

Handelshögskolan i Stockholm, VT 10  
Institutionen för företagande och ledning  
Kandidatuppsats, 15 hp

# **Chefsförsörjning**

– rekryteringsproblem vid tillsättning av  
mellanchefer

Författare: Andrea Holmström (21308) och Louise Lombach (21348)

Handledare: Pernilla Bolander

Examinator: Dag Björkegren

Framläggning: 8 juni 2010, 13:15-15:00 i rum B621

Opponenterna: Amelie von Unge och Joanna Hägg

## **ABSTRACT**

**Key words:** manager supply, manager supply program, manager's role, motivation, Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) has an increasingly strategic role in today's organizations as the supply of managers is an integral part of the strategic work. In order to retain competence and knowledge, firms are usually designed so that the employees can develop their careers within the firm. Company X is a company in the financial sector and is an example of such firm. However, at Company X: Department Y, very few employees apply for the management positions when they are announced.

The purpose of this thesis is to investigate factors that affect the employees' interest in applying for these internal managerial positions. We intend to identify factors within the manager supply program and the incentives that exist for employees to apply for a managerial position, which together create the motivational factors that affect the level of motivation among the employees to apply for management positions.

We have used a qualitative research methodology and semi-structured interviews which have given us the ability to analyze both the theory and the interview objects' perspective on what motivates employees to apply for management positions.

At Company X, there are no guidelines for manager supply programs which encourage employees to apply for managerial positions at Department Y. The design of the manager's role creates a high workload, and there are ongoing conflicts in these roles, making the managers' situation unsustainable and is therefore not a motivating factor. Few motivational and hygiene factors are met and there is great frustration among managers that affect employees' attitudes towards managerial positions negatively. In addition, there exists uncertainty which makes the connection between effort and outcome unclear. HR must take a more prominent role, develop a manager supply program and review the managers' support.

## FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Pernilla Bolander som har ställt upp för oss och hjälpt oss med tips och idéer under uppsatsens gång.

Vi vill också tacka vår kontaktperson på Företag X för värdefull handledning, synpunkter och stöd.

Sist men inte minst vill vi tacka alla personer på Företag X som har ställt upp på intervjuer.

Stort tack, utan Er hade det inte varit möjligt!

*Stockholm den 17 maj, 2010*

*Andrea Holmström*

*Louise Lombach*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>FÖRORD.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 HRM.....	1
1.1.2 Chefsförsörjning.....	2
1.2 Introduktion av fallföretag.....	3
1.3 Problemformulering.....	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Frågeställning.....	5
1.6 Avgränsning.....	5
1.6.1 Empirisk avgränsning .....	5
1.7 Disposition.....	6
<b>2. METOD.....</b>	<b>8</b>
2.1 Undersökningsmetod.....	8
2.1.1 Kvalitativ metod .....	8
2.1.2 Angreppssätt.....	8
2.1.3 Fallstudie.....	9
2.2 Datainsamling .....	9
2.2.1 Primärdatainsamling.....	9
2.2.2 Sekundärdatainsamling.....	10
2.3 Studiens trovärdighet .....	11
2.3.1 Validitet och reliabilitet.....	11
2.3.2 Generaliserbarhet.....	11
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>13</b>
3.1 Motivering av teorier.....	13

3.2 Chefsförsörjningsteorier.....	15
3.2.1 Hans Robertsson chefsförsörjningsprogram.....	15
3.3 Chefsrollsteorier .....	17
3.3.1 Mintzbergs ledarroller.....	17
3.3.2 Fayols ledarskapsfunktioner.....	18
3.4 Motivationsteorier .....	20
3.4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	20
3.4.2 Vrooms förväntningsteori.....	21
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>23</b>
4.1 Presentation av empiri.....	23
4.1.1 Chefsförsörjningsprogram.....	23
4.1.2 Chefsrollen.....	26
4.1.3 Motivationsfaktorer.....	31
<b>5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>34</b>
5.1 Analys.....	34
5.1.1 Chefsförsörjningsprogram.....	35
5.1.2 Chefsrollen.....	39
5.1.3 Motivationsfaktorer.....	44
5.2 Slutsats.....	48
5.2.1 Rekommendationer.....	49
5.3 Slutdiskussion.....	51
5.4 Förslag på fortsatt forskning.....	53
<b>6. REFERENSER.....</b>	<b>54</b>
<b>7. APPENDIX.....</b>	<b>58</b>

# 1. INLEDNING

---

*Human Resource Management (HRM) är av intresse hos författarna och utgör utgångspunkten i denna uppsats. För att närmare belysa relevansen av det valda ämnesområdet inleder vi med att skildra bakgrunden till uppsatsen genom att beskriva vad forskning säger om HRM och hur detta kopplar till uppsatsens fokus på chefsförsörjning. Kapitlet innehåller även en beskrivning av vår problemformulering som följs av uppsatsens syfte, frågeställning, introduktion av fallföretag och avgränsning. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Vi lever i ett kunskapssamhälle där kunskap successivt ersätter kapital som den avgörande faktorn för tillväxt (Berglund, 2010). Denna förändring tillsammans med framväxten av en global ekonomi och en snabb teknologisk utveckling tvingar fram fundamentala förändringar i organisationers design. En hel konstellation av organisatoriska mönster såsom vertikal integration, stabilitet och ledningskontroll har fått ge vika för, outsourcing, nedskärning, joint venture och fusioner (Mohrman & Lawler, 1997).

### 1.1.1 HRM

Traditionella former av konkurrenskraft såsom teknologi, kostnad, distribution, tillverkning och produktgenskaper minskar i betydelse på grund av att de blir allt lättare att kopiera. De är nödvändiga att ha men inte avgörande i huruvida företag blir en vinnare på marknaden eller inte. (Ulrich, 1998). Idag måste företag och organisationer skapa komparativa fördelar genom organisering för att ta tillvara på kompetens och kapabilitet. Detta har lett till framväxten av Human Resource Management (HRM) (Mohrman & Lawler, 1997). HRM definieras av Boxall och Purcell (2008) som *“All those activities (policies and practices) associated with the management of work and people in organizations” (s 1)* och *“...a set of activities aimed at building individual and organizational performance” (s. 5)*. Studier visar att val av Human Resource-policys (HR-policys) varierar med företagsstrategi, och att en samverkan mellan HR och strategi har en positiv inverkan på organisationers resultat (Ulrich,

1997). HR-policys måste således anpassas både efter strategi och efter organisationsdesign, vilket innebär att en HR-avdelning måste gå från traditionellt administrativt HR-arbete till att inneha en mer strategisk roll (Mohrman & Lawler, 1997). Trots den ökade betydelsen av HRM blir det dock mer vanligt förekommande att HR-funktioner outsourcas eller splittras internt inom organisationer, något som resulterar i att HR-avdelningars operativa roll osynliggörs (Redman & Wilkinson, 2009).

