

**”HR Transformation” – empiri och teori som bas för fördjupad
forskning om det förändrade personalarbetet**

Freddy Hällstén
Anders Boglind
Per Thilander

HRM-gruppen, företagsekonomiska institutionen,
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg

freddy.hallsten@handels.gu.se
anders.boglind@gmail.com
per.thilander@banverket.se

Abstract

En världsomfattande reformering av personal- eller HR-arbete har nu även nått Sverige. Benämningen är ”HR transformation” (HR-T) och har sitt ursprung hos forskaren och konsulten David Ulrich. Innebörden är att personaladministrativa uppgifter flyttas ut till externa leverantörer (outsourcing) eller till linjechefer och medarbetare, samtidigt som kvarvarande HR-arbete differentieras, specialiseras och ges en mer strategisk inriktning, som påverkar det operativa stödet till linjen. Motiven för förändringarna är främst ökad effektivitet och affärsmässighet samt större strategisk kompetens hos personalveta-re/HR-medarbetare.

HR-T:s utbredning och effekter i Sverige har tidigare inte varit förmån för forskning och det finns således inga tydliga svar på frågan vad införandet av HR-T inneburit för de större företag och andra organisationer som anammat konceptet. Behov finns därmed att undersöka hur de förändringarna inverkat på HR-arbetets organisering.

Empiriska studier har genomförts i bland annat Storbritannien, vilket eventuellt kan ge en indikation på hur det förhåller sig i vårt land. Samtidigt finns det kulturella och arbetslivsmässiga/arbetsrättsliga skillnader som inte kan bortses ifrån, exempelvis att svenska chefer sen länge har ett utvecklat personalansvar. Hittillsvarande resultat från andra länder visar att det finns ett motstånd från både chefer och HR-medarbetare – förhoppningar om effektivare verksamhet och mer strategiskt HR-arbete kan inte alltid infrias. Samtidigt finns det organisationer som hävdar att de lyckats väl med att implementera HR-T.

Genom att göra en genomgång och analys av vad som hittills skrivits kring ”HR Transformation” och dess konsekvenser avser vi att bidra till en kunskapsbas, att utgå ifrån vid fortsatta studier inom området. Syftet är att finna relevanta forskningsidéer och delprojekt inom HRM och HR-T med behov av empiriska studier. HR-områdets utveckling är i stor utsträckning konsultdriven, vilket gör att det är ont om både teoretiskt grundade analyser och om goda empiriskt baserade uppföljningar av verkningssätt och konsekvenser. Sådana behövs som underlag för en konstruktiv diskussion om hur personalarbetets organisation kan bidra till arbetsplatser som är både ekonomiskt och socialt hållbara.

Bland de viktigaste forskningsidéerna som utvecklats finns hur förändringarna genomförts, hur HR-arbetet omfördelats mellan interna och externa aktörer samt vilka konsekvenser som är skönjbara för verksamhet, chefer och medarbetare. De teorier som är relevanta att använda vid genomförande av dessa forskningsidéer är bl a HRM, institutionell teori, professionsteori, genusteori och effektivitetsrelaterade teorier, t ex om outsourcing.

Bakgrund

Arbetet med HR (human resources) eller personalfrågor har förändrats kraftigt de senaste åren. Personaladministrativa uppgifter har flyttats ut till externa leverantörer (outsourcing) eller till linjechefer och medarbetare. Samtidigt har kvarvarande HR-verksamhet rationaliserats och tilldelats ett mera strategiskt ansvar på bekostnad av stödet till linjen (Francis & Keegan, 2006; Reddington et al, 2005; Hope Hailey et al, 2005). Trenden kan ses som en förstärkning av vissa drag inom den riktning som kallas Human Resource Management. Sedan några år går företeelsen oftast under namnet ”HR Transformation” och har nu blivit ett världsomfattande förändringskoncept som sprids av konsulter (t ex Deloitte, Guide och Capgemini) och tidskrifter (se t ex Personal & Ledarskap nr 2 respektive 11, 2005). Dave Ulrich, forskare (University of Michigan) och topprankad konsult anses vara den som är drivande bakom utvecklingen av konceptet (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005). Ulrichs idéer går ut på att dels omvandla HR-avdelningarna så att de arbetar mer strategiskt och kundanpassat och därmed kan ”leverera värde” till kund, dels flytta ut mer personalarbete till linjen som med hjälp av nya, ofta externa IT-stöd skall öka effektiviteten.

För några år sedan rapporterades att nära 80 procent av de stora globala företagen genomfört eller var i begrepp att genomföra förändringar av den typ som kännetecknar ”HR Transformation” (Vernon, 2004). I en undersökning från förra året framkom att 40 av 50 stora organisationer i Europa planerade omorganisering och standardisering av HR-arbete (Strategic Review, 2006:5.2). Den uttalade förhoppningen är att ett nytt omorganiserat HR-arbete skall leda till besparingar på mellan 20–50 procent genom effektivare administration, främst genom utbyggda IT-stöd, bättre resursutnyttjande av HR-kompetens och ett mera strategiskt HR-arbete (att döma av vad olika konsultfirmor utlovar på sina hemsidor, se t ex Capgemini och Bluegarden). I verksamheten skall HR-avdelningen inte synas annat än som en strategisk rådgivare, en ”strategic partner” eller ”business partner”, som skall säkerställa kopplingen mellan HR:s aktiviteter och företags affärsstrategi samt vara länken till de olika centrala HR-avdelningarna, däribland ”service centers” och ”centers of expertise” (kan också vara outsourcade) (Ulrich &

Brockbank, 2005). Det hänger således på linjecheferna att agera ”personalchef” och främja medarbetares utveckling och välbefinnande.

”HR Transformation” har också nått svenska privata företag och offentliga organisationer. Stora företag som AstraZeneca, Posten, Saab Aerospace och Volvo Personvagnar har anammat konceptet (Söderlund & Bredin, 2005; fackförbundet SIF, 2004), liksom flera större statliga verk (t ex Försäkringskassan, Skatteverket och Vägverket – vilket bl a framkommer i platsannonser). Konsultföretag bearbetar nu övriga myndigheter, kommuner och landsting med argument om fördubblad effektivitet (se exempelvis Capgeminis hemsida om HR inom offentlig sektor).

I detta paper gör vi en teoretisk genomgång och analys av ”HR Transformation” och dess hittillsvarande konsekvenser. Det kan gälla HR-T:s ambitioner generellt, liksom specifika delar av konceptet, t ex effekter på chefers personalarbete, outsourcing av HR-arbete, förändringen av HR-avdelningen samt förändrade relationer mellan HR-avdelningar, chefer, externa aktörer och medarbetare. Syftet är att identifiera delområden som bör ingå i empiriska undersökningar av HR-T:s lansering och implementering i svenska företag och förvaltningar.

