

”Hur marknadsför personalchefer sina idéer till företagsledningen?”

Personalchefers upplevelser av en fungerande kommunikation mellan dem och företagsledningen.

Elisabeth Angarth och Christine Malmer

Kandidatuppsats 15 hp

Höstterminen 2010

Handledare: Paula Liukkonen

English title: How does HR managers promote their ideas to the top management? HR manager´s experiences of a functional communication between them and the top management.



Stockholms
universitet

Företagsekonomiska institutionen

Sammanfattning

Idag är det allt vanligare att personalchefer ingår i organisationens ledningsgrupp. Syftet med föreliggande studie är att undersöka och beskriva hur personalchefer kommunicerar med företagsledningen vad gäller personalinvesteringar, samt vilket innehåll i kommunikationen de anser fungerar bäst. Studien har en kvalitativ ansats då syftet är att undersöka kommunikationen utifrån personalchefernas egna upplevelser. Studien utgår från ett deduktivt synsätt, vilket innebär att utgå från befintligt teori som sedan prövas i empirin. Resultatet baseras på semistrukturerade intervjuer med sju personalchefer eller personaldirektörer som verkar på stora eller börsnoterade företag. Resultatet tolkas genom en tematisk analys. I denna framkommer att personalavdelningen ofta har en strategisk funktion i organisationer. Förtroende, inflytande och verkställande direktörs syn på personalfrågor anses vara viktigt för att göra ett framgångsrikt arbete som personalchef. Att ha helhetsperspektiv på organisationen och vara insatt i verksamheten är även av betydelse. Kommunikationen mellan personalchefen och företagsledningen blir lyckosam då budskapet är väl genomarbetat samt att vissa förberedelser tagits i akt, såsom att förankra sina idéer till medlemmar i företagsledningen innan ledningsgruppsmötet. De argument som personalcheferna anser fungerar bäst är de ekonomiska och rationella, samt att dessa på ett tydligt sätt kan kopplas till verksamheten och dess lönsamhet. Stora delar av uppsatsens resultat kan kopplas till tidigare forskning om personal och kommunikation. Studien är meningsfull och användbar främst för personer som arbetar eller studerar personalfrågor, men även för övriga personer som är intresserade av personalchefens roll i en organisation och företagsledning.

Nyckelord:

Personalchef, Kommunikation, Företagsledning, Personalekonomi, HRM.

Abstract

Today, it is ever more common for HR managers to be members of companies' top management. The purpose of this study is to examine and describe how Human Resource Managers communicate with top management, regarding Human Resources investment, and the content of the communication they believe is most successful. The study has a qualitative approach as the purpose is to examine communication from the HR managers' own experiences. The study is based on a deductive approach, i.e. it is based on existing theory which will be examined in the interviews. The results are based on semi-structured interviews with seven HR managers or personnel directors working in large or listed companies. The result is interpreted by a thematic analysis. The study shows that the Human Resource department often has a strategic role in the organizations. Trust, influence and the executive director's interest in personnel matters are considered important factors to perform a successful job as a HR manager. To have a full perspective of the organization and to be conversant with the business objectives is also of importance. The communication between the HR manager and top management will be successful when the message is well prepared and when some preparations has first been performed, as to anchor the ideas with members of top management before the executive meeting. The arguments that HR managers believe are most successful are based on economics and rational, which are clearly linked to the business and its profitability. Great parts of the dissertation's result can be related to previous research in personnel and communication. This study is meaningful and useful mostly for people who work or study personnel matters, but also for other people who are interested in the HR-manager's role in an organization and among top management.

Key words:

Human Resource Manager, Communication, Management, Personnel economics, HRM.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	3
1.3	Syfte	3
1.4	Avgränsningar	4
2	Undersökningens metod	5
2.1	Vetenskapssyn	5
2.1.1	Deduktivt och induktivt synsätt	5
2.1.2	Valet mellan positivism och hermeneutik	5
2.1.3	Kvantitativ och kvalitativ ansats	6
2.2	Tillvägagångssätt	7
2.2.1	Beskrivande fallstudie	7
2.2.2	Urval	7
2.2.3	Datainsamling	8
2.2.4	Intervjuguide	8
2.2.5	Tematisk analys	8
2.2.6	Etiskt ställningstagande	9
2.2.7	Studiens trovärdighet från tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet till konfirmering	9
3	Teori om personal, kommunikation och personalekonomi	11
3.1	Personaladministration och personalchefer	11
3.1.1	Personalarbetets historia	11
3.1.2	Om Human Resource Management	12
3.1.3	Om personalspecialister och personalchefer	13
3.1.4	Personalchefens roll	14
3.1.5	Personalspecialisters status	15
3.2	Kommunikation	15
3.2.1	Vad är kommunikation?	15
3.2.2	Kommunikationens syfte	17

3.2.3	Verbal och icke-verbal kommunikation _____	18
3.2.4	Villkor för effektiv kommunikation _____	18
3.2.5	Problem i kommunikationen _____	18
3.2.6	Personalchefers kommunikation med chefer i organisationen _____	19
3.3	Personalekonomi _____	19
3.3.1	Personalekonomi och personalekonomiska beräkningar _____	19
3.3.2	Kritik mot användandet av personalekonomiska beräkningar _____	21
3.3.3	Kritik mot kritiken _____	22
3.3.4	Ekonomi- och verksamhetskunskap _____	23
4	Resultat av studiens undersökning _____	25
4.1	Personalavdelningens och personalchefens roll _____	25
4.1.1	Strategisk eller administrativ funktion i organisationen _____	25
4.1.2	Förtroende hos och inflytande i företagsledningen _____	26
4.1.3	Relation till verkställande direktör _____	27
4.1.4	Personalchefens roll i organisationen och i företagsledningen _____	27
4.1.5	Ett helhetsperspektiv på organisationen _____	28
4.2	Kommunikation _____	29
4.2.1	Att förmedla ett budskap _____	29
4.2.2	Mjuka vs. ekonomiska argument för att nå företagsledningen _____	30
4.2.3	Ett gemensamt språk _____	31
5	Analys av studiens resultat och metod _____	33
5.1	Analys av studiens resultat _____	33
5.1.1	Personalavdelningen och personalchefers roll i organisationer _____	33
5.1.2	Förtroende hos och inflytande i företagsledningen _____	33
5.1.3	Relation till verkställande direktör _____	34
5.1.4	Status _____	34
5.1.5	Verksamhetsförståelse _____	35
5.1.6	Kommunikation _____	35
5.1.7	Förmedla budskap _____	36
5.1.8	Kommunikationens innehåll _____	37
5.2	Metoddiskussion _____	39
5.2.1	Källkritik _____	39
5.2.2	Metodkritik _____	39
6	Studiens slutsatser _____	41

6.1	Kombinationen av förberedelser, affärskoppling och ekonomiska argument _____	41
6.2	Studiens meningsfullhet _____	41
7	Slutdiskussion _____	43
7.1	Ekonomi räknas _____	43
7.2	Förankringens betydelse synliggörs _____	43
7.3	Statushöjning med tiden _____	44
7.4	Förslag på vidare forskning _____	44
8	Referenser _____	45
9	Bilaga 1 - Intervjuguide _____	48

1 Inledning

I inledningen kommer vi att presentera bakgrunden till föreliggande studies problem samt göra en del definitioner av begrepp som kommer att användas. Denna del kommer sedermera att utmytna i studiens problemformulering samt syfte. Avslutningsvis belyses studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Kraven på personalchefers kompetens och förmåga till kommunikation har förändrats i grunden de senaste femton åren och fortsätter att utvecklas i en snabb takt. Detta beror bland annat på att medarbetarna fått en mer betydelsefull roll och detta har medfört att frågor som berör personalen har blivit allt viktigare (Berglund, 2002). Ett resultat av denna utveckling är att organisationer satsar mer på sina medarbetare och på personalrelaterade frågor, såsom lärande och utbildning. I och med medarbetarens utökade betydelse för organisationen kan det antas att personalfunktionen får en allt mer viktig och betydelsefull roll inom organisationen. Det är därmed möjligt att förvänta sig att yrkeskategorin personalspecialister får allt högre status och inflytande. Dock visar forskning på att detta inte alltid är fallet och problem med att skapa en legitim yrkesidentitet till viss del lever kvar (Berglund, 2002).

Den funktion inom organisationen som ansvarar för personalfrågorna har, i Sverige, gått igenom fyra utmärkande faser. I början av 1900-talet, när det verkliga intresset för personalfrågor väcktes, ansågs personalarbetet vara socialt betingat. Under 1950-talet gick utvecklingen mot personaladministration och under 1970-talet präglas det av arbetsmiljö. Från 1980-talet och fram till idag ses personalarbetet som en ledningsfråga och begrepp som strategi och ekonomi knyts numera allt närmre personalfunktionen (Granberg, 2004). Idag handlar personalarbetet främst om strategisk ledning av mänskliga resurser vilket också är en definition av det engelska begreppet human resource management (HRM). Det är också denna definition av HRM som vi fortsättningsvis kommer att använda, då vi anser att den på ett bra och tydligt sätt beskriver innebörden av begreppet. Vidare framhålls också det affärsmässiga personalarbetet allt mer (Berglund, 2002). De som arbetar med personalfrågor idag har ofta en beteendevetenskaplig bakgrund. De har vidare olika benämningar, främst beroende på vad de har för ansvar och vad deras huvudsakliga arbetsuppgifter går ut på. Personalchef är en av dessa roller och denna yrkesgrupp ser sig främst företräda företaget (Berglund, 2002) och deras roll är först och främst att nå de satta affärsmålen och att handla i organisationens intresse (Kelly & Gennard, 1996). Vidare försöker de träda in i områden, så som strategiskt arbete i ledningsgrupper, där ofta andra yrkesgrupper

finns, så som civilingenjörer och civilekonomer. Detta gör att personalchefer upplever att det ekonomiska språket måste behärskas för att de bättre skall kunna göra sin röst hörd i företaget (Berglund, 2002).

Idag är det allt mer vanligt att personalchefer har en plats i företagsledningen och i en undersökning gjord av tidningen "Personal och Ledarskap" (1993) framkom att 77 procent av alla personalchefer har en plats i företagsledningen (Berglund, 2002). Företagsledningen i en organisation kan ses som de individer "som ansvarar för inriktning och samordning av ett företags verksamhet" (Nationalencyklopedin, 2010) och det är denna definition som kommer att vara gällande i föreliggande studie.

Personalchefers plats i företagsledningen är dock inte helt problemfri. I forskning av bland andra Johan Berglund, som har en ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm, har det framkommit att personalchefer ofta upplever att de har svårt att kommunicera det de har att bidra med till andra chefer och representanter i företagsledningen (Berglund, 2002).

Begreppet kommunikation och dess syfte kan ses på olika sätt (Littlejohn & Foss, 2008), men en grundläggande förutsättning är att en kommunikation alltid innefattar två parter, en sändare och en mottagare (Garside & Kleiner, 1992; Jacobsen & Thorsvik, 1998; Page, 1984). Synen på kommunikation och kommunikationsteori skiljer sig åt mellan de olika världsdelarna och det förekommer även en distinktion mellan ett västerländskt individualistiskt och österländskt kollektivistiskt synsätt (Littlejohn & Foss, 2008). I föreliggande studie kommer kommunikation och kommunikationsteori att betraktas ur ett västerländskt synsätt och den teori som ligger till grund för studien kommer av den anledningen att vara västerländsk och i stor utsträckning amerikansk. Vi är medvetna om att det finns skillnad i kulturerna mellan Sverige och USA, varför även svensk litteratur inom området har studerats.

Kommunikation kan ses som en faktor som utvecklar individen (Engquist, 1992) eller som ett verktyg för individen att nå sina mål (Jacobsen & Thorsvik, 1998). I de fall och situationer där kommunikationen används som verktyg så är det av största vikt att innehållet i kommunikationen anpassas efter mottagaren och dennes prioriteringar (Garside & Kleiner, 1992). Skulle detta nonchaleras finns risk att kommunikationen misslyckas och budskapet därmed inte får sin önskade effekt. Då personalchefer ofta upplever kommunikationsproblem gentemot företagsledning kan anpassning av kommunikationen och budskapet efter mottagaren anses vara av stor betydelse för denna yrkesgrupp. Vi anser därför att kommunikationen mellan dessa parter är av stor vikt att undersöka närmare.

1.2 Problemformulering

Personalchefer bör lägga större vikt vid att på ett adekvat sätt kommunicera kostnadsfördelar med diverse personalprogram till chefer och representanter i företagsledningen (Rauschenberger & Schmidt, 1987). Det antyds ofta att yrkesgruppen personalchefer med en beteendevetenskaplig bakgrund är otydliga och abstrakta, eller mer direkt, saknar ekonomiska kunskaper och de kan kritiseras för att vara verklighetsfrånvända (Berglund, 2005). Idag finns det verktyg för att kunna utvärdera ekonomiska effekter av diverse personalprogram, historisk sett har dock dessa utvärderingar presenterats i psykologiska termer snarare än en ekonomiska. Personalcheferna har då visat på individuella skillnader mellan anställda snarare än direkta bidrag till företagets ekonomiska slutresultat. Att presentera utvärderingar av personalprogram med psykologiska termer betraktas inte alltid som lika värdefull information av de i företagsledningen som utvärderingar som presenteras i ekonomiska termer, vilket personalcheferna inte alltid är medvetna om. Det här beror troligtvis på att de i företagsledningen ofta inte har en beteendevetenskaplig bakgrund och det är mer troligt att de godkänner finansiering av personalinvesteringar när det är motiverade utifrån en kostnadsfördelaktig grund (Rauschenberger & Schmidt, 1987). Ekonomiska kunskaper och ekonomiska begrepp ses som viktiga för att kunna övertyga andra och språkbruket kan användas för att signalera nytta, konkretion och resultatorientering (Berglund, 2005).

Utifrån denna vetenskap är det av intresse att ta reda på hur personalchefer, som är med i en företagsledning, väljer att kommunicera med representanterna i företagsledningen för att få fram sina budskap. Vilken typ av innehåll i kommunikationen och vilka argument använder de för presentera till exempel utvärderingar av personalinvesteringar? Vilka av dessa argument upplever de fungerar bäst? Utifrån denna problemdiskussion har följande problemformulering vuxit fram:

Vilken typ av innehåll i kommunikationen anser personalchefer fungerar bäst vid kommunikation om personalinvesteringar med företagsledningen?

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka och beskriva hur personalchefer kommunicerar med företagsledningen om personalinvesteringar genom att svara på ovanstående problemformulering. Syftet är också få en djupare förståelse för hur denna kommunikation fungerar samt beskriva vilket innehåll i kommunikationen som personalchefer anser fungerar bäst för att få företagsledningens gehör vid dessa investeringar.