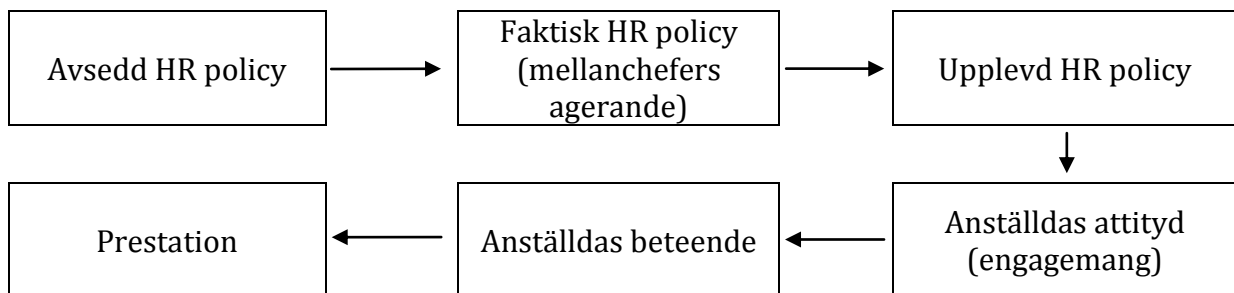
### *1.1.2 Chefsförsörjning*

Chefsrekrytering och chefsförsörjning är centrala begrepp inom HRM och är särskilt viktiga då svenska företag står inför den stora utmaningen att cirka 40 procent av den svenska arbetsstyrkan pensioneras mellan åren 2000-2015 (Svenskt Näringsliv & KK-stiftelsen, 2006). Generationsskiftet medför krav på näringslivet både vad gäller rekrytering av kompetent personal och tid för kompetensöverföring till personer som ska överta ledande befattningar. En strategi för chefsförsörjning inom företag är därför av stor betydelse, men utgör samtidigt en utmaning då företagen verkar i en föränderlig värld där det är svårt att förutse kommande behov. (Greer, 2001).

En vanlig form av rekryteringsstrategi är att rekrytera chefer internt och att rekrytera externt till lägre befattningar. Vid intern rekrytering investerar organisationen i den anställde genom utvecklingsprogram och internutbildningar. Syftet är att den anställde successivt skaffar sig högre kompetens och gradvis kan utvidga sina arbetsuppgifter, vilket ökar möjligheten att befordra och behålla anställda under längre perioder. (Linghag, 2009). HRM-aktiviteter utgör därför en viktig del i att förse organisationer med nya chefer (Tengblad, 1997). Föreställningar om karriär fungerar som en princip som chefer och medarbetare orienterar sig efter i sitt yrkesmässiga liv och många organisationer, särskilt kunskapsorganisationer, är konstruerade på så sätt att man ska kunna göra karriär och klättra i de hierarkiska nivåerna (Linghag, 2009). Internrekrytering till högre befattningar är ett effektivt sätt att föra kompetens upp i organisationen. Det är därför av stor vikt att skapa långsiktiga relationer med anställda för att bibehålla kunskap inom en organisation, kunskap som till stora delar kan vara tyst och således försvinner med den anställde om denne lämnar organisationen. Utan lojalitet går kunskap förlorad. En intern rekryteringsstrategi förutsätter därför att man skapar lojalitet hos de anställda som motiverar dem att göra intern karriär. Detta kan

delvis göras genom att 1) implementera HRM-aktiviteter som uppmuntrar anställda att söka interna chefspositioner 2) utforma incitament som får anställda att vilja att söka de ledande befattningar som organisationen erbjuder. Organisationer som saknar en strategi för chefsförsörjning går miste om de fördelar som följer av att man uppmuntrar medarbetare att ta mer ansvar. (Redman & Wilkinsson, 2009).

Att involvera mellanchefer i HRM-arbete och därmed även i chefsförsörjning kan ha en avgörande betydelse då mellanchefer har en nyckelfunktion i organisationen vad gäller att motivera, kommunicera, belöna och utveckla anställda (Redman & Wilkinsson, 2009). Mellancheferna är på många sätt motorn i verksamheten och inte längre den högsta ledningens redskap, vilket är följderna av ett ökat krav på effektivitet och produktivitet (Drakenberg, 1997). I försök att analysera mellanchefers betydelse har Purcell et al. (2009) skapat en modell som visar att HR-policyer och organisationens prestation är ett resultat av samspelet mellan mellanchefers beteende och de anställdas.



**Bild 1.1** HR orsakskedjmodell (Purcell et al., 2009)

## 1.2 Introduktion av fallföretag

Uppsatsen har skrivits för Företag X, ett företag verksam inom den finansiella sektorn och som har över 20 000 anställda. Uppsatsens är avgränsad till Företag X:s stabsfunktion, definierad som Avdelning Y, och har på begäran av uppdragsgivaren anonymiserats. Det är en kunskapsorganisation med många mellanchefer och tydliga hierarkiska nivåer. Avdelning Y har en medelålder på 47 år som årligen stiger på grund av en låg extern rekrytering av yngre medarbetare.

### **1.3 Problemformulering**

Det skrivs stora mängder forskningsartiklar, facklitteratur och populärlitteratur inom området HRM, chefskap och chefsförsörjning. Det skrivs dock desto mindre om chefspositionen från ett HRM- och chefsförsörjningsperspektiv i ren praktisk mening, det vill säga; vad det innebär att vara chef, vilket stöd man får som chef, varför man vill bli chef och hur man kan uppmuntra människor att söka chefstjänster.