I fortsättningen används begreppet ”HR Transformation” (eller förkortningen HR-T), som ett sammanfattande begrepp för de förändringar som har skett (eller påstås ha skett) i personalarbetet och som sägs innebära ökad specialisering och affärsorientering. Bokstäverna ”HR” står för human resource(s) och följs oftast av tillägg som ”-avdelning” (personalavdelning) eller ”-arbete” (personalarbete som främst utförs av HR-avdelning, men också av chefer m fl). HRM är det teoretiska fundament som inkluderar HR-T och HR, och presenteras här näst.

Tidigare forskning

HR-T – ett utvecklat HRM-koncept

”HR Transformation” har sin bakgrund i den idéströmning inom personalarbetet som kallas Human Resource Management (HRM). HRM-begreppet började användas i Sverige under 1980-talet (Damm, 1993), men det tycks ha slagit igenom på allvar först un-

der 2000-talets början, då ofta med tillägget ”affärsorienterad” eller ”strategisk”. Exempelvis konstaterar Jonas Söderlund och Karin Bredin (2005) att begrepp som ”strategisk HRM” blivit vanligare, att man vill integrera HRM med ”företagets strategiska processer” och att stora förändringar skett inom HRM och HR-avdelningar i svenska företag (s 18). Johan Berglund (2002) menar att HRM ”tycks kombinera ett ekonomiskt och affärsmässigt fokus med traditionella personalfrågor” (s 142) och att ett managementperspektiv står i fokus. Den holländske HRM-professorn Jaap Paauwe (2005) hävdar att professionella nätverk eftersträvar en HRM som är ”business oriented” och som skapar ökade värden. De som anses behöva bli mer affärsmässiga eller -inriktade är personalchefer, personalansvariga chefer eller andra som på något sätt arbetar med personalfrågor. Utifrån detta perspektiv kan HR-T ses som en vidareutveckling och konkretisering av HRM där de bakomliggande drivkrafterna kan vara såväl företagets strävan efter högre effektivitet som HR-professionens strävan efter ökad legitimitet. Vi kommer nedan att fördjupa detta synsätt genom att visa hur HRM-diskursen kan belysas genom anknytning till bland annat institutionell teori. Idéerna sprids på ett sätt som gör att förändringar i HR-T:s riktning framstår som oundvikliga och nödvändiga.

Orienteringen mot HRM har inte studerats i någon större omfattning tidigare i Sverige, förutom de ovan nämnda studierna (Söderlund & Bredin, 2005; Berglund, 2002 samt Damm, 1993) och innebörden av begreppet har länge framstått som oklar (Damm & Tengblad, 2000), vilket kan bero på den starka kollektiva arbetslivstradition som råder eller rått i vårt land, med grund i teorier från Industrial Relations och den sociotekniska traditionen (Hällstén och Tengblad, 2006). Denna tradition utmanas nu av nya idéer och konsultdrivna koncept som knyter an till globala och internationella förändringar i företags och andra organisationers sätt att arbeta. Kraven på organisationen att ständigt öka effektivitet och produktivitet och fokusera på värdeskapande aktiviteter riktas också mot HR (Sisson & Storey, 2000) vilket innebär kraftiga nedskärningar och en magrare organisationsmodell. Också kraven på arbetstagaren har ökat och den enskilde förväntas ta ansvar för sin egen utveckling och anställningsbarhet (Hällstén & Tengblad, 2006). Spridningen av arbetssättet påskyndas av standardiseringskraven i de internationella storföretagen (von Otter 2004, Piore & Stafford 2006). HRM:s utveckling och globala tillämpning kan i detta perspektiv ses som en avspeglning av mera generella trender inom den globala ekonomin.

Som redan nämnts kan man anta att också professionella intressen spelar en viss roll för HRM:s utveckling och framtoning. Exempelvis menar Ulrich & Brockbank (2005) att HR-professionella kan flytta fram sina positioner genom att utveckla förståelse för hur man kan skapa värde för investerare, kunder, managers och anställda: ”With this understanding, HR professionals will be proactive rather than reactive, control their destiny, and add sustainable value” (s 18). Även om Ulrich & Brockbank i boken ofta återkommer till de ekonomiska skälen framträder således ett starkt professionellt intresse. Också Berglund (2002) utgår från ett professionsperspektiv när han skriver att den yrkesgrupp som arbetar med personalfrågor vill öka sin status genom att kombinera ekonomi med HR-frågor: ”Att räkna på människor – att tillägna sig ett ekonomiskt språkbruk – kan följaktligen ses som ett försök att öka statusen på yrkesgruppens (relativt sett lågt värderade) kunskap.” (Berglund, 2002 s 191)

HR-T modellen enligt Ulrich

Det finns flera författare och organisationskonsulter som hävdar behovet av ett mer affärsinriktat HR-arbete, men den som mer än någon annan förknippas med frågan och som blivit den ledande ideologen inom området är som nämnts Dave Ulrich. I sin första bok i ämnet (Ulrich, 1997) förespråkar han en renodling av olika roller för att få HR-organisationer att bli mera affärsmässiga och resultatorienterade. HR-arbetet bör delas upp i fyra roller i syfte att bygga konkurrenskraftiga organisationer: 1) ”employee champion” (individutveckling), 2) administrativ expert, 3) förändringsagent och 4) strategisk partner. Därigenom antas HR-arbetet kunna fokuseras mer på att leverera resultat. I en senare bok (Ulrich & Brockbank, 2005) har de fyra rollerna utvidgats till fem: ”HR-ledare” har tillkommit, vilket motiveras med att ”summan av de fyra första rollerna är lika med ledarskap” (ibid, s 201). I denna roll poängteras vikten av såväl en drivande personalchef som kan ”leverera resultat”, som att varje HR-medarbetare måste ta ansvar för sitt personliga ledarskap. Samtidigt delas den första rollen upp i ”employee advocate” respektive humankapitalutvecklare, och förändringsagenten slås ihop med den strategiska rollen.

Vilka effekter får då en rollspecialisering i linje med Ulrichs modell; för personalarbetet i stort och för de viktigaste aktörerna inom fältet? Vi skall utifrån de relativt få studier

som gjorts ge en preliminär översikt av konsekvenserna sett från linjechefernas respektive HR-avdelningens perspektiv, men också belysa vad det kan innebära för enskilda medarbetare. Vi skall även redogöra för fackliga perspektiv på frågan.