1.4 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att undersöka personalchefer eller personaldirektörer på stora eller börsnoterade företag inom den privata sektorn. Samtliga respondenter är representanter i företagsledningen inom respektive organisation. Vidare har alla dessa företag kontor lokaliserade i Stockholms kommun eller närgränsande kommuner.

2 Undersökningens metod

I detta kapitel redovisas studiens metod. Den inledande delen behandlar vetenskapssyn och den avslutande delen behandlar studiens tillvägagångssätt.

2.1 Vetenskapssyn

2.1.1 Deduktivt och induktivt synsätt

Den deduktiva processen karaktäriseras av att forskaren utgår från befintlig teori som sedan provas i empirin. Inom den induktiva processen är tillvägagångssättet det motsatta från det deduktiva, det vill säga forskaren utgår från empiri för att därefter bilda nya teorier. Teori bör utifrån det senare synsättet behandlas som något som kommer ur data (Bryman, 2002).

I föreliggande studie har vi utgått ifrån det deduktiva synsättet. Det teoretiska ramverk som legat till grund för studien har varit kopplad till personalarbete, kommunikation och personalekonomi. Utifrån teorin har vi därefter utformat studiens undersökningsvariabler, vilka i sin tur legat till grund för formuleringen av intervjufrågorna, som vi använt för insamlingen av empirin.

Studiens huvudsakliga undersökningsvariabler, som bildats utifrån den utvalda teorin, är *personalfunktionens roll, kommunikation* samt *ekonomiska verktyg*.

2.1.2 Valet mellan positivism och hermeneutik

Positivism och hermeneutik är två skilda sätt att se på vetenskap. Positivismen karaktäriseras bland annat av strävan efter att finna lagbundenheter och det generella i det specifika. Den positivistiske forskaren strävar vidare efter att finna förklaringar till det undersökta fenomenet (Andersson, 1979). Ytterligare en utmärkande och grundläggande ståndpunkt inom detta synsätt är att det råder en klar distinktion mellan fakta och värderingar. Denna åtskillnad återspeglas exempelvis i strävan efter att forskaren bör förhålla sig så objektiv som möjligt under studiens gång (Kvale, 1997). Forskarens värderingar bör hållas från de vetenskapliga resonemangen (Andersson, 1979) och dennes inflytande över studien bör i största mån avlägsnas (Kvale, 1997). Denna ståndpunkt är även karaktäriserande för positivistens viktigaste kriterium för vetenskap, opartiskhet, som berör forskarens förhållningssätt till både andra forskare och till undersökningsobjekten (Andersson, 1979). Sanning finner positivisterna genom att följa en viss metod vilken i huvudsak är oberoende av undersökningens innehåll (Kvale, 1997).

Hermeneutiken syftar till att finna en gemensam förståelse av en texts mening och detta görs genom tolkning av texten. Denna tolkning kan inte vara förut-sättningslös utan forskaren kommer att tolka texten utifrån sin egen livsvärld, vilket betyder att dennes erfarenhet och värderingar kommer att påverka och avspeglas i tolkningen (Kvale, 1997). Till skillnad från positivisten råder det således enhet mellan fakta och värderingar (Andersson, 1979) och forskaren har inte möjlighet att vara helt objektiv. Inom hermeneutiken råder en ständig växling mellan delar och helhet. Helheten tolkas utifrån dess delar, vilka relateras till helheten och så vidare. Denna till synes ändlösa process går under benämningen den hermeneutiska cirkeln eller spiralen. Dock finns det ett avslut och det är när den hermeneutiske forskaren kommit fram till en mening eller ett sammanhang som är fri från inre motsägningar (Kvale, 1997).

I föreliggande studie har synen på vetenskap utgått från det positivistiska synsättet då vi menar att det är av stor vikt för studien och dess trovärdighet att forskaren förhåller sig objektiv. Vi avser inte heller att tolka empirin utifrån vår egen livsvärld i någon vidare mening så som inom hermeneutiken, utan endast att beskriva det som framkom i empirin vilket mer stämmer överens med det positivistiska synsättet.

2.1.3 Kvantitativ och kvalitativ ansats

Valet mellan kvalitativ eller kvantitativ metod som verktyg för en undersökning beror på vilka forskningsfrågor som skall besvaras. Kvalitet syftar på arten eller egenskapen hos något, medan kvantitet syftar på mängden, hur stort eller hur mycket av något (Kvale, 1997).

Inom den kvalitativa forskningsansatsen ligger fokus, i de flesta fall, vid att beskriva olika fenomen, dock förekommer även ansatser till förklaringar. Utgångspunkten i en kvalitativ studie är att undersöka deltagarnas egna perspektiv och det är därför av vikt att även beskriva den kontext de verkar i för att bättre skapa en förståelse för förslagsvis ett beteende. Utmärkande för den kvalitativa forskaren är att han eller hon påverkas mer av ett tolkningssynsätt (Bryman, 2002).

Den kvantitativa forskningen karaktäriseras främst av fyra begrepp vilka är mätning, kausalitet, generaliserbarhet och replikation. Mätningen är ett verktyg vars syfte är att finna skillnader mellan individer som sedan kan beskrivas och detta verktyg resulterar i mer exakta beräkningar. Kausalitet beskriver orsak - verkan samband mellan variabler. Generalisering handlar om i vilken grad resultaten kan generaliseras till andra grupper eller situationer utöver den aktuella. Replikation syftar till att minimera forskarens inflytande på studien och detta kan göras genom att noggrant beskriva studiens tillvägagångssätt, detta för att skapa möjlighet för andra forskare att upprepa studien (Bryman, 2002).

Föreliggande studie har en kvalitativ ansats då syftet är att undersöka och beskriva kommunikationen mellan personalchef och företagsledningen utifrån respondenternas egna upplevelser. Vi söker även en förståelse för att kunna beskriva hur kommunikationen används och i vilka former.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Beskrivande fallstudie

Forskarens mål i en fallstudie är att på ett grundligt sätt belysa ett specifikt fall och dess unika drag, som han eller hon intresserar sig för (Bryman, 2002). Fallstudier används för att ”nyansera, fördjupa och utveckla begrepp och teorier, ibland även för att illustrera eller stärka hypoteser” (Nationalencyklopedin, 2010). Innebörden med fallstudier syftar till att undersöka en mindre avgränsad grupp och studier görs ofta av en individ, en grupp individer eller en organisation (Patel & Davidsson, 1991). En fallstudie kan kategoriseras efter huruvida den är beskrivande (eller deskriptiv), i motsats till tolkande (Nationalencyklopedin, 2010).

Föreliggande studie har karaktärsdrag av att vara en fallstudie på så sätt att vi har valt att studera och fördjupa oss i en mindre avgränsad grupp individer i gruppen personalchefer. Studien är också beskrivande då vi endast beskriver det som framkommit i empirin utan att göra några vidare förklaringar eller tolkningar.

2.2.2 Urval

Urvalet i denna studie var ett så kallat tillgänglighetsurval och detta karaktäriseras av att det saknar en slumpmässig urvalsteknik (Bryman, 2002). Dock togs hänsyn till vissa kriterier vilka följer i nedanstående stycke. Enligt Langemar (2008) är det vid en kvalitativ studie bättre att handplocka de deltagare som kan ge den bästa informationen istället för att slumpa fram dessa. När urvalet sker genom slumpmässighet, måste det vara fler deltagare med i undersökningen för att få fram alla kvalitéer som kan finnas för fenomenet i fråga (Langemar, 2008). Vi började med att kontakta personalchefer som vi redan hade någon form av kontakt med, via tidigare uppsats, bekanta eller via nuvarande arbete. Därefter bad vi våra kontakter om tips på personer som vi kunde kontakta i syfte att finna ytterligare respondenter som skulle passa till vår studie.

Kriterier som sattes upp för respondenterna var att de skulle vara personalchefer eller personaldirektörer på ”stora företag” eller börsnoterade företag. Ett stort företag är enligt Statistiska centralbyrån ett företag med fler än 250 anställda (Wikstedt & Poldahl, 2008). Anledningen till att vi valde att undersöka stora företag var för att vi ville träffa respondenter från företag som hade en företagsledningsgrupp samt att vi ville undersöka företag som kunde tänkas ha en högre frekvens av strategiska beslutsärenden i personalfrågor. Vi ville utöver detta att företaget skulle vara tillräckligt stort och moget för att ha ett strukturerat arbetssätt kring beslutsfattanden i personalfrågor. Respondenten skulle företräda personalfrågor i företagsledningen samt stå som ansvarig för personalekonomiska beslut och vi försökte få ett så heterogent urval som möjligt vad gällde kön, ålder och bakgrund. Det slutgiltiga urvalet bestod av sju personalchefer och personaldirektörer, som samtliga arbetade inom olika företag och branscher. Vidare fanns både kvinnor och män med olika åldrar och med varierande bakgrund rep-

resenterade. Studiens bortfall bestod av sex individer, vilka valde att tacka nej till att medverka av olika orsaker, eller som valde att inte svara på inbjudan till medverkan.

2.2.3 Datainsamling

I denna studie har empirin samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Denna typ av intervju kännetecknas av att intervjuaren har en sammanställd intervjuguide med färdiga frågor, vilka dock ej måste följas i den ordning de står i. Intervjuguiden fungerar mer som en form av manus och då avsikten är att genomföra flera intervjuer, är det att föredra att man har en gemensam struktur på intervjuerna. Det här för att underlätta jämförelser mellan de olika svaren (Bryman, 2002). Respondenten ges med denna metod stor frihet att svara på sitt eget sätt. Under intervjuens gång finns även möjlighet för intervjuaren att ställa följdfrågor, som inte står i intervjuguiden, eller att be respondenten utveckla sina svar ytterligare (Bryman, 2002).

Intervjuerna genomfördes i samtliga fall på respondenternas arbetsplats. För att undvika störande ljud och dylikt genomfördes intervjuerna i en ostörd miljö där endast vi och respondenten var närvarande. Intervjuerna, vilka varade mellan 30 och 45 minuter, spelades in med hjälp av en mp3-spelare för sedan kunna transkriberas. Inspelningen och transkriberingarna gjordes för att kunna genomföra en detaljerad analys av intervjumaterialet.

2.2.4 Intervjuguide

I en intervjuguide belyses de ämnen som kommer att ligga som grund för studien och beroende av vilken typ av intervju man väljer att göra kommer guiden att se olika ut. Guiden kan innehålla endast de ämnen som skall belysas eller färdigformulerade frågor (Kvale, 1997).

I föreliggande studie använde vi oss av en intervjuguide (bilaga 1) med frågor formulerade utifrån undersökningsvariabler, vilka formulerats utifrån teori. Inledningsvis ställdes en kontrollfråga för att försäkra oss om att det var rätt person som vi pratade med, därefter ställdes några bakgrundsfrågor av kortare karaktär. Den sista delen bestod av våra huvudsakliga intervjufrågor, vilka var främst öppna och men också en del mer specifikt formulerade frågor.

2.2.5 Tematisk analys

När intervjuerna var genomförda utfördes ordagranna transkriberingar av intervjuerna. Därefter analyserades intervjuerna utifrån en tematisk analys. De sju transkriptionerna gick igenom tills en helhet i texten erhållits. Vi båda gick igenom texten var för sig och nyckelord markerades i kanten och relevanta och intresseväckande citat noterades. Materialet strukturerades och gemensamma nyckelorden sorterades in under olika preliminära teman för att få en djupare förståelse. Slutligen sammanfattades materialet under vardera tema och relevanta

citat från respondenterna valdes ut. Transkriptionerna gick igenom ett flertal gånger av oss båda under analysarbetet för att inte riskera att missa viktig information.

2.2.6 Etiskt ställningstagande

Vetenskapsrådet presenterar fyra etiska aspekter vilka alla skall beaktas vid en vetenskaplig undersökning; informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet berör vikten av att informera undersökningsdeltagaren om studiens syfte samt all den information som är av vikt för dennes deltagande. Samtyckekravet berör undersökningsdeltagarens medverkan och att det är han eller hon som avgör när denne vill avbryta om så är fallet. Konfidentialitetskravet berör hantering av undersökningsdeltagarnas personuppgifter och dessa skall förvaras så att utomstående inte kan få ta del av dem. Nyttjandekravet berör de uppgifter som undersökningsdeltagarna delgivit och att dessa endast får användas i forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002).

I föreliggande studie informerades samtliga undersökningsdeltagare om studiens syfte redan i den första kontakten och sedan igen vid intervjutillfället. Respondenterna blev upplysta om att de kunde välja att inte svara på frågor samt att de när som helst, om de så ville, kunde avbryta intervjun. Respondenterna samt deras arbetsplats är anonymiserade och informationen vi samlat in används endast för denna studie och kommer sedan att förstöras.

2.2.7 Studiens trovärdighet från tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet till konfirmering

Inom den kvalitativa forskningen belyses studiens trovärdighet (Bryman, 2002). Inom begreppet trovärdighet finns aspekter såsom tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet rör frågan om den interna validiteten i undersökningen. Överförbarhet behandlar huruvida resultaten kan tillämpas i andra miljöer, vilket kan jämföras med extern validitet. Pålitlighet berör huruvida man får likande resultat vid upprepad mätning, vilket kan jämföras med begreppet reliabilitet. Konfirmering rör forskarens förhållningssätt till studien, närmare bestämt om forskaren förhållit sig objektivt och haft kontroll över sina egna värderingar under undersökningen (Bryman, 2002).

Tillförlitlighet skapas genom att forskaren säkerställer att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar respondenterna resultatet för att försäkra sig om att man uppfattat på ett korrekt sätt. I denna studie blev därför respondenterna tillfrågade om de ville granska transkriberingarna innan resultatet presenterades, vilket tre av de sju respondenterna valde att göra. Överförbarhet uppnås genom att noga beskriva den kultur som råder. Det här har vi gjort genom att i resultatdelen beskriva respondenternas företag och hur personalfunktionen fungerar. En studies pålitlighet stärks genom att forskaren så noggrant som möjligt beskriver hur forskningsprocessen gått till. I denna studie

redovisas forskningsprocessen i metodavsnittet och intervjuguiden som används i undersökningen är bifogad. Konfirmering stärks då forskaren försöker säkerställa att han eller hon agerat i god tro och låtit sina egna värderingar vara passiva (Bryman, 2002). I föreliggande studie styrks resultaten med hjälp av transkriberingar från intervjuerna.

3 Teori om personal, kommunikation och personalekonomi

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för vår studie. Vi har valt att ha med teorier om personaladministration, personalchefer, kommunikation och personalekonomi. Vi utgår således ifrån flera olika teorier och inte enbart en specifik. De utvalda teorierna kan kopplas till vår problemformulering och därmed hjälpa oss att besvara syfte med denna studie.