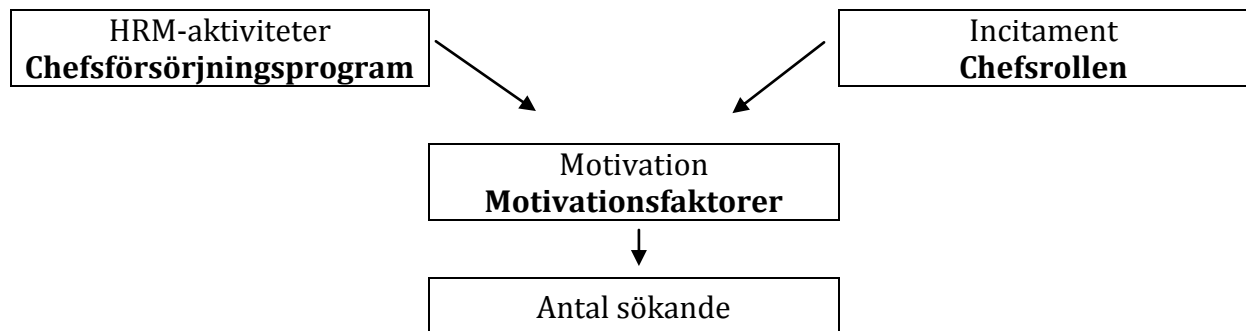
Inom Företag X råder det anställningsstopp vilket är ett resultat av finanskrisen och lågkonjunkturen. Chefsrekrytering sker därför internt vilket också är mycket vanligt inom den bransch Företag X verkar (Linghag, 2009). Dock är intresset bland anställda att söka interna chefspositioner på Avdelning Y lågt. Detta går emot principen om en önskan bland medarbetare att göra karriär, och att kunskapsorganisationer är organiserade så att de anställda ska klättra i hierarkin. Hur kommer det sig att det är ett lågt intresse att söka chefspositioner inom Avdelning Y och hur kan man göra chefstjänster mer attraktiva? Dessa två frågor utgör utgångspunkten i uppsatsens fokus på chefsförsörjning.

### **1.4 Syfte**

Företag X har i dagsläget lite resurser avsatta till chefsutveckling och chefsförsörjning och är en mindre prioriterad fråga inom organisationen trots det låga antalet sökande till chefspositioner.

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som påverkar intresset bland de anställda på Avdelning Y att söka interna chefspositioner. Detta ämnar vi göra genom att ta utgångspunkt i forskning kring HRM och chefsförsörjning. Intresset för chefspositioner kan påverkas av organisationens HRM-aktiviteter, såsom chefsförsörjningsprogram, men även av de incitament som finns att söka en chefsposition vilket till stora delar beror på chefsrollens innebörd. Om en chefsroll är attraktiv finns det större incitament att söka den än om den är mindre attraktiv. Dessa två faktorer, HRM-aktiviteter och incitament, skapar tillsammans de motivationsfaktorer som påverkar graden av motivation hos den potentielle kandidaten att i slutändan söka. Vi vill dock poängtera att det finns andra perspektiv utifrån vilka

frågeställningen kan utforskas. Pågrund av begränsning i uppsatsens omfattning har vi valt att endast undersöka ovan nämnda områden.



Figur 1.2 Uppsatsens utgångspunkt (egen bild)

## 1.5 Frågeställning

Uppsatsen undersöker vilka faktorer som inverkar på medarbetarnas intresse att söka interna chefspositioner på Företag X: Avdelning Y. Utvalda teorier jämförs med den empiri vi samlat för att besvara frågeställningen:

- *Varför söker inte medarbetare på Avdelning Y interna chefspositioner?*

Med följande undersökningsfrågor:

- *Hur ser chefsförsörjningsprogrammet ut på Avdelning Y?*
- *Vad innefattar chefsrollen på Avdelning Y?*
- *Vilka motivationsfaktorer kan identifieras utifrån chefsförsörjningsprogrammet och chefsrollens utformning på Avdelning Y?*
- *Hur kan chefsrollen på Avdelning Y göras mer attraktiv?*

## 1.6 Avgränsning

### 1.6.1 Empirisk avgränsning

Avdelning Y har cirka 2 000 anställda, majoriteten specialister. Avdelningen består av sex områden varav vi har fördjupat oss inom ett, i uppsatsen definierar vi det som Område Z. Inom Område Z återfinns fyra områden, alla respondenter är hämtade ur ett av dessa fyra, vi definierar det som Område W. Område W har totalt sex områdeschefer och 23 avdelningschefer. Det finns totalt sju hierarkiska nivåer mellan VD för Företag X

och medarbetare på lägsta nivån inom Område W. Som nämnts tidigare har mellanchefer en nyckelroll vid chefsförsörjning. Vi har därför valt att intervjua områdes- och avdelningschefer inom Område W. Dessutom har vi varit i kontakt med HR för avdelning Y samt potentiella kandidater och personer som inte är intresserade av chefspositioner inom samma område. En sammanfattning av ovan beskrivna organisationsschema återfinns i Bilaga 1.

Då strukturen, det vill säga HRM-aktiviteter och policys samt innebörden av chefsrollen, ser likadan ut för alla områden inom Avdelning Y så kommer insamlad empiri från Område W generaliseras för hela Avdelning Y. Problemets omfattning skulle kunna skilja sig mellan de olika områdena men vår kontaktperson på Företag X uttryckte att så inte är fallet och vi blev därmed hänvisade att utföra vår studie på Område W. Således kommer vi inte att göra någon åtskillnad mellan Område W och Avdelning Y. Fortsättningsvis kommer vi för enkelhetens skull endast använda oss utav begreppet Avdelning Y.

## **1.7 Disposition**

Vi har valt att disponera uppsatsen på följande sätt:

**Kapitel 2** I detta kapitel beskrivs vilka metodval som ligger till grund för vår fallstudie. Närmast följer en motivering till vårt val av undersökningsmetod såsom forskningsmetod och ansats samt val av fallföretag och respondenter. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

**Kapitel 3** I detta kapitel presenteras den teori som vi anser vara mest relevant för att analysera insamlad empiri. Kapitlet inleds med en motivering av vald teoretisk referensram. Därefter presenteras en chefsförsörjningsteori, två chefsrollsteorier och slutligen en beskrivning av två motivationsteorier.

**Kapitel 4** I detta kapitel finns en sammanställning över insamlad empiri. Empirin är disponerad efter våra tre undersökningsfrågor inom områdena chefsförsörjningsprogram, chefsrollen och motivationsfaktorer. Under varje område

presenteras empirin i en sammanfattande text från de fem intervjugrupperna; HR Business Partners (HR BP), områdeschefer, avdelningschefer, potentiella kandidater och personer som inte är intresserade av chefsrollen.

**Kapitel 5** I detta kapitel presenteras en analys på empirin utifrån vad tidigare forskning sagt om chefsförsörjningsprogram, chefsrollen och motivationsfaktorer. Kapitlet fortsätter sedan med; en sammanfattning på vad vi genom fallstudien identifierat som de huvudsakliga förklaringarna till chefsrollens grad av attraktivitet inom Avdelning Y; rekommendationer på förändringar som kan öka intresset att söka interna chefsposter; en slutdiskussion samt förslag på vidare studier.