Linjechefernas perspektiv

Det är ont om svenska studier som specifikt riktar in sig på HR-T. Dock vet vi att förändringar som mer eller mindre direkt bygger på Ulrich-modellens har genomförts vid flera svenska företag. De har inneburit en ökad specialisering inom HR, men också att chefer fått ta ett större personalansvar och att medarbetare förväntas ta ett större ansvar för sin egen utveckling. Exempelvis har AstraZeneca ”frångått den traditionella organisationen med en personalavdelning och en personalchef på varje anläggning...” (Söderlund & Bredin, 2005 s 66). Istället har man samlat organisationen i en central kärna och delat in den i kompetensområden, t ex rekrytering, kompensation och förmåner, avtal och arbetsrätt samt utbildning och utveckling (expertfunktioner enligt vår tolkning). Dessutom har HR-avdelningen så kallade ”HR business partners” på varje enhet. Dessa skall verka strategiskt som en kommunikationslänk mellan linjechefer och företagsledning. En likartad utveckling har också noterats i andra organisationer, t ex Posten, Saab och i viss mån i Volvo, vilket också inneburit att HR-avdelningar skurits ned, menar Söderlund & Bredin (2005).

Internationellt finns ett antal studier gjorda, de flesta av dem i Storbritannien. Bland annat har man där studerat chefers intresse och förmåga att arbeta med personalfrågor. Francis & Keegan (2006) beskriver hur ett vakuum uppstår när HR-avdelningen skall agera strategiska ”business partners” och prioriterar ned det operativa personalarbetet, samtidigt som cheferna inte tar det ansvar för dessa frågor som förväntas av dem enligt det nya arbetssättet, med konsekvenser som främst drabbar medarbetarna. Forskarna menar i likhet med Renwick (2003) att linjechefer ofta brister i kapacitet, utbildning och intresse för personalfrågor, och kanske inte ens vill ha personalansvar. Wanless (2003) finner att när det operativa HR-stödet till linjecheferna försvinner eller minskar uppstår problem som bristande konsekvens i praxis och risk för kortsiktigt agerande beroende på chefers arbetsbelastning och konkurrensen med andra chefsuppgifter. Hope Hailey et al (2005) bekräftar dessa iakttagelser och beskriver hur HR-avdelningens strategiska inriktning leder till att linjecheferna framför allt förväntas ta hand om rollerna som för-

ändringsagent samt ”employee champion role”, men att detta misslyckats på grund av bristande intresse och kapacitet hos cheferna.

Att döma av de brittiska studier som gjorts är den nya rollfördelningen ingen enkel sak. Inte minst tyder resultaten på att linjecheferna har svårt att anta den roll som konceptet föreskriver. I Sverige kan konstateras att linjechefer successivt har fått större personalansvar och att detta tycks drivas på ytterligare när ”HR Transformation” införs. I en avhandling om hur chefer bedriver personalarbete (Hällstén, 2003) bekräftas att linjechefer fått ett alltmera utbyggt personalansvar, men att detta tog sig olika uttryck hos olika chefer. En del chefer tog ett stort personalansvar och agerade förebyggande (delvis strategiskt), medan andra var mer eller mindre ointresserade och tog ansvar för personalfrågor först när misstag begåtts eller medarbetare drabbats av problem. HR-T hade då ännu inte införts i den studerade organisationen (ett Volvo-företag), men skulle utifrån en positiv tolkning kunna innebära en formalisering och strukturering av chefsarbetet, med tydliga krav, rutiner och bättre utbildade chefer.

Mot denna tolkning talar de studier som refererades tidigare (Francis & Keegan, 2006; Renwick, 2003; Hope Hailey et al, 2005; Wanless 2003; Caldwell 2004), som menade att införande av HR-T (ytterligare) lägger belastningar på chefer som inte har tillräckligt med tid, intresse och utbildning. Redan på 1990-talet noterade Brewster & Söderström (1994) att linjechefernas fokus på akuta frågor inverkar negativt på deras möjligheter att engagera sig i personalutveckling (se även Hagström, 2003). Det är av stor vikt att chefers arbetsuppgifter kan avgränsas i förhållande till andra roller och intresser samt att det finns en tydlig beslutsstruktur (Wilhelmson & Döös, 2002). Det gränslösa arbetet med stora oklarheter i beslutsfattande kan hämma utvecklande av chefers personalansvar.

I en magisteruppsats menar skribenterna (Josefsson & Thor, 2007) att många chefer ser fördelar med ”HR Transformation”: en ökad tillgänglighet till personaladministrativa tjänster, vilka förmedlas av externa parter i en slags ”service-centers”. I dessa serviceenheter samlas expertis på till exempel arbetsrätt, rehabilitering och lönefrågor, vilka alltid finns tillgängliga. I övrigt ger uppsatsen exempel på hur chefer finner nya lös-

ningar på personalproblem genom att ordna egna personaladministrativa stödfunktioner i form av sekreterare, vilket utifrån transformationens intentioner inte är så lyckat.

Sisson & Storey (2001) menar att HR-avdelningens arbete blivit mer konsultativt gentemot linjecheferna, som har det omedelbara personalansvaret. Det viktigaste HR-arbetet sker därför hos linjecheferna. Men idén med ”HR Transformation” är att bryta upp den traditionella relationen mellan lokala HR-avdelningen och linjecheferna. ”HR business partners” skall i huvudsak ägna sig åt strategiska frågor och inte ägna sig åt operativt personalarbete (Reilly, 2006). Det är dock möjligt att ”HR business partners” kommer att involvera sig mera i den operativa verksamheten än vad HR-T-konceptets beslutsfattare (och konsulter) tänkt sig. I denna förändringsprocess liksom vid många andra inträffar ofta någon form av förändring, men kanske inte exakt den som förväntades (Czarniawska, 2005). Det är detta som är bland det mest intressanta att studera; var ”HR Transformation”-konceptet landar i mötet mellan chefer och HR-avdelningar och vilka konsekvenser det innebär för organisation och anställda.

HR-avdelningens eller personalspecialistens perspektiv

Om vi studerar HR-T-konceptet utifrån rollen som personalspecialist och hur den förändrats kan vi utgå från den s k CRANET-studien (internationell undersökning om personalarbete, senast gjord 2004–2005). Bland personalspecialister i 33 länder visade det sig att endast fem procent av dem som gått igenom transformationen arbetade mer förutseende och proaktivt. I en holländsk studie bland HR-professionella (Collins, 2004) nämndes att även om HR-avdelningar börjat arbeta med mer övergripande frågor så finns det fortfarande mycket traditionellt personalarbete kvar. Resultaten bekräftas i en internationell studie gjord av en konsultbyrå (Vernon, 2004): HR-avdelningar ägnar sig fortfarande till stor del åt administration och är mera kostnadsrelaterade än affärsinriktade ”business partner”. Skälet till det anses vara otillräcklig kompetens inom ekonomi och teknologi hos HR-specialister samt att företagsledningar inte alltid ser behovet av en annorlunda HR-avdelning.

