HR-chefer att verka strategiskt som HR verkar vilja göra.

Det är svårt att verka strategiskt och inta den nya HR-rollen om de gamla förväntningarna på HR-funktionen från övriga medarbetare lever kvar, samtidigt som ledningen har andra förväntningar på dem. Balansgången blir därför väldigt svår att gå och påverkar HR:s möjlighet att vara mer värdeskapande och effektiva. Det fungerar därmed inte att ha en fot i den traditionella rollen och den andra foten i den nya HR-rollen, utan att HR:s trovärdighet och legitimitet blir påverkad (Sheehan et al., 2016).

Att organisationer använder sig av kalkyler och mätverktyg för personalrelaterade aspekter tillhör det ovanliga (Benton et al., 2006; Royal & O'Donnell, 2008). Däremot kan användandet av mätverktyg och kalkyler som grundar sig i personalrelaterade aspekter gynna HR-chefer i deras strävan efter legitimitet i en ledningsgrupp (Benton et al., 2006; Gates & Langevin, 2010). Dock saknas information angående hur väl ett mätverktyg kan hjälpa HR-chefer i deras strävan efter mer legitimitet i Sverige (Johanson & Johrén, 2017). Detta gör att mätverktyg gällande de mänskliga resurserna och dess eventuella inverkan på HR-chefers legitimitet kan vara intressant att undersöka och problematisera. En annan anledning till varför HR-chefer tycks ha svårigheter angående att etablera sig i ledningsgruppen och ses som en jämlike, kan ha att göra med att det är oklart vad HR-chefens syfte är. Där finns otydligheter kring vad för sort av arbetsuppgifter de bör syssla med, vad de har för status, yrkesroll och hur de ska kunna verka strategiskt (Alvesson & Lundholm, 2015; Boglind et al., 2013; Caldwell, 2011). Ska de kunna vara värdeskapande, som den nya HR-rollen förespråkar, behöver HR-chefer förstå sin roll och vad strategiskt inflytande kan innebära för dem (Sheehan et al., 2016).

Kanske handlar det enbart om ett symboliskt erkännande att få vara med i ledningsgruppen för HR-chefens del (Caldwell, 2011). Kanske är en plats i ledningen den rätta vägen att gå för att bli erkända och få legitimitet i sin yrkesroll och att ta sig dit görs bäst genom att kunna använda sig av det ekonomiska språket och av mätverktyg (Benton et al., 2006; Gates & Langevin, 2010). Gemensamt för de båda möjliga bakomliggande orsakerna är dock att HR-chefers legitimitet i ledningsgruppen är omdiskuterad (Benton et al., 2006; Caldwell, 2011). Därför kommer denna studie att ha HR-chefers perspektiv som huvudfokus för att få en förståelse för hur HR-chefer, utifrån deras egna upplevelser, ser på deras legitimitet i ledningsgrupper samt hur de kan bli mer legitima i respektive

ledningsgrupp i Sverige. Det är relevant att undersöka och få en förståelse för, då vald problemformulering berör de flesta HR-chefer i och med deras nya roll och förpliktelser som erhållits genom HR-transformationen. Det är även relevant att undersöka HR-cheferns perspektiv då tidigare forskning kring deras syn är bristfällig och relativt outforskad. Den forskning som finns tillgänglig är utifrån andras perspektiv samt tycke och inte utifrån HR-cheferna själva. Johanson och Johrén (2017) nämner att det finns bristande information angående hur ett eventuellt mätverktyg kan anses stärka HR:s legitimitet i Sverige, utifrån det kommer denna studie att ha detta som ett sekundärt fokus. Detta för att belysa eventuellt intresse bland HR-chefer att använda sig av ett sådant hjälpmedel, samt hur de tror det skulle kunna hjälpa dem att erhålla eller stärka sin legitimitet.

1.3 Problemformulering

Hur upplever HR-chefer sin legitimitet i en ledningsgrupp?

- Kan mätverktyg gällande de mänskliga resurserna i organisationen hjälpa dem att erhålla eller stärka sin legitimitet?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att få en förståelse för hur HR-chefer i praktiken ser på deras legitimitet samt hur de tror att den eventuellt kan stärkas. Vidare är syftet att undersöka ifall HR-chefer använder sig utav mätverktyg gällande de mänskliga resurserna som hjälpmedel för att erhålla legitimitet.

2 Tidigare studier och litteratur

I nedanstående avsnitt kommer relevanta tidigare studier samt litteratur att belysas. Dessa kommer att användas som grund för att förstå problemformuleringen mer ingående. Valda tidigare studier samt litteratur har använts för att kunna sättas i relation till vilka empiriska fynd som påträffats. Detta för att kunna jämföra hur tidigare studier och litteratur ser på valt problemområde med hur det faktiskt ser ut i praktiken, som de empiriska fynden indikerar på. Under detta kapitel kommer bland annat olika kärnbegrepp samt centrala beståndsdelar att introduceras och förklaras.

2.1 Begrepp

2.1.1 Legitimitet

Legitimitet härstammar från franska ordet *légitimité* och betyder bland annat laglig och äkta. Ordet används oftast i sammanhang gällande rätt till regentskap, men har på senare tid kommit att betyda och innebära hur moraliskt berättigad någon eller något är i allmänt språkbruk (Nationalencyklopedin, u.å.). Begreppet diskuteras utifrån två huvudsakliga synsätt där strategisk och institutionell legitimitet berörs. Institutionell legitimitet handlar om hur organisationens omgivning påverkar organisationens möjlighet till att uppnå legitimitet. I det strategiska synsättet står istället företagsledningen i fokus och hur de, genom olika aktiviteter, får legitimitet i samhället. Vid legitimitetsproblematik bör båda synsätten appliceras för att uppnå önskad legitimitet (Suchman, 1995). I denna studie används begreppet för att förstå hur berättigade HR-chefer är sin plats i ledningsgruppen samt hur de ser på sin rätt att få vara en del av det strategiska beslutsfattandet. Det handlar även om vilket gehör och vilken respekt de får från övriga styrelsemedlemmar i ledningsgruppen.

2.1.2 Mänskliga resurser

Organisationer benämner och värderar sina anställda som mänskliga resurser. Det som värderas är människors kompetens och lärande, något som enbart finns inom individen och inte ute i verksamheten. För att förtydliga begreppet kan de mänskliga resurserna ses som det som inte finns kvar på arbetsplatsen när medarbetarna har gått hem för dagen.

Mänskliga resurser kan även benämnas som humankapital, vilket underlättar när företag ska sätta de mänskliga resurserna i förhållande till finansiella termer. Humankapital innefattar de investeringar som har gjorts i medarbetarna inom organisationen (Krstić & Bonić, 2016; Nafukho, Hairston & Brooks, 2004). Enligt Axtle-Ortiz (2013) ingår humankapital i organisationens immateriella tillgångar. Chefer behöver ha kunskap i att hantera de immateriella tillgångarna, eftersom de bland annat bidrar till att företagets ekonomiska värde ökar.

2.1.3 Kalkyl och Mätverktyg

Kalkyl är ett begrepp som innefattar matematiska tekniker för att beräkna eller räkna ut specifika företeelser i exempelvis en organisation. Kalkyler bidrar till att få en förståelse för ett visst fenomen, vad det förväntas ge för resultat och kan vara ett underlag vid beslutsfattning (Fry, 1941).

Mätverktyg definieras i detta arbete som ett redskap som hjälper organisationer att värdera eller mäta en viss effekt av en investering för att få en förståelse för vilket resultat investeringen har bidragit till. Exakt hur mätningen går till kan variera beroende på vilken metod som används. I denna studie kommer bland annat balanserat styrkort lyftas fram som exempel (Benton et al., 2006).

2.2 HR-transformation

2.2.1 Ledningsgrupp

I och med HR-transformationen har HR-chefer i vissa fall blivit en del av organisationens ledningsgrupp. Detta på grund av att HR ska vara mer strategiskt inriktade och värdeskapande (Alvesson & Lundholm, 2015). Dock menar Flynn (2014) att HR inte är en ledningsfunktion, utan finns främst till som en rådgivande tjänstefunktion. Detta beror på att linjecheferna främst behöver HR-funktionen på grund av deras expertis gällande frågor där linjechefernas egen kunskap är bristfällig. I och med detta är HR inte likställd med linjecheferna, vilket gör att HR inte ses som en partner utan enbart som en rådgivande funktion (Flynn, 2014). Däremot menar Alvesson och Lundholm (2015) att HR-chefer bör vara en del av ledningsgruppen om de ska kunna ta efter den roll som HR-transformationen förespråkar och vara mer värdeskapande.

Enligt Flynn (2014) är HR en stödfunktion där deras rådgivning och service värderas utefter tidpunkt, kvalitet och effektivitet. Flynn menar för att HR-chefer ska få vara en del av ledningsgruppen och få mer strategiskt inflytande behöver de bevisa sitt värde. Genom att ge relevanta råd gällande strategiska och operativa frågor, kommer HR-chefer att betraktas som en viktig och nödvändig funktion i ledningsgruppen. Det strategiska bidraget som HR-chefer tillför i en ledningsgrupp är att hantera balansen mellan medarbetarnas och chefernas behov (Flynn, 2014).

2.2.2 Ekonomiskt språk

För att kunna styra en organisation framåt behövs ett allmängiltigt språk för att kunna förstå det ekonomiska perspektivet i verksamheten (Andersson & Funck, 2017). Därför är det nödvändigt att ledningsgruppen förstår det företagsekonomiska språket som handlar om hur företag ska hushålla med knappa resurser. Ledningsgruppens uppgift är att förvalta organisationen i linje med de mål och direktiv som finns från ägarna (Alvesson, 2013). Vid arbetet med att hitta strategier för att uppnå specifika mål kan problem uppstå. För att kunna beskriva, strukturera, identifiera, tolka, analysera och sedan lösa dessa problem krävs ett gemensamt språk. Språket som rekommenderas är en uppsättning med modeller och begrepp som ska fungera som byggstenar för att kunna styra och påverka verksamheten på ett gynnsamt sätt (Andersson & Funck, 2017). Här har HR-chefen svårigheter att kunna bidra med strategiskt inflytande och hjälpa till med lösningar till verksamhetsproblem då det ekonomiska språket är bristande för HR-medarbetare (Benton et al., 2006; Berglund, 2002).

2.2.3 Legitimitet

Alvesson & Lundholm (2015) påpekar att en plats i en ledningsgrupp inte automatiskt innebär att HR får mer inflytande eller legitimitet. De menar att HR-funktionens ställning är mycket svagare i jämförelse med andra avdelningar i en organisation, därför behöver HR-medarbetare kämpa mer för att erhålla utrymme, status och legitimitet än andra. En anledning till detta menar Alvesson och Lundholm kan ha att göra med att en organisation teoretiskt sett kan klara sig utan en HR-avdelning om rätt chefer med rätt kunskap finns på plats (Alvesson & Lundholm, 2015). Däremot menar Hennessy och McCartney (2008) att

HR-funktionen har en viktig roll i organisationer och kan påverka affärsverksamheten genom att leda och utveckla kompetens. Det innebär att HR ska styra organisationen genom olika utmaningar som till exempel att hitta ny kompetent personal. För att HR ska kunna utföra detta framgångsrikt och ta en mer proaktiv ledning, behöver de skapa relationer med aktieägare, VD och andra chefer, vilket de kan göra genom en ledningsgrupp.

I en studie utförd av Higgins och Lo (2018) undersöktes vilka faktorer som påverkar HR-yrkets legitimitet i staden Hong Kong. Efter en enkätundersökning från 172 HR-medarbetare utforskades vilka faktorer som har den största inverkan på HR:s legitimitet. Faktorer som ställdes i fokus var kommunikation, administration, disciplin och strategi. I undersökningen framkom det att strategi och kommunikation var de två faktorer som bidrar mest till att stärka HR:s legitimitet. Den strategiska faktorn förespråkar att ju större inblick HR har i verksamheten, desto mer kontroll och förmåga har HR-medarbetare att tillföra strategisk input som gynnar deras legitimitet (Higgins & Lo, 2018). Att skapa relationer med viktiga nyckelpersoner genom kommunikation inom organisationen är den andra väsentliga faktorn. En bra kommunikation har visat sig vara betydelsefull för HR då en ömsesidig relation kan stärka deras roll samt bidra till mer inflytande och legitimitet. I studien framkom det även att de krav som ställs på HR-medarbetarnas utbildning har en inverkan för yrkets status. Ju lägre krav som ställs, desto mindre legitimitet förväntas HR-medarbetare få (Higgins & Lo, 2018). Att göra HR-funktionen mer strategisk behöver dock inte innebära att det automatiskt bidrar till ökad legitimitet bland externa intressenter (Pohler & Willness, 2014). Pohler och Willness menar att diskussionen kring vad HR egentligen borde göra och vad de är till för varierar avsevärt beroende vem som blir tillfrågad. Därför innebär inte ökat strategiskt inflytande för HR direkt mer legitimitet.