**Kapitel 6** I detta kapitel presenteras de källor som vi har använt oss av när vi skrivit uppsatsen.

**Kapitel 7** I detta kapitel återfinns de bilagor som vi refererar till i uppsatsen.

## 2. METOD

---

*I detta kapitel beskrivs vilka metodval som ligger till grund för vår fallstudie. Närmast följer en motivering till vårt val av undersökningsmetod såsom forskningsmetod och ansats samt val av fallföretag och respondenter. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.*

---

### 2.1 Undersökningsmetod

#### 2.1.1 Kvalitativ metod

Uppsatsens syfte och problemställning var avgörande för valet av metodologiskt tillvägagångssätt. Vanligen brukar man skilja mellan två olika metoder; kvalitativ och kvantitativ (Andersen, 1998). Då syftet med denna uppsats är att förklara de faktorer som avgör chefspositionens attraktivitet samt att kartlägga hur man gör den mer attraktiv lämpar det sig väl att använda sig av en kvalitativ metod för att i huvudsak förstå och förklara problemet.

Kvalitativ data kan enligt Merriam (1994) samlas in på tre sätt; 1) intervjuer 2) direktobservationer 3) dokument. I denna uppsats har vi genomfört ett antal intervjuer som sedan kompletterats med studier av olika interna dokument. Erhållna dokument återfinns i referenslistan.

#### 2.1.2 Angreppssätt

Relationen mellan teori och empiri påverkas av valet av forskningsansats (Wallén, 1996). De två mest omtalade metodansatserna är induktiv metod och deduktiv metod. Enligt Alvesson & Sköldbberg (1994) brukar den induktiva och deduktiva metoden betraktas som ömsesidigt uteslutande, vilket de i praktiken inte är. Abduktion är en kombination mellan induktiv och deduktiv metod men tillför nya moment. Metoden innebär att man utgår från insamlad empirisk fakta men att man inte utesluter tillämpningen av teoretiska föreställningar. Den abduktiva ansatsen skiljer sig från de andra två på så sätt att man låter förståelse successivt växa fram.

Syftet med uppsatsen är att identifiera de faktorer som påverkar en chefspositions attraktivitet, där vår kännedom om dessa har ökat i takt med att vi har samlat in empiri. Det är således inte en renodlad induktiv eller deduktiv ansats som tillämpas utan en kombination, det vill säga en abduktiv ansats.

### *2.1.3 Fallstudie*

Uppsatsen görs på uppdrag av Företag X: Avdelning Y. Studien har utförts i företagets miljö och vi har således inte kontroll över alla variabler, vilket betyder att denna studie inte lämpar sig för ett experimentellt tillvägagångssätt. Då uppsatsen görs på uppdrag av Företag X och vår önskan är att förklara ett fenomen i en enskild organisation, faller det sig naturligt att göra en enskild fallstudie.

#### *2.1.3.1 Anonymisering*

Företag X hade redan i den initiala kontakten en önskan om att bli anonymiserade. Då branschen i allmänhet är föremål för massmedialt intresse, och konkurrensen bland ett fåtal aktörer är hård anses detta vara av stor betydelse. Vår uppfattning är att studiens tillförlitlighet och kvalitet inte påverkas av en anonymisering och vi har därför valt att varken låta organisationen, eller de medverkandes namn komma läsaren till kännedom. Det är enbart uppsatsförfattarna och handledaren som har kännedom om vilket företag och vilka personer som medverkat i studien.

## **2.2 Datainsamling**

### *2.2.1 Primärdatainsamling*

Primärdata är data som vi har samlat in själva (Andersen, 1998), vilket i denna studie har samlats in genom intervjuer av kvalitativ art med anställda på Företag X. Intervjuerna har varit semistrukturerade (jfr. Andersen, 1998) vilket betyder att vi som intervjuare har följt ett intervjubatteri med frågor inom tre utvalda ämnesområden; supportstruktur, incitamentsstruktur samt chefsrollen. Frågeformulären återfinns som Bilaga 3, 4 och 5. Respondenten har fritt kunnat utforma sina svar och belysa områden som är viktigare än andra, vilket även har gett oss möjligheten att ställa följdfrågor.

Respondenterna valdes i samråd med vår kontaktperson på Företag X och de valdes med hänsyn till deras position i organisationen. Eftersom HR besitter värdefull information

om företagets HRM-arbete, mellanchefer innehar en nyckelroll i kontakten med medarbetare och underordnade utgör potentiella sökande till chefspositioner, så har totalt fem skilda grupper av anställda intervjuats:

1. Human Resource Business Partners (HR BP)
2. Områdeschefer
3. Avdelningschefer
4. Potentiella kandidater till chefspositioner
5. Anställda som inte är intresserade av chefspositioner

Vår ambition var att intervjua 12 personer från Företag X. Empirin grundar sig på intervjuer från sammanlagt 11 personer. Nedan följer en presentation av respondenterna.

<b>Position</b>	<b>Antal respondenter</b>	<b>Kvinna</b>	<b>Man</b>	<b>Antal (ca) direktrapporterande</b>
Human Resource Business Partners	2	1	1	0
Områdeschefer	3	1	2	3-7
Avdelningschefer	3	2	1	20-50
Potentiella kandidater för chefspositioner	2	0	2	0
Icke intresserade av chefspositioner	1	1	0	0

**Tabell 2.1** Tabell över respondenter

### *2.2.2 Sekundärdatainsamling*

Sekundärdata är data som samlats in av andra personer, forskare och institutioner (Andersen, 1998). Sekundärdata har i synnerhet använts i samband med upprättandet av den teoretiska referensramen i denna studie. Därutöver har sekundärdata använts i form av de dokument vi har erhållit från Företag X. Uppsatsens ämnesområde är relativt utforskat och det har således funnits begränsat med sekundärdata som varit av intresse för denna studie. Stora mängder sekundärdata har identifierats men förkastats då det inte var tillämpligt eller tillräckligt djupgående.

## 2.3 Studiens trovärdighet

Forskning syftar till att producera resultat som är giltiga och hållbara samt att det har producerats på ett etiskt korrekt sätt (Merriam, 1994).

### 2.3.1 Validitet och reliabilitet

I denna studie påverkas den interna validiteten av att våra respondenter är människor. Människor kan inte tillskrivas samma pålitlighet som ett konkret resultat eller en dokumenterad händelse då människors minne, personliga intressen, åsikter etcetera påverkar deras svar. För att bibehålla den interna validiteten har vi ställt likartade frågor till alla respondenter vilket gör att en helhetsbild successivt växt fram. Anonymiseringen bidrar också till att minimera det subjektiva bortfallet då intervjuobjekten vet att de inte kommer att avslöjas.