Svårigheterna med att förändra arbetssättet verkar gälla även för ”HR business partners”, som skall vara länken mellan linjen och HR-avdelningen i övrigt. De tar åt sig bredare arbetsuppgifter och ägnar sig mindre åt strategier än vad som var tänkt, bland

annat agerar de ”eldsläckare” (Josefsson & Thor, 2007). Hänsyn bör dock tas till att de studerade organisationerna inte haft sin nya organisation särskilt länge. Utifrån ovan nämnda studier sker således inte några stora förändringar vad gäller HR-specialisternas sätt att arbeta, i alla fall inte på kort sikt. De stora förändringarna i HR-organisationen motsvaras inte av lika stora förändringar i praktiskt HR-arbete.

Vad som däremot anses mer påtagligt är de neddragningar av HR-avdelningar som genomförts. På detta område finns en svensk studie: Fackförbundet SIF ser vissa risker med denna utveckling, däribland att rationaliseringen av personalarbete drivs för långt och att övrig personal ”drabbas av uppsägningar, kompetensbrist, ökad stress, högre arbetsbelastning, dålig arbetsmiljö och sämre personaladministrativ service” (2004, s 5), samtidigt som organisationen kan förlora viktig kärnkompetens och de fackliga relationerna försämras. Studier som innefattar de fackliga partsperspektiven lyser i övrigt med sin frånvaro. Några engelska forskare menar att HRM är affärsrelaterat och utgår från ett managementperspektiv, vilket bygger på en harmonisk grundsyn där det inte finns några motsättningar mellan företagets ekonomiska krav och individens behov. Hela denna diskussion är utesluten i den dominerande HRM-diskursen, (Keegan & Boselie 2006) vilket bl a gör att den fackliga aspekten ej synliggörs.

Även om den övervägande delen av de studier som gjorts av pekar på svårigheter och problem med att genomföra det nya arbetssättet finns undantag. I en artikel i Strategic HR Review (2006/5) – en tidskrift riktad till praktiker – visas de effekter som Astra-Zeneca anser sig ha uppnått genom sin genomförda HR-T: ökat affärsvärde (ökad produktivitet och lägre kostnader, däribland 15 procent mindre HR-personal), utvecklade medarbetare och team (mera konsultativt arbetande och mer kundfokuserad kultur), och att HR numera är en nyckelaktör i organisationens affärsliv. Någon forskning som fastställer effekterna och värdet av det genomförda har vi dock inte kunnat finna.

HR-T från institutionellt perspektiv

Det förändrade HR-arbetet med grund i ”HR Transformation” kan också analyseras utifrån institutionell teori. Denna betraktar organisationer inte enbart som avgränsade (ofta ekonomiska) enheter, utan som i samhället förankrade institutioner med kopplingar till olika traditioner, värderingar, vanor, rutiner och intressen (Paauwe, 2004). För att

garantera sin överlevnad anses det viktigt för organisationer att söka legitimitet i omvärlden. De letar därför efter olika idéer eller recept som verkar legitimerande och som förespråkas av t ex ledande forskare eller etablerade konsulter (ofta studeras de som s k organisationsfält – DiMaggio & Powell, 1991). Ulrichs idéer om HR-T kan ses som ett sådant recept. Att försöka imitera någon eller något som framstår framgångsrikt och legitimerande kallas *isomorfism*. Isomorfismbegreppet kan hjälpa oss att förstå varför HR-T/Ulrichs modell anammas av så många organisationer fastän hittillsvarande studier i allmänhet inte kan visa påtagliga positiva effekter (möjligen med undantag för personalreduktionen inom HR som visar på besparingar).

Den institutionella isomorfismen innebär att det uppkommer organisationsfält där organisationer med likartade normer och värderingar eftersträvar homogenitet för att legitimeras sig gentemot omvärlden (DiMaggio & Powell, 1991). Organisationer, som anses tillhöra ett organisationsfält, kommer därmed att likna varandra. DiMaggio & Powell (1991) skiljer mellan konkurrensinriktad och institutionell isomorfism, där den konkurrensinriktade står för att organisationer strävar efter likhet beroende på hård konkurrens och likartade marknadsförutsättningar.

Såväl Meyer & Rowan (1977) som Baron et al (1986) ger exempel på hur just personalarbete med tillhörande profession etablerats och institutionaliserats, med isomorfistiska drag. Deras studier är dock mer än 20 respektive 30 år gamla – vad vi nu ser i dagens HR-arbete tycks vara ett ifrågasättande av denna professionella status, alternativt en omvandling av den professionella basen där det administrativa tonats ut och ersatts av ett strategiskt och affärsinriktat perspektiv. Framväxten av affärsperspektivet som den nya legitimeringsgrunden har beskrivits och problematiserats av bl a Paauwe (2004), Wright & Snell (2005) och Frances & Keegan (2006). Paauwe beskriver utvecklingen inom HRM på ett sätt som illustrerar de institutionella dragen: “To illustrate, everybody currently maintains that human resource management should be business oriented and should contribute to the process of adding value, whereas in the 1970s – in the Netherlands at least – HRM was all about supporting organizational democracy.” (Paauwe, 2004, s 43). Var tid har således sina dominerande drag och avgörande för perspektivförskjutningen är de förändrade maktförhållandena på arbetsplatsen och i samhället i stort. Vi kan se isomorfistiska drag i det att Ulrichs med fleras idéer har anammats av ett antal

företag (Piore & Stafford, 2006; Söderlund & Bredin, 2005; SIF, 2004), liksom tidigare nämnda offentliga organisationer.

Den svenska forskning som inspirerats av sk nyinstitutionalism behandlar i regel den offentliga sektorns organisationer och har till övervägande delen fokuserat på det lokala mottagandet av translokala idéer (Johansson, 2002 s 84) Det finns intressanta likheter mellan HR-T och de nya organisationskoncept inom offentlig sektor som brukar rubriceras som New Public Management (NPM) (se t ex Skåln, 2002). Den dominerande slutsatsen av forskningen inom detta område är att NPM-idéerna leder till förändringar i den formella strukturen men att effekterna på aktörernas faktiska handlingsmönster till stor del uteblivit. Idéerna hyllas men praktiken består; idéerna är med andra ord löst kopplade till praktiken (Meyer & Rowan, 1977).