3.1 Personaladministration och personalchefer

3.1.1 Personalarbetets historia

Det moderna personalarbetets utveckling i Sverige kan delas in i fyra olika perioder. Mellan år 1910-1949 var personalarbetet socialt inriktat och en central uppgift var då att undanröja sociala orättvisor och missförhållanden avseende arbetssituationen (Berglund, 2002). Nästa period som varade mellan år 1950-1969, benämns som "från socialarbete till personaladministration", och under denna period blir ett administrativt förhållningssätt mer tydligt. Under åren 1970-1979 kom nya reformer inom arbetsrätt och arbetsmiljö vilket präglade personalarbetets utveckling. Under hela 1980-talet, utvecklas personalarbetet till ett lednings- och kompetensperspektiv, det vill säga att personalarbetet blir en företagsledningsfråga och begreppet human resource management börjar vinna mark som en effekt av betoning på ledningsfrågor. Grunderna i Human Resource Management, eller HRM, är att "människorna ses som en konkurrensfördel som kan styras, motiveras, utvecklas och utplaceras tillsammans med organisationens övriga resurser på ett sätt som gynnar organisatoriska mål" (Handy, Barham, Panter Winhard, 1989, sid. 13). Personalpolicys och personalaktiviteter kopplas därmed närmre organisationens affärsstrategi (Handy, Barham, Panter Winhard, 1989).

Under de senaste femton åren har de som arbetar med personalfrågor försökt att motivera deras strategiska betydelse i organisationer. Personalfunktionen ses idag alltmer som en betydelsefull resurs i organisationer, och funktionen anses vara en viktig länk till företagets strategier (Ferris, Perrewé, Ranft, Zinko, Stoner, Brouer, et.al., 2007). Personalfunktionen har därmed gått från att ha varit en funktion vars huvudsakliga syfte var att arbeta med service och underhåll av organisationen samt dess medlemmar, till att ha blivit en funktion som har en direkt bidragande roll till företagets prestation och framgångar (Ferris et al, 2007).

En tydlig trend i personalarbetets historiska utveckling är att till en början baserades personalspecialistens kunskaper på beteende- och samhällsvetenskap utifrån ett arbetstagarperspektiv. Över tid har denna fokus flyttats mer mot ett arbetsgivarperspektiv och en ekonomisk kunskapsbas anses vara av stor vikt. Idag handlar personalarbetet mer om strategisk ledning av mänskliga resurser och det affärsmässiga personalarbetet betonas allt tydligare (Berglund, 2002).

3.1.2 Om Human Resource Management

Det var under 1990-talet som begreppet Human Resource Management (HRM) etablerade sig i Sverige för att beskriva det som tidigare kallats personaladministration (Bergström & Sandoff, 2000). Problemet med begreppet personaladministration är att det inte signalerar i tillräckligt hög utsträckning det strategiska arbete som yrkesgruppen och organisationerna vill kommunicera. Idag saknas ett likvärdigt svenskt begrepp för HRM, vilket personalspecialister dock gärna skulle vilja se (Berglund, 2002).

HRM står för, som ovan nämnt, strategisk ledning av mänskliga resurser och rent praktiskt kan HRM omfatta till exempel kompetensutveckling, karriärmöjligheter, belönings- och bonussystem, anställningspolicy samt ledarskap (Karlöf, 1989 refererad i Berglund & Blomquist, 2004). Begreppet HRM kan utgöra en integrerad del av affärsstrategin och affärsutvecklingsprocessen, där personalen uppfattas som ett verktyg för förändringsprocessen i företaget (Karlöf, 1989, refererad i Berglund & Blomquist, 2004). HRM signalerar ett strategiskt fokus och kan bland annat ses som ett försök att kombinera ekonomi och personalfrågor och därmed öka personalspecialisternas inflytande (Berglund, 2002).

Det finns dock viss kritik mot begreppet HRM och dess genombrott. Det finns forskare som hävdar att begreppet inte tillför något nytt, utan enbart är ett nytt namn för att beskriva något som redan finns (Bergström & Sandoff, 2000). Andra menar att begreppet signalerar det förflutna, till exempel tron på centrala och universella lösningar på lokala problem. Vissa menar att det ekonomiska fokus som genomsyrar HRM kan utgöra en fara för personalvetarnas profession, då deras egentliga kunskapsbas, det beteendevetenskapliga, kan riskera att hamna i skymdan (Berglund, 2002).

En yrkesgrupp som generellt ser positivt på HRM-begreppet är personalchefer. Personalchefer är en grupp som ofta ser nya möjligheter med begreppet HRM och de har förhoppningar att begreppet ska underlätta kommunikationen med andra yrkesgrupper. Förbättrad kommunikation leder förhoppningsvis till att personalchefens status ökar, i första hand vad gäller dennes kompetens. Vissa menar också att HRM på ett tydligare sätt understryker det nya personalarbetet, exempelvis det strategiska arbetssättet och fokus på lärande och utveckling, jämför med andra beteckningar så som till exempel personaladministration (Berglund, 2002).

3.1.3 Om personalspecialister och personalchefer

Inom personalarbetet finns en rad olika yrkeskategorier, så som personaldirektörer, personalchefer, utbildare, rekryterare, förhandlare, konsulter och så vidare (Berglund, 2002). Denna yrkesgrupp benämns ofta personalspecialister och de har försökt att tydliggöra och argumentera för sitt yrkeskunnande. De har därmed försökt att öka sin legitimitet och status i företag och organisationer under en längre tid. I det framväxande kunskapssamhället tycks mycket tala för att yrkesgruppens status borde öka i företag och organisationer. Detta eftersom en nyckel till framgång för företag att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal, vilket är några av de viktigaste uppgifter som personalspecialister har. Dock har yrkesfunktionen fortfarande en relativt låg status i organisationer både i Sverige och internationellt. Personalspecialisterna tycks, i vissa fall, ha svårt att övertyga andra yrkesgrupper att den kunskap de besitter är betydelsefull och legitim, och att de därför borde ha en mer framträdande och strategisk ställning i organisationer. En av yrkeskategorierna inom gruppen personalspecialister är personalchefer. De ser sig främst företräda företaget och företagsledningen och de ser sig själv ofta som konsult eller samtalsparter med vd eller företagsledningen. Dock kan de ibland uppleva att det har svårt att kommunicera det de har att bidra med till andra chefer i organisationen (Berglund, 2002).

Yrkesgruppen personalspecialister uttrycker ofta att personalarbetet mer och mer bör handla om att arbeta strategiskt med personalfrågor. De upplever dock att det ekonomiska språket måste behärskas för att de bättre skall kunna göra sin röst hörd i företaget och ekonomer tycks vara den självklara yrkesgruppen som måste övertygas (Berglund, 2002). I en studie som Huselid, Jackson & Schuler (1997) har genomfört i USA, beskrivs bland annat att yrkesgruppen personalspecialister har två typer av kompetenser. Den ena benämner forskarna som professionell kompetens och den andra som affärsrelaterad kompetens. Historiskt sett har den professionella kompetensen, som är relaterade till att tillhandahålla traditionella tekniska personalaktiviteter, setts som nödvändig och tillräcklig för att säkerställa utveckling av och implementering av diverse personalprocesser i ett företag. I och med att det strategiska HRM paradigmet växte fram, ifrågasattes detta, och de fanns de som hävdade att professionell kompetens inom personalområdet inte räcker, utan att det även krävs affärsrelaterad kompetens hos personalspecialisterna (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

Huselid, Jackson och Schuler (1997) delar även upp de arbetsuppgifter som personalspecialisterna utför mellan tekniska och strategiska arbetsuppgifter. De tekniska arbetsuppgifterna består till exempel i utförandet av anställningsförfaranden, prestationsmätningar, utbildning samt administration av ersättningar och förmåner. De strategiska å andra sidan består i att skapa och implementera en uppsättning interna policys och praxis som försäkrar att företagets humankapital (de anställdas kollektiva kunskaper, förmågor och färdigheter) bidrar till att företaget uppnår sina affärs mål. De tekniska arbetsuppgifterna är mer reglerade

genom att intressenter, så som linjechefer och befattningshavare, har vissa förväntningar vad gäller utförandet av dessa aktiviteter. När det kommer till de strategiska arbetsuppgifterna finns inte lika mycket förväntningar hos intressenterna och det finns en liten gemensam förståelse för hur dessa aktiviteter implementeras i organisationen på ett effektivt sätt (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

Idag har de flesta som arbetar med personalarbetet huvudansvaret, i nära samarbete med linjen och andra kollegor, att utforma policy och praxis. Dessa har till syfte att framkalla ett beteende hos de anställda, som leder till en hållbar framgång för organisationen (Armstrong, 2005). Vid en närmare titt på en organisations huvudsakliga verksamhet består denna idag, i allt större utsträckning, av människorna. Detta medför att personalarbetet blivit allt viktigare. Teknik, produkter och system kan lätt kopieras och det är de anställda som företagsledningen måste koncentrera sig på för att få en hållbart överlägsen framgång i förhållande till konkurrenterna (Armstrong, 2005).

3.1.4 Personalchefens roll

Personalchefen och dennes roll i organisationen har visat sig ha olika betydelse beroende av om organisationen verkar inom den offentliga eller den privata sektorn. Inom den privata sektorn spelar personalchefen eller personaldirektören en viktig roll i själva utformandet av affärsstrategin och inom den offentliga sektorn i implementeringen av affärsstrategin (Kelly & Gennard, 1996).

Personalchefens funktion är först och främst att nå de satta affärsmålen och handla i organisationens intresse (Kelly & Gennard, 1996). Vidare visar studier från Skottland, att personalchefen eller direktören måste vara starkt affärsorienterad för att erhålla respekt från övriga ledningsgruppmedlemmar. Respekt för personalfrågorna uppnås även genom att exempelvis leverera positiva resultat till styrelsen, visa på tillväxtmöjligheter och övertyga övriga ledningsgruppmedlemmar att dessa uppkommer av satsningar i personalen. Relationen mellan företagsledningen och personalchefen bygger på tillit och delade värderingar om vad som bidrar till företagets framgångar och den strategiska utvecklingen (Kelly & Gennard, 1996).

Forskning har även visat att vd:s inställning till personalfrågor påverkar personalchefens möjligheter att få status och inflytande i företagsledningen. I organisationer där vd är benägen att satsa på personalfrågor får personalchefen eller direktören högre status och inflytande. I organisationer där så inte är fallet är det personalchefen uppgift att försöka övertyga vd och företagsledningen om värdet av personalens bidrag. Vidare har personalchefens inflytande påverkats av fackförbundens inflytande i organisationen, ju större inflytande fackförbunden får, desto mindre inflytande får personalchefen, och tvärt om (Kelly & Gennard, 1996).

3.1.5 Personalspecialisters status

Personalfunktionen är ett exempel på en organisatorisk funktion som ofta består av kvinnor och som också anses vara en mindre statusfylld funktion, i förhållande till andra funktioner inom organisationer (Berglund, 2002). Yrkesgruppen personalspecialister som helhet är kvinnodominerad där till exempel 80 procent av dem som utbildar sig till personalvetare/beteendevetare är kvinnor. Vidare är personalchef den chefsposition i Sverige som har störst andel kvinnor, cirka 40 procent, enligt en undersökning som tidningen Affärsvärlden har genomfört (Berglund, 2002). Dock kan det fortfarande urskiljas att det är män som är överrepresenterade vad gäller de högste chefsnivåerna inom yrket, såsom personaldirektörer. En yrkesgrupp som främst består av kvinnor, vars kompetens allt som oftast uppfattas som mjuk och mänsklig, kan göra att deras kunskap och erfarenhet riskerar att nedvärderas.

Personalspecialisters ambition att arbeta mer strategiskt med personalfrågor i ledningsgruppen leder till att de därmed träder in på områden som traditionellt domineras av andra yrkesgrupper så som ingenjörer och ekonomer (Berglund, 2002). Ekonomer menar ofta att personalspecialister saknar ekonomisk kunskap och verksamhetsförståelse för att komma ifråga för det strategiska personalarbetet. Civilekonomerna och civilingenjörerna sysslar många gånger med det som ses som kärnverksamheten i företaget, exempelvis försäljning och produktion, och de anses ofta ha högre status än de på personalfunktionen (Berglund, 2005). Dock menar både kritiker och personalspecialister att det i stor utsträckning beror på personalspecialisterna själva. Personalspecialisten som yrkesgrupp måste, enligt dessa, lära sig att marknadsföra sina budskap och kommunicera på ett bättre sätt, samt lära sig mer ekonomi (Berglund, 2002).

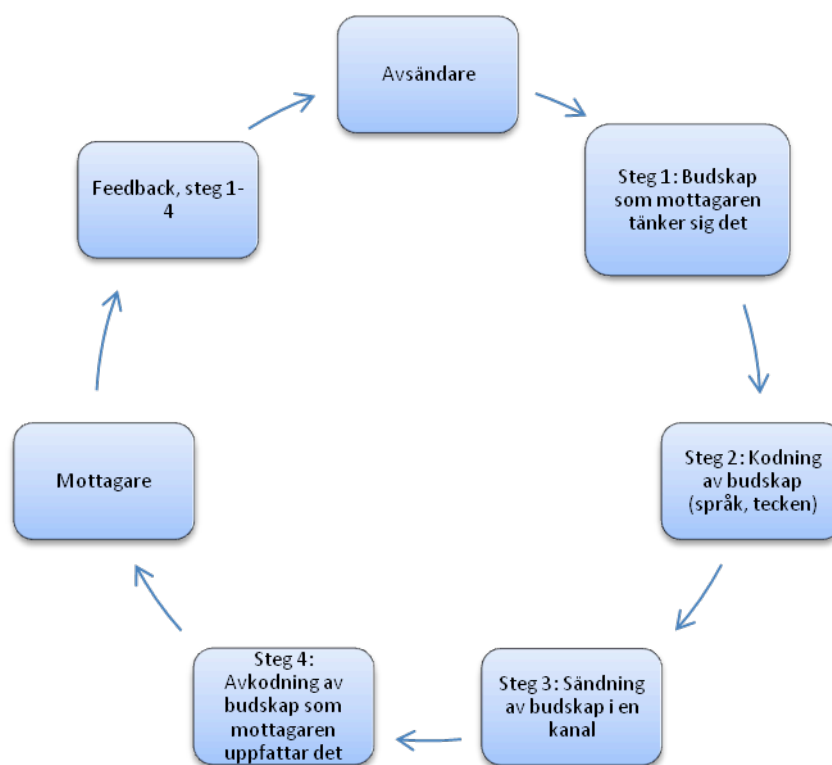
3.2 Kommunikation

3.2.1 Vad är kommunikation?

Kommunikation är ett begrepp som har visat sig vara svårdefinierat och flera olika definitioner finns att tillgå (Littlejohn & Foss, 2008). Engquist (1992) skriver att begreppet kommunikation betyder att göra gemensam eller dela något med någon (Engquist, 1992) och det ”något” som delas är de berörda parternas respektive bilder av verkligheten. Jacobsen och Thorsvik (1998) lägger fokus vid ett mer praktiskt plan och de skriver att kommunikation är en process där fokus ligger i informationsöverföring. För denna uppsats syften avses med ordet kommunikation endast mellanmänsklig kommunikation.