Berglund (2002) menar att HR-funktionen saknar legitimitet i Sverige. Detta är på grund av att HR har svårt att bidra med några konkreta planer som inte enbart baseras på teorier. Detta är även något som styrks av Alvesson och Lundholm (2014). En annan orsak är även att HR-funktionen är ganska avskild från verksamheten och saknar därför en förankring i organisationen, vilket problematiserar och påverkar HR-funktionens legitimitet (Berglund, 2002). Berglund skriver vidare att en bidragande orsak till HR:s bristande legitimitet har att göra med andras uppfattningar om vad HR-funktionen bidrar med i organisationen samt HR-medarbetarens bristande kunskaper inom det ekonomiska språket. Detta är även något

som påvisas av Caldwell (2011). Skulle HR-chefer vara mer benägna att tala samma ekonomiska språk som övriga ledningsgruppsdeltagare och därmed kunna formulera eventuell effekt av en särskild insats skulle HR:s legitimitet och status kunna förbättras (Berglund, 2002; Krstić & Bonić, 2016).

2.2.4 Kritik

Dalsvall och Lindström (2016) är skeptiska till att HR ska sitta med i en ledningsgrupp. De menar att det tar för mycket viktig tid av HR:s arbete att delta på ledningsgruppens möten, då dessa möten inte är effektiva för HR:s del. Det beror på att ledningsgruppens egentliga syfte är oklart och vad som egentligen ska göras och bestämmas vid ledningsmöten är diffust. Därför är inte ledningsgruppsmöten rätt forum för HR att nå ut med sin agenda och visa sitt värde. Dalsvall och Lindström menar att informella möten är mer gynnsamt för HR för att kunna vara värdeskapande och effektiva.

HR-chefers deltagande i ledningsgruppen behöver inte automatiskt innebära att de får mer strategiskt inflytande (Caldwell, 2011). Caldwell diskuterar att tillträde i ledningsgruppen för HR-chefer har ett större symboliskt värde än funktion. Det handlar i stora drag om att HR strävar efter mer inflytande, yrkesstatus och legitimitet, detta tros uppnås genom att få vara en del av en ledningsgrupp. Caldwell diskuterar vidare ifall HR:s strävan efter ett tillhörande i ledningsgruppen grundar sig i att de vill frångå den klassiska och föråldrade synen på HR och på så vis menar Caldwell att HR inte enbart vill åt strategiskt inflytande, utan även erkännande. Synen på att det endast är på styrelsemöten strategiskt inflytande går att nå har skapat ett symboliskt värde, som Caldwell tror ska stärka HR-chefers självuppfattningar gällande deras yrkesstatus och legitimitet. Många gånger är det dock VD:ns uppfattning om HR som avgör hur mycket inflytande de kan komma att få i en ledningsgrupp. Uppfattningen om HR hos VD:ar tenderar att vara negativ, då de anser att HR inte kommer kunna bidra med något till affärsutvecklingen i och med deras bristande ekonomiska språkkunskaper. Med ett säte i ledningsgruppen tycks dock HR-chefer vara mer optimistiska gällande deras förmåga att påverka strategiska beslutsfattande i organisationen. Däremot behöver inte den uppfattningen vara legitim, utan kan enbart handla om en uppfattning och inte faktisk verklighet. I slutändan menar dock Caldwell

(2011) att ett säte i ledningsgruppen bara handlar om symboliskt värde för en yrkesgrupp som är ständigt sökande efter deras legitimitet och identitet.

2.3 Beräkningar på mänskliga resurser

2.3.1 Kalkyler

Kalkyler är användbara för att de är ett bra hjälpmedel vid beslutsfattande, så att chefer inte enbart går på magkänsla vid en beslutssituation. De skapar underlag till varför ett alternativ är att föredra över ett annat och är viktigt för att kunna avgöra vilket alternativ som är mest lönsamt (Catasús, Högberg & Johrén, 2013). Catasús et al. menar att kalkyler möjliggör för organisationen att kunna se samband mellan exempelvis investeringar och vad de förväntas ge för resultat. De förenklar en annars väldigt komplex verklighet genom att konkretisera möjliga alternativ.

Att använda kalkyler för att underlätta beslutsfattande är väldigt vanligt. Däremot är det svårare att räkna på faktorer gällande de mänskliga resurserna i organisationen. Att använda personalrelaterade kalkyler i beslutsfattande som ett försök att förutse en specifik kostnad eller ett händelseförlopp ses som svårt att genomföra. Detta är på grund av att människan bör vara helt rationell för att det ska vara möjligt att genomföra den typen av kalkyler i förebyggande syfte. Människan är inte rationell och handlar inte alltid på ett önskvärt sätt, vilket gör att den sorten av kalkylering blir svåränvänd. Däremot är det möjligt att använda personalrelaterade kalkyler för att hitta en förklaring till en viss företeelse eller påvisa att de mänskliga resurserna inte används på ett gynnsamt sätt (Johanson & Johrén, 2017).

Catasús et al. (2013) poängterar att ett samband går att påvisas mellan bra verksamhetsresultat och förbättrade förutsättningar för de mänskliga resurserna. Detta är även något som Nguyen och Teo (2018) poängterar. Catasús et al. (2013) menar att det är svårt att få intäkter utan personal och påstår därför att alla typer av intäkter är personalintäkter. Finns det därmed bra förutsättningar för personalen att utföra de olika processerna på ett gynnsamt sätt kommer det resultera i positiva konsekvenser gällande verksamhetsresultatet. Att påvisa och räkna på detta samband kan göras på olika sätt. Ett sätt att göra detta på är att ha med investeringar som gjorts i de mänskliga resurserna i bokföringen (Johanson & Johrén, 2017). Johanson och Johrén menar att investeringar kan

bokföras som en tillgång för att påvisa att investeringar i de mänskliga resurserna inte enbart kan ses som kostnader.

Exakt hur kalkyler bör genomföras gällande de mänskliga resurserna varierar dock (Catasús et al., 2013). Det kan genomföras på olika sätt och genom olika metoder. Catasús et al. beskriver personalprestationernas effekter i förhållande till kostnaderna som ett alternativ, där organisationens produktivitet och resultat kvalitet är av intresse. En annan metod som beskrivs av Catasús et al. är ett balanserat styrkort. Vid användandet av balanserat styrkort används nyckeltal som underlag gällande vilken strategi som ska implementeras för en specifik insats. För att ledningen ska kunna styra mot ett mål behövs flera perspektiv tas med i beaktning, därför utformas nyckeltalen olika beroende på vilket perspektiv som ska sättas i fokus. Gällande vilka perspektiv som kan användas nämns kunder, processer samt utveckling som exempel. Genom balanserade styrkort kan ett samband påvisas mellan en satsning på kompetensutveckling hos personalen och vilken effekt det har på exempelvis organisationens effektivitet och förmåga att kunna producera bättre eller mer för samma resursförbrukning (Catasús et al., 2013). Det finns dock få exempel på svenska organisationer som praktiskt tillämpar de olika värderingsmodeller som teorier förespråkar (Johanson & Johrén, 2017).

2.3.2 Mätverktyg

I artikeln ”*Measuring the value of human capital investments: the SAP case*” undersöker Benton et al. (2006) sambandet mellan investeringar i de mänskliga resurserna och vilken effekt det haft på resultatet i den operativa kärnan genom specifika mätverktyg. De undersöker även ifall dessa mätverktyg kan vara ett hjälpmedel för chefer vid beslutsfattande gällande investeringar i de mänskliga resurserna. De menar att många företag inte ens försöker använda sig av mätverktyg för att avgöra vilken investering som är mest lönsam, där främsta anledningen till det är att rätt förutsättningar och verktyg saknas.

Undersökningen startade när företaget SAP America hade problem med sina finansiella resultat. I och med detta behövde de något som kunde hjälpa dem att göra investeringsprioriteringar och få en bredare förståelse samt möjlighet att utvärdera

företagets humankapital och kapacitet. De använde sig av styrkort för att kunna fastställa ett värde på varje specifik insats i olika steg för att kunna jämföra resultatet med andra företag. Information gällande andra företag fanns i samma ramverksdatabas som SAP även var en del av. Genom att göra på detta vis kunde de se vilket resultat en speciell utvecklingsinsats hade haft, vilket kunde hjälpa chefer att göra bättre och välgrundade val gällande framtida investeringar i företagets mänskliga resurser (Benton et al., 2006).

Behovet av ett mätverktyg av den sorten var stort, speciellt när det gällde HR-funktionens möjlighet att vara mer strategiskt inriktade. SAP:s VD menade att HR-funktionen fick bra betyg gällande att kunna sätta in rätt person på rätt plats för att möjliggöra verksamhetens uppdrag och mål. Däremot fick HR-funktionen sämre betyg när det kom till deras kapacitet att göra resursbeslut samt bedömningar, som grundade sig i konkret information och data för att kunna avgöra vart verksamheten får störst användning av sina pengar. Utifrån detta insåg SAP:s VD att det fanns utvecklingsområden, något som aktuellt mätverktyg skulle kunna förbättra (Benton et al., 2006).

Det specifika mätverktyget i denna artikel gör det möjligt att kunna göra välgrundade bedömningar om förväntad avkastning från investeringar i de mänskliga resurserna. Det hjälper företag att kunna fastställa sina styrkor och svagheter i sina mänskliga resurser genom resultatet på styrkortet och de olika insatser som de bedömt. Det hjälper även företagsledare att kunna göra investeringsprioriteringar för att avgöra vart investeringen behövs mest samt vart de får ut största affärsmässiga fördel. Efter att SAP America har börjat använda sig av detta mätverktyg har de kunnat minska sina kostnader för HR-tjänster med 50 % (Benton et al., 2006).

2.3.3 Investering i mänskliga resurser

Enligt Damm och Dahte (2016) finns det tre delar som utgör HR-funktionens arbete. Den första delen består av en förvaltningsdel där arbetsuppgifter så som lönehantering och rekrytering ingår. Att skapa motivation med hjälp av relationer är den andra delen och den sista delen handlar om strategiskt inflytande. Med strategi menas att HR-funktionen ska bevisa sambandet mellan HR-åtgärder och verksamhetens resultat. Detta görs genom att HR omvandlar mätbara enheter som grundar sig i personalekonomiska modeller. Genom

att omvandla relationerna till mätbara enheter blir den ekonomiska effektiviteten synlig, däremot framkommer inte medarbetarnas motivation, arbetsglädje och engagemang i mätningarna. Innebörden av det strategiska HR-arbetet är att bevisa att HR-aktiviteterna leder till affärsnytta (Damm & Dahte, 2016).

Det finns ett stort intresse hos företag att systematiskt kunna värdera och använda sig utav de mänskliga resurserna. Däremot finns det få företag som arbetar med det i verkligheten. Det är dock viktigt att företag har ett systematiskt arbetssätt gällande de mänskliga resurserna eftersom de är grundläggande incitament för bland annat innovation (Royal & O'Donnell, 2008). Företag har en benägenhet att investera minimalt i de mänskliga resurserna. Detta beror bland annat på att företag upplever påtryckning från de finansiella marknaderna att investera så lite som möjligt i sådant som redovisas som en kostnad, vilket de mänskliga resurserna många gånger gör (Bassi & McMurrer, 2008). För att företag ska uppnå lönsamhet behöver administrationen för de mänskliga resurserna vara kontinuerlig och hållbart, detta kan göras genom att arbeta med att främja innovation och färdigheter (Bassi & McMurrer, 2008).

Bassi och McMurrer (2008) har tagit fram en ny mätmetod som organisationer kan använda för att mäta investeringar i de mänskliga resurserna och dess inverkan på företagets affärsresultat. Efter ett årtionde långt arbete framtogs Human Capital Capability Scorecard-metoden, som är ett verktyg som mäter 69 olika objekt i de mänskliga resurserna för att sedan koppla samman dessa till företagets prestanda. Objekten består bland annat av ledarskapspraxis, medarbetarnas engagemang, tillgänglig kunskap, arbetskraftsoptimering och inlärningsförmåga. Några som är kritiska till användandet av styrkort, specifikt balanserade styrkort, är Royal och O'Donnell (2008). De tar i sin studie fram fyra verktyg som företag kan använda för att systematiskt analysera de mänskliga aspekterna. De tog fram dessa verktyg då de anser att mätverktyg som balanserat styrkort har brister eftersom de inte kan systematiskt anpassas. För att kunna använda balanserat styrkort behöver analytiker konfidentiella företagsuppgifter för att få en fördjupad förståelse om företaget, något som de ofta inte har tillgång till. Royal och O'Donnell (2008) anser att analyser av de mänskliga resurserna i ett företag ger en tydligare och transparentare bild av företaget, vilket kan användas som underlag vid ett försök att förutspå ett framtida finansiellt resultat.