Sedan några år har HR-T/Ulric-modellen status som ”best practice” och det förekommer en omfattande ”benchmarking” med syfte att hitta ”bästa lösning” som kan importeras utan att varje enskilt företag skall behöva uppfinna hjulet på nytt. I Ulrich och Brockbank (2005) finns dock varningar för att tillämpa modellen utan att beakta den lokala kontexten. I vilken grad detta skett är en empirisk fråga; mycket talar för att best-practice-tänkandet är utbrett (SIF, 2004) och en metod som bygger på att organisationer härmar varandra i syfte att legitimera den egna verksamheten eller professionen-

Även outsourcing skulle kunna betraktas utifrån ett institutionellt perspektiv, men vi skall nedan även ta hänsyn till andra synvinklar.

Outsourcing – externaliserat personalarbete

Outsourcing av personalarbete har pågått under en längre tid och många aktörer har etablerat sig som personal- eller HR-specialister med inriktning på t ex lönehantering och rekrytering. Denna trend har nu vidgats ytterligare genom att företag och förvaltningar erbjuder flera nya HR-tjänster, t ex inom kompetensutveckling/-analyser, karriärrådgivning och hantering av hälsofrågor. Det finns t o m verksamheter som utkontrakterat hela personalavdelningen. Personalarbete bedrivs därmed inte bara av personalfunktioner och linjechefer utan också av externa huvudmän.

Redan 1982 framhöll Peters & Waterman i sin bok *In search of Excellence* vikten av att prioritera den egentliga verksamheten, dvs. kärnan. Det som ligger utanför kärnan borde istället utkontrakteras ("outsourcas") till någon som kan utföra det bättre – alla kan inte nå världsklass i allt (Borg, 2003). Det är dock inte givet att inköp av tjänster utifrån fungerar bättre och ger högre effektivitet, i jämförelse med att ha kvar verksamheten inom den egna organisationen. Williamson (1975) menade att hänsyn måste tas till alla typer av kostnader för att kunna göra en relevant bedömning av vilket som var mest effektivt – *marknad* eller *hierarki*. Han lyfte bl a fram de olika transaktionskostnader som kunde uppkomma i samband med utkontraktering (outsourcing), t ex kostnader för att finna lämplig partner/leverantör, för förhandling, liksom för kontroll och genomförande, vilket skulle jämföras med att själv driva verksamheten. Williamson menade att framför allt tre faktorer var viktiga i analysen av om viss aktivitet skulle drivas internt eller externt: 1) graden av transaktionsspecifika investeringar för visst ändamål (ju mera specifik desto större sannolikhet att aktiviteten bör utföras internt), 2) transaktionernas frekvens (om ofta förekommande bör den skötas internt) samt 3) graden av komplexitet och osäkerhet (ju högre desto mer troligt den bör hanteras internt). Genom att analysera externa eller interna kostnader kan organisationer få fram rationella beslutsunderlag som avgör om man skall "outsourca" eller "insourca" (Axelsson, 1998), där det sistnämnda står för att återgå till att tillhandahålla viss tjänst internt.

Outsourcing har fått allt större betydelse under de senaste 15–20 åren (Borg, 2003). Numera nöjer man sig dock inte med att utkontraktera enstaka aktiviteter, utan istället hela processer ("business process outsourcing"), t ex administration, ekonomi, HR, produktion, logistik och marknadsföring (ibid, s 2). Vad gäller personalområdet/HR finns två typer av externa tjänster enligt Lepak et al (2005): kontraktsmässigt arrangemang kring specifik tjänst eller uppgift under viss tidsperiod, alternativt partnerskapsinriktat arrangemang där ett större ansvar tilldelats den externa aktören att långsiktigt ta hand om visst område. Till de kontraktsmässiga arrangemangen hör exempelvis att svara för ett utbildningsprogram, medan det partnerskapsinriktade kan avse att ta hand om löneadministration.

Personalarbetets omvandling gör det relevant att ställa frågan hur långt utvecklingen med outsourcing har gått i Sverige och hur den påverkat arbetslivet i stort. Vi kan – ut-

ifrån egna erfarenheter – konstatera att ett antal nya aktörer etablerat sig – aktörer som bedriver personalarbete utanför huvudorganisationen, t ex bemanningsföretag och privata arbetsförmedlingar, vilka hanterar all rekrytering från annons till urval. Vidare finns outplacementkonsulter som ”tar över” när man vill omställa personal, liksom personlig coaching för i första hand chefer som vill utveckla sitt ledarskap och karriärcoacher som bistår personalavdelningarna i arbetet med att ge de anställda karriärrådgivning. På hälsoområdet har hälsovårdsföretag börjat ta över ansvaret för sjukskrivningar, rehabilitering och rådgivning (Trägårdh et al, 2007).

Leder då externt HR-arbete till bättre resultat? Det finns inga tydliga bevis att så är fallet, men det kan vara så att outsourcing är en kortsiktig lösning som kan innebära problem på längre tids sikt, skriver Lepak et al (2005), med hänvisning till Bettis, Bradley & Hamel (1992) och Klaas et al (1999). Risker med externt HR-arbete är bl a att leverantören säljer standardlösningar medan beställaren vill ha unika lösningar, menar Cooke, Shen & McBride (2005). Det kan också bli kulturkrockar mellan leverantör och beställare, liksom minskad ”inhouse”-kompetens, sämre kvalitet, högre kostnader och bristande lojalitet bland de anställda. Det kan leda till att företag flyttar tillbaka verksamheter ”inhouse” (insourcing). Vidare kan beslut om outsourcing ha tagits för snabbt eller med fokus enbart på kostnadsnedskärning, vilket inte är någon god grund för långsiktigt goda resultat (Borg, 2003). Organisationer kan också ha låtit sig fångas av ett mode eller ett organisationsrecept (Røvik, 1998), t ex outsourcing, utan att reda ut tänkbara konsekvenser och om detta passar den egna verksamheten. Cooke, Shen & McBride (2005) hävdar dock att det även finns många fördelar, t ex att man koncentrerar ”inhouseHR” till att bli mera strategiskt (transformation), får flexiblare lösningar, specialistkompetens, ett större organisatoriskt lärande och att man tydligare ser rationaliseringspotentialer. Detta kräver en långsiktig strategi, enligt Borg (2003).

Lepak et al (2005) menar att det behövs mera forskning för att bättre förstå hur HR-tjänster påverkas av omgivning, organisationernas storlek, kostnadstryck, interaktionen mellan strategiskt och operativt personalarbete m m. Behovet av forskning poängteras också av Cooke, Shen & McBride (2005), speciellt vad gäller effekterna av outsourcing och hur det interna personalarbetet kan bli mera strategiskt. De menar också att det har

öppnat sig en specialistmarknad för HR-leverantörer, vilken är i behov av ytterligare studier.