Enligt Page (1984) är kommunikation en mycket komplicerad process, vilken innefattar en ömsesidig förståelse mellan två eller flera personer. En grundförutsättning för att det ska bli en kommunikation, är att den alltid innefattar minst

två personer (Garside & Kleiner, 1992). De två medverkande parterna är en sändare och en mottagare, det vill säga en informationsgivare och en mottagare av den information som förmedlas (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Av vikt är även att det sända budskapet når mottagaren på ett sådant vis att denna kan ta det till sig (Garside & Kleiner, 1992). Kommunikation som uppstår mellan två parter har sin början i en envägskommunikation vilken sedermera kan, om rätt förutsättningar ges, övergå i en tvåvägskommunikation. Dock förutsätter detta att mottagaren av budskapet reagerar på informationen (Jacobsen & Thorsvik, 1998). En tvåvägskommunikation kan beskrivas som en dynamisk process där de individer som medverkar sänder och tar emot budskap samtidigt och kontinuerligt (Jacobsen & Thorsvik, 1998, Garside & Kleiner, 1992). Denna process är fullt genomförbar tack vare individens utvecklade hjärna, vilken kan bearbeta den information som flödar mellan parterna (Garside & Kleiner, 1992).



Figur 1: Kommunikationsprocessen (egen tolkning av Jacobsen & Thorsvik, 1998).

I en kommunikationsprocess förekommer ett antal utstuderade steg. Inledningsvis förvandlar, eller kodar, sändaren sina tankar och funderingar till ord. Nästa steg blir därefter att kommunicera dessa vidare till en eller flera mottagare, och detta görs genom en så kallad kommunikationskanal (Jacobsen & Thorsvik, 1998, Page, 1984).

En kommunikationskanal kan till exempel vara muntligt via telefon eller ansikte mot ansikte, via e-mail eller via andra individer. Därefter ligger budskapet hos mottagaren, vars uppgift nu blir att avkoda budskapet och reagera på det (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Meningen med kommunikationen är, enligt Engquist (1992), att båda parter skall vara medvetna om hur den andra parten ser på saker och ting, och detta ger en bild av hur parterna egentligen ser på den verklighet som de lever i. Detta behöver därmed inte betyda att båda parter måste se på verkligheten på samma sätt, utan meningsskiljaktigheter kan och kommer att förekomma (Engquist, 1992).

För att nå den önskade effekten av kommunikationen, det vill säga att mottagaren skall förstå hur sändaren tycker och tänker, är det av största vikt att budskapet blir emottaget av mottagaren. Detta förutsätter att sändaren av budskapet handlar på rätt sätt (Page, 1984). Page (1984) nämner fyra olika steg som ligger till grund för att den väntade effekten skall kunna uppnås. Ett första steg är att sändaren måste ha mottagarens fulla uppmärksamhet och det medför, att som sändare, eliminera eventuella distraktioner som kan verka störande. Vidare måste sändaren erhålla mottagarens förståelse, det vill säga har budskapet nått hjärnan? Många budskap blir förstådda, men utan att resultera i någon egentlig ”trigger” för att handla. För det tredje måste sändaren försäkra sig om att mottagaren accepterat budskapet, har det tagit sig från hjärnan till hjärtat? Intention att agera är inte samma sak som att agera, så det fjärde, och sista steget är att se om kommunikationen verkligen leder till ett handlande (Page, 1984).

3.2.2 Kommunikationens syfte

Då begreppet kommunikation kan definieras på olika vis, får den även flera olika syften beroende av vad som läggs i begreppet. Engquist (1992) beskriver kommunikationens syfte, och då framförallt tvåvägskommunikationens, och belyser tre utmärkande faktorer för detta, kontroll, personlig utveckling och bekräftelse, vilka alla kan kopplas direkt till den enskilde individen. Kontroll kan kopplas till trygghet, vilket är något som individen ständigt strävar efter. Kontroll får individen genom att i kommunikationen få upplysning om bland annat den rådande situationen och vad som väntas. I en tvåvägskommunikation får individen nya uppfattningar om verkligheten, vilket kan leda till personlig utveckling. Vidare söker individen ständigt efter bekräftelse och att bli tagen på allvar, vilket kan uppnås genom en tvåvägskommunikation (Engquist, 1992).

Jacobsen och Thorsvik (1998) ser kommunikationen mer som ett hjälpmedel, eller ett verktyg för att nå vissa mål. Som exempel påvisar de att kommunikation kan användas för att vinna strategisk kontroll över den andra parten (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

3.2.3 Verbal och icke-verbal kommunikation

En förutsättning för att kommunikationen skall fungera på bästa sätt och utan problem är att den verbala och ickeverbala kommunikationen fungerar i ett samspel med varandra (Garside & Kleiner, 1992). Verbal, kommunikation förmedlas med hjälp av ord (Engquist, 1992) och denna sänds genom olika kanaler, till exempel via direkt kontakt, e-mail eller telefonsamtal (Jacobsen & Thorsvik, 1998). När ett verbalt budskap skall formos är det av vikt att välja sina ord väl och det finns flera faktorer att ta hänsyn till såsom mottagarens erfarenheter och prioriteringar (Garside & Kleiner, 1992). Icke-verbal kommunikation innefattar bland annat ansiktsuttryck, gester, ögonkontakt och kroppsspråk. Den ickeverbala kommunikationen utgör till synes den största delen av den direkta kommunikationen, vilket visar på vikten av hur ett budskap förmedlas (Jacobsen & Thorsvik, 1998; Garside & Kleiner, 1992). Dock är det av värde att inte lägga allt för stor vikt vid en aspekt av det icke-verbala språket och därmed gå miste om själva poängen i budskapet. Den viktigaste faktorn blir sedermera att se till helheten (Garside & Kleiner, 1992).

3.2.4 Villkor för effektiv kommunikation

Principerna för att en kommunikation skall bli effektiv är de samma, oavsett tillämpningsområde (Engquist, 1992). Effektiv kommunikation är inte en medfödd egenskap, utan det är en färdighet som individen lär sig, genom erfarenheter under sin livstid. En förutsättning för att kunna lära sig detta är att som individ besitta en grundläggande förståelse för sina egna värderingar och känslor (Garside & Kleiner, 1992). Ytterligare en förutsättning är förmågan att kunna känna empati för en annan individ och i det här fallet för den som är mottagare. Page (1984) skriver att det bästa sättet att åstadkomma bättre kommunikation är att utveckla förmågan att ge och ta emot feedback. Vidare är det av betydelse att som sändare bli medveten om de känslor som kommer att påverka kommunikationen och mottagandet av denna (Page, 1984).

3.2.5 Problem i kommunikationen

Problem i kommunikationen kan uppstå i kommunikationsprocessens alla olika delar (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Syftet med att sända ett budskap är, som ovan nämnt, att få sändaren att förstå meningen i det och ta det till sig. Denna process sker inom mottagaren och det är därför av stor vikt att skapa budskapet med mottagaren i åtanke. Budskapet bör därför kodas på så vis att mottagaren ser och känner som sändaren gör (Garside & Kleiner, 1992). Att anpassa budskapet efter mottagaren och dennes prioriteringar blir därmed en avgörande faktor för om budskapet tas emot på rätt sätt eller ej. Problem med kodningen kan uppstå när känslomässiga budskap skall förmedlas, då sändaren och mottagaren inte talar samma

språk eller då sändaren uttrycker sig på så vis att mottagaren inte får något förtroende för denna (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

3.2.6 Personalchefers kommunikation med chefer i organisationen

Personalchefer upplever ibland att de har svårt att kommunicera det de har att bidra med till andra chefer i organisationen. Vidare antyder personalchefen ofta en önskan om att få mer inflytande i organisationen och om att göra sig bättre förstådda. De tror att de kan göra det genom att kommunicera mer som andra chefer och representera företagsledningen genom att konkretisera sina argument i mer ekonomiska termer, samt tydliggöra kopplingen mellan personalåtgärder och företagets resultat (Berglund, 2002).

I Berglunds (2002) studie lägger han fram två råd till personalspecialister gällande hur de bättre skall kommunicera och få fram sina budskap till andra chefer inom organisationen. Det första rådet är att personalspecialisten måste lära sig mer ekonomi, vilket också ofta både personalspecialister och andra forskare lyfter fram som en viktig aspekt. Ekonomi ses ofta som ett språk, vilket är lättare att använda på ett effektivt sätt när man skall kommunicera med chefer och representanter i företagsledningen. Personalspecialister bör både kunna göra ekonomiska beräkningar men också ha förmågan att behärska ett ekonomiskt språkbruk, så som till exempel marknadsförings- och strategiterminologi. Det andra rådet som Berglund (2002) lägger fram är vikten av att personalspecialister måste sätta verksamheten främst. Han menar att teoretisk kunskap, så som till exempel beteendevetenskap, inte kan ersättas av praktisk erfarenhet. För att hantera detta bör personalspecialister försöka att bli mer konkreta och undvika specialistterminologi i sin kommunikation med andra chefer (Berglund, 2002).

3.3 Personalekonomi

3.3.1 Personalekonomi och personalekonomiska beräkningar

Personalekonomi kan sägas vara en modell för en utvecklad verksamhetsstyrning i en organisation. Verksamhetsstyrning handlar om hur företagsledningen medvetet försöker påverka uppmärksamhet, lärande och handling i en riktning som står i överensstämmelse med organisationens vision, mål och strategier. Personalekonomi ligger vidare i gränsområdet mellan ekonomi och beteendevetenskap och under utvecklingen av begreppet har impulser kommit från nationalekonomin, sociologin, företagsekonomin och arbetspsykologin (Johanson & Skoog, 2007).

Begreppen personalekonomi och personalekonomiska beräkningar används ofta som synonymer, dock är det av stor vikt att göra skillnad på dessa, då de behandlar olika saker. Personalekonomi kan beskrivas som hushållning med mänskliga resurser och fokus ligger i hushållningshandlingar avseende personalen inom organisationen. Personalekonomiska beräkningar behandlar ekonomiska begrepp och metoder, såsom ROI (return on investment), nyttoanalys eller olika kalkyler, vars syfte är att tillämpas på åtgärder som rör personalen. Dessa beräkningar kan ha olika utformning, samt göras för olika syften, till exempel som underlag inför beslutsfattande (Johanson & Johrén, 2001). Personalekonomi kan också användas för argumentation, lärande och styrning av verksamheten. Grovt förenklat kan sägas att personalavdelningar ofta är intresserade av kalkyler som rör personalen som underlag för argumentation. Ekonomer å andra sidan har ett större intresse av personalekonomiska resultaträkningar för styrningsändamål (Johanson & Skoog, 2007).

Nyttoanalyser är en metod inom personalekonomi som har förespråkats som ett effektivt verktyg för att kommunicera nyttan eller värdet av personalprocesser till företagsledningen (Hoff Macan & Highhouse, 1994). Nyttoanalysen är en metod som tydliggör nyttan med en investering och den mest undersökta frågan inom området rör förhållandet mellan det ekonomiska värdet och den faktiska prestationen. Mer utförligt menas hur arbetsinsatsen varierar mellan de anställda, i förhållande till hur stor inkomsten blir. Ju större variationen är, desto viktigare blir det ekonomiskt att välja den person som presterar bäst (Rauschenberger & Schmidt, 1987).

Företagsledningen inom organisationer antas primärt vara drivna av slutresultat och vinster som är associerade med organisationens investeringar. Nyttoanalyser kan användas som ett hjälpmedel för att överbrygga kommunikationsbryggan mellan företagsledningen och personalavdelningen när det bland annat kommer till kommunikation rörande personalinvesteringar (Hoff Macan & Highhouse, 1994).

Det är av stor betydelse hur nyttoanalyser kommuniceras med företagsledningen. Inom organisationer har det framkommit att företagsledningen inte alltid förstår sig på de uträkningar som omger dessa nyttoanalyser. Då analysen och dess bakomliggande beräkningar inte förstås, bildas ofta en misstro mot denna (Rauschenberger & Schmidt, 1987). Rauschenberger och Schmidt (1987) har fastställt några grundläggande principer för att kommunicera nyttoanalyser. Dessa består av fyra olika steg och det första rör beslutsfattarnas involvering i nyttoanalysen och det är av betydelse att beslutsfattarna involveras så tidigt som möjligt i processen. Det andra steget belyser vikten av att knyta nyttoanalysen till organisatoriska datakällor, såsom årsrapporten. Det tredje steget berör presentationens utformning och ett standardformat för all ekonomisk information bör utformas och användas. Det fjärde, och sista steget, berör användarens erfarenhet av utfallen av personalprogram. I detta fall bildas erfarenheten av att närvara vid

möten där det diskuteras konsekvenser av nya eller existerande personalprogram. Av vikt blir att observera hur de finansiella siffrorna presenteras och diskuteras. Hoff Macan & Highhouse (1994) genomförde en studie i USA där de undersökte hur personalspecialister använder sig av nyttoanalyser när de kommunicerar med ledningen. Resultatet visade bland annat att företagsledningen allt som oftast inte bara är intresserade av monetära värden när det kommer till värdering av personalprocesser utan att de också är intresserade av andra mer mjuka värden. Respondenterna indikerade också att det finns alternativa sätt att kommunicera värdet av personalprocesser och att många använder sig mer av logiska och säljande argument än av nyttoanalyser (Hoff Macan & Highhouse, 1994).

ROI, Return on investment, eller på svenska, avkastning på investerat kapital, är en metod som utvecklades under 1970-talet (Phillips & Phillips, 2009). ROI gör olika investeringar mätbara och den kan användas inom personalarbetet för att till exempel visa personalprocessernas ekonomiska bidrag till organisationen. I takt med att företagsledningen efterfrågar bevis för att investeringarna verkligen ger de utfall som sats, har denna metod under senare år börjat användas på alla typer av investeringar. Att mäta avkastningen på en investering är ett av de bästa sätten att vinna stöd och respekt hos företagsledningen då denna metod snabbt visar huruvida en satsning är lönsam eller ej (Phillips & Phillips, 2009).

3.3.2 Kritik mot användandet av personalekonomiska beräkningar

Kalkyler kan beskrivas som ett rationellt arbetssätt för att förutsäga hur ett visst utfall kommer att bli, och till följd därav har kritik riktats mot användandet av kalkyler som beslutsunderlag. Denna kritik har sin grund i att människans handlande och agerande inte alltid är rationellt och därför går det inte att förutsäga. Kritiker menar därför att kalkyler därför bör användas för att beräkna någonting som redan har hänt och inte för att visa vad som skall göras (Johanson & Johrén, 2007).