2.3.4 Etisk diskussion

Många anser att det inte går eller att det inte bör sättas ett pris på en människa. En prissättning skulle kunna inskränka en individs frihet och värdighet. En individs värdighet handlar om att det inte går att ersätta en människa, de är oersättliga. Därför finns det många etiska aspekter att förhålla sig till vid beräkningar av mänskliga resurser (Johanson & Johrén, 2017).

Johanson och Johrén (2017) skriver att en svaghet gällande beräkningar på människorelaterade aspekter är att uträkningen baseras på nyttoberäkningar, beräkningar rörande hur stort det ekonomiska värdet är av något. Om alla vägval i livet skulle baseras på hur stort ekonomiskt värde ett visst val har, skulle många omänskliga handlingar kunna genomföras. Exempel på detta kan vara att exempelvis dra in på en resurs som hjälper en liten del för tidigt födda barn att överleva. Eftersom det är mer lönsamt att inte ha den insatsen på sjukhusen i förhållande till hur många liv resursen bidrar till att rädda. Därför menar Johanson och Johrén (2017) att beräkningar gällande de mänskliga resurserna måste kombineras med andra överväganden i form av en etablerad personalpolitik och förhållningsregler. Exempel på vad personalpolitik är skiljer sig mellan organisationer, men kan vara att företag inte säger upp personal på grund av personliga skäl.

2.4 Resursbaserad teori

Istället för att se till den klara produkten som en konkurrenskraft, förespråkar resursbaserad teori att företag bör utgå ifrån vilka resurser de besitter och hur de kan utnyttja dessa på bästa sätt för att vinna konkurrensfördelar (Wernerfelt, 1984). Wernerfelt menar att det handlar om att hitta strategier som analyserar företagets resurser samt vilken lönsamhet de specifika resurserna kan bidra med, men att det även handlar om att öka produktiviteten och effektiviteten inom organisationen. Vad som definieras som en resurs är allt som kan betraktas som en svaghet eller styrka hos en organisation, där det vidare går att benämna resurser som materiella samt immateriella tillgångar. Det kan således röra sig om allt från varumärken, innehavandet av personal, maskiner, kapital, teknisk kunskap och dylikt (Wernerfelt, 1984).

Organisationens resurser kan även i andra fall delas in i organisatoriska, fysiska samt mänskliga resurser (Barney, 1991). De organisatoriska resurserna innefattar

företagssystem, formell och informell planering samt informella relationer i den externa miljön som organisationen verkar inom. Till de fysiska resurserna räknas de tekniska tillgångar organisationen besitter, som kan innefatta utrustning och anläggning, geografiskt läge samt tillgång till råmaterial. Den sista resurskategorin som benämns är de mänskliga resurserna. Här innefattas erfarenhet, intelligens, utbildning, medarbetare samt relationer inom organisationen. Om företaget förvaltar dessa resurser kan det utveckla konkurrensfördelar och generera värdeskapande inom företaget (Barney, 1991). Enligt den resursbaserade teorin kan även resurserna förmodas vara förutsättande beståndsdelar för prestation i företaget (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

För att resurserna ska kunna vara viktiga konkurrensfördelar krävs det att unika strategier implementeras i organisationen. Detta för att inte andra företag ska kunna nyttja eller använda sina resurser på samma sätt och därmed överta eventuella konkurrensfördelar. Det är dessutom viktigt enligt den resursbaserade teorin att de olika resurserna som företaget anser vara värdefulla och sällsynta används på ett sådant sätt att det blir svårt för konkurrenter att imitera och ta efter. Detta för att lyckas hålla de specifika konkurrensfördelar som resurserna bidrar till under en längre tid (Barney, 1991). Det handlar således om att vara unik med förvaltningen av sina resurser och att implementera strategier som syftar till att förbättra effektiviteten och produktiviteten gällande användandet av resurserna för att skapa konkurrensfördelar (Barney, 1991; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

3 Metod

Nedan får läsaren en insikt i vilken metod som använts under arbetets gång samt varför vald metod har varit att föredra just för denna studie. Vidare kommer även vald datasamlingsmetod att motiveras.

3.1 Forskningsstrategi och metodansats

För att undersöka vald problemformulering har en abduktiv samt kvalitativ metod använts. Abduktiv metod har valts då arbetet haft en utgångspunkt i litteratur samt teoribaserade antaganden som i sin tur utgjort en grund för den empiriska undersökningen. Fokuset har skiftat mellan empirin och den teoretiska referensramen. Detta har gjorts genom att ställa empirin i förhållande till de fynd som gjorts i den teoretiska referensramen vid analysen för att få en förståelse för hur väl de empiriska resultaten stämmer överens med tidigare studier. Fokuset har därför skiftat mellan att analysera empirin och att förstå de tidigare studierna. Det skiftande fokuset som arbetet har haft utgör grunden för den abduktiva metoden (Alvehus, 2013). Den abduktiva metoden har utförts genom att skapa en intervjumall baserad på det som lyfts fram i tidigare studier samt litteratur, som sedan har använts som underlag i empirin. De fynd som framkom i intervjuerna och empirin har sedan ställts i förhållande till litteraturen och vald teori. För att ett arbete ska vara kvalitativt metodiskt inriktat bör arbetet fokusera på förståelse och tolkningar av världen snarare än att hitta lösningar genom statistiska samt kvantifierbara resultat som den kvantitativa metoden förespråkar (Alvehus, 2013). Vidare är det respondenternas perspektiv som är utgångspunkten i en kvalitativ undersökning och inte som den kvantitativa metoden förespråkar, att det är forskarnas frågor och intressen som styr undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Utifrån en kvalitativ metod ska studien bidra till en större förståelse för hur HR-chefer kan bli mer legitima i en ledningsgrupp. Det handlar inte om att hitta en specifik lösning, utan att tillföra förklaringar för att läsaren ska kunna se världen mer nyanserat och utvecklat (Alvehus, 2013).

Kvalitativ metod har använts då arbetet är ämnat att enbart ha ett utforskande fokus i strävan efter att få en större förståelse för om valt problemområde existerar, mer än att hitta en lösning på det specifika problemet. Den kvalitativa metoden är även mer passande då

arbetet till viss del har berört *om* eller *varför* det finns ett intresse att använda mätverktyg istället för att se i vilken *utsträckning* ett intresse existerar, som det kvantitativa metodvalet förordar.

3.2 Intervju

Eftersom valt problemområde fokuserar på att få en förståelse för hur det ser ut i praktiken i verksamheter har intervjuer med HR-chefer genomförts. Varför intervjuer har valts som datainsamlingsmetod är på grund av det är lättare att få mer djupgående svar då följdfrågor kan ställas under intervjun. Enkäter tenderar att brista på den fronten då svaren på enkäten blir mer begränsande och möjlighet till följdfrågor samt förtydligande från enkättagaren uteblir (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att intervjuerna utgick från en mall samt egna följdfrågor. Detta är fördelaktigt då det minimerar risken för att någon viktig fråga hamnar mellan stolarna och följdfrågorna kan bidra till en mer djupgående intervju (Alvehus, 2013).

För att uppnå önskat resultat med intervjuerna kändes 10 intervjuer med HR-chefer från olika organisationer, som en rimlig gräns. Skulle arbetet innehålla färre än 10 intervjuer kan det finnas en risk att resultatet blir tunt och därmed inte trovärdigt. Detta är dock endast spekulationer, då det är svårt att förutse exakt hur många intervjuer som ger bäst resultat. Däremot har 10 stycken varit ett mål, vilket kändes rimligt med de förutsättningar som funnits och för att uppnå mättnad. Enligt Alvehus (2013) uppnås mättnad när respondenterna tenderar att ge snarlika svar i intervjuerna, vilket innebär att intervjuerna inte längre bidrar med ny information som är användbar för att kunna förstå en problematisering bättre.

3.2.1 Datainsamling

De genomförda intervjuerna spelades in efter godkännande från respondenterna. Därefter transkriberades inspelningarna och texten tematiserades för att underlätta arbetet vid analysen. Längden på intervjuerna var varierande med ett spann på 13-34 minuter. Anledningen till varför längden på intervjuerna var så pass varierande grundar sig i att respondenternas svar var korta och koncisa, vilket resulterade i att den information som intervjuerna mynnade ut i blev komplett, utan att behöva en längre tidsåtgång. En annan

faktor som påverkade intervjulängden var att frågorna som ställdes var väldigt nischade. Dessutom har vissa av respondenterna inte tillräckligt med kunskap eller erfarenhet till att kunna besvara en del utav frågorna, vilket också hade en inverkan på intervjutiden. Detta gäller specifikt de frågor som berörde mätverktyg gällande de mänskliga resursernas eventuella inverkan.

3.3 Urval

Urvalet av intervjupersonerna har enbart omfattat HR-chefer som arbetar inom organisationer med minst 250 anställda samt att de sitter med i en ledningsgrupp. I och med detta var klusterurval aktuellt (Bryman & Bell, 2017). Klusterurval blev en naturlig urvalsprocess då studien enbart har innefattat HR-chefers synvinkel, alltså bara en grupps perspektiv, på problemformuleringen. Eftersom organisationer oftast endast har en ansvarig HR-chef blev därför ett-stegs klusterurval appliceringsbar (Ghauri & Grønhaug, 2010). De HR-chefer som blivit utvalda är de som svarat på förfrågan om intervju snabbast, förfrågan har skickats ut till fler än 40 olika organisationer.

3.4 Kvalitet

Sett ur en trovärdighetsaspekt kan de HR-chefer som intervjuats ha lämnat bristfälliga svar eller inte alltid sagt hela sanningen i intervjuerna. Det kan vara bra att ha med i åtanke, men bör inte vara något som påverkar studiens trovärdighet. Då syftet med studien var att intervju HR-chefer från olika branscher går den nya förståelsen, som arbetet har bidragit med, att applicera på andra stora organisationer på den svenska arbetsmarknaden. Därigenom har studien bidragit till generaliserbarhet, som diskuteras av Alvehus (2013). Däremot finns det en risk att empirin blivit vinklad genom att enbart ha intervjuat HR-chefer. Dock är arbetet ämnat att endast belysa deras perspektiv på vald problemformulering, då valt problem i större kontexter skulle ha blivit för omfattande för denna studie.

Enligt Bryman och Bell (2017) går det även att uppnå generaliserbarhet genom att studien redovisas utförligt, vilket kallas för "thick descriptions". På detta sätt får andra personer en djupare förståelse för arbetet och kan därefter avgöra om det går att överföra studiens resultat till liknande situationer. Det är även viktigt för att arbetet ska erhålla tillförlighet

att det utförs en deltagarvalidering. Detta innebär att de medverkande HR-cheferna har fått en möjlighet att granska det färdigställda arbetet så att de kan bidra med synpunkter gällande om deras svar på intervjufrågorna har uppfattats korrekt. Vidare är det väsentligt att forskarna tydligt visar att deras personliga åsikter inte har påverkat arbetets utförande och slutresultat, utan har agerat i god tro för att uppnå trovärdighet (Bryman & Bell, 2017).

Studien har utgått ifrån tre olika typer av validitet som förespråkas vid ett kvalitativt metodval. Den första sorten kallas för hantverksvaliditet och innebär att empiri, slutsatser och resultat baseras på ett metodiskt inriktat arbete som innefattar datainsamling och analyser. Detta ska sedan kritiskt granskas kontinuerligt av kollegor, i detta fall andra kursdeltagare samt lärare, för att undersöka arbetets rimlighet. Det handlar således om att ständigt ifrågasätta valda tillvägagångssätt och finna argument som styrker de val som görs (Alvehus, 2013; Bryman & Bell, 2017). Den andra aspekten av validitet är kommunikativ validitet. Det handlar om att den nya kunskapen som arbetet kommer kunna bidra med ska ha en samhällsrelevant relevans och kunna kommuniceras samt testas för att undersöka arbetets stabilitet och tillämplighet. Sista formen är pragmatisk validitet som innebär att kunskapen ska vara tillämplig och kunna brukas för att påverka samhället (Alvehus, 2013). Då studien ämnar att undersöka hur HR-chefer upplever sin legitimitet i ledningsgrupper i Sverige kan slutsatsen i denna studie tillämpas för andra HR-chefer som arbetar i en stor organisation samt där HR-chefen sitter med i ledningsgruppen. Detta innebär att de fynd som gjorts i studien går att omsätta i praktiken för att kunna påverka samhället i den mån som berör HR-chefer och dess legitimitet i ledningsgrupper.