Enligt Andersen (1998) anger reliabiliteten hur resultaten från ett mätinstrument eller mätmetod påverkas av tillfälligheter, det vill säga i vilken utsträckning resultatet kan upprepas om studien genomförs på nytt (Merriam, 1994).

Då studien är en enskild fallstudie blir reliabiliteten i hög grad beroende av de deltagare som deltagit i studien. Människor har olika uppfattningar och tolkar händelser på olika sätt. Det finns därmed inte några fasta referenspunkter som man kan utgå ifrån för att upprepade gånger mäta en företeelse och på så sätt skapa en tillförlitlig mätning (Merriam, 1994). Eftersom vi har genomfört öppna intervjuer så speglas respondenternas egna åsikter och tolkningar i svaren, något som kan ifrågasätta studiens reliabilitet då andra svar kan förväntas om hade intervjuat andra personer på Avdelning Y. Då olika respondenter på olika positioner har fört ett likartat resonemang på samma typ av frågor, anser vi reliabiliteten vara god eftersom svaren är konsistenta med varandra.

### 2.3.2 Generaliserbarhet

Extern validitet innebär i vilken mån resultaten från studien är tillämpbara i andra situationer, det vill säga hur pass generaliserbara resultaten är (Andersen, 1998). Syftet med att välja metoden enskild fallstudie i denna uppsats grundar sig i vår önskan att gå på djupet med en specifik händelse, vilket i sig indikerar att det finns en relativt låg grad

av generaliserbarhet. Även uppsatsens begränsning vad gäller tid och omfattning påverkade beslutet om att endast genomföra en fallstudie på ett företag. Enligt Andersen (1998) har en multipel fallstudie en högre giltig generaliserbarhet än en enskild fallstudie, men detta betyder inte att en enskild fallstudie saknar generaliserbarhet. Andersen (1998) menar att det först och främst handlar om att beskriva fallstudien så bra som möjligt och att komma fram till vilka av resultaten som är specifika och vilka som är generella, för att sedan induktivt sluta sig till generell kunskap. Detta tillvägagångssätt har vi använt oss av, och vi anser därför att denna uppsats ger viss generaliserbarhet.

### 3. TEORETISK REFERENS RAM

---

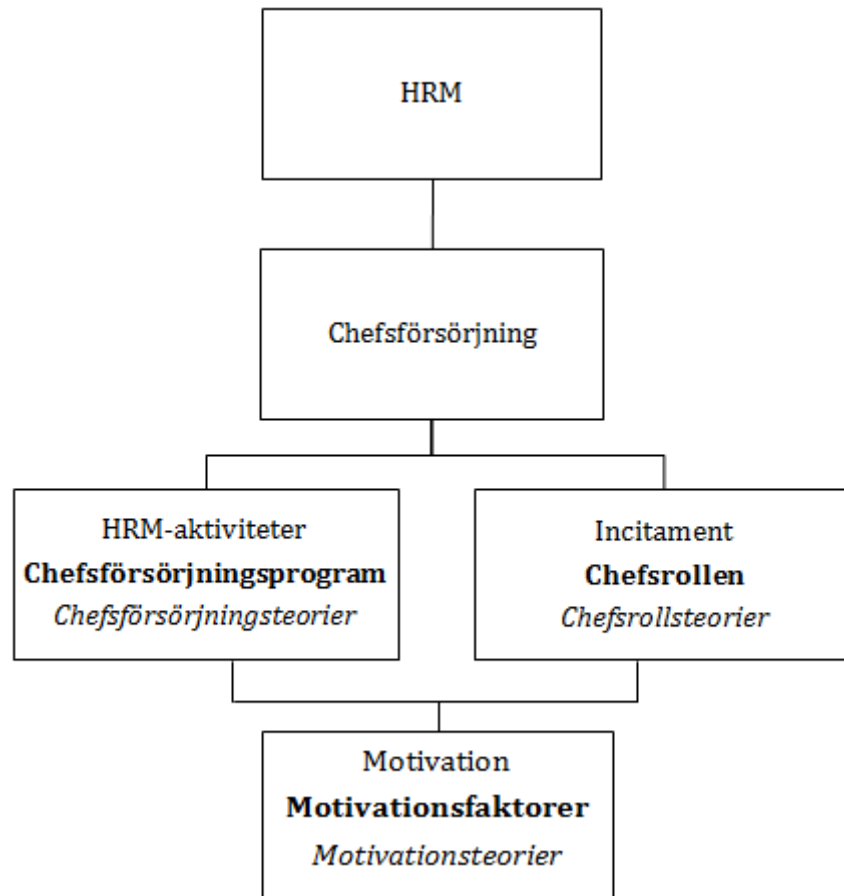
*I detta kapitel presenteras den teori som vi anser vara mest relevant för att analysera insamlad empiri. Kapitlet inleds med en motivering av vald teoretisk referensram. Därefter presenteras en chefsförsörjningsteori, två chefsrollsteorier och slutligen en beskrivning av två motivationsteorier.*

---

#### 3.1 Motivering av teorier

Uppsatsen kartlägger de bakomliggande orsakerna till varför få medarbetare söker interna chefspositioner inom Avdelning Y. Det låga antalet sökande till chefspositioner kan tyda på en brist på HRM-aktiviteter som uppmuntrar medarbetare att söka chefspositioner, tillsammans med en brist på incitament i chefsrollen. Dessa två faktorer påverkar vilka motivationsfaktorer som avgör graden av motivation att söka vilket illustrerades i kapitel 1, figur 1.1 under rubriken *syfte*.

Nedanstående figur visar kopplingen mellan vår utgångspunkt i HRM och chefsförsörjning vilka har lett oss in på områdena HRM-aktiviteter, incitament och motivation som möjliga förklaringar till vår frågeställning. För att besvara frågeställningen har vi tagit hjälp av tre undersökningsfrågor, en fråga per område vilka presenterades under rubriken *frågeställning* i kapitel 1. De tre frågorna önskar vi besvara genom att jämföra den empiri vi samlat med teorier inom varje undersökningsområde. De teorier som vi anser lämpa sig bäst är chefsförsörjningsteorier för att undersöka HRM-aktiviteter i form av eventuella chefsförsörjningsprogram, chefsrollsteorier för att förstå vilka incitament chefsrollen innehar samt motivationsteorier för att förklara vilka motivationsfaktorer som påverkar graden av motivation.