Användningen av ekonomiska verktyg och modeller för att bedöma nyttan av exempelvis olika personalprocesser kan antas förefalla problemfri och flera forskare står bakom detta. Dock finns det forskare som riktar kritik mot denna utökade användning, och menar att dessa modeller är både logiskt och konceptuellt olämpliga då det gäller personalfrågor. Även om de i enstaka fall skulle vara lämpliga bör de undvikas, då de kan resultera i negativa konsekvenser (Hunter, Coggin & Schmidt, 1988).

Hunter, Coggin och Schmidt (1988), som är forskare inom psykologi, lyfter fram ett flertal exempel där de menar att beräkningar som berör personalprocesser inte bör eller kan användas. Det första exemplet berör personalprocesser och huruvida dessa kan och skall ses som investeringar eller ej. I de fall där personalprocesser inte ses som investeringar skall de inte heller beräknas med sådana metoder.

Vidare bör inte ett nuvärde beräknas då det inte finns någon tidsmässig faktor, det vill säga, det saknas bas för diskontering.

Dock förekommer tillfällen där personalprocesser skall beräknas som investeringar och det belyses i det andra exemplet. När initiala startkostnader för exempelvis ett personalprogram finns att tillgå, utöver kostnader för att använda programmet över tid, kan dessa kostnader behandlas som investeringskostnader. Detta resulterar i att finansiella metoder kan användas för att jämföra investeringar med andra potentiella investeringar, dock bör beräkningar och jämförelser genomföras med vaksamhet (Hunter, Coggin & Schmidt, 1988). En investerings nuvärde och interna avkastning bör beräknas på hela perioden då personalprogrammet används. Vidare är det av vikt att veta att finansiella nyckeltal som berör investeringar av personalprogram kan få extrema värden, jämfört med andra investeringsmöjligheter. Om detta är fallet finns risk att de siffror som presenteras tappar trovärdighet hos företagsledningen, vilket är det motsatta utfallet av användandet av dessa metoder.

Ytterligare problemområden som lyfts fram är användandet av nyttoanalyser och avsaknaden av en enda definition av begreppet nytta (Hunter, Coggin & Schmidt, 1988). Vidare förekommer ett flertal olika nyttomodeller som kan och bör användas för olika situationer, beroende av dess syfte. För att kommunicera nyttan av olika personalprogram/personalinvesteringar i organisationen bör personalspecialister således behålla flexibiliteten att matcha informationen som presteras med informationen som behövs för syftet.

I situationer där kalkyleringsmetoder används, finns även en mängd finansiella termer som kan vara svåra för personalspecialister att förstå (Hunter, Coggin & Schmidt, 1988). Det här förringar inte bara trovärdigheten utan kan också leda till kritik på grund av missförstånd (Hunter, Coggin & Schmidt, 1988, Rauschenberger & Schmidt, 1987). Trots att matematiker kanske föredrar långa ekvationer som har ett sken av komplett generalitet, föredrar de flesta chefer och personalspecialister olika metoder och olika dataprocedurer för olika syften.

3.3.3 Kritik mot kritiken

Ovanstående påståenden som gjorts av Hunter, Coggin och Schmidt (1988), har fått kritik från flera håll och det finns forskare som menar att dessa, med sina resonemang, bromsar de framsteg som gjorts inom personalpsykologin (Cascio & Morris, 1990).

Cascio och Morris (1990) lyfter fram betydelsen av att en personalspecialist bör tänka och agera som företagare om de vill göra meningsfulla bidrag till företaget. För att kunna göra detta krävs att personalspecialisten uttrycker sig i termer som resten av organisationen förstår sig på och accepterar. Det huvudsakliga syftet med att använda finansiella metoder är att underlätta vid jämförelser mellan

konkurrerande förslag när organisationens resurser skall användas (Casio & Morris, 1990). Vidare är det väl etablerat att det korrekta sättet att värdera och jämföra olika konkurrerande investeringsförslag är att använda nuvärde (NPV).

Fördelen med att använda sig av NPV är att denna metod visar summan i kronor, medan exempelvis den interna avkastningen visas i procent, och vidare kan NPV alltid kalkyleras. I syftet att jämföra olika konkurrerande investeringsförslag, bör personalspecialister presenterar deras personalförslag i samma ramverk och språk som andra investeringsförslag (Casio & Morris, 1990). Genom att de gör så, ökar trovärdighet för deras förslag. Personalen på personalavdelningen behöver vidare inte vara specialister inom ekonomi, dock bör de förstå de grundläggande principerna av dessa tekniker.

Casio och Morris (1990) skriver därefter att man inte bör undvika användandet av en metod bara för att det är svårt att förstå. I situationer där detta är fallet måste dessa metoder förklaras på ett sådant sätt så att personalspecialisterna förstår och kan använda dem. Vikten av att som personalspecialist använda sig av finansiella metoder har visat sig vara avgörande för att konkurrera om företagets resurser. I de fall där personalspecialisten inte ämnar använda sig av finansiella metoder kommer de att ha en sämre förmåga att konkurrera om resurser för personalinvesteringar (Casio & Morris, 1990).

3.3.4 Ekonomi- och verksamhetskunskap

Ytterligare argument som talar för att personalspecialister bör implementera och använda ekonomi i sitt arbete lyfter Berglund (2002) fram i sin forskning, där han betonar vikten av att kunna ekonomi, samt det han kallar för verksamhetskunskap. Personalen som resurs är kostsam och merparten av ett företags kostnader är personalkostnader. Personalfrågor anses vara viktiga och den vanligaste anledningen är den ekonomiska aspekten. Företaget vill gärna följa upp kostnader för till exempel utveckling och utbildning, de har också börjat mäta i pengar vad personal kostar och vad till exempel en felrekrytering kostar (Berglund, 2002).

Personalchefer understryker ofta vikten av att de bör ha ekonomikunskaper och de menar att ekonomiska argument är ett viktigt retoriskt verktyg för att kunna föra fram och uppmärksamma personalfrågor inom organisationen. Beteendevetenskaplig kompetens ses många gånger som otydlig och abstrakt och bedöms inte som lika viktig som ekonomiska kunskaper och verksamhetserfarenhet. Saknas de senare kunskaperna och erfarenheterna hos personalchefer kommer de också sakna den grundläggande förståelsen för verksamheten och affärerna som anses vara nödvändiga för att kunna driva ett effektivt strategiskt personalarbete. Personalspecialister bör således bredda sina kunskaper och visa mer initiativ och drivkraft om de vill ha mer inflytande i organisationen. Praktiskt verksamma personaldirektörer, vilka ofta har bakgrund som ekonomer eller ingenjörer, och som har kommit långt i sin karriär för ofta fram argument att personalspecialister

måste ha ekonomiska kunskaper och ett affärsmannaskap för att kunna arbeta framgångsrikt med strategiska frågor i organisationen. De bör vidare besitta en så kallad verksamhetskunskap, det vill säga praktiskt erfarenhet av verksamheten och verksamhetsförståelse (Berglund, 2002).

I Cascios (2005) artikel beskrivs att en personalspecialist/personalchef bör kunna addera värde till organisationen för att kunna vara framgångsrik i sin roll. Att vara en skicklig strategisk affärspartner i organisationen är en av de viktigaste funktionerna för att lyckas med detta. Det här innebär att ha en förmåga att skapa en personalstrategi som anpassar människorna, processerna och systemen till den allmänna affärsstrategin som finns i företaget (Cascio, 2005). Personalspecialisterna bör utveckla de anställdas förmågor, kunskaper och motivation på ett sådant sätt att deras arbetssätt och beteende följer företagets affärsstrategi (Ferris, et.al., 2007).

En av respondenterna i Cascios (2005) artikel ger en vision till professionella personalspecialister som de bör sträva efter: ”Du måste se på verksamheten genom vd:s ögon” (Cascio, 2005, sid 160).

4 Resultat av studiens undersökning

I föreliggande studie avses att undersöka vilken typ av innehåll i kommunikationen som personalchefer anser fungerar bäst vid kommunikation om personalinvesteringar med företagsledningen. Resultatet redovisas i form av en beskrivande text utifrån respondenternas svar utformade i olika teman. Vidare följer temana de förutbestämde undersökningsvariabler som legat till grund för studien.

4.1 Personalavdelningens och personalchefens roll

4.1.1 Strategisk eller administrativ funktion i organisationen

Personalavdelningens roll och huvudsakliga arbetsuppgifter inom organisationen skiljer sig åt beroende på vad det är för typ av organisation och organisationsstruktur som den verkar i. I de flesta fall är föreliggande studies medverkande personalavdelningar mer av en strategisk partner och strategisättande funktion, framför en stödjande. Kopplingen och närheten till affären en utmärkande och genomgående egenskap hos de strategiskt bundna personalavdelningarna.

”Rollen är ju att stödja affären, så det är väldigt tydligt, det är inte en separat administrativ enhet som bara har till uppgift att få ut löner.”

”Bilderna av HR-funktionen är annorlunda nu än vad den var för tjugo år sen. Jag tror att HR-funktionen för tjugo år sen var mycket mjukare, och det har mycket mer kopplat till affären idag än det var tidigare. Men på ett otroligt bra sätt. Kopplingen till affären innebär att de mjuka frågorna blir en viktig affärskritisk komponent, så det är inte så att de har blivit mindre betydelsefulla.”

De organisationer där personalavdelningens roll övergått från en supportfunktion till mer en strategisk funktion kan främst skildras som organisationer där medarbetarna står för själva produkten, det vill säga tjänste- eller kunskapsföretag. Inom dessa organisationer ligger huvudparten av personalansvaret främst hos cheferna, vilka har ansvaret för, samt själva får göra mycket av det praktiska personalarbetet. Personalavdelningens roll i sammanhanget blir att förse organisationens chefer med diverse riktlinjer, verktyg, systemstöd och processer. Det handlar också om att säkerställa att cheferna förmår att ta sitt personalansvar och få till ett utvecklande ledarskap. Dock förekommer det, även i dessa organisationer, vissa frågor där personalavdelningen fortfarande besitter det huvudsakliga ansvaret, såsom fackliga förhandlingar på central nivå eller rekrytering på chefsnivå.

Det finns vissa undantag från denna strategiska koppling till personalavdelningens roll. Inom vissa organisationer är personalavdelningens främsta uppgifter kopplade till en mer stödjande och supporterande roll samt att dess verksamhet bedrivs mer operativt. Det föreligger emellertid en önskan om att personalavdelningens roll, i dessa organisationer, ska bli mer strategisk och komma bort från det alltför administrativa arbetssättet. Detta för att personalavdelningen och de som arbetar där skall på ett bättre sätt användas till det som de är utbildade för och duktiga på.

4.1.2 Förtroende hos och inflytande i företagsledningen

Inflytande och förtroende är båda faktorer som en personalchef behöver för att kunna driva sina frågor i företagsledningen. Med ett ökat förtroende ökar vidare personalchefens inflytande i organisationen.

”Är man en duktig personalchef, så får man ett väldigt stort inflytande.”

Förtroende, eller tillit, byggs upp under en längre tid. Grundläggande för att bygga upp ett förtroende är att besitta en viss kompetens, göra ett bra arbete, som även är av betydelse för verksamheten samt att, som personalchef, kunna visa på resultat.

Ett ökat förtroende medför att företagsledningens inställning till, och sättet att se på personalavdelningen och personalfrågor förändras, till det bättre. Vidare kommer ett förtroende från kollegorna i företagsledningen medföra att det blir lättare att både lägga fram beslut och få accept för dessa. Ett exempel på en situation som stärker företagsledningens förtroende för personalchefen, är när han eller hon på ett professionellt sätt hanterar svåra situationer.

”Det märks såtillvida att de tankar och funderingar som jag lägger fram får jag bra gehör för. Jag får lätt ledningens uppmärksamhet.”

Förtroende och inflytande är även kopplat till personalchefens erfarenhet och år inom yrket. Dock framgår att i vissa organisationer är personalchefen, trots erfarenhet, tvungen att ständigt anstränga sig, för att övertyga företagsledningen om att personalfrågorna är av största vikt för organisationen samt att dessa bör vara på agendan.

Ytterligare en aspekt som påverkar personalchefens förtroende och inflytande är dennes förmåga att förhålla sig till verksamheten och till ”affären”. Personalchefen bör därför alltid utgå från affärsnyttan i sina resonemang.

”Ju närmre affären man är, desto mer förtroende har man i ett företag.”

”Så du måste förmå, dels vara livligt engagerad i de övriga bitarna, kopplat till affärsmodellen, som sådan. Men också kunna ta HR frågorna i det här fallet och göra de till en del av affärsstrategin. Det tror jag, lyckas du inte där, då kommer du aldrig att lyckas att få förtroende fullt ut.”

Förtroendet för personalchefen från organisationens övriga medlemmar påverkas bland annat av organisationens storlek. I stora organisationer där verksamheten är utspridd över hela landet eller även hela världen, är fallet inte alltid att samtliga medarbetare har kunskap om vilka som sitter i företagsledningen. Men detta är ett problem som berör alla i ledningsgruppen och inte enbart personalchefen.

4.1.3 Relation till verkställande direktör

Personalchefens relation till verkställande direktör (vd) är unik och det är framförallt personalavdelningens och personalchefens arbetsuppgifter som ligger till grund för detta. Organisationen skulle inte finnas eller klara sig utan sina medarbetare, vilket leder till att personalen och omhändertagandet av denna är helt avgörande.

”... jag tycker att en vd ska använda ekonomichef och HR som sin vänster och höger arm...”

Vd:s syn på personalavdelningen och personalfrågor är en faktor som, tillsammans med ovan nämnda faktorer, kan kopplas till personalavdelningens inflytande i organisationen. Då vd intresserar sig för, och lägger mycket tid i personalfrågor ökar även personalavdelningens inflytande i organisationen.

”... och vad som är ännu viktigare är att jag har ett stort utrymme hos vår vd, det är ännu viktigare. Skulle inte han tycka det var intressant med personalfrågor, medarbetarnas utveckling och de vi rekryterar, skulle det vara helt omöjligt att driva det här arbetet. Nu brinner han för såna frågor och tycker det är absolut avgörande för att få det här företaget att gå framåt...”

Personalchefens relation till organisationens vd skiljer sig i jämförelse med andra chefers relationer till vd, och detta beror på personalchefens något speciella arbetsuppgifter. En personalchef kan till exempel komma att diskutera de övriga medlemmarna i företagsledningen, tillsammans med vd, och detta gör personalchefens sats lite unik.

”Så det är den unika situationen också, att man ska kunna diskutera kollegorna i ledningsgruppen. Och det är ingen annan som gör än HR och vd.”

4.1.4 Personalchefens roll i organisationen och i företagsledningen

Personalchefens roll i organisationen är speciell i den bemärkelse att han eller hon både ska representera medarbetarna och företagsledningen samt att ansvaret går igenom hela organisationen, både horisontellt och vertikalt. Vidare karaktäriseras rollen av att ingen annan i organisationen har liknande arbetsuppgifter, vilket leder till att det blir svårt att diskutera frågorna med andra chefer.