Frågeställningar att fördjupa

Vi har ovan redogjort för forskning som kan kopplas till ”HR Transformation”, däribland om den förändrade relationen mellan HR-avdelning och linjechefer och vilka effekter det får på organisationen, den institutionella aspekten på HR-T, outsourcing m m. Här följer en konkretisering av problemområdena, inklusive frågeställningar utvecklade ur tidigare forskning samt ett par nya forskningsidéer. Även metodmässiga aspekter berörs kort.

HR-T i Sverige – orsaker, omfattning och effekter

HR-T har införts i många stora organisationer och är det i särklass ”gällande” organiseringskonceptet vad gäller personalarbete. Eftersom ingen studie – oss veterligen – har genomförts om ”HR Transformation” i Sverige bör en inledande studie fokusera på orsaker, omfattning och hittillsvarande effekter.

I orsaker finns kopplingar till effektivisering, professionalisering och institutionalisering eller andra skäl till att HR-T startats. Omfattning är relaterat till ett intresse av att ta reda på hur stor andel av svenska företag och andra organisationer som anammat HR-T-konceptet samt vilka variationer som finns och hur variationerna är kopplade till verksamhetens art etc. Effekterna kan handla om att få involverade organisationers personalchefer att översiktligt beskriva vilka förändringar i organisationsstruktur, arbetsfördelning och arbetsuppgifter som blivit effekten av HR-T. Vilka var de största svårigheterna, de viktigaste oavsedda konsekvenserna och de viktigaste fördelarna med förändringarna? Denna studie bör också innehålla frågor om förändringsprocessen:

Hur gjorde man för att motivera organisationen för förändringarna? Hur genomfördes förändringarna (angreppssätt: projektorganisation, modell för förändringsledning m m)?

Studier av ovanstående kräver enkäter, intervjuer och dokumentstudier och kan utgöra en slags förstudier till övriga tänkbara delområden.

Chefers förändrade (?) personalarbete

En stor del av HR-arbetet förutsätts enligt HR-T genomföras av chefer och medarbetare själva. Personalansvariga linjechefer skall svara för frånvarohantering, hantera missnöje och konflikter, coacha medarbetare, ordna personalmöten m m, och vid problem förväntas de ta kontakt med centrala HR-avdelningar, ”Service Centers” och ”Centers of expertise” (Francis & Keegan, 2006). Andra exempel på vad cheferna förväntas göra är att hantera belöningsystem, rekrytering, utvecklingssamtal, kompetensutveckling m m (Renwick, 2003). Linjecheferna kan inte räkna med något fortsatt operativt stöd från lokala HR-avdelningar och måste i fortsättningen söka information hos flera olika källor istället för att vända sig till en HR-ansvarig (Reilly, 2006). Resultaten är hittills inte särskilt goda; linjecheferna tar inte sitt personalansvar fullt ut, enligt de brittiska HR-forskarna, men hur ser det ut i Sverige?

I vilken utsträckning den renodlade modellen (Ulrich, 1997 eller Ulrich & Brockbank, 2005) anammats är en öppen fråga – hur ser eventuella lokala anpassningar (översättningar) ut? En studie av chefernas förändrade personalarbete bör undersöka i vilken grad deras roll i olika HR-processer har förändrats. Studien bör fokusera på arbetet i de processer där cheferna i allmänhet har en viktig roll, dvs *anställning* inkluderande utlysning av tjänst, rekrytering, introduktion och inskolning, *kompetensutveckling*, från utvecklingssamtal till utvecklingsplan på individnivå till aggregerad kompetensutvecklingsplan och uppföljning av aktiviteternas resultat och 3) förebyggande hälso- och arbetsmiljöarbete samt hantering av personal- och frånvaroproblem, inklusive rehabiliteringsåtgärder. Andra tänkbara områden som kan studeras är löneprocesser och förhandlingar.

Detta bör främst undersökas genom studier av organisations-och processbeskrivningar, kompletterat med intervjuer och i vissa fall observationer/självrapportering av chefer och medarbetare i HR-organisationen.

HR-avdelningen – mera strategisk?

Personalavdelningar har länge velat synliggöra och legitimera sin roll i företag och förvaltningar (Damm, 1993). Ett sätt att göra detta är att använda Human Resource-begreppet och lyfta fram vikten av strategiskt HR-arbete. Ulrichs idéer passar här väl in;

“outsourca” det personaladministrativa så att enbart det strategiska finns kvar, är andemeningen.

Grundfrågan är hur man använder begreppet ”strategi” liksom begreppet ”affärsinriktning”. Vad menar organisationen med strategisk HR-kompetens? Vilka frågor uppfattas som strategiska? Hur beskrivs innehållet och kompetenskraven för de nya HR-rollerna? Hur har de bemannats? Sker rekryteringen från HR-professionen eller tas de från andra enheter eller professioner (Frances & Keegan 2006)? Vilken status har de nya rollerna (t ex vad gäller chefsnivå och plats i lönetrappan)? Vilka arbetsuppgifter utförs (Wright & Snell, Caldwell 2003, Renwick)?

Ovanstående kan undersökas genom att studera organisations- och projektplaner, genom att undersöka rollbeskrivningar och kompetensprofiler för viktiga roller, rekryteringsprocessen till nyckelroller, samt genom intervjuer med nyckelpersoner, eventuellt kompletterad med ärendedokumentation från ledningsgrupper på olika nivå.

HR-T och genus

Det finns också en genusaspekt på det strategiska HR-arbetet, eftersom HR-arbete domineras av kvinnor. Män är ofta linjechefer och förväntar sig att HR-avdelningar – ofta med kvinnor i spetsen – skall serva linjen. Frågan är om de i huvudsak manliga linjecheferna accepterar att ge HR-avdelningar och deras ”HR business partners” ett större inflytande och att låta dem ha en mera strategisk roll till priset av minskad tillgång till ”hjälpssamma generalister”. ”HR Transformation” innebär aspekter av effektivitet liksom en strävan efter ökad legitimitet för HR-specialister (Ulrich & Brockbank, 2005); en sådan legitimering riskerar hållas tillbaka av genusaspekter.

Genusaspekter av HR kan studeras genom att undersöka den nya rollstrukturen jämfört med tidigare utifrån fördelningen män/kvinnor i roller som specialister, ”business partners” och vad gäller chefsbefattningar i HR, med kompletterande information genom intervjuer.