3.5 Forskningsetiska principer

Arbetet har utgått ifrån humanistisk-samhällsvetenskapliga Forskningsrådets riktlinjer gällande forskningsetiska principer. Dessa riktlinjer och krav har tagits fram för att forskning ska kunna bedrivas för att utveckla samhället utan att någon individ blir negativt berörd av forskningens framfart genom exempelvis kränkningar, förödmjukelse, psykisk eller fysisk skada. Forskningskravet som innebär att metoder förbättras, kunskaper fördjupas och utvecklas, är av betydande roll för att driva samhället framåt (Forskningsrådet, 2002).

Eftersom arbetet har använt intervjuer som datainsamlingsmetod har de krav som Forskningsrådet (2002) tagit fram använts för att följa god forskningssed. De forskningsetiska principerna fungerar som normer och en vägledning för att forskningen ska kunna ske på etiskt korrekta grunder, utan att påverka eventuella undersökningsdeltagare på ett negativt plan. Principerna delas upp i fyra olika huvudkrav vilka benämns som samtyckeskravet, nyttjandekravet, konfidentialitetskravet och informationskravet (Forskningsrådet, 2002). Dessa krav har uppfyllts då varje respondent blev informerad innan intervjun om att de får avbryta intervjun samt sitt deltagande när de vill, att det fanns möjlighet till att vara anonym och att all insamlad data endast kommer att användas i forskningssyfte (se Bilaga 3 för genomgående information).

Förutom huvudkraven finns några rekommendationer att tillhandahålla vid insamling av information som bör delges för undersökningsdeltagaren. Den ena rekommendationen handlar om att berörd deltagare ska få ta del av den insamlade informationen innan den publiceras för att kunna ge sitt samtycke att forskaren har tolkat given information på rätt sätt. En annan rekommendation förespråkar att de berörda deltagarna ska, om de är intresserade, få information om var de kan få ta del av undersökningen eller arbetet när det är klart (Forskningsrådet, 2002). Dessa rekommendationer har följts under arbetets gång. De forskningsetiska principerna och de rekommendationer som Forskningsrådet nämner har tagits i beaktning och använts som riktlinjer vid inhämtning av information till arbetet och empirin. Dessa etiska förhållningssätt har varit utgångspunkter vid datainsamlingen för att eventuella empiriska fynd ska behandlas korrekt och inte äventyra att någon deltagare framställs eller påverkas på ett negativt sätt (Forskningsrådet, 2002).

4 Empiri

I detta kapitel kommer de fynd som gjorts i intervjuerna att belysas. Det är respondenternas upplevelser som tagits i beaktning gällande de intervjufrågor som ställts. Resultaten har delats upp i underrubriker beroende på vilken del i problemområdet som berörs.

4.1 Beskrivning av respondenterna

I denna studie har det genomförts 10 stycken intervjuer med HR-chefer. Då det rörde meningsskiljaktigheter mellan respondenterna angående hur de ställde sig till att vara anonyma eller inte, är alla respondenter anonyma. På grund av detta kommer det därför inte utelämnas någon vidare information om respondenterna mer än det som framkommer i tabell 1. 7 respondenter arbetar inom offentlig verksamhet, närmare bestämt kommuner, medan de övriga 3 respondenterna arbetar privat inom detaljhandeln. Vidare har det varit 6 stycken kvinnor och 4 stycken män som har intervjuats. Respondenternas erfarenhet gällande HR-chefspositionen och tidigare arbetserfarenheter varierar, där några respondenter både varit verksamma inom det offentliga och det privata medan andra respondenter enbart varit sysselsatta inom en sektor. Den geografiska spridningen på respondenterna är relativt stor och sträcker sig från mellersta till de sydliga regionerna av Sverige.

	Bransch	Erfarenhet som HR-chef	Intervjutid
Respondent 1	Kommun	ca 12 år	28 min
Respondent 2	Kommun	ca 2 år	16 min
Respondent 3	Kommun	ca 4 månader	21 min
Respondent 4	Kommun	ca 6,5 år	34 min
Respondent 5	Kommun	ca 18 år	26 min
Respondent 6	Privat - detaljhandel	ca 8 år	30 min
Respondent 7	Privat - detaljhandel	ca 14 år	13 min
Respondent 8	Privat - detaljhandel	ca 4 år	27 min
Respondent 9	Kommun	ca 9 år	17 min (telefonintervju)
Respondent 10	Kommun	ca 14 år	13 min (telefonintervju)

Tabell 1. Tabell över intervjupersonerna.

4.2 Legitim som HR-chef

Gällande respondenternas uppfattning om de är legitima i sin roll som HR-chef upplever majoriteten av respondenterna att de besitter legitimitet. Det grundar sig i att de anser att de får den respekt och det spelutrymme som de förtjänar och vill ha i sin yrkesroll. Vägen dit har dock inte alltid varit lika självklar och många respondenter upplever att de stundtals behövt ta plats och bevisa för medparter att de besitter den kunskap och erfarenhet som efterfrågats för deras position. Några av respondenterna upplever att de chefer som de stödjer föredrar när respondenterna verkar stöttande och stödjande, men har ibland svårt att se dem som den strategiska business partner som HR-chefer har blivit på senare tid.

“...jag brukar säga att: De gillar när vi stödjer och stödar, men inte när vi stör och styr.” Respondent 4

Respondent 10 upplever däremot att det kan förekomma stunder då hen anser att hens legitimitet är bristande. Varför respondenten anser att det är så beror på att HR-området är ett område där många har en åsikt.

“ ...jag har konstaterat under de senaste, ganska många år, att just HR-området är ett område där många tycker väldigt mycket utan att egentligen ha kompetens till det. Man har gärna åsikter om hur saker och ting ska göras utan att för dens skull faktiskt veta hur det ska göras. Man saknar insikt om regelverket och hur det ska tillämpas och hur det ska tolkas, det hindrar inte folk från att uttrycka en åsikt. Vilket emellanåt kan störa mig något fruktansvärt.” Respondent 10

Vidare nämner respondent 10 att hen behövt stänga sig fram för att erhålla legitimitet i vissa avseenden där kontroversiella frågor stått i fokus, men att i vissa mer vardagliga och mer okontroversiella frågor har det inte varit nödvändigt. Detta är även något respondent 6 kan kännas vid. Respondent 6 menar att hen vid vissa tillfällen upplevt att hen har arbetat i motvind och behövt kämpa sig fram för att få gehör.

“...de flesta HR-aktiviteter innebär ju en kostnad, och ser man inte värdet i den kostnaden, att det betalar tillbaka sig, så är det ju svårt att få gehör och

...då får man armbåga sig fram och vara ganska tydlig i vad värdet är.” Respondent 6

Vid fortsatta diskussioner kring vad som bidrar till en bristande legitimitet gällande respondenternas HR-chefsroll tas ålder och erfarenhet upp som två aspekter. Majoriteten av respondenterna upplever att de blivit mer legitima i takt med deras ökande ålder och erfarenhet. Respondent 2 anser att hans legitimitet stärktes i samband med hans professionella utveckling och menar på att innan åldern satte sina spår genom rynkor möttes hen av nedlåtande kommentarer och attityder. För att bemöta dessa ståndpunkter menar hen på att *“Då måste man vara väldigt ödmjuk som HR och verkligen liksom coacha istället för att styra.”*. En annan aspekt som kan påverka HR-cheferns legitimitet diskuteras av respondent 8. Hen menar att på ett kortsiktigt plan går det att klara sig utan HR, men på ett långsiktigt plan blir det dyrt att inte ha med HR-funktionen som en central del.

Utifrån respondent 4 har hans chef haft en avgörande roll vid hans möjlighet att erhålla legitimitet. Hen menar på att ha en stöttande chef är en förutsättning för att kunna bli trygg i sin roll och våga ta plats. Respondenten menar att *“...hade jag haft en annan chef som hade gjort annorlunda, då hade jag inte vågat säga så och ta plats, så det spelar superstor roll.”*. Även respondent 6 påpekar att hans tidigare chef hade en inverkan gällande hans förutsättning att verka legitimt. Respondenten menar på att den dåvarande chefen kunde uppfatta hen som otydlig när de diskuterade HR-frågor. Detta fick respondenten att känna sig oduglig och att hela situationen blev mardrömslik. För att få gehör från den specifika chefen behövde respondenten ändra sitt sätt att kommunicera för att nå fram till chefen och efter ett tag fick hen gensvar och kände sig återigen legitim.

4.3 Legitim som en del av ledningsgruppen

Precis som vid föregående avsnitt upplever merparten av respondenterna att de har legitimitet i respektive ledningsgrupp. Respondent 3 upplever att hen nästan besitter mer legitimitet än övriga ledningsgruppsmedlemmar, då respondenten anser att HR-området sträcker sig över hela verksamheten medan andra ledningsgruppsmedlemmars områden inte omfattar verksamheten i lika stor utsträckning. Däremot är det några respondenter som anser att deras legitimitet i ledningsgruppen har varit eller är bristande i jämfört med andra ledningsmedlemmar.

“...om du hade frågat mig för ett antal år sedan så hade jag kanske svarat annorlunda, för det här är något som har förändrats över tid tycker jag. Det beror ju på att man ser på HR-funktionen annorlunda generellt sett i samhället men man får ju också jobba sig till det lite grand tycker jag. Det är inte självklart och man ska inte tro att man lite kommer automatiskt heller på något sätt.” Respondent 7

Respondent 8 anser att hens legitimitet kan skilja sig i jämfört med övriga ledningsmedlemmar. Vidare poängterar respondenten att i vissa frågor som berörs vid ledningsgruppens sammankomster har inte hen samma legitimitet som övriga ledningsmedlemmar, medan vid andra typer av frågor är legitimiteten i linje med de andra medlemmarna. Respondenten tror att detta har att göra med att alla i ledningsgruppen har olika typer av kompetenser och att de bidrar olika mycket i olika frågor utifrån detta. Respondent 10 upplever däremot att hens legitimitet kan vara bristande vid vissa tillfällen i ledningsgruppen. Hen menar att det beror på att många har åsikter om just HR-området och att hen på grund av detta behöver försvara sig i större utsträckning gällande sina frågor i ledningsgruppen, än vad övriga medlemmar behöver göra.

Vidare påpekar respondent 1 och 5 för att erhålla legitimitet i sin ledningsgrupp och få utrymme med att arbeta HR-frågorna, är det viktigt att respondenternas chefer anser att dessa frågor är viktiga.

“Man är ju trots allt chefens ledningsgrupp.[...].Det är ju alltid chefen som avgör och då kan det vara lite olika.” Respondent 5

“En del som också är jätteviktig det är ju att vi har en kommundirektör som tycker att det här är en viktig fråga. Eller att politiken tycker att det här är en viktig fråga eller viktigt område att jobba med. Annars är det ganska svårt.” Respondent 1

I linje med ovanstående citat påpekar även respondent 6 vikten av att ledningsgruppens medlemmar tycker att HR-frågorna är viktiga. Hen menar på att det är en förutsättning att

lyckas och nå fram med sina frågor i ledningsgruppen. I övrigt tycker de andra respondenterna att deras legitimitet är jämställd med övriga medlemmars legitimitet i ledningsgruppen.

4.4 Mätverktyg som hjälpmedel

4.4.1 Förhållande till mätverktyg

Majoriteten av respondenterna anser att mätverktyg är ett bra hjälpmedel för att erhålla legitimitet, få bättre gehör och få andra medlemmar i ledningsgruppen att bättre förstå deras förslag när de använder sig utav ett ekonomiskt språk.

“Jag utgår mycket från siffror och framförallt i ledning- och styrningsarbete med andra chefer. Det är viktigt att också visa på ekonomiska aspekten och det som vi på HR kan bidra med. [...]. Det finns mycket mjuka värden i det och de är svåra att sätta siffror på. Men det finns också ekonomiska delar som vi behöver belysa och då behöver vi göra sådana kalkyler och beräkningar.”