”... jag måste ju stå på medarbetarnas sida och jag måste också stå på chefernas sida...”

Personalchefens plats i den interna hierarkin är, tillsammans med de övriga supportfunktionerna, under vd samt andra ”tunga” chefer. Den interna rangordningen bland cheferna i en organisation är konstruerad på så vis att det är de chefer som bidrar ekonomiskt som har mest status och störst inflytande. De roller med koppling direkt till affären kommer därmed tidigt i hierarkin. Den organisatoriska hierarkin som råder medför inga större bekymmer för personalcheferna, vilka upplever att de är väl ansedda i företaget samt har bra status och övriga chefers gehör.

”Det är de som drar in pengar som är högre värderade än de som kostar pengar.”

4.1.5 Ett helhetsperspektiv på organisationen

En personalchef har i de flesta organisationer en plats i företagsledningen och dennes uppgift är, i första hand att representera ”sin organisation”, det vill säga personalfrågorna. Dock är man som medlem i en ledningsgrupp även delaktig i andra frågor som inte enbart berör det egna området. Medlemmarna i ledningsgruppen sitter som beslutsfattare i en helhet och de är där för att tillföra verksamheten någonting. Som personalchef är det viktigt att lära sig att tänka verksamhet och inte se personalavdelningen som en isolerad ö.

...”man måste kunna jobba och ta frågorna utifrån ett koncernperspektiv, oavsett vilket expertområde man sitter på.”

I de flesta av organisationerna ses organisationen som en helhet och detta belyses bland annat genom att de beslut som företagsledningen fattar inbegriper flera olika perspektiv, såsom ekonomiskt- och personalperspektiv. Detta leder till att personalchefen är delaktig i majoriteten av frågorna.

”I alla beslut finns det ett personal- eller ett HR- perspektiv...”

”HR kan ju bidra inom så många områden.”

Personalchefen måste också förstå affären inom organisationen och vidare ha en förmåga att koppla ihop personalarbetet med affären. Det innebär inte att de måste kunna den innan och utan men förstå vad det är som företaget säljer, hur det säljs och vilka komponenter som påverkar försäljningen. Förstår personalchefen detta, så förstår de även vilka insatser inom personal som krävs. Till exempel vilken typ av personal som behöver rekryteras eller vilken utbildning de anställda eventuellt bör gå.

”Vi kan inte bara ha utbildningar för utbildningarnas skull, utan vi måste se vad det leder till i affären. Så man måste först skanna av. Vad behöver vi? Då tar man reda på det, sen så argumenterar man utifrån affärsnyttan, vad som bidrar till högre resultat, och varför det gör det.”

”Som HR-chef måste man ha ”fingrarna i jorden” eller ute i organisationen, man måste förstå vad folk gör. Ju mer man gör det, desto mer framgångsrik blir man i sitt jobb.”

4.2 Kommunikation

Kommunikation, inom en organisation, är en kraft vilken håller ihop organisationen. Kommunikation uppkommer mellan minst två parter som både lyssnar och delar med sig för att föra någonting framåt. Kommunikation är inte information utan förutsätter minst två aktiva parter.

”Det första du tänker på är kommunikation mellan människor...”

Det finns ett antal utmärkande ledord för en väl fungerande kommunikation, såsom ledarskap, respekt, tid, lyhördhet och nyfikenhet. Inom en organisation är ledarskapet en avgörande faktor för att kommunikationen skall fungera väl. Den kommunikation som sker mellan två individer är dock något som individen kan påverka och styra, till största delen, själv.

Ytterligare faktorer att ta hänsyn till för en väl fungerande kommunikation är systematik och strategi, varför man gör som man gör och vad syftet med kommunikationen är. Kommunikation upplevs vara en svår process och ett nära samarbete med kommunikationsavdelningen är vidare en faktor som underlättar för kommunikationen inom en organisation. När det kommer till kommunikationen inom företagsledningsgruppen upplever respondenterna denna kommunikation som i stort sett problemfri. De nämner dock att diskussioner i företagsledningsgruppen givetvis kan uppstå, men att detta är något positivt för att processa ett beslutstagande.

4.2.1 Att förmedla ett budskap

Då ett budskap skall förmedlas är det av vikt att utgå ifrån mottagaren och dennes behov och inte utifrån sig själv. Fastän sändarens intressen till viss del avgör vilka budskap som förmedlas är mottagarens intresse för ämnet av betydelse för hur budskapet kommer att tas emot och vissa personer kan anses vara mer mottagliga än andra.

”Man anpassar ju budskapet efter vad man har lärt sig om den personen och vad personen tycker är intressant eller triggat igång på.”

Att förmedla ett budskap till en företagsledning kräver vissa förberedelser och det är av betydelse att dessa görs på ett lämpligt sätt. Ett väl beprövat och användbart sätt att förbereda sig, är att som personalchef, eller annan chef, presentera sin idé, eller förankra idén hos några av medlemmarna i företagsledningen, redan innan mötet. Genom att göra detta testas idén och reflektioner samt andra diskussioner kring ämnet kan belysas samt bearbetas. Ytterligare en anledning till att förankra idén innan är att en företagsledning inte uppskattar överraskningar och för att få

gehör bör personalchefen använda buskap och argument som gruppen känner igen och är komfortabla med.

”Du lobbar ju för din fråga först. Så du har ju oftast med dig finanschef och oftast någon annan när du säljer det i ledningsgruppen, då har du ju redan två med dig. Du kan inte gå in och överraska med en ny idé i ledningsgruppen, då kommer du bara få nej ändå. Så det handlar ju om att som HR- person lobba för dina saker.”

I en situation där en personalchef skall presentera ett visst budskap, till exempel ett investeringsförslag, för företagsledningen är det av betydelse att budskapet är väl genomarbetat. Personalchefen bör även anstränga sig för att framstå som intressant att lyssna på, det vill säga eliminera eventuellt kommunikationsbrus. Vidare är det av vikt att personalchefen har ett väl grundat bakgrundsmaterial samt att vara väl förberedd och påläst. På ett företagsledningsmöte finns det ingen tid för diskussion, utan det kan ses mer som ett beslutsforum, varför fördjupning i detaljer inte kommer att ske. Budskapet bör därför redan vara bearbetat, kort och koncist och det bör inte heller finnas några oklarheter kring det. För att en personalchef skall få gehör för ett budskap som presenteras för en företagsledning, underlättar det om budskapet är direkt kopplat till verksamheten och affärsnyttan.

”Vad är viktigast för dem? I en ledningsgrupp är det att göra resultat, vad som är bra för lönsamheten. Och då måste man ju kommunicera på det sättet också, då måste man anpassa vad man kommunicerar...”

Erfarenhet påverkar hur mycket tid en personalchef måste lägga ner i sitt förarbete till att presentera sitt budskap. Är personalchefen erfaren har denne ofta företagsledningens förtroende, vilket leder till att förslag till beslut allt som oftast accepteras.

”Har man väl skaffat sig en trovärdighet då är det lättare, de litar på mig helt enkelt.”

4.2.2 Mjuka vs. ekonomiska argument för att nå företagsledningen

En personalchef som skall förmedla ett visst budskap till företagsledningen använder sig av olika innehåll och argument beroende av vad det är för typ av organisation som den arbetar i. Dock finns ett gemensamt sätt som förekommer i alla medverkande organisationer, vilket är att använda sig av rationella, ekonomiska argument och siffror. Ett nära samarbete med ekonomichefen är för vissa personalchefer en självklarhet.

”Jag försöker alltid sätta siffror på om det går, eller framförallt argumentera varför det är bra för verksamheten.”

”Ju högre upp i en sådan här ledningsstruktur man kommer, ju mer rationella argument förväntas ju!”

Ytterligare argument som, enligt personalcheferna är att föredra, är att på ett konkret sätt visa vad verksamheten kommer att tjäna på investeringen samt att argumentera utifrån fakta. Personalchefer upplever att faktabaserade argument, i vissa situationer, fungerar som en falsk trygghet för övriga företagsledningsmedlemmar.

”Men det enklaste, just om man vill få igenom en investering, är att tala om vad man får tillbaka, eller vad man kommer tjäna på det.”

Nyckeltal, jämförelsetal och i vissa fall benchmarking kan användas av personalchefer som underlag för en argumentation. I vissa organisationer är ett effektivt sätt att få igenom en investering att visa hur konkurrenterna arbetar samt att argumentera för att marknaden ”springer om”, om inte dessa investeringar görs.

Dock är det inte alltid fallet att ekonomiska argument är de som fungerar i alla situationer när det gäller personalfrågor och personalinvesteringar. Nackdelen med personalinvesteringar är att de ofta ger utfall efter en längre period, ibland år, vilket leder till att ekonomiska analyser inte alltid är det bästa sättet. Vidare kan vissa nyckeltal vara svåra att använda som argumentationsunderlag, av den anledningen att personalinvesteringar ofta kostar mycket pengar och siffrorna blir därför stora.

”Ekonomiska argument är alltid bra, men det är inte bara de som biter...”

Personalinvesteringar är vidare av den karaktären att de ofta medför konspirerade och inte faktiska nyckeltal, vilket även kan påverka dess trovärdighet på ett negativt sätt. Personalinvesteringar innefattar även vissa områden som berör mer diffusa frågor, såsom hur man sänker sjukfrånvaron, friskvård, arbetsmiljö eller kompetensutveckling. Dessa går inte alltid att behandla rationellt eller sätta ekonomiska siffror på. När detta är fallet använder sig personalchefen utav, till exempel, medarbetarundersökningar, psykologiska mätetal eller emotionella argument. Dessa argument är även bra beslutsunderlag för en personalchef, dock förutsätter de att de kan kopplas till verksamheten samt att mottagaren är öppen och har förståelse för denna typ av argument.

”Här är det människor det handlar om, då blir det lite svårare.”

4.2.3 Ett gemensamt språk

Personalchefer anpassar ofta sitt sätt att formulera ett budskap efter vem det är som är mottagaren. Detta ger uttryck i att argumenten blir olika beroende på om personalchefen talar med företagsledningen eller med en kollega på personalavdelningen. I en företagsledning konkurrerar personalchefen med andra diverse aktiviteter och åtgärder som ska till i organisationen och det kan krävas argument som utgår mer från ett affärsperspektiv. I en diskussion internt på en personalavdelning å andra sidan krävs ofta inte i samma utsträckning argument som är affärsrelaterade. Dock finns det en tanke om att sträva efter en likartad och

genomgående kommunikation i organisationen, detta för att sätta ett tankesätt i organisationen och för att undvika missförstånd.

"Prata med bönder på bönders vis!"

Det kan också vara bra som personalchef att ha varit ute lite i verkligheten och på så sätt lärt sig att prata samma språk som de i företagsledningen, till exempel rörande ekonomifrågor, vilket kan leda till ökad trovärdighet.

5 Analys av studiens resultat och metod

I denna del av uppsatsen har vi för avsikt att föra samman de teoretiska bidragen i föreliggande studie med det empiriska underlag som har framkommit under forskningsarbetets gång. Vi har valt att dela upp analysen i åtta övergripande områden. I slutet av detta avsnitt återgår vi till syftet och problemformuleringen som formulerades inledningsvis samt för en diskussion om metoden i studien.

5.1 Analys av studiens resultat

5.1.1 Personalavdelningen och personalchefers roll i organisationer

Personalavdelningar har alltmer gått från att ha en administrativ roll i företaget till att bli mer strategiskt insatt och involverad i företagets allmänna affärsstrategi (Berglund, 2002). Detta kan även ses i resultatet av denna studie, där personalavdelningen i organisationen ofta ses mer som en strategisk partner och en strategisättande funktion än enbart en administrativ funktion. Det här kan även kopplas samman med begreppet HRM, eller strategisk ledning av mänskliga resurser, vilket ses som en integrerad del av affärsstrategin och affärsutvecklingsprocessen (Karlöf, 1989, refererad i Berglund & Blomquist, 2004). I denna process har personalavdelningen mer strategiskt fokus i sitt arbete vilket kan ses som ett försök att kombinera ekonomi och personalfrågor (Berglund, 2002). De strategiskt bundna personalavdelningarna i föreliggande studie uttrycker att de har en koppling och en närhet till organisationens affär och affärsstrategi. Det finns dock vissa organisationer där det administrativa och operativa arbetssättet lever kvar, men där respondenter uttrycker en önskan om att personalavdelningen ska inneha en mer strategisk roll för att bland annat utnyttja den kompetens som finns på personalavdelningen.

Det här kan också kopplas samman med Berglunds (2002) studie, där personalspecialister menar att personalarbetet bör handla mer om att arbeta strategiskt med personalfrågor. Att arbeta mer strategiskt kan också antas höja statusen på yrket, eftersom personalchefer då är med i den strategiska processen i företaget och blir därmed mer involverad i företagets affärsutveckling.

5.1.2 Förtroende hos och inflytande i företagsledningen

För att en personalchef ska kunna driva sina frågor i organisationen visar resultatet i föreliggande studie att inflytande och förtroende är två viktiga faktorer. Ett ökat förtroende leder till mer inflytande i organisationen. I artikeln av Kelly

och Gennard betonas att relationen mellan företagsledning och personalchef bygger på förtroende och att de bör ha delade värderingar om den strategiska utvecklingen och vad som bidrar till företagets framgångar (Kelly & Gennard, 1996). De menar vidare att personalchefen bör vara starkt affärsorienterad för att kunna förtjäna respekt från de andra medlemmarna i företagsledningsgruppen. Ett sätt att göra det här är att leverera positiva resultat till företagsledningen. Även det här visade sig i resultatet på så sätt att en aspekt som respondenterna menar påverkar personalchefens förtroende och inflytande är att denne har en förmåga att förhålla sig till verksamheten och alltid utgå från affärsnyttan vid samarbetet med företagsledningen. Respondenterna tar också upp vikten av att utföra ett bra arbete för att få företagsledningen förtroende. Exempel på det är att göra sådant som är viktigt för verksamheten, hantera svåra situationer på ett professionellt sätt, samt att kunna visa ett positivt resultat vad gäller personalinvesteringar. Förtroende hänger också, som tidigare nämnts, samman med hur stort inflytande personalchefen har. I denna studies resultat framkommer att då personalchefen är duktig i sitt arbete, medför det ett stort inflytande i organisationen. Detta är av betydelse för att kunna driva personalfrågor på ett framgångsrikt sätt.