**Figur 3.1** Uppsatsens teoretiska referensram (egen bild)

Fortsättningsvis kommer uppsatsens teori-, empiri- och analysavsnitt att disponeras efter rubrikerna chefsförsörjningsprogram, chefsrollen samt motivationsfaktorer tillsammans med respektive undersökningsfråga.

### **Chefsförsörjningsprogram**

*Hur ser chefsförsörjningsprogrammet ut på Avdelning Y?*

- Med utgångspunkt i HRM och betydelsen av chefsförsörjning har vi valt att använda oss utav *Hans Robertssons chefsförsörjningsprogram*. Syftet är att identifiera och analysera eventuella brister som kan tänkas finnas i Avdelning Y:s chefsförsörjning och eventuella konsekvenser av detta.

## **Chefsrollen**

*Vad innefattar chefsrollen på Avdelning Y?*

- För att kartlägga hur attraktiv chefsrollen är och därmed vilka incitament som finns att söka den bör chefsrollens innebörd på Avdelning Y identifieras. Vi har därmed valt att använda oss av två chefsrollteorier, *Mintzbergs ledarroller* och *Fayols ledarskapsfunktioner*, för att analysera vilka roller som ingår i en chefsroll. Syftet är att jämföra dessa teorier med de roller cheferna innehar på Avdelning Y och identifiera eventuell skillnader som skulle kunna påverka chefsrollens attraktivitet. Det föll sig naturligt att använda chefsrollsteorier då Företag X redan i startskedet påpekade att det finns potentiella rollkonflikter.

## **Motivationsfaktorer**

*Vilka motivationsfaktorer kan identifieras utifrån chefsförsörjningsprogrammet och chefsrollens utformning på Avdelning Y?*

- Graden av uppmuntran från organisationen genom HRM-aktiviteter samt chefsrollens attraktivitet påverkar tillsammans graden av motivation att söka chefspositioner hos medarbetaren. För att kartlägga vad som avgör graden av motivation presenterar vi slutligen två motivationsteorier. Vi har valt två processinriktade behovsteorier (Luthans, 1977), *Herzberg tvåfaktorsteori* samt *Vrooms förväntningsteori*.

## **3.2 Chefsförsörjningsteorier**

### *3.2.1 Hans Robertsson chefsförsörjningsprogram*

Detta program skapades av Hans Robertsson, konsult och före detta personaldirektör på Skandinaviska banken i samband med att han publicerade åtta stycken artiklar i tidskriften *Affärsekonomi* mellan åren 1962-1964. Robertsson menar i sina artiklar att chefsförsörjning borde systematiseras, formaliseras och planeras. Programmet karaktäriseras av rationell chefsförsörjning men det finns även inslag av en mer normativ chefsförsörjning med aktiviteter såsom utvecklingssamtal, målstyrning och arbetsutvidgning. (Tengblad, 1997). Artiklarna handlar om följande enligt Tengblad (1997):

### **1. Beräkning av framtida chefsbehov**

Långtidsberäkning av företagets behov av chefer om 5, 10 och 15 år, vilket sätts i relation till hur många chefer som förväntas sluta, pensioneras etcetera. Beräkningen ger ett underlag för hur många chefer som behöver utvecklas och rekryteras.

### **2. Ersättningsplanering**

Syftar till att analysera tillgången av ersättare samt att identifiera var i organisationen det finns överskott alternativt underskott av "pålaggskalvar". Ersättningsplanering skapar framförhållning inför kommande chefstillsättningar, vilket möjliggör utvecklingsåtgärder på basis av planeringsutfallet.

### **3. Upprättande av arbetsbeskrivningar för chefsbefattningar**

Chefsbefattningar bör ha arbetsbeskrivningar där följande uppgifter bör ingå; arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, relationer till andra befattningshavare samt önskvärd prestationsnivå.

### **4. Upprättande av kravprofiler vid chefsrekrytering**

Vid varje chefstillsättning bör man ta fram en genomarbetad kravprofil som de sökande matchas mot för att säkerställa att personlighet och kompetens passar med vad positionen kräver.

### **5. Metoder för ledarutveckling**

Potentiella kandidater bör utvecklas inom ledarskap. Arbetsutvidgning, delegering, assistentbefattningar, arbetsrotation och upprättande av juniordirektioner är metoder som föreslås för ledarutveckling.

### **6. Företagsinterna kurser och konferenser**

Företagsinterna kurser och konferenser ska anordnas för att utbilda chefer. De ska ha en tydlig målsättning och anpassas efter företaget och dess problem. Utbildningen ska inriktas mot chefernas praktiska uppgifter.

## **7. Chefsvärdering**

Chefer ska utvärderas av personer som dagligen är i kontakt med denne. Chefsvärdering är tekniker för systematisk chefsbedömning som behandlar planering, organisation, ledarskap, samordning och kontroll samt utvecklingssamtal.

## **8. Organisation av chefsförsörjning**

Chefsutveckling bör vara långsiktig och integreras med den övergripande företagsutvecklingen för att fylla sin funktion.

### **3.3 Chefsrollsteorier**

#### *3.3.1 Mintzbergs ledarroller*

Henry Mintzberg klassificerar ledarens roller i tre grupper, med totalt 10 olika roller, som tillsammans skapar en integrerad helhet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Beteendemönster och förväntningar på den roll chefen har påverkas även av position (nivå, funktion, avdelning eller arbetsgrupp), typ av organisation, rådande organisationskultur samt den nationella kulturen. Chefen möter ständigt motstridiga krav från över- och underordnade, samt från interna och externa intressenter. Effektiva chefer försöker därför förstå existerande behov och begränsningar, och anpassar sitt beteende efter detta. (Yukl, 2010)

Mintzberg ledarroller kategoriseras i tre huvudgrupper; interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller. (Mintzberg, 1989)

#### **Interpersonella roller**

Interpersonella roller handlar om kontakten med andra människor, både inom och utom organisationen. Kontakten med andra människor kan vara rent symbolisk eller fylla en avgörande praktisk funktion.

1. Rollen som gallionsfigur
2. Rollen som anförare (koordinatör)
3. Rollen som förbindelselänk

## **Informationsroller**

Informationsroller uppstår på grund av ledarens centrala position vilket ger denne tillgång till mycket information. Hantering av information blir således en central ledaruppgift.

4. Rollen som övervakare
5. Rollen som informationsförmedlare
6. Rollen som talesman

## **Beslutsroller**

Beslutsroller handlar om chefens formella auktoritet men även den symbolisk roll chefen har i beslutssituationer. Chefen har även riklig tillgång till information och spelar därför en central roll i beslutsfattande.