Respondent 9

Det är få av respondenterna som använder sig utav mätverktyg dagligen. De respondenter som använt sig av mätverktyg har gjort det i personalekonomiska sammanhang för att exempelvis mäta personalomsättningskostnader, sjukfrånvaro och dylikt. Hos de flesta respondenter finns ett intresse av att använda strategiska hjälpmedel. Däremot anser respondent 5 och 6 att mätverktyg kan vara överflödiga. De anser att det är de mjuka värdena, så som relationer, som ska stå i fokus och för att få fram dessa på bästa sätt är kommunikation a och o.

“...man måste kunna liksom det som man är unik på. Och den unika delen som att vara personal, det är faktiskt allra allra kärnan, det är arbetsrätten. Den kan inte de andra.” **Respondent 5**

4.4.2 Hur mätverktyg kan stärka legitimiteten

Efter en allmän diskussion med respondenterna om deras relation till mätverktyg och i vilken utsträckning de eventuellt använder dessa, diskuterades mätverktygens inverkan som hjälpmedel för att stärka HR-chefers legitimitet i ledningsgrupper. Uppfattningen hos de flesta respondenterna var att mätverktyg gällande de mänskliga resurserna skulle kunna hjälpa dem eller andra HR-chefer att stärka sin legitimitet. Anledningen till detta menar vissa respondenter beror på att det skulle hjälpa dem att prata samma ekonomiska språk som övriga ledningsgruppsmedlemmar. Det skulle vara lättare att föra fram sina resonemang kring varför HR-frågorna är viktiga, om de skulle kunna påvisa en ekonomisk nytta av en viss insats som respondenterna i fråga vill förespråka.

“...det vill jag säga med bestämdhet att det är ett sjukt bra ämne om man vill bli tagen på allvar i verksamheten. Det är alltså, personalekonomi, det är jättebra just för att bygga sitt case. Jag brukar säga att jag är en Word-person, men det finns många människor som är Excel-människor runt omkring oss. Att kroka arm med Excel är en skitbra grej.” Respondent 8

Några andra respondenter som påpekar vikten av att kunna prata samma ekonomiska språk som övriga medlemmar i ledningsgruppen är bland annat respondent 8, 7 och 4. Respondent 8 menar på att det är bra att kunna räkna på en kalkyl, men att det kanske inte alltid är vad det framstår som då det ofta bara handlar om gissningar.

“Men det som är med Excelark är att du kan få det mesta att se jävligt genomtänkt ut, men alla vet att en budget är egentligen bara en gissning. Men det ser så jävla seriöst ut när det kommer till Excelark, men det är bara ett hittepå. Likaväl som, men om det bara är ord så, alltså det känns mer legitimt om du inte är rädd för Excelark utan också kan göra en kalkyl. Gör en hittepå själv, det är bra att kunna det.” Respondent 8

Respondent 7 menar på att det ekonomiska språket har hjälpt hen att erhålla mer legitimitet i ledningsgruppen när hen upplevde att den var bristande. Respondenten påpekar att det är viktigt att kunna visa på varför en viss fråga är viktig och inte enbart prata om det i mjuka termer, utan även kunna påvisa de hårda variablerna som frågan kan resultera i. Hen

poängterar att det är viktigt för att få legitimitet och få övriga i ledningsgruppen att förstå syftet i frågan. Respondent 4 menar på att det är viktigt att vara väldigt tydlig i varför vissa satsningar behövs göras och kunna styrka detta med siffror och statistik i ledningsgruppen. Hen poängterar att om de inte kan bevisa att satsningen är positiv när någon har en ekonomisk invändning gällande deras förslag, så blir motargumentet en sanning. Därför menar hen för att utesluta och eliminera övriga medlemmar i ledningsgruppens tvivel så görs det lättast genom att prata samma ekonomiska språk. Respondent 3:s resonemang går i linje med ovanstående respondenter. Hen menar på att *“Money talks”* och att det är viktigt att använda sig av hård fakta vid ledningsgruppens möten.

“Jag menar å ena sidan så är ju siffror tydligare och lättare att ta till sig. [...]. Så är det väldigt lätt att förstå och det är väldigt lätt att ta in i ett budgetarbete och det är mycket lättare att se att förslaget får legitimitet, för att det blir konkret. [...]. Om vi blir bättre på det och gör det tydligare och gör det enklare och vi kan mer förklara sambandet mellan en insats på HR och vad det ger för konkreta effekter för verksamheten. Då skulle det öka legitimiteten för HR-området.” Respondent 9

Att använda sig av ett ekonomiskt språk och av mätverktyg för att erhålla mer legitimitet tror respondent 1 att HR kommer bli tvungna att göra så småningom. Detta är även något som respondent 2 lyfter fram. Respondent 2 menar att precis som med alla andra investeringar som ska göras i en organisation, måste investeringen motiveras för att påvisa vilken effekt den kommer att ha. Respondenten menar att investeringar inom de mänskliga resurserna inte kan vara något undantag, utan behöver också motiveras väl genom exempelvis mätverktyg

“Så HR kan inte bara ta ett finger i luften och tänka liksom: Nu gör vi ditten och datten för att vi tycker att det är kul.” Respondent 2

Respondent 10 tror också att användandet av mätverktyg kommer bli en viktig del framöver. Hen poängterar att kunna visa på en ekonomisk nytta redan är viktigt, men kommer bli viktigare i framtiden.

4.4.3 Svårigheter gällande att använda mätverktyg

Att använda mätverktyg gällande de mänskliga resurserna är dock inte alltid så lätt. Respondenterna har under intervjuerna påpekat vissa nackdelar med att använda mätverktyg. Respondent 1 menar att mätverktyg som hjälpmedel är bra då personalfrågor oftast uttrycks i mjuka variabler, vilket exempelvis kan innefatta en individs upplevelser, och att dessa kan vara bra att konkretisera. Hen påpekar dock att det finns svårigheter att sätta ett ekonomiskt värde eller att mäta personalrelaterade aspekter. Detta är även något som respondent 6 diskuterar.

“...när det handlar om människor så är det inte helt enkelt.[...] jag skulle vara lite skeptisk till om det finns ett verktyg som kan ta hänsyn till alla detaljer som oftast kan vara inblandade. Man kan ju få en prognos, en uppskattning naturligtvis, men nu är jag ju en person som kanske är lite dålig på dem delarna och därför är lite skeptisk. Vad vet jag. Men jag har inte stött på något sådant omfattande mätverktyg. Jag kanske inte haft något behov heller, eftersom jag oftast fått gehör ändå.” **Respondent 6**

Andra svårigheter med att använda mätverktyg är enligt respondent 2 att exempelvis en kostnad för en medarbetare som slutar syns inte i verksamhetens budget och att vissa beräkningar kan bli väldigt generella.

4.5 Andra faktorer som kan öka legitimitet

Respondent 5 anser att mätverktyg inte är det som är viktigast för att HR-chefer ska få mer legitimitet. Hen påpekar att HR-medarbetare ska arbeta med sådana arbetsuppgifter som de är specialiserade på och som ingen annan i organisationen kan, exempelvis arbetsrätt, för att erhålla sin legitimitet i ledningsgruppen.

“Man måste alltså både kunna då den mänskliga, alltså psykologin, relationerna. Samtidigt som man måste veta och kunna hela regelsystemet bra för att hantera situationen. Där är det som vi får legitimitet menar jag inom.”
Respondent 5

Respondent 6 anser att kommunikation och att anpassa sig till mottagaren för att nå fram är två nyckelaspekter för att erhålla legitimitet. Detta är även något som respondent 8 tar upp som viktiga aspekter. Hen menar att det är viktigt att ta reda på vad du vill förmedla och hur du på bästa sätt ska få den andra personen att höra vad du säger. Hen poängterar att det är viktigt att passa sig för att bli föreläsare och istället fokusera på att bli en HR-chef som vill stötta och få fram sitt budskap på ett tydligt sätt. Respondenten menar att det är många linjechefer som kanske inte besitter samma akademiska utbildning som en annan gör, därför är bemötande, respekt och kommunikation a och o för att nå fram till mottagaren och därmed få gehör och legitimitet. Respondent 8 anser även att legitimitet erhålls genom att vara trygg i sin roll och i sig själv. Detta är något som respondent 4 också poängterar.

“...det handlar mycket om mod. Att man måste våga ta plats och visa att HR är viktigt.” Respondent 4.

Vidare belyser respondent 4 att en ständig utmaning är att förklara vad HR faktiskt gör och få omgivningen att förstå HR:s syfte. Hen poängterar att personalen är den viktigaste resursen, därför är det viktigt att omgivningen förstår att HR är till för att förvalta och hjälpa till att utveckla de mänskliga resurserna på bästa möjliga sätt. Därför menar respondent 4 för att HR-chefer ska bli mer legitima behöver okunskapsproblemet kring HR lösas.

En annan aspekt som kan hjälpa HR-chefer att bli mer legitima i en ledningsgrupp är enligt respondent 7 att vara insatt i hela verksamheten och inte bara i HR-relaterade frågor. Hen poängterar att det är viktigt att kunna visa på en förståelse för hela organisationen och alla typer av frågor som berörs i ledningsgruppen för att bli legitim och respekterad. Detta är även något som respondent 8 konstaterar. Hen menar på att ju fler områden du är insatt i, desto mer legitimitet kan du erhålla i ledningsgruppen. Vidare poängterar respondent 8 att erfarenhet är en nyckel till legitimitet, då erfarenhet inger trygghet och trygghet är grunden i HR:s uppgift. Respondent 9 diskuterar också vikten av erfarenhet och hur det kan påverka legitimiteten i ledningsgruppen.

“Sen är jag ju också erfaren inom mitt område så det påverkar väl också. Jag är inarbetad och har jobbat länge med de här frågorna. Och då påverkar det också legitimiteten, skulle jag vilja påstå.” Respondent 9

Respondent 7 anser också att erfarenhet kan hjälpa till att erhålla mer legitimitet i en ledningsgrupp. Då hen suttit med i ledningsgruppen längst av de som sitter med nu, har hen kunskap och erfarenhet som de andra inte besitter, vilket är värdefullt när det handlar om legitimitet.

5 Analys

I följande avsnitt kommer resultatet i empirin att ställas i förhållande till tidigare studier och litteratur samt den resursbaserade teorin. Vidare kommer en diskussion att föras kring varför eller om resultatet i empirin skiljer sig från vad tidigare studier och litteratur indikerar på.

5.1 Analys av tidigare studier och litteratur

5.1.1 HR-chefens legitimitet i dess yrkesroll

Studiens empiri indikerar på att de flesta respondenter inte upplever att de har någon bristande legitimitet i deras yrkesroll som HR-chef. Detta resultat motsätter sig det som tidigare studier och litteratur tar upp som normativt, då de tidigare studierna menar på att legitimiteten lyser med sin frånvaro bland HR-medarbetare. Alvesson och Lundholm (2015) samt Caldwell (2011) menar på att HR-medarbetare behöver kämpa hårdare än andra för att få vara en erkänd del av verksamheten. De menar även att HR-medarbetare ständigt behöver kämpa för att erhålla status och legitimitet i deras yrkesroller. Vidare skriver Alvesson och Lundholm (2015) att kärnan till varför legitimiteten bland HR-medarbetare är bristande är på grund av det okunskapsproblem samt statusproblematik som existerar. Okunskapsproblemet är något som respondent 4 kan kännas vid och diskuterar som möjlig faktor till varför legitimiteten kan ses som bristande. Alvesson och Lundholm (2015) skriver även att på grund av ovanstående problem har många utanför HR-området åsikter gällande vad HR bör göra. Detta är något som respondent 10 bekräftar som ett centralt problem. Att okunskapsproblemet är en central källa till varför legitimiteten är bristande bland HR-medarbetare är något som även Pohler och Willness (2014) samt Berglund (2002) diskuterar. Däremot visar resultatet i empirin att majoriteten av respondenterna inte kan kännas vid att de besitter en bristande legitimitet.

Varför det ser ut så kanske har att göra med att HR-medarbetaren i allmänhet har en bristande legitimitet, men att HR-chefen inte ryms inom den ramen. HR-transformationen kan vara en bidragande faktor, då riktlinjerna för vad HR-funktionen bör fokusera på i sitt dagliga arbete har skiftats och kan i sin tur ha lett till att okunskapsproblemet uppkommit.