5.1.3 Relation till verkställande direktör

Personalchefer ser sig främst företräda företaget och ser ofta sig själv som en samtalspartner med verkställande direktör (Berglund, 2002). Relationen mellan vd och personalchef är något unik menade respondenterna i denna studie vid en jämförelse med andra chefers relation till vd. Detta beror på att personalchefen är den enda som till exempel kan diskutera övriga medlemmar i företagsledningen tillsammans med vd. En av möjligheterna för personalchefer att få ökad status och inflytande i organisationer är beroende av vad vd i organisationen har för inställning till personalfrågor (Kelly & Gennard, 1996). Det här visade sig också i resultatsammanställningen, där respondenterna menar att om vd intresserar sig för, samt lägger mycket tid på personalfrågor, får också personalfrågorna ett större utrymme och därmed får personalavdelningen ett ökat inflytande i organisationen.

5.1.4 Status

Personalfunktionen och dess medlemmar tycks, enligt teorin, fortfarande ha relativt låg status i förhållande till andra funktioner inom organisationen. De anses också ha svårt att övertyga andra yrkesgrupper om att den kunskap som de besitter är viktig och legitim (Berglund, 2002). Det här stämmer inte helt överens med föreliggande studies resultat. Respondenterna upplevde att de inte har lika hög status som de chefer som har en direkt koppling till affären och de som är ansvariga för företagets intäkter. Dock berodde detta inte på att de har svårt att visa sina kunskaper eller att det finns brister i deras kunskaper, utan på att ett företag är beroende av intäkter för att kunna överleva samt att det inte finns till enbart för de anställdas skull. Det kan därmed ses naturligt att de personer som är

ansvariga för intäkterna också är de personer som har högst status. Respondenterna upplevde denna rangordning helt naturlig och inget som de hade behov av att ändra på. Respondenterna upplevde också att, i förhållande till andra chefer i linjen, som inte är ytterst ansvariga för intäkter så som till exempel IT-chefer, de har relativt hög status. I teorin framkommer att personalfunktionens låga status till stor del beror på personalspecialisterna själva (Berglund, 2002) och att de har svårt att marknadsföra sig själva. Detta påstående kan inte heller kopplas till det som framkom i empirin i föreliggande studie.

En möjlig tolkning av denna diskrepans mellan teori och empiri vad gäller status, är att samtliga respondenter i denna studie var personalchefer eller personaldirektörer, det vill säga relativt högt uppsatta i organisationen. I den studie som Berglund (2002) genomförde är det hela personalfunktionen och dess medlemmar som uttrycker att de har relativt låg status. Det berör därmed inte bara personalchefer och personaldirektörer, utan även andra befattningar på en personalavdelning, så som till exempel personalspecialister och personalhandläggare.

5.1.5 Verksamhetsförståelse

Medlemmarna i en företagsledning sitter enligt respondenterna med i företagsledningen som en beslutsfattare i en helhet och de är där för att tillföra verksamheten något. För att kunna tillföra något till verksamheten, kan det antas vara av vikt att förstå verksamheten och dess syfte vilket även Berglund (2002) betonar. Han skriver i sin avhandling att personalchefer bör ha både praktisk erfarenhet av verksamheten, samt ha verksamhetsförståelse för att kunna arbeta framgångsrikt med strategiska frågor i organisationen (Berglund, 2002). Respondenterna menar vidare att personalchefen som är med i företagsledningen är delaktig i majoriteten av frågorna som diskuteras i företagsledningen. Det här beror på bland annat på att flertalet av de frågor som diskuteras i företagsledningen innehåller ofta olika perspektiv, både ekonomiska och personalperspektiv. För att ha en förståelse för verksamheten samt att kunna vara med och besluta om olika frågor i företagsledningen kan det antas fordras viss ekonomisk kunskap. Många frågor i ett sammanträde med företagsledning berör ekonomi, så som till exempel beslut om diverse investeringar, därför bör en personalchef besitta viss ekonomisk kunskap. Detta dels för att förstå diskussionen, men också för att kunna bidra själv. Det här kan även kopplas samman med vikten av att tala samma språk som både nämns av respondenterna i denna studie samt i Berglunds (2002) studie.

5.1.6 Kommunikation

Begreppet kommunikation har visat sig vara svårt att definiera och detta har resulterat i att begreppet fått flera olika definitioner (Littlejohn & Foss, 2008). Utifrån teori beskrivs kommunikation bland annat som en process i vilken någon

ting delas eller görs gemensamt (Engquist, 1992). Vidare kan kommunikation skildras utifrån dess praktiska vinkling och därmed beskrivas som ett verktyg för informationsöverföring (Jacobsen & Thorsvik, 1998). En gemensam faktor för kommunikationen är dock att den alltid sker mellan två, aktiva, parter (Page, 1984; Garside & Kleiner, 1992).

Begreppet kommunikation har i föreliggande studie även fått olika innebörd. Kortfattat kan kommunikation förstås som en kraft som håller ihop en organisation eller som någonting som sker mellan två individer. I kommunikationen som sker mellan två individer, kan ansvaret för denna antas ligga hos individerna själva. I denna studie kopplades främst begreppet kommunikation ihop med organisationen, vilket inte är förvånande då respondenterna intervjuades i sin roll som personalchef eller personaldirektör och kopplingen till organisationen ligger nära till hands. Dock framkom det även att kommunikation är något som sker mellan människor samt att kommunikation inte kan eller bör likställas med information. Vidare beskrivs kommunikation även som en svår och komplicerad process, vilken kräver mycket arbete. Detta sistnämnda påstående får även stöd av bland annat Page (1984), som uttrycker just detta i sin forskning.

Berglund (2002) skriver om personalspecialisterna och hur dessa allt som oftast upplever att det har svårt att kommunicera med övriga organisationen. I föreliggande studie upplevs detta inte vara fallet, utan kommunikationen mellan personalchefer och övriga organisationen upplevs fungera till synes problemfritt.

5.1.7 Förmedla budskap

Att kommunicera och göra detta på ett effektivt sätt, är en förmåga som individen kan lära sig att utveckla (Garside & Kleiner, 1992). Detta bekräftas även i föreliggande studie där det framkom att kommunikation och förmedling av ett budskap förbättras i takt med att individen blir mer erfaren. Erfarenheten hos personalchefen påverkar det förtroende som han eller hon har i företagsledningen och i och med detta ökar företagsledningens förtroende för personalchefen. Med ett ökat förtroende ökar även chansen att få accept på ett beslut.

Att förbereda ett budskap, till en företagsledning, har visat sig vara en handling vilken kräver mycket tid och planering. Page (1984) lyfter fram fyra olika åtgärder som en sändare, i föreliggande fall en personalchef, bör ha i åtanke då ett budskap skall formuleras. Pages (1984) forskning får stöd av resultatet i denna studie, dock framkom det att de två första av Pages fyra åtgärder som var mer framträdande än de två slutliga. Den första åtgärden berör sändarens förmåga att fånga mottagarens uppmärksamhet. Ur resultatet framkom det att som sändare är det av största vikt att göra sig intressant att lyssna på, och vidare bör sändaren även sträva efter att ta bort eventuella kommunikationsbrus. Det nästkommande åtgärden som Page (1984) nämner berör mottagarens mottagande av budskapet och av betydelse är att budskapet resulterar i ett handlande. Ur resultatet

framkommer det att för att ett budskap skall nå mottagaren på ”rätt” sätt så bör budskapet anpassas efter denna. Detta är även en aspekt som Garside och Kleiner (1992) belyser i sin forskning och de menar att för att budskapet överhuvudtaget skall kunna tas emot av mottagaren bör det anpassas efter dennes prioriteringar. I föreliggande framkom det att ett budskap anpassas i första hand efter mottagarens intresse, dock var även sändarens egna intresse för ämnet av betydelse. Detta resonemang leder till att vissa budskap eller förslag därmed aldrig kommer att kommuniceras, då intresse hos mottagaren eller sändaren anses vara för svagt eller obefintligt.

Pages (1984) tredje och fjärde åtgärd berör mottagaren och huruvida denna accepterat budskapet samt att sändaren bör vara uppmärksam på huruvida kommunikationen verkligen leder till ett handlande.

En intressant aspekt som resultatet visar berör personalchefens sätt att förbereda budskap inför ett möte med företagsledningen. Inför ett företagsledningsmöte testar personalchefen, allt som oftast, sina budskap på utvalda företagsledningsmedlemmar innan själva mötet äger rum. Syftet med detta är att innan mötet, vilket ses som ett beslutsforum, testa om budskapen håller och vidare reda ut eventuella oklarheter. Ytterligare orsaker som antas ligga bakom detta beteende sägs vara att företagsledningen ofta har mycket begränsad tid. Tidsbristen medför att budskapen skall vara utredda och färdigdiskuterade innan mötet. Huruvida andra chefer jämte personalchefen handlar på liknade sätt, har vi inget svar på då denna studie behandlar personalchefen och dennes roll. Dock upplever personalcheferna att detta sätt att förankra budskapen hos företagsledningen ger ett bättre utfall än om budskapen inte presenterats innan. Vidare är detta ett sätt att ta bort eventuella överraskningsmoment ur budskapet, vilket har visat sig vara en effektiv strategi.

5.1.8 Kommunikationens innehåll

Då ett budskap skall förmedlas är innehållsformen även av betydelse och detta är en aspekt som resultatet tydligt lyfter fram. Innehållet i argumenten anpassas, som ovan nämnt, efter mottagaren och när det kommer till att, som personalchef, förmedla ett budskap till en företagsledning förekommer ett par karaktäriserande innehållsformer. För en personalchef förekommer framförallt två olika innehållsformer att tillgå, ekonomiska samt beteendevetenskapliga eller psykologiska. De beteendevetenskapliga eller psykologiska innehållsformerna eller argumenten brukar även benämnas som ”mjuka” argument.

De mest framgångsrika argumenten i detta sammanhang, det vill säga i kommunikationen mellan personalchefen och företagsledningen, har visat sig vara de ekonomiska. Vilket även stöds av Berglund (2002) som menar att personalchefer bör behärska ett ekonomiskt språkbruk samt besitta förmågan att göra ekonomiska beräkningar. Denna tankegång stöds även av teori av bland andra Cascio och

Morris (1990) som menar att om personalchefen vill få organisationens gehör, bör han eller hon använda sig av ett språk som övriga organisationen förstår sig på och behärskar. Detta har visat sig vara ekonomiska argument och kommunikationsinnehåll.

Vidare framkom det av resultatet att ett vinnande sätt att få företagsledningens gehör vad gäller personalfrågor, är att koppla dessa till verksamheten och affären som sådan, samt att visa vad investeringarna ger för utkastning. Verksamhetskunskap är ett begrepp som Berglund (2002) använder sig av där han även framhåller vikten av denna vetenskap för att få gehör. Det ekonomiska måttet ROI visar just avkastningen på ett investerat kapital (Phillips & Phillips, 2009). Dock framkom det i teorin att detta mått inte alltid var lämplig att använda för beräkningar som rör personalen, eftersom människans agerande inte alltid är rationellt och därför går det inte alltid att förutsäga hur ett visst utfall kommer att bli (Johanson & Johrén, 2007). Det finns även andra kalkyleringsmodeller så som ROE (avkastning på eget kapital) och RONA (avkastning på nettotillgångar) som skulle kunna användas vid kalkylering av personalinvesteringar. Men då ingen av dessa modeller har tagits upp i den litteratur inom personalekonomi som vi har studerat, belyses inte dessa i föreliggande studie.

Cascio (2005) skriver om betydelsen av att som personalchef visa hur personalfunktionen adderar värde till organisationen. Cascio, tillsammans med andra forskare såsom Ferris et al (2007), belyser vikten av att knyta personalstrategin närmre affärsstrategin. Detta är något som även föreliggande studie understryker och i resultatet betonas även betydelsen av att som personalchef se organisationen som en helhet.

Dock visar föreliggande studiens resultat att det förekommer situationer då personalchefen får större gehör om denna istället använder sig av mjuka argument. I vissa fall lämpar sig inte de personalekonomiska beräkningarna, då somliga personalinvesteringar resulterar i stora kostnader. Beräkningarna får i dessa situationer en motsatt effekt och kostnaderna framstår istället som oroväckande höga och alarmerande. Den tankegång som råder hos vissa av studiens personalchefer får även stöd i forskning av Hunter, Coggin och Schmidt (1988). Dessa menar att personalspecialister bör använda nyckeltal samt personalekonomiska beräkningar med viss varsamhet, då dessa, om de hanteras utan vidare eftertanke kan få fel verkan på företagsledningen.

Vidare visar resultatet att personalchefer inte använder sig av förutsäggande analyser i så stor utsträckning. Anledningen till detta sägs bland annat vara att dessa är svåra att redovisa med trovärdighet då de visar på ett framtida resultat. Personalchefen använder sig i större utsträckning av nyckeltal samt jämförelsetal vilka kan räknas på och redovisas för nuläget. Forskare som stödjer resonemanget om att samtliga personalinvesteringar inte enbart bör visas med hjälp av personalekonomiska beräkningar är bland andra Johanson och Johrén (2007). Forskarna

menar att modeller och analyser inte är lämpliga för alla typer av personalfrågor, då vissa berör enbart människor, och eftersom människan inte är rationell kan inte heller rationella verktyg användas för att förutsäga vissa utfall. Johanson och Johrén (2007) menar att personalekonomiska kalkyler förhoppningsvis kan bidra att bättre förstå orsakssammanhang, men de bör också innehålla en etisk dimension och kompletteras med övervägande av annan art, som till exempel i form av en fast och erkänd personalpolitik.

Syftet med föreliggande studie var att undersöka och beskriva hur personalchefer kommunicerar med företagsledningen gällande personalinvesteringar samt få en djupare förståelse för detta. Frågan vi ställde oss inledningsvis var vilket innehåll i kommunikationen anser personalchefer fungerar bäst för att få företagsledningens gehör vid dessa investeringar. I och med föreliggande studie anser vi att vi har uppnått vårt syfte och svarat på vår problemformulering. Resultatet visar på hur personalchefer beskriver kommunikationen med företagsledningen och vilka argument de anser fungerar bäst. Vi upplever att vi har fått en djupare förståelse för ämnet, vilket även var en del av syftet.

5.2 Metoddiskussion

5.2.1 Källkritik

På grund av studiens omfång har vi fått begränsa insamlandet av teori samt antalet vetenskapliga artiklar. Många av de vetenskapliga artiklarna som legat till grund för denna studie är amerikanska, dock menar vi att dessa innehar ett västerländskt synsätt, vilket medför att de kan appliceras på vår studie. Vi har varit medvetna om att vissa kulturskillnader mellan USA och Sverige råder, därför ligger även svenska doktorsavhandlingar och litteratur inom ämnet som grund för studien. Ett fåtal av de teorier som vi använt oss av kan också betraktas som något gamla. Vi anser dock att dessa teorier belyser vårt ämne på ett värdefullt och bidragande sätt samt att vi funnit stöd till dessa i senare forskning och i föreliggande studies resultat.