Outsourcing

”HR Transformation” kopplas ofta till just outsourcing – och det är här de stora besparingarna och effektiviseringarna kan göras, enligt de konsulter som driver konceptet. Vi kan – utifrån egna erfarenheter – konstatera att ett antal nya aktörer etablerat sig, aktörer som bedriver personalarbete utanför huvudorganisationen, t ex bemanningsföretag och privata arbetsförmedlingar, vilka hanterar all rekrytering från annons till urval. Vidare finns outplacementkonsulter som ”tar över” när man vill omställa personal, liksom personlig coaching för i första hand chefer som vill utveckla sitt ledarskap och karriärcoacher som bistår personalavdelningarna i arbetet med att ge de anställda karriärrådgivning. På hälsoområdet har hälsovårdsföretag börjat ta över ansvaret för sjukskrivningar, rehabilitering och rådgivning. Outsourcing kan i dag ske av hela HR-avdelningar, vilka avvecklas eller bli till interna eller externa service-centers. Alternativt ”outsourcas” endast de delar som ses som personaladministrativa, främst löneadministration, men ibland även rehabilitering och rekrytering.

Vad händer med organisationens egen kompetens i personalfrågor om en stor del av HR-arbetet läggs ut på externa intressenter? Tjänar verksamheten verkligen på att ”outsourca”? Den sistnämnda frågan anknyter till nästa studieområde – ekonomiska effekter – och eventuellt kan dessa aspekter studeras tillsammans.

Outsourcing kan studeras genom att intervjua konsulter, HR-avdelningar och chefer om hur de uppfattar erbjudna tjänster, hur de fungerar och vilka resultat som kan indikeras.

Ekonomiska effekter av HR-T

Det som framför allt har lyfts fram som fördelen med ”HR Transformation” är att det effektiviserar verksamheten; dels genom att spara in på HR-personal, dels genom att låta experter utveckla specifik kompetens svara för personalfrågor (externt eller internt) gentemot linjen. Dessutom antas att ett mera strategiskt HR-arbete skapar fördelar på sikt.

I det engelska språket skiljs mellan ”effectiveness” och ”efficiency”, där det förstnämnda står för det långsiktiga, det kvalitativa, att göra *rätt* saker – det strategiska (kopplat till mål). Efficiency däremot står för det mera kortsiktiga, det resurssnåla (t ex

minska s k mantid), att göra saker *rätt*. Vid marknadsföring av HR-T har vi noterat stort fokus på minskade kostnader, vilket kan anknytas till efficiency. Det lättmätbara ges ofta företräde framför det svårsmätbara och osäkra. Vad följs egentligen upp och mäts vad gäller HR-T? Hur hanteras de långsiktiga aspekterna? Ges de minskade kostnaderna en större betydelse än den långsiktiga målpuppfyllelsen?

Studier av detta slag kräver intervjuer samt dokument och beräkningsmaterial.

Relevans för forskning och praktik

Genom att studera effekterna av HR-T bidrar vi till att företag och förvaltningar får kännedom om hur HR-arbetet förändrats generellt, till fromma för chefers och medarbetares utveckling och välbefinnande, och därmed även organisationens. En samlad bild av effekterna saknas för närvarande. Vi kan å ena sidan spekulera i om att HR-T inneburit att mindre tid läggs på HR-arbete, att det inte är så strategiskt som avsetts och att det är dyrt med outsourcing. Å andra sidan kanske man idag har bättre utbildade chefer, prioriterar de viktigaste sakerna och arbetar mera strategiskt och förebyggande, och därmed arbetar man inte bara mer resurssnålt utan också effektivare. Kanske har Sverige genom sina personalansvariga chefer större förutsättningar att lyckas med HR-T:s intentioner?

Hanteringen av personalansvaret och det praktiska utförandet av personalarbetet antas ha betydelse för organisationers långsiktiga kompetensförsörjning, liksom för att förebygga ohälsa. Ansvarig för detta arbete är oftast närmaste chef, med stöd från HR- eller personalfunktion, alternativt från externa service- eller expertenheter. När relationen mellan dessa förändras eller när nya aktörer tillkommer, bör uppföljning göras för att studera effekterna. Utifrån detta kan diskuteras hur beslutsfattare inklusive HR-ledning vid införande av "HR Transformation" kan skapa rimliga betingelser för organisationen att utföra sina arbetsuppgifter. Studier enligt ovan presenterade förslag kan ge underlag för en kritisk och konstruktiv diskussion om HR-T som innefattar inte bara affären och professionen utan också förutsättningarna för en hälsosam och attraktiv arbetsplats.

Projektet har också relevans för vetenskapssamhället vad gäller att ”HR Transformation” kan ses som ett institutionellt mode som färdas över världen (Czarniawska & Joerges, 1996). Att studera hur och i vilken grad organisationsstruktur, verksamhetsinriktning och olika aktörers faktiska handlande påverkas av HR-T bör kunna ge intressanta empiriska exempel på vad som sker när en global modell möter en lokal miljö, med sina specifika förutsättningar: nationella lagar och avtal, organisationens verksamhetsmodell och olika intressenters tolkning av konceptets för- och nackdelar.

Slutligen ser vi möjligheter att bidra till debatten om HRM:s förverkligande och konkretisering i Sverige; en debatt som efterlystes av Magnus Söderström redan för tio år sedan (Personal och Ledarskap, 1997/7), men som då tycktes ha svårt att få fäste av reaktionerna att döma. Intåget av HR-T kan tolkas som att en annorlunda form av personalideologi (mindre kollektiv, mera individuell) fått fotfäste också i vårt land, vilken kan knytas till HRM-teoriernas fokus på strategiskt HR-arbete, chefers personalansvar samt affärstänkande utifrån ett organisationsperspektiv. Därmed har svenskt arbetsliv kanske kommit att hoppa på vad Söderström kallade ett trendtåg ”och hoppar utan egentliga funderingar från vagn till vagn tills det tar slut” (ibid, s 3). Vår forskning kan bidra till att skildra utvecklingen av detta eventuella ”trendtåg” – kanske kommer vi också att se en avveckling av konceptet (”vagnarna tar slut”), som bidrar till ett ifrågasättande av HRM som helhet. Vad kommer här näst? Alternativt kanske vi kan skönja anpassningar av HR-T och HRM som gör att vi nu kan bidra till uppbyggnad av svensk HRM värdnamnet – en ny svensk modell som Söderström önskade.