Även om HR-transformationen också har medfört förändringar för HR-chefen och gjort vissa riktlinjer mer otydliga gällande vad dem bör göra (Boglind et al., 2013) så verkar detta faktum inte haft en inverkan på respondenterna i deras uppfattning gällande legitimiteten i deras yrkesroller. Vad detta beror på kan ha att göra med att transformationen inte inneburit så stora förändringar för respondenterna personligen eller i deras dagliga arbete, utan enbart för betraktaren som en utomstående part. Därför kan det vara så att respondenterna inte anser att deras legitimitet är bristande, medan utomstående ögon som inte är insatta i det dagliga arbetet för HR-chefer ser på saken annorlunda. HR-cheferna är väl insatta i sitt arbete, medan övriga parter kanske har bristfällig insikt gällande HR:s arbete vilket kan ha skapat okunskapsproblemet.

För HR-funktionen som helhet kan HR-transformationen inneburit en stor förändring. HR-funktionen ska nu vara mer strategisk och värdeskapande än administrativ och omvårdande som de tidigare varit (Boglind et al., 2013; Sheehan et al., 2016). Detta kan ha bidragit till att HR-medarbetare upplever en förvirring kring vad de bör syssla med vilket därmed kan ha lett till att de får bristande legitimitet. På grund av detta kan utomståendes syn på HR ha påverkats, så att HR-funktionen därmed uppfattas som icke legitima. För HR-cheferna har förändringen kanske inte blivit speciellt påtaglig, då de eventuellt redan i sin roll som chef varit tvungna att vara strategiskt inriktade. Därför har kanske inte omställningen blivit så omfattande, sett ur HR-chefernas perspektiv.

5.1.2 Legitimitet i ledningsgrupp

Även när det gäller legitimiteten i ledningsgruppen skiljer sig respondenternas uppfattning med tidigare studiers mening. Majoriteten av respondenterna upplever att de besitter den legitimitet som de önskar i ledningsgruppen och att den inte är bristande, medan tidigare studier indikerar på motsatsen. Alvesson och Lundholm (2015), Boglind et al. (2013) samt Caldwell (2011) menar på att okunskapsproblemet även existerar i detta forum. De menar på att det finns otydligheter kring hur HR-chefer ska kunna bidra strategiskt och därmed vara en etablerad jämlike i ledningsgruppen.

Andra forskare som också är skeptiska till att HR behövs i ledningsgruppen är bland annat Dalsvall och Lindström (2016), medan bland annat Alvesson och Lundholm (2015) och

Hennessy och McCartney (2008) trycker på vikten av att ha med HR i ledningssammanhang och att de faktiskt kan bidra till affärsverksamheten. Frågan gällande om HR bör vara en del av ledningsgruppen delar därför upp de tidigare studierna samt litteraturen i två läger. Varför det ser ut på detta sätt, att HR-chefens plats i ledningsgruppen är omdiskuterad i jämfört med exempelvis ekonomichefens plats, kan ha olika anledningar. En orsak kan ha att göra med att vissa anser att det går att klara sig utan HR-chefen, då den kompetensen kan finnas hos andra chefer (Alvesson & Lundholm, 2015). Detta resonemang diskuteras även av respondent 8, som menar att på kort sikt går det att klara sig utan HR:s medverkan. En annan anledning kan ha att göra med att de mänskliga resurserna fortfarande enbart ses som kostnader, och inte som en källa till ekonomisk vinning (Bassi & McMurrer, 2008), även om HR-områden sträcker sig över hela verksamheten som respondent 3 indikerar på.

Alla respondenter upplever dock att de har en viktig plats i ledningsgruppen, att deras kunskap är användbar för att styra verksamheten mot de strategiska mål som finns. Däremot är frågan kring hur pass mycket legitimitet de besitter i ledningsgruppen omdiskuterad. Respondent 10 upplever att hens legitimitet är bristande i vissa avseenden. Framst beror det enligt hen på att HR är ett område där många har en åsikt, vilket kan ha att göra med okunskapsproblemet. Respondent 7 upplever att hens legitimitet har varit bristande, men att den inte är bristande längre. Dock upplever merparten att deras legitimitet inte är bristande och att de får det gehör de önskar i ledningsgruppsammanhang.

De flesta studier som gjorts angående HR-chefers legitimitet i ledningsgruppen har gjorts på studieobjekt i andra länder än i just Sverige (Benton et al., 2006; Caldwell, 2011; Higgins & Lo, 2018; Sheehan et al., 2016). Detta kan vara en bidragande orsak till varför resultatet i empirin inte överensstämmer med de tidigare studierna. Varför det ser annorlunda ut i praktiken i Sverige kanske har att göra med att utvecklingen gällande att se på HR-chefer som en strategisk business partner har kommit längre än i andra länder. Det kan också bero på kulturella skillnader vilket gör att resultatet ser annorlunda ut. Detta är dock inget som diskuterats eller tagits med som en central del i denna studie och kan därför enbart ses som spekulationer. En annan orsak kan också ha att göra med, precis som vid ovanstående diskussion, att synen på HR-chefer från utomstående skiljer sig ifrån respondenternas egen syn på sig själva i sin yrkesroll. Därför skulle kanske resultatet i

empirin sett annorlunda ut, om exempelvis övriga medlemmars synvinkel på vald problemformulering i ledningsgruppen tagits med i beaktning.

5.1.3 Mätverktygens inverkan på HR-chefers legitimitet

Majoriteten av respondenterna upplever att mätverktyg gällande de mänskliga resurserna i organisationen skulle kunna hjälpa dem eller andra HR-chefer att bli mer legitima i en ledningsgrupp. Det mest centrala argumentet bland respondenterna var att mätverktyg skulle kunna hjälpa dem att tala samma ekonomiska språk som övriga medlemmar i ledningsgruppen. Respondenterna poängterar att möjligheten att översätta de mjuka värdena, som HR-arbete oftast förknippas med, till mer hårda och konkreta värden skulle vara effektivt för att erhålla mer legitimitet. Deras uppfattning stämmer överens med det som tidigare studier och litteratur indikerar på. Johanson och Johrén (2017) menar på att mätverktyg är ett bra hjälpmedel för att kunna motivera en viss åtgärd i en argumentation, något som även respondenterna diskuterar som positivt. Benton et al. (2006) och Berglund (2002) trycker på att det bristande ekonomiska språket faktiskt kan vara en bidragande orsak till varför HR har svårigheter att bidra med strategiskt inflytande och tillför med lösningar till verksamhetsproblem. Detta är även något som diskuteras av Gates och Langevin (2010) då även de menar på att det ekonomiska språket är en central och viktig grund för att HR-chefer ska kunna bidra med strategiskt inflytande i ledningsgruppen.

Däremot ser respondent 5 och 6 på mätverktyg som hjälpmedel i ledningsgruppen som överflödigt. Enligt dem är det de mjuka värdena som ska stå i fokus. Dock upplever de båda att deras legitimitet inte är bristande, och respondent 6 menar på att hen kanske hade resonerat annorlunda om hen upplevde att legitimiteten var bristande. De tycker att de får gehör ändå, trots att de inte motiverar deras specifika frågor i ledningsgruppens sammanhang med hårda värden eller med ett ekonomiskt språk. Precis som respondent 6 tillägger kan deras inställning till mätverktyg ha att göra med att de inte upplevt att de befunnit sig i en situation där ett ekonomiskt språk för att få gehör har varit aktuellt. Vidare diskuterar respondent 6 att hen är skeptisk till att det finns något mätverktyg som täcker alla faktorer som bör tas med i beaktning gällande beräkningar på mänskliga resurser. Detta är även något som Damm och Dahte (2016) poängterar. Det kan vara en anledning till varför det är få organisationer i Sverige som faktiskt använder sig av mätverktyg gällande

de mänskliga resurserna, precis som Johanson och Johrén (2017) indikerar på. En annan anledning till varför mätverktyg inte används i så stor utsträckning i Sverige kan ha att göra med den etiska diskussionen kring att sätta ett pris på en människa. Johanson och Johrén (2017) menar på att vid beräkningar av mänskliga resurser finns det många etiska aspekter som organisationen bör förhålla sig till.

Ovanstående skepticism är dock något som skiljer sig från respondent 10:s uppfattning. Hen anser att möjligheten att påvisa hårda värden vid HR-relaterade frågor är en viktig del för att hen ska få legitimitet i ledningsgruppen. Respondenten trycker på att hen måste argumentera mer för sin sak, än övriga medlemmar i ledningsgruppen och det gör hen genom ett ekonomiskt språk. Vidare menar respondent 10 att mätverktyg är bra för att kunna påvisa en ekonomisk effekt av en viss insats och att det i sin tur bidrar till mer legitimitet i ledningsgruppen. Detta resonemang är även något som stöds av Berglund (2002) samt Krstić och Bonić (2016) som också menar på att HR:s legitimitet skulle förbättras om HR-chefer var mer benägna att kunna påvisa och formulera eventuella ekonomiska effekter.

När frågan kring hur respondenterna använder mätverktyg eller vilken typ av mätverktyg de använder sig av var svaren splittrade. Några respondenter utför beräkningar av nyckeltal för bland annat personalomsättning, medan andra använder sig mer av statistik som mätverktyg för att föra fram sitt resonemang. Däremot framkom det i empirin att ingen av respondenterna har använt sig av mätverktyg för att försöka hänvisa investeringar i de mänskliga resurserna till specifika ekonomiska resultat som Benton et al. (2006) gjorde i sin studie. Varför respondenterna inte använder sig av den typen av mätverktyg kan kanske ha att göra med att de inte har rätt förutsättningar eller tillgång till rätt verktyg för att kunna utföra den typen av beräkningar, precis som Benton et al. (2006) påpekar. Kanske har det att göra med att det är lättare att sätta ett värde och förväntat resultat på materiella tillgångar än immateriella som mänskliga resurser är, precis som Johanson och Johrén (2017) samt Krstić och Bonić (2016) trycker på. I och med det kan det vara svårt att hitta ett bra generellt mätverktyg gällande investeringar.

Utifrån detta kan korrelationen mellan att HR-chefer använder sig av mätverktyg samt ett ekonomiskt språk, och att mätverktygen samt det ekonomiska språket i sin tur bidrar till

mer legitimitet ses som hög. Detta då merparten av respondenterna tror och anser att mätverktyg kan hjälpa till att stärka legitimiteten för dem och andra HR-chefer, precis som tidigare studier indikerar på. Även om respondenterna i stora drag inte anser sig ha bristande legitimitet i deras ledningsgrupp, skulle mätverktyg gällande de mänskliga resurserna kunna vara ett bra hjälpmedel för att stärka legitimiteten.

5.1.4 Allmän diskussion angående HR-chefers legitimitet

Utifrån empirin diskuterar respondenterna övriga faktorer som kan påverka deras legitimitet. Bland dessa nämns kommunikation, att bevisa sitt värde, våga ta plats och att vara insatt i den övriga verksamheten som några värdefulla element för att erhålla legitimitet i deras roll som HR-chef. Dessa beståndsdelar diskuteras även i tidigare studier och litteratur som viktiga förutsättningar för att nå den legitimitet som eftersträvas. Flynn (2014) menar att HR-chefer behöver visa sitt värde för att bli en erkänd del i ledningsgruppen, medan Higgins och Lo (2018) lyfter fram kommunikation samt en god kännedom om verksamhetens övergripande delar som viktiga aspekter för att erhålla legitimitet i ledningsgruppen.

Utifrån dessa framgångsfaktorer som respondenterna nämner som viktiga delar, kan en gemensam nämnare hittas. De ovannämnda faktorerna är något som individen själv kan styra över och blir därmed den personen som avgör hur framgångsrikt sådana verktyg blir för att erhålla legitimitet. Däremot diskuterade respondent 1 och 4 en annan faktor som kan vara avgörande gällande hur pass mycket legitimitet respondenterna erhåller och det är chefens betydelse. Respondenterna menar att deras chef har eller har haft en inverkan gällande hur stort inflytande och legitimitet respondenterna fått i respektive ledningsgrupp. Detta fenomen är även något som diskuteras av Caldwell (2011) som menar att det många gånger är VD:ns uppfattning om HR som avgör hur stort inflytande HR får i en ledningsgrupp. Är VD:ns uppfattning negativ gällande HR-funktionen, tenderar de att få mindre inflytande i ledningsgruppen. Hennessy och McCartney (2008) diskuterar också att relationen med VD:n är viktig för att HR-chefer ska kunna verka framgångsrikt i ledningsgruppen. Därför kan det i vissa avseenden bli väldigt svårt att erhålla legitimitet för HR-chefer, om det faktiskt är så att deras chef har en avgörande roll gällande detta. Chefens betydelse i frågan kan dock ses som relativt självklar, då chefen är den som styr

och bestämmer vad sina underställda ska utföra för arbetsuppgifter samt hur mycket inflytande de ska ha i specifika avseenden.