5.2.2 Metodkritik

Urvalet i studien var ett så kallat tillgänglighetsurval och respondenterna bestod av individer som var tillgängliga för oss, vilket medför att detta urval påverkar studiens representativitet. Vi tog emellertid hänsyn till att respondenterna skulle vara personalchefer eller personaldirektörer på stora eller börsnoterade företag, samt att de skulle ingå i företagsledningsgruppen och företräda personalfrågor och personalinvesteringar. Vi försökte även få ett heterogent urval vad gällde kön, ålder och bakgrund, för att möjliggöra chansen att täcka in så många variationer av fenomenet som möjligt. Många variationer kan i sin tur leda till ett mer kvalitativt generaliserbart resultat, som innebär hur väl resultatet kan generaliseras

till den population och det ämne man studerar (Langemar, 2008). Antalet deltagare i studien var sju stycken, vilket skulle kunna anses som något få. Dock ansåg vi att det var tillräckligt, då vi redan efter fem intervjuer upplevde att svaren från respondenterna började likna varandra och vi började bli mättade på information.

I föreliggande studie användes semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Detta tillvägagångssätt kan medföra vissa problem och Bryman (2002) belyser ett antal faktorer som har visat sig påverka studiens resultat. Exempel på dessa är intervjuareffekten där intervjuarens egenskaper och personlighet påverkar den sociala önskvärdheten hos respondenten. Med social önskvärdhet menas att respondenten vill förmedla en positiv bild av sig själv och därför ger svar efter vad denne anser är önskvärt (Bryman, 2002). Detta kan undvikas genom att använda en annan insamlingsmetod, exempelvis anonyma enkäter.

Under analysarbetets gång eftersträvades en öppenhet och flexibilitet inför respondenternas svar. Eftersom vi hade viss teoretisk bakgrund och egen inläsning på främst området personal och personaladministration, föreligger en viss risk för selektering av information som bekräftar den egna bilden. Det här brukar benämnas konfirmation bias (Langemar, 2008). Genom att vi företrädesvis använde öppna frågor i vår intervjuguide minskade risken för denna felkälla.

6 Studiens slutsatser

I denna del av uppsatsen presenterar vi studiens övergripande slutsatser samt studiens meningsfullhet.

Resultatet visade att när personalchefer beskriver kommunikation med företagsledningen och dess innehåll kännetecknas den av ett antal faktorer. Genom att bygga upp ett förtroende från företagsledningen kan personalchefen lättare få gehör för sina förslag. Det anses också vara av vikt vilken syn den verkställande direktören i företaget har på personalavdelningen för att personalchefen lättare ska få inflytande och gehör.

6.1 Kombinationen av förberedelser, affärskoppling och ekonomiska argument

Föreliggande studie ämnar belysa vilken typ av innehåll i kommunikationen som personalchefer anser fungerar bäst vid kommunikation om personalinvesteringar med företagsledningen. Resultatet visar dock att det inte finns ett entydigt svar på denna fråga, utan ett flertal kombinerade faktorer spelar in. När en personalchef skall förmedla ett budskap till företagsledningen måste han eller hon vara väl förberedd. En av flera sådana förberedelser kan vara att förankra sina idéer till ett par företagsledningsmedlemmar innan ledningsgruppsmötet. Budskapet bör också vara väl genomarbetat, kort och koncist. Vidare bör det vara direkt kopplat till verksamheten och affärsnyttan. Ett resultat som också framkom i studien var att personalavdelningarna arbetar främst strategiskt och har nära koppling till affären vilket sannolikt gör det lättare att argumentera utifrån affärsnyttan. Det innehåll i kommunikationen som oftast fungerar bäst är de argument som är rationella och ekonomiska och som på ett konkret sätt kan visa vad verksamheten kommer att tjäna på investeringen. Ibland fungerar dock emotionella argument bättre, utifrån till exempel medarbetarundersökningar eller psykologiska mätetal, men det förutsätts att även de kan kopplas till verksamheten och affärsnyttan. Respondenterna uttrycker också att de försöker använda samma språk som de i företagsledningen. Eftersom många av de som är medlemmar i en ledningsgrupp är ekonomer eller ingenjörer snarare än beteendevetare, anses användning av det ekonomiska språket vara en fördel för att lättare få fram budskap.

6.2 Studiens meningsfullhet

Föreliggande studie bidrog till en djupare förståelse för hur personalchefer kommunicerar med företagsledningen vilket även var syftet. Studien kan anses vara meningsfull och främst vara användbar för personer som studerar och arbetar

med personalfrågor. Detta för att de kan få en djupare förståelse för hur personalchefer upplever kommunikationen med företagsledningen. Studien kan även bidra till att personalspecialister kan förbereda sig för att kommunikationen skall fungera och hur de på ett framgångsrikt sätt skall nå fram med sina budskap till företagsledningen. Studien kan också anses vara användbar för övriga representanter i företagsledningen på så sätt att de får en förståelse för personalchefens komplicerade roll i organisationen och företagsledningen.

7 Slutdiskussion

I denna avslutande del av uppsatsen diskuteras resultatet ur ett vidare perspektiv och våra egna tankar kring resultatet skildras. Avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning inom området.

I föreliggande studie framkom att kommunikationen mellan personalchef och företagsledning ses av respondenterna i stort sett som problemfri. Det som dock kan diskuteras är om det finns problem som inte kommer fram i intervjuerna. Trots att respondenterna och deras företag behandlas anonymt i denna studie, kan det hända att respondenterna inte är helt ärliga i sina svar när det kommer till problem i kommunikationen. Det här skulle kunna bero på att de inte vill exponera eventuella problem som finns inom respektive organisation.

7.1 Ekonomin räknas

Respondenterna i föreliggande studie lyfter, tillsammans med tidigare forskning, fram ekonomins betydelse för att få gehör för sina tankar och idéer. Detta är en aspekt som inte kommer som någon större överraskning då ekonomins betydelse för en organisation, framförallt i den privata sektorn, är vital för dess överlevnad. Det är därmed av betydelse att personalchefen samt övriga medarbetare i personalavdelningen besitter ekonomiska kunskaper samt förstår sig på verksamheten.

7.2 Förankringens betydelse synliggörs

Ett för oss tämligen oväntat resultat i studien är personalchefers metod att förankra budskapet hos företagsledningen innan det presenteras. Att förankra budskapet innan ledningsgruppsmötet tycks vara ett effektivt verktyg för att få igenom förslag. En fundering kring detta är att då budskapet förankras hos några av ledningens medlemmar innan, kanske inte själva innehållet, eller argumenten, i kommunikationen blir av lika stor betydelse som om det inte hade förankrats. Ett väl förankrat budskap behövs troligtvis inte argumenteras för på samma sätt som om det inte hade varit det. Ur denna studies perspektiv är detta ett intressant fynd då innehållet i kommunikationen inte får så stor betydelse. Dock kan det tänkas ha haft betydelse i själva förankringen. Troligtvis används ekonomiska argument även här, men sannolikt inte lika strukturerat och rationellt som under ledningsgruppsmötet.

7.3 Statushöjning med tiden

En diskrepans mellan resultatet i denna studie och andra tidigare studier är personalcheferns upplevelser av deras egen status, vilket är intressant. I vår studie upplevde respondenterna inte att de har avsevärt lägre status än andra chefer. Därtill ansåg respondenterna att i de fall de upplever lägre status, ses inte det här som något problem. I tidigare studier som, till exempel Berglund, 2002, har genomfört framkom att personalchefer och personalspecialister upplever att de har låg status i förhållande till andra chefer inom organisationen. En intressant tanke är om det har skett en förändring vad gäller synen och status på personalchefer de senaste åtta åren, Berglunds studie genomfördes 2002 och denna undersökning 2010. Dock skulle även detta kunna bero på, som nämnts i analysen, att urvalet av respondenter är olika i de två studierna, eller att respondenterna i denna studie inte är helt uppriktiga i sina svar på grund av social önskvärdhet. Men vi har förhoppningar om att det här är en signal på att synen och statusen på personalarbetet är på väg att förändras till att ses som mer viktig och statusfylld än tidigare.

7.4 Förslag på vidare forskning

I vidare forskning vore det intressant att ta reda på hur andra medlemmar i en företagsledning upplever kommunikationen mellan dem och personalchefen. Det vore även intressant att undersöka vad andra chefer använder för innehåll i kommunikationen och argument när de ska förmedla ett budskap om investeringar till företagsledningen. Detta för att se om det råder någon diskrepans mellan personalchefer och andra medlemmar i en företagsledningsgrupp vad gäller argumenten.

8 Referenser

- Andersson, S. (1979). *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can hr move beyond business partner?. *Human Resource Management, vol 44*, s. 195-199.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Publicerad doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.
- Berglund, J. (2005). Ekonomiskan i den professionella maktkampen. I B. Rombach, (red.), *Den framgångsrika ekonomiskan* (sid.53-67). Stockholm: Santérus Förlag.
- Berglund, Å. & Blomqvist, A., (2004). *Skapande affärsutveckling – Att driva förändringsarbeten*. Artikelkompendium, Företagsekonomiska institutionen.
- Bergström, O., Sandoff, M. (2000). *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta AB.
- Brouer, R.L., Ferris, G.R., Laird, M.D., Perrewé, P.L., Ranft, A.L., Stoner, J.S., et al. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review, vol. 17*, s. 117-130.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cascio, W.F. (2005). From business partner to driving business success: the next step in the evolution of hr management. *Human Resource Management, vol. 44*, s. 159-163.
- Cascio, W.F., & Morris, J.R. (1990). A critical reanalysis of Hunter, Schmidt, and Coggin's (1988) "Problems and pitfalls in using capital budgeting and financial accounting techniques in assessing the utility of personnel programs". *Journal of Applied Psychology, vol. 75*, s. 410-417.
- Engquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen* (2:a upplagan). Stockholm: Prisma.
- Garside, S.G., & Kleiner, B.H. (1991). Effective one-to-one communication skills. *Industrial and Commercial Training, vol. 23*, s. 24-27.
- Granberg, O. (2004). *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Handy, L., Barham, K., Panter, S., & Winhard, A. (1989). Beyond the personnel function: The strategic management of human resources. *Journal of European Industrial Training, vol 13*, s. 13-18.

- Hoff Macan, T., & Highhouse, S. (1994). Communicating the utility of human resource activities: A survey of I/O and HR professionals. *Journal of Business and Psychology*, vol. 8, s. 425-436.
- Hunter, J.E., Coggin, T.D., & Schmidt, F.L. (1988). Problems and pitfalls in using capital budgeting and financial accounting techniques in assessing the utility of personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, s. 522-528.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, vol. 40, s. 171-188.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, U., & Johrén A. (2007). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber.
- Johanson, U., & Johrén A. (2001). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Johanson, U., & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber.
- Kelly, J., & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, vol. 25, s. 7-24.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Littlejohn, S.W., & Foss, K. (2008). *Theories of human communication* (9:e upplagan). Belmont: Thomson Higher Education.
- Nationalencyklopedin. (2010). <http://www.ne.se/lang/foretagsledning/178127>, Nedladdad 8 november, 2010.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Page, D. (1984). What is communication? *Education and Training*, vol. 26, s. 50-51.
- Phillips, J., & Phillips, P. (2009). Measuring return on investment in HR. *Strategic HR Review*, vol. 8, s. 12-19.
- Rauschenberger, J.M., Schmidt, F.L. (1987). Measuring the economic impact of human resource programs. *Journal of Business and Psychology*, vol. 2, s. 50-59.

Wikstedt, S. & Poldahl, A. (2008). *De små och medelstora företagens ekonomi 2008*. Nedladdad 1 november 2010, från Statistiska centralbyråns hemsida. Webb sida: http://www.scb.se/Statistik/NV/NV0109/2008A04/NV0109_2008A04_SM_NV19SM1004.pdf

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm.

9 Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Informera respondenten om syftet med studien, intervjuens upplägg, att det är konfidentiellt och att intervjun kommer att spelas in och sedan transkriberas. Respondenten har rätt att avbryta, rätt att läsa transkribering och godkänna dessa. Transkriberingar kommer läsas av oss och eventuellt av vår handledare och opponent.

Frågeställningen som skall besvaras med hjälp av intervjuerna:
Vilken typ av innehåll i kommunikationen anser personalchefer fungerar bäst vid kommunikation om personalinvesteringar med företagsledningen?

Kontrollfråga – har vi rätt person?

- Vem är det på företaget som föredrar personalinvesteringar?

Bakgrundsfrågor

- Utbildning
- Antal år i yrket som personalchef?
- Tidigare erfarenheter inom HR?
- Arbetslivserfarenhet?
- Nuvarande tjänst och hur länge respondenten har haft den?
- Plats i företagsledningsgruppen eller i styrelsen?
- Företagspresentation/ antal anställda

Personalfrågor i företaget och Personalchefens roll

- Hur skulle du beskriva personalfunktionen i din organisation? (strategisk/administrativ?)

- Hur mycket tid och utrymme uppskattar du ägnas åt personalfrågor av företagsledningen i din organisation?
- På vilket sätt märks det i sättet att besluta om personalfrågor och personalinvesteringar?
- Hur stort inflytande upplever du att du har som personalchef i organisationen vad gäller personalinvesteringar?
- Vilket stöd från företagsledningen upplever du att du får som personalchef i organisationen?
- Hur mycket förtroende upplever du att du har som personalchef från företagsledningen?
- I vilken utsträckning skiljer sig din roll som personalchef från andra chefers när det gäller status och inflytande?
- På vilket sätt?

Kommunikation

- Vad betyder kommunikation för dig, i ordets allmänna bemärkelse?
- Vilka faktorer tror du ligger bakom en väl fungerande kommunikation i en organisation?
- Om du vill förmedla ett visst budskap (som främst rör personalinvestering såsom till exempel utökad satsning på kompetensutveckling) till företagsledningen, vilka olika typer av innehållsformer i kommunikationen använder du dig utav?
- Används ekonomiska argument? (ROI, Nyttanalyt, NPV, Nyckeltal?)
- Används psykologiska argument? (motivation, lojalitet, engagemang?)
- Skiljer det sig beroende på vilken typ av budskap du vill förmedla som argument för personalinvesteringar? På vilket sätt?
- Skiljer sig innehållsformen i kommunikationen beroende på vem (företagsledning/kollegor/facket/myndigheterna) du kommunicerar med?
- Och varför är det så?

- Vilket innehåll i argumenten upplever du fungerar bäst för att få företagsledningens gehör?
- Varför?
- På vilket sätt uttrycks detta?
- Upplever du att det finns ämnen i personalinvestering som är svårare att kommunicera kring än andra? Till exempel vid avveckling av personal, omorganisationer, nedläggning eller flyttning av verksamhet... Och kan det ibland bli problem eller missförstånd mellan dig och företagsledning på grund av kommunikationssvårigheter?
- Har ditt sätt att kommunicera med företagsledningen ändrats under din tid som personalchef?

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se



Företagsekonomiska institutionen

**Stockholms
universitet**