7. Rollen som entreprenör
8. Rollen som krislösare
9. Rollen som resursfördelare
10. Rollen som förhandlare

Ingen av rollerna kan uteslutas då det skapar konsekvenser för övriga roller. Om chefen inte har interpersonella roller, exempelvis kontakt med omvärlden, går denne miste om viktig information som krävs i rollen som informationsförmedlare till underordnade, information som också är nödvändig i beslutsprocesser. Fördelas chefskapet, och därmed rollerna, på flera personer förutsätter det en tät kommunikation, koordination och integration personerna emellan. På de 10 roller som nämnts ovan lägger dock olika chefer olika mycket fokus. Interpersonella roller, informations- och beslutsrollerna är dock oskiljaktiga. (Mintzberg, 1989).

### *3.3.2 Fayols ledarskapsfunktioner*

I Fayols ledarskapsfunktioner presenterar Fayol olika grundläggande ledarskapsfunktioner som måste utföras i varje organisation för att den ska fungera. Dessa funktioner är; att planera, att organisera, att utöva chefskap, att kontrollera och att koordinera. (Fayol, 2008). Fayol (2008) beskriver ledarskapsfunktionerna på följande sätt:

### **Att planera**

Chefen ska försöka förutsäga framtiden för att kunna utveckla en verksamhetsplan för organisationen.

### **Att organisera**

Chefen ska ansvara för att bygga upp organisationens mänskliga och materiella struktur.

### **Att utöva chefskap**

Chefen har ansvar för att ge direktiv till, och motivera de anställda så att arbetet blir utfört och samarbetet fungerar.

### **Att kontrollera**

Chefen ska övervaka så att allt sker i enlighet med regler och riktlinjer.

### **Att koordinera**

Chefen ska knyta samman, förena och harmonisera all aktivitet och alla insatser i organisationen.

### **Kontrollspann**

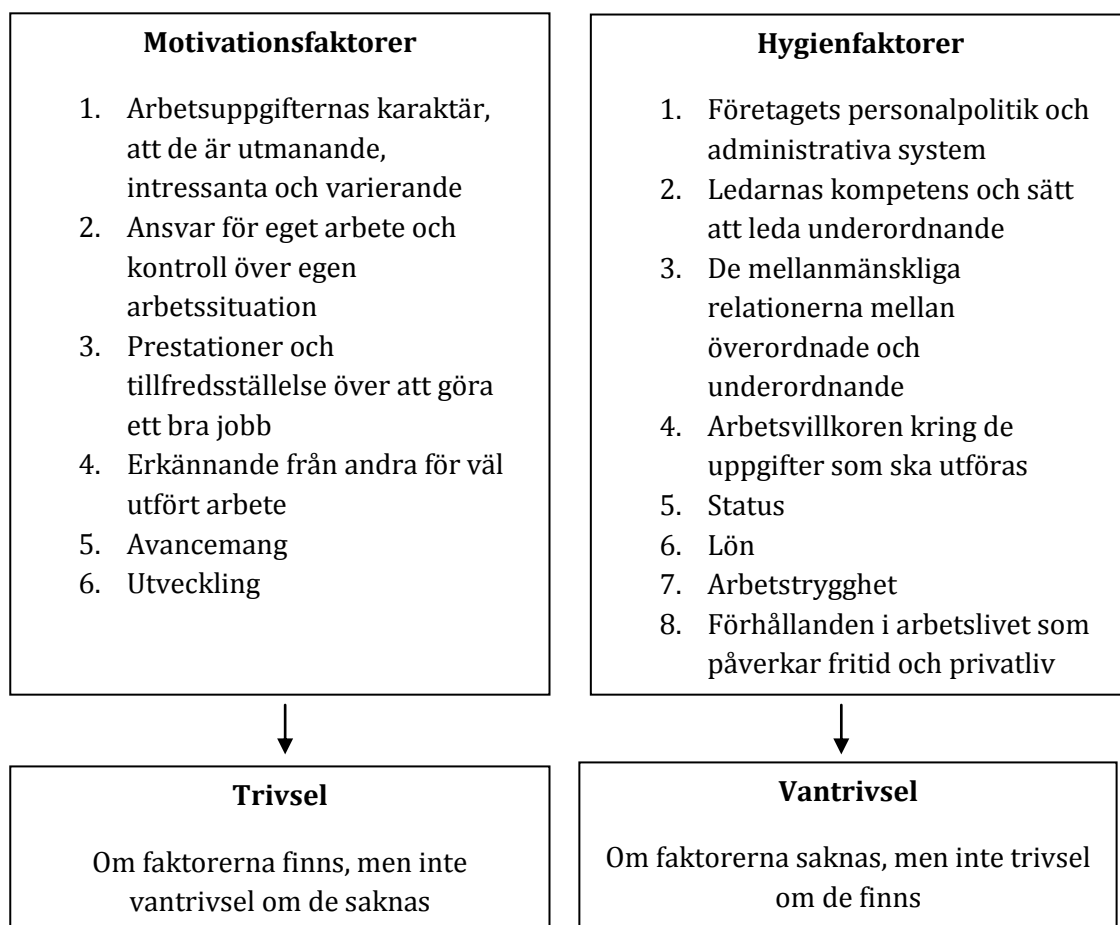
Från Fayol kommer också begreppet kontrollspann. När personer som ska koordineras kring uppgifter inte längre kan följa med i vad de andra gör går det inte längre förlita sig på ömsesidig anpassning som samordningsform. För att kunna ha en kontinuerlig överblick av vad som utförs krävs direkt tillsyn vilket kräver en formell hierarki av befattningar. Organisationer får således formella ledare och det skapas en vertikal arbetsdelning. (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Kontrollspannet definierar antalet underställda en chef effektivt kan leda. Ett smalt kontrollspann innebär att en chef har ett litet antal direktrapporterande under sig. Generellt betyder ett smalare kontrollspann en mer hierarkisk organisationsstruktur. (Bratton, Grint & Nelson, 2005). Enligt Fayol är sex till åtta personer optimalt, maximalt 12 stycken underordnande, för att chefen ska ha en hanterbar överblick (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### 3.4 Motivationsteorier

Processorienterade motivationsteorierna såsom *Herzbergs tvåfaktorsteori* och *Vrooms förväntningsteori* utgår från olika variabler som ligger till grund för hur den anställde väljer att bete sig.

#### 3.4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

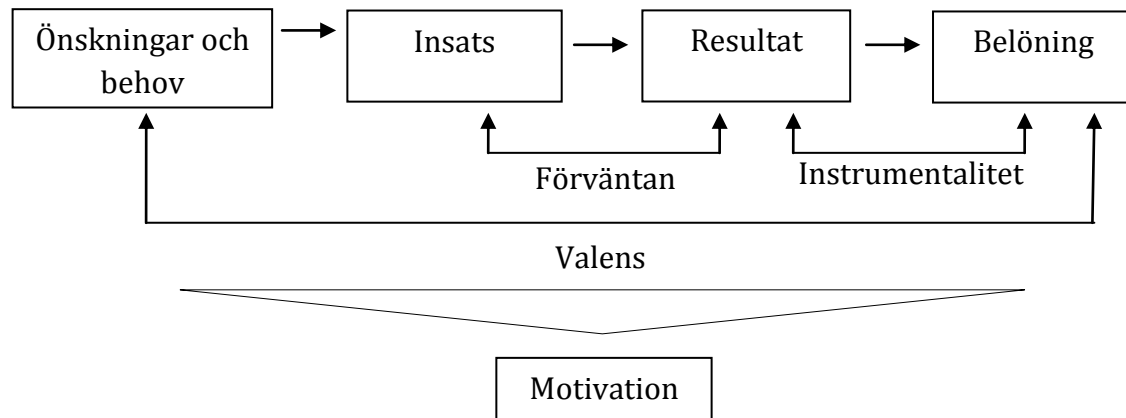
Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på tillfredsställelse och delas upp i två faktorer; motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är de förhållanden som främjar arbetstillfredsställelse då de motiverar anställda till att prestera bättre. Dessa är dock utformade efter personens egna preferenser och ser därmed olika ut från person till person. Hygienfaktorer, å andra sidan, är relaterade till vantrivsel då de handlar om arbetsmiljön. Motivationsfaktorer skapar trivsel i den mån som de finns men inte vantrivsel om de skulle saknas. Hygienfaktorer kan däremot skapa vantrivsel om de saknas men de skapar inte trivsel om de tillgodoses.



Figur 3.2 Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.4.2 Vrooms förväntningsteori

Vroom anger i sin teori orsaker till i vilken utsträckning vi finner det meningsfullt att prestera, det vill säga att graden av motivation bestäms av de förväntningar som individen har på det framtida resultatet och dess förväntade värde. I figuren nedan illustreras förväntansteorins centrala element.



**Figur 3.3** Förväntansteorins centrala element (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Syftet med figuren är att poängtera tre saker enligt Jacobsen och Thorsvik (2008)

1. Belöning måste vara något som man önskar sig starkt. Termen *valens* används för att beskriva styrkan i en persons önskan om och värdesättning av belöningen för ett visst mål eller resultat.
2. Personen i fråga måste tro att det finns ett samband mellan insats och resultat samt att man når det resultat som leder till belöning, vilket definieras som *förväntan*. Förväntan kan vara problematisk och påverkas av individens förmåga, resurser och rollförståelse, exempel är då en person inte har förmågan eller resurserna att nå det resultat som utlöser belöningen.
3. Individen måste tro att ett uppnått resultat faktiskt leder till belöning. Detta samband kallas *instrumentalitet*.

Vrooms förväntningsteori bygger på en motivationsformel där valens, förväntan och instrumentalitet står i ett multiplikativt förhållande till varandra. Om valens eller förväntan är noll så kommer motivationen att vara noll.

## 4. EMPIRI

---

*I detta kapitel finns en sammanställning över insamlad empiri. Empirin är disponerad efter våra tre undersökningsfrågor inom områdena chefsförsörjningsprogram, chefsrollen och motivationsfaktorer. Under varje område presenteras empirin i en sammanfattande text från de fem intervjugrupperna; HR Business Partners (HR BP), områdeschefer, avdelningschefer, potentiella kandidater och personer som inte är intresserade av chefsrollen.*

---

### 4.1 Presentation av empiri

I de fall där uppfattningarna skiljer sig mellan intervjugrupperna presenteras empirin separat.

#### 4.1.1 Chefsförsörjningsprogram

*Hur ser chefsförsörjningsprogrammet ut på Avdelning Y?*

*HR BP*

På Företag X finns HR representerat på tre nivåer:

- Group HR äger processen och har globalt ansvar för HR-relaterade frågor
- HR BP har strategiskt ansvar för HR-relaterade frågor
- HR Center har operativt ansvar för daglig HR support

HR har blivit mer IT-baserat och det förekommer mer outsourcing av olika delar.

Generellt är det få sökande till chefspositioner, i genomsnitt fyra stycken, HR BP upplever att söktrycket var högre för ett par år sedan. Vanligtvis är det personer som har varit projektledare, teamledare eller förvaltningsansvarig som söker chefsposter och personer med ledarerfarenhet går inofficiellt före i rekryteringsprocessen. Det är en låg omsättning på chefer och mest nyanställning sker vid verksamhetsförändringar där nya chefsposter tillkommer.

Inom Avdelning Y har den chef som ska nyanställa ytterst ansvar för rekryteringsprocessen av interna medarbetare till chefspositioner. Extern rekrytering,

samt rekrytering av chefer till högre chefsposter sköts av HR BP. Vid annonsering av chefstjänster finns det en standardmall att tillgå, chefen utformar i övrigt annonsen och står som kontaktperson vid eventuella frågor från den sökande. Annonsen kvalitetskontrolleras av HR Center och publiceras på intranätet som alla medarbetare inom Företag X har tillgång till. Annonsen kan likställas med en kravprofil, tekniskt utformad med lite fokus på marknadsföring. Alla respondenter kommenterar den tråkiga utformningen på annonserna och potentiella kandidater anser att det borde finnas mer information om den specifika tjänsten och dess innebörd.

Företag X har ett talangprogram, *Global Talent Review*, där de samlar in namn på talanger för potentiella chefs- och specialistposter. Medarbetare vet inte om att de finns med i systemet. Cheferna skickar en gång per år in namn på potentiella kandidater till HR BP. Syftet med *Global Talent Review* är att utveckla potentiella kandidater och en utbildningsplan återfinns således i systemet. HR BP menar dock att det ligger i chefsens roll att uppmuntra och förbereda medarbetare till att så småningom söka chefsposter. Denna diskussion ska bland annat äga rum med medarbetarna under det årliga utvecklingssamtalet. Det anordnas dessutom ledarskapsutbildningar som alla medarbetare har möjlighet att delta i.

#### *Områdeschefer och avdelningschefer*

Det finns inget chefsförsörjningsprogram eller riktlinjer för hur man ska arbeta ned chefsförsörjning och det erbjuds ingen förberedelse innan man tillträder eller när man har tillträtt som ny chef. Cheferna poängterar att de inte får någon återkoppling