5.2 Analys av den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin handlar om att förvalta sina resurser och därmed implementera strategier som förbättrar produktiviteten och effektiviteten i användandet av resurserna (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Att majoriteten av respondenterna upplever att de har legitimitet i respektive ledningsgrupp skulle kunna förklaras som att organisationerna, utifrån den resursbaserade teorin, förvaltar sina HR-chefer och utnyttjar dem på bästa möjliga sätt som den mänskliga resurs HR-cheferna är. Precis som några respondenter påpekar är det många gånger deras chef som avgör hur mycket inflytande och legitimitet HR-cheferna erhåller. Då chefen är den som många gånger styr över hur en organisation ska förvalta sina resurser, så har även chefen en betydande roll i det här fallet. Axtle-Ortiz (2013) menar att chefen bör kunna förvalta de immateriella tillgångarna på mest gynnsamt sätt, eftersom de bidrar till att organisationens ekonomiska värde ökar, vilket går i linje med vad den resursbaserade teorin förespråkar. Därför skulle HR-cheferna kunna bli en konkurrensfördel, om chefen förvaltar dem på rätt sätt.

Utifrån HR-transformationen ska HR-funktionen bli mer effektiv och värdeskapande (Alvesson & Lundholm, 2015). Detta går i linje med vad den resursbaserade teorin förespråkar. För att HR ska kunna bli mer effektiva och värdeskapande förespråkar Alvesson och Lundholm (2015) att de ska sitta med i organisationens ledningsgrupp. Om chefen väljer att inte ge HR strategiskt inflytande genom ett säte i ledningsgruppen kan det förklaras utifrån den resursbaserade teorin som att chefen inte utnyttjar sina resurser på ett effektivt sätt. Detta kan i sin tur påverka verksamheten negativt i dess strävan efter konkurrensfördelar och lönsamhet. Dock går det att diskutera ifall ledningsgruppen är rätt ställe för HR och ifall det är där de, som en resurs, förvaltas på bästa sätt. Caldwell (2011) menar att ledningsgruppen eventuellt endast kan ha ett symboliskt värde för HR och därmed inte nödvändigtvis innebära att de får mer inflytande eller strategiskt spelrum. I samma tankar går Dalsvall och Lindström (2016) som diskuterar och trycker på att ledningsgruppsmöten inte är effektiva för HR:s del och poängterar att informella möten är mer gynnsamt för att HR ska kunna vara effektiva och värdeskapande.

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer studiens resultat att presenteras med vald problemformulering som utgångspunkt. Utefter det kommer även studiens bidrag, en metodreflektion, kritik till studien samt förslag till framtida forskning att lyftas fram.

6.1 Resultat

Syftet med denna studie är att få en förståelse för hur HR-chefer i praktiken ser på deras legitimitet samt hur de tror att den eventuellt kan stärkas. Vidare är syftet att undersöka ifall HR-chefer använder sig utav mätverktyg gällande de mänskliga resurserna som hjälpmedel för att erhålla legitimitet.

Utifrån detta går det att dra en slutsats att i praktiken råder det överlag inte bristande legitimitet hos HR-chefer vare sig det gäller i deras yrkesroller eller som en del i ledningsgruppen. Däremot har en bristande legitimitet förekommit hos några av respondenterna vid olika tillfällen, vilket kan indikera på att ett legitimitetsproblem fortfarande existerar. Vad detta problem beror på finns det olika förklaringar till, men utifrån empirin och analysen går det att utläsa att okunskapsproblemet är en central anledning. Med hänsyn till detta utnyttjas inte vissa HR-chefer på det mest effektiva sättet, vilket kan bero på att vissa av HR-chefernas chefer tenderar att ha bristande kunskap i eller förståelse för vad HR egentligen bör arbeta med för att vara mest värdeskapande. Skulle vägar fram till att lösa okunskapsproblemet utarbetas eller att en generell beskrivning tas fram gällande det centrala HR-arbetet, skulle nog HR-funktionen och HR-chefers legitimitet stärkas.

En annan central del i denna studie var att undersöka mätverktyg gällande de mänskliga resursernas inverkan. Resultatet i empirin stämmer överens med tidigare studier, vilket gör att slutsatsen blir att mätverktyg hjälper HR-chefer att erhålla mer legitimitet. Anledningen till varför mätverktyg är användbart för HR-chefer är att det fungerar som ett bra hjälpmedel för att de ska kunna tala samma ekonomiska språk som övriga medlemmar i ledningsgruppen. Det hjälper till att översätta de mjuka värdena till mer konkreta och hårda värden som även de som inte är insatta i HR:s dagliga arbete kan förstå. Även om slutsatsen

är att mätverktyg är ett bra hjälpmedel för HR-chefer att erhålla mer legitimitet så används det inte så mycket i praktiken. Varför det ser ut som det gör, kan bero på att rätt förutsättningar eller tillräcklig kunskap saknas. Däremot kommer nog användandet av mätverktyg gällande de mänskliga resurserna bli vanligare i framtiden.

Det går även att utläsa att det finns andra faktorer som kan hjälpa HR-chefer att erhålla eller stärka sin legitimitet. Då resultatet i empirin stämmer överens med vad tidigare studier indikerar på, går det att dra en slutsats att kommunikation, bevisa sitt värde samt vara insatt i den övergripande verksamheten också har avgörande roller gällande HR-chefers legitimitet.

Sammanfattningsvis upplever inte de intervjuade HR-cheferna att de har bristande legitimitet i praktiken. Däremot är inte enbart mätverktyg ett bra hjälpmedel för att erhålla eller stärka legitimitet som upplevs vara bristande. Kommunikation, bevisa sitt värde samt vara insatt i den övergripande verksamheten har också avgörande roller gällande HR-chefers legitimitet.

6.2 Studiens bidrag

Den forskning som finns tillgänglig idag gällande HR-chefers legitimitet i ledningsgrupper i Sverige är bristfällig. Genom att ha problematiserat och lyft fram de tidigare studiernas indikationer på att det råder en legitimitetsbrist bland HR-chefer i ledningsgrupper, kan studien fylla en del av den kunskapslucka som existerar. Studien bidrar med en förståelse för hur det faktiskt verkar i praktiken och hur HR-chefer upplever den rådande situation som de befinner sig i. Vidare bidrar även studien med en förståelse för vilka orsaker som kan ligga bakom eventuella legitimitetsproblem samt en förståelse för specifika faktorer som kan stärka bristande legitimitet.

Studiens bidrag kan användas inom den akademiska världen som underlag för vidare forskning eller för att förstå eventuella andra sammanlänkade problematiseringar. Bidraget kan även användas av organisationer eller av HR-chefer i deras strävan efter att få en förståelse för hur det ser ut i praktiken eller vilka faktorer som kan påverka eller motverka eventuell bristande legitimitet.

6.3 Metodreflektioner

Den metod som har använts för denna studie är kvalitativ samt abduktiv metod. Efter att ha genomfört alla moment i arbetet är uppfattningen av valt metodval fortfarande i linje med de förväntningar som funnits från början. Detta då studien var ämnad att få en förståelse för ett valt problem, vilket det med facit i hand även har mynnat ut i. Förståelsen för vald problemformulering har alltid stått i fokus under arbetets gång, vilket har gjort att metodvalet alltid känts lika självklart. En nackdel är att slutsatsen baseras på några få respondenters uppfattning istället för den omfattning som är möjlig att erhålla via enkäter. Däremot är datainsamlingen mycket mer omfattande vid enkätanvändning och resulterar oftast i kvantitativa värden istället för kvalitativa värden, som var det som eftersöktes i denna studie. Sammanfattningsvis skulle inte studien ha genomförts på något annorlunda sätt, om justeringar hade kunnat genomföras i efterhand.

6.4 Kritik till studien

Då studien enbart har fokuserat på HR-chefers perspektiv gällande vald problemformulering blir empirin därmed relativt ensidig. Om hela ledningsgruppen hade inkluderats i empirin hade det eventuellt inneburit en större förståelse och mer nyanserad bild av valt problemområde. I metodkapitlet diskuterades risken med att respondenterna inte säger hela sanningen vid intervjutillfällena. Detta är även något som nu i efterhand kan ses med kritiska ögon, men bör inte ha varit av så stor vikt att det äventyrar studiens trovärdighet. De frågor som ställdes under intervjun var inte ifrågasättande av deras arbete, där respondenterna behövde inta någon försvarsställning. Intervjufrågorna var utformade för att kunna få en överblick och förståelse för vald problemformulering. Utifrån detta bör inte respondenternas trovärdighet och svar ifrågasättas, då deras upplevelser inte är något som kan kategoriseras som antingen rätt eller fel.

Kritik kan även riktas emot antal genomförda intervjuer. Ett större antal intervjuer hade kunnat bidra med en mer nyanserad empiri, dock är inte antalet intervjuer i en kvalitativ studie det viktigaste (Bryman & Bell, 2013). Det som står i centrum vid en kvalitativ studie är att intervjuerna bidrar med mer förståelse och ett större djup gällande vald problemformulering. Korrelationen mellan ett flertal genomförda intervjuer samt mer förståelse för specifikt problemområde behöver inte alltid vara positiv. När resultatet mättnad vid ett x antal intervjuer, ses övriga intervjuer som överflödiga då de inte tillför

någon mer användbar eller nyanserad information. Utifrån de 10 intervjuer som genomfördes kunde en mättnad redan påvisas, vilket indikerar på att fler intervjuer hade kunnat ses som överflödiga.

6.5 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har fler intressanta infallsvinklar kommit upp till ytan som vidare forskning skulle kunna undersöka. Några faktorer som skulle kunna påverka vald problemformulering och är därmed intressanta att undersöka mer noggrant är bland annat kultur, genus och ålder. Kulturskillnader skulle kunna vara en aspekt som påverkar resultatet i empirin. Det hade därför varit intressant att undersöka hur detta skiljer sig mellan olika länder, ifall legitimiteten hos HR-chefer ser annorlunda ut beroende på vilket land som undersöks. Diskussionen kring genus, som har blomstrat under de senaste åren, är också en infallsvinkel som hade varit spännande att ta med i beaktning och använda som central del vid utformning av eventuella framtida studier. Ett fynd som gjordes vid empirin var att ålder hade en inverkan gällande hur pass mycket legitimitet HR-chefer besitter. Detta är också något som hade varit fascinerande att undersöka mer noggrant och djupgående. En viktig förutsättning hade då varit att välja ut respondenter med omsorg, då det vid den typen av studie hade varit viktigt att ha ett brett spann gällande åldern hos HR-cheferna.

Vidare skulle skillnaden mellan offentliga samt privata organisationer vara spännande att studera mer noggrant. Där kan det finnas skillnader gällande HR-chefers legitimitet som är viktiga att belysa eller undersöka för att skapa en större förståelse för problemområdet. Det hade dessutom varit spännande ifall några av respondenterna hade varit verksamma i både det offentliga samt privata, för att se ifall de upplevt eventuella skillnader. Det hade även varit roligt att se hur empirin hade förändrats om fler medlemmars synvinklar i ledningsgruppen hade tagits med i beaktning. Om fler medlemmar hade intervjuats skulle det kunna bidra till en ännu djupare och mer nyanserad förståelse för denna studie. Självklart finns det andra intressanta faktorer att undersöka då problemområdet har många kunskapsluckor som är redo att studeras och fyllas igen med ny och spännande kunskap.

7 Referenslista

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Lundholm, S. (2015). *Personalchefers arbete och identitet - strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, G. & Funck, E. K. (2017). *Ekonomistyrning: beslut och handling (2:a uppl.)*. Studentlitteratur AB.

Axtle-Ortiz, M. (2013). Perceiving the value of intangible assets in context. *Journal of Business Research*, 66(3), 417-424. doi:10.1016/j.jbusres.2012.04.008

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108

Bassi, L. & McMurrer, D. (2008). Toward a human capital measurement methodology. *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 863-881.

Benton, J., Cantrell, S., Laudal, T. & Thomas, R. (2006). Measuring the value of human capital investments: The sap case. *Strategy & Leadership*, 34(2), 43-52. doi:10.1108/10878570610652626

Berglund, J. (2002). *De otillräckliga – en studie av personalspecialisters kamp för erkännande och status*. Stockholm: EFI.

Bezemer, P., Nicholson, G. & Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 219-234. doi:10.1111/corg.12234

Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.

Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms. *Employee Relations*, 33(1), 40-63. doi:10.1108/01425451111091645

Dalsvall, M. & Lindström, K. (2016). *Rör om i HR-grytan. Infallsvinklar som utmanar*. Uppsala: Noden AB.

Damm, M. & Dahte, B. (2016). *HR - yrke, profession eller professionalism?*. Lund: Studentlitteratur AB.

Flynn, S. (2014). Overcoming the identity crisis in human resources. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 1-3. doi:10.1108/HRMID-03-2014-0037

Fry, T. (1941). Industrial mathematics. *The Bell System Technical Journal*, 20(3). doi:10.1002/j.1538-7305.1941.tb03138.x

Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: Hr managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gupta, A., & Wowak, A. J. (2017). The elephant (or donkey) in the boardroom: How board political ideology affects CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 1-30.

Hennessy, J., & McCartney, C. (2008). The value of hr in times of change. *Strategic Hr Review*, 7(6), 16-22. doi:10.1108/14754390810906391

Higgins, P. & Lo, M. (2018). The strategic and cultural legitimacy of hr professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160. doi:10.1007/s10490-017-9547-7

Johanson, U. & Johrén, A. (2017). *Personalekonomi idag* (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.

Krstić, B., & Bonić, L. (2016). EIC: a new tool for intellectual capital performance measurement. *Prague economic papers*, 2016(6), 723-741.

Nafukho, F., Hairston, N. & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.

Nguyen, D., & Teo, S. (2018). Hr orientations and hr department effectiveness in Vietnam. *Personnel Review*, 47(5), 1043-1061. doi:10.1108/PR-03-2017-0074

Pohler, D. & Willness, C. (2014). Balancing interests in the search for occupational legitimacy: The hr professionalization project in Canada. *Human Resource Management*, 53(3), 467-488. doi:10.1002/hrm.21579

Royal, C. & O'Donnell, L. (2008). Emerging human capital analytics for investment processes. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 367-379.

Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. & Shea, T. (2016). Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review*, 45(2), 353-373.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.

Suchman, M. C. (1995). Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value. *Human Resource Planning*, 18(3), 12-33.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Individuell reflektion Frida Jansson

Vår resa gällande examensarbetet började för ungefär ett år sedan. Jag förstod ganska omgående, när det blev tal om att börja fundera kring examensarbetet, att jag och Sandra skulle skriva detta tillsammans. Vi har under våra år på högskolan genomfört ett x antal arbeten tillsammans som alla blivit väldigt lyckade där samarbetet mellan oss fungerat utmärkt. Vi har våra olika styrkor vilket gör att vi under hela resans gång kompletterat varandra oerhört bra. Sandra är exemplarisk när det kommer till struktur och ordning i diverse dokument. Det har således varit en fröjd för själen och ögat när vi valsat oss igenom alla ”Google Drive”-mappar och dokument som tillhört vårt examensarbete. Jag är däremot sämre på att organisera och strukturera olika dokument och dylikt, men är duktig när det gäller att kunna formulera sig i skrift. Utöver våra specifika styrkor har vi alltid haft en tydlig och gemensam vision om hur arbetet ska genomföras och våra egna ambitionsnivåer gällande arbetet har alltid varit i linje med varandra. Utifrån detta har arbetsfördelningen varit väldigt jämnt fördelad under hela arbetets gång.

Relativt tidigt in i arbetsprocessen kom vi överens om att vi skulle göra upp ett schema där det framgick vad vi skulle göra, när vi skulle ses och dylikt. Detta har enligt mig varit oerhört bra, då vi kunnat följa olika delmål så att inget viktigt skulle falla mellan stolarna eller bli lidande av tidsbrist. Vi har alltid haft högt i tak och kunnat ge varandra konstruktiv kritik utan att den andra tagit detta personligt. Dock har det varit väldigt få tillfällen där vi faktiskt tyckt olika gällande vårt arbete. Vi brukade skämta om att det är som att vi läser varandras tankar och detta har genomsyrat hela vårt arbete. Vi la ner mycket tid innan vi började på något nytt moment i arbetet med att diskutera och strukturera upp hur vi skulle genomföra det samt vilka komponenter det specifika momentet skulle bestå av. Även om det stundtals tog väldigt lång tid så hade vi igen detta efteråt, då båda alltid var väl införstådda i vad nästa steg i processen var. Jag tror även att allt har funkat så bra mellan oss för vi suttit och gjort det mesta tillsammans. Självklart har vi stundtals suttit ensamma och letat användbar information, men det var enbart i början av processen när det gällde arbetets tidigare studier och litteratur.

När vi började med examensarbetet så var jag lite mörkrädd. Att göra något så omfattande som detta under en ganska snäv tidsbegränsning kändes väldigt främmande. Jag brukar dock alltid gå in med inställningen att allt löser sig tillslut och att det inte är någon idé att stressa upp sig, vilket jag även gjorde nu. Jag hade föreställt mig det värsta och var beredd på att det skulle bli en väldigt påfrestande tid att gå till mötes, men tänk så fel jag hade. Allt har verkligen flutit på oerhört bra och smidigt där jag och Sandra stött på väldigt få motgångar. Det har gått förvånansvärt lätt, medan andra kurskamrater fått uppleva motsatsen. Jag tror att det grundar sig i att jag och Sandra redan från början haft en tydlig bild gällande vad vi ville skriva om, hur vi skulle göra det och att vårt samarbete har fungerat så fruktansvärt bra. Det har varit ett privilegium att få ha haft Sandra vid min sida, som stöttepelare och eminenta skrivpartner. Utan henne hade detta inte varit möjligt.

Jag har lärt mig oerhört mycket under denna tid. Jag lämnar detta arbete bakom mig med flera nya kunskaper och förmågor i ryggsäcken. Att Sandras strukturförmåga smittade av sig på mig trodde jag inte ens var möjligt, då detta varit en av mina brister. Jag har lärt mig att strukturera upp arbeten med olika delmål och att dessa är superbra för att slippa känna tidspress vid deadlines. Den metodkurs som hållits parallellt har också varit väldigt givande i den bemärkelsen. Detta är något som jag verkligen kommer ha nytta av i framtida studier eller på framtida arbetsplatser. För att behålla den röda tråden genom hela arbetet har jag också lärt mig vikten av att kunna sälla bland vad som är relevant eller inte för det specifika arbetet. Tidigare har jag haft en förmåga att vilja ha med allt som är intressant, men efter detta arbete har jag kommit till insikt och lärt mig att det är bättre att ha båda fötterna på jorden och inte sväva iväg för mycket. Jag har även lärt mig att uppskatta artiklar som är skrivna på engelska, då de är en guldgruva när det gäller att hitta väsentlig och användbar information. Det var oerhört svårt i början, men när jag väl förstod hur jag skulle söka, vilka nyckelord jag skulle använda mig av, så öppnades en helt ny värld för mig. Jag har utöver detta utvecklat mitt akademiska skrivande och språk samt lärt mig att ständigt vara öppen för dialog där det är högt i tak. Konstruktiv kritik är till för att utveckla och förbättra, vilket inte enbart har förbättrat arbetet i sig, utan även hjälpt mig att bli en bättre version av mig själv.

Att detta examensarbete redan har kommit till sitt slut tar fram ambivalenta känslor hos mig. Det är oerhört euforiskt att vi, jag och Sandra, har skapat något i denna omfattning

som från början kändes väldigt skrämmande och näst intill ogenomförbart. Samtidigt som kroppen är fylld utav glädje för att vi klarade att genomföra detta så symboliserar också examensarbetet något vemodigt men även väldigt fint. Vi har kommit till ett slut på en resa som tidvis varit väldigt lång, men som samtidigt blivit en minnesvärd tid som nu öppnar nya dörrar till framtiden.

8.2 Bilaga 2 – Individuell reflektion Sandra SELLERLING

Jag och Frida har samarbetat i många grupparbeten och det kändes då naturligt att vi skulle skriva examensarbetet tillsammans. Vi visste redan varandras styrkor och svagheter, så den tiden som läggs på att lära känna varandra i början av ett grupparbete kunde vi istället lägga på arbetet. Vi bestämde att vi skulle arbeta tillsammans ungefär ett år innan kursstart och vi började att diskutera vad vi kunde tänka oss att skriva om någon månad innan kursstart. Efter mycket avvägning fram och tillbaka kom vi fram till en problemformulering som var snarlik till den som arbetet nu går efter. Vi har alltid haft en klar bild över vad vi vill åstadkomma med examensarbetet och vi har i överlag varit eniga genom hela arbetets gång. Detta tror jag är en av faktorerna som har bidragit till att arbetet har gått så smidigt som det har gjort. Däremot har inte vår enighet påverkat arbetet till det negativa, utan vi har alltid kommit med synpunkter där vi har ansett att arbetet har kunnat förbättras.

Att skriva examensarbetet har varit en intressant och lärorik utmaning, med att få undersöka hur det faktiskt ser ut i verkligheten för att sedan föra en diskussion kring om varför det är så. Jag trodde att examensarbetet skulle vara en av de största utmaningarna som jag skulle utsättas för under högskoletiden, men det har gått lättare än vad jag trodde att det skulle göra. Vi har haft ett jämt tempo under hela arbetets gång, vilket har bidragit till att jag inte har känt mig stressad. Detta är bland annat tack vare att vi läste metodkursen parallellt med examensarbetet, där vi har fått synpunkter på vårt arbete från kurskamrater och lärare samt att vi har haft en övergripande planering att förhålla sig till. Dessutom har tidigare kursers upplägg förberett mig väl på att skriva uppsatser. Men främst har det att göra med att jag har skrivit tillsammans med Frida. Då vi har olika styrkor och svagheter har detta medfört att där någon brister i kunskap kunde den andre stötta upp och samtidigt har vi lärt oss av varandra, vi har kompletterat varandra bra.

Att få ha skrivit examensarbetet tillsammans med Frida har varit både roligt och givande. Jag har utvecklats i mitt akademiska skrivande tack vare henne och jag har fått många skratt längs vägen. Tack Frida för ett lättsamt och roligt samarbete, utan dig hade jag aldrig kunnat få fram ett sådant bra arbete som vi nu har.

8.3 Bilaga 3 – Intervjuguide

8.3.1 Information som gavs innan intervjun:

- Respondenten får avbryta hens medverkan när och om hen vill samt att respondentens medverkan är frivillig.
- Varför och hur intervjun kommer gå till.
- De uppgifter som lämnas under intervjun kommer endast användas i forskningssyfte.
- Skulle respondenten vilja avbryta mitt under en intervju får hen göra det.
- Respondentens uppgifter kommer användas på sådant vis att utomstående inte kan eller får ta del av dem. Samråd med berörd respondent ska genomföras för att klargöra vilka uppgifter som får publiceras samt om personen i fråga vill vara anonym.
- Respondenten har möjlighet att gå igenom vår tolkning av de svar som lämnats för att se att vi tolkat respondenten rätt.
- Respondenten har möjlighet att ta del av det färdiga arbetet, om så önskas.

8.3.2 Intervjufrågor

1. **Berätta lite kort om dig, organisationen, din roll och dina arbetsuppgifter?**
Till exempel utbildning, yrkeserfarenhet, position, antal anställda, arbetsuppgifter, med i ledningsgrupp?
2. **Hur länge har du jobbat som HR-chef/personalchef?**
3. **Hur länge har du jobbat inom företaget?**
 - Har du haft samma position hela tiden?
4. **Vilken roll har du i ledningsgruppen?**
5. **Upplever du att du har bristande legitimitet i din roll som HR-chef?**
 - Varför/ varför inte?
 - På vilket sätt, kan du utveckla?

6. Anser du att din legitimitet skiljer sig från de andra i ledningsgruppen?

- Varför/ varför inte?
- På vilket sätt?

7. Har du någon gång använt dig av strategiska hjälpmedel?

- Till exempel mätverktyg.
- Med mätverktyg menar vi: Mätverktyg definieras som ett redskap som hjälper organisationer att värdera eller mäta en viss effekt av en investering för att få en förståelse för vilket resultat investeringen har bidragit till. Exakt hur mätningen går till kan variera beroende på vilken metod som används.

Om JA:

- Vilken form av mätverktyg? Hur har ni använt mätverktyget? Hur länge, hur ofta?
- På vilket sätt kan mätverktyget hjälpa dig att bidra med strategiskt inflytande?
- Vad finns det för svårigheter kontra fördelar med mätverktyg?
- Har du gjort det för att få mer legitimitet?

Om NEJ:

- Varför har du inte gjort det?

8. Tror du att mätverktyg kan hjälpa dig eller andra HR-chefer att få mer legitimitet i ledningsgruppen?

- På vilket sätt/ Varför inte?

9. Vad tror du skulle kunna hjälpa dig att öka din legitimitet i en ledningsgrupp?

10. Har du något att tillägga?