Referenslista

- Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS.
- Baron, J. N., Dobbin, F.R., & Jennings, P.D. (1986) "War and Peace: The Evolution of Modern Personell Administration in U.S. Industry", *American Journal of Sociologav*, 92, 2, 350–383.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. EFI – Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Borg, H. (2003) *Outsourcing of Human Resources*. The Pause Scholarship Foundation. Personnel Management Abroad by University Studies and Experience.
- Brewster, C. och Söderström, M. (1994) Human resources and line management. I C. Brewster & A. Hegewitsch (red.): *Policy and practice of training*. London: Routledge.
- Caldwell, R. (2004) Rethoric, facts and self-fulfilling prohencies: exploring practioner's perceptions of progress in implementing HRM, *Industrial Relations Journal* vol. 35:3, 196–215.
- Caldwell, R. (2003) The changing role of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties *Journal of management studies*, vol. 40:4, 983–1004.
- Collins, William (2004) *Evidence of "HR transformation" in the Netherlands*. Rotterdam School of Management (RSM) Foundation – www.rsm.nl/portal/page/portal/RSM2/Newsroom/ItemPortletPage?p_item_id=2355323&p_pg_id=133&p_page_id=2540295.
- Cooke, F.L., Shen, J. & McBride, A. (2005) Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human resource management*, 2005, vol. 44, no. 4, 413–432.
- Czarniawska, B & Joerges , Bernward (1996) *Travels of ideas* i Czarniawska, B & Sevón, Guje (red) *Translating Organizational Change*, de Gruiter studies in organization 56, de Gruiter Berlin och New York.
- Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Damm, M. (1993) *Personalarbete – yrke eller passion*. Göteborg: BAS.
- Damm, M. & Tengblad, S. (2000). Personalarbetets omvandlingar i Sverige. I Sandoff, M., & Bergsten, O. (red.), *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academica Adacta AB.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Introduction. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dilschmann, A. (2006). *Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetarnas hälsa*. Rapport från SALTSA, ett samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa. Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO.

- Francis, H. & Keegan, A (2006) The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16, 3, 231–249.
- Hagström, B. (2003), Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst. I von Otter (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Arbetslivsinstitutet.
- Hope Hailey, V., Farndale, E., och Truss, C. (2005) The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15, 3, 49–66.
- Hällstén, F. (2003). *Det dygdiga personalansvaret – om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Doktorsavhandling, företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg: BAS.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006) (red.). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen – En skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Josefsson, C. & Thor, S. (2007) *Human Resource Business Partner – teori och verklighet*. Magisteruppsats, företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Keegan, A, & Bosell, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43, 7, 1491–1511.
- Klaas, B.S., McClendon, J. & Gainey, T.W. (1999) HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52, 113-136.
- Lepak, D. P.; Bartol, K. M. & Erhardt, N. L. (2005) A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15, 139–159
- J. W. Meyer & B. Rowan, "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83 (1977), 340–63.
- Paauwe, Jaap (2005). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford University Press.
- Personal & Ledarskap*, nr 11/2005, Dave Ulrich uppmanar: Rikta er utåt!. N. Hedlund.
- Personal & Ledarskap*, nr 2/2005, Personalspecialist 2005 – Bygger om jobbet och jagar kompetens. N. Hedlund.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Piore, M & Stafford, S (2006) Changing regimes of workplace governance, shifting axes of social mobilization and the challenge of industrial relations theory, *Industrial Relations*, vol 45, nr 3, 299–325
- Reddington, M., Williamson, M. & Withers, M. (2005). *Transforming HR: Creating Value through People*, Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Reilly, Peter (2006) "HR Transformation" – Pitfalls of the Ulrich model. *People Management Magazine*, 23 Nov. p. 36. www.transacthr.com/news/000724.html (2007-01-28).

- Renwick, D. (2003) HR Managers involvement: Guardian of employee wellbeing? *Personnel Review*, 32, 3, 341–359.
- Røvik, K. A. (2000) *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- SIF (2004) *En personalfunktion i förändring*. SIF, enheten för strategisk utveckling, Stockholm.
- Sisson, K. & Storey, J. (2000) *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.
- Skålén, P. (2002) *Kvalitet sidén möter praktiken – Institutionaliserings, meningsskapande och organisationskultur*. Karlstad University Studies.
- Strategic HR Review* (2006), Vol. 5, No. 5, p. 5, Research and Results – A Look at Current Trends and Data. 81% of European companies to standardize HR in 2006.
- Strategic HR Review* (2006), Vol. 5, No. 2, p. 16–19 HR-T, AstraZeneca.
- Söderlund, J & Bredin, K. (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Söderström, M. (1997) HRM kommer på bred front – nu handlar det om att skapa en svensk modell. *Personal & Ledarskap* nr 7, ledarartikel.
- Tamkin, P., Reilly, P. och Strebler, M. (2006) *Change Agenda: The Changing HR Function, The Key Questions*. CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Trägårdh, B., Damm, M., Hällsten, F., Löfström, M., Stjernberg, T. och Svahn, P. (2007) *Minskad sjukfrånvaro – en fråga om arbetsgivarincitament? Medfinansieringsreformen ur ett arbetsgivarperspektiv*. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- Vernon, P. (2004) Delivering on the promise of “HR transformation”. *Strategic HR Review*, vol. 3 (6), Melcrum Publ.
- von Otter, C (2004) *Aktivt arbetsliv. Om dagens behov och framtida möjligheter* Stockholm Arbetslivsinstitutet
- Wanless, C (2003) *Devolution of HR activities to the line: Does the reality lag behind the rhetoric?* Working paper.
- Wilhelmson, L., & Döös, M. (2002). Sustainability and innovative organisational change. Identifying and dealing with non-synchronised processes in a rapidly changing environment. *Arbetsliv i omvandling* nr 6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wright, P & Snell, S (2005) Partner or guardian? HR’s challenge in balancing value and values Human Resource Management vol 44, nr 2, 177–182.

Hemsidor:

Bluegarden: Outsourcing kan ge snabbare effektivisering och större kostnadsminskning.
www.bluegarden.se – 2006-12-13.

Capgemini HR inom offentlig sektor, visionen om 24-timmarsmyndigheten (produktblad) – www.se.capgemini.com/branscher/offentlig_sektor –2007-01-23.

Deloitte: www.deloitte.com/dtt/leadership/0,1045,sid%253D104374,00.html

ExcelerateHRO: HR för 30 miljoner människor, EDS News, nov. 2005.
www.eds.se/fileadmin/countries/eds_se/news/newsletter/EDS_News_November_2005.pdf – 2007-02-01.

Guide: “HR transformation”, www.guide.se/pages/SubPage_____620.aspx – 2007-01-23.

People Management (2006) Strategy: Ulrich is ’father of NHS “HR transformation”’.
www.people.management.co.uk – 2007-01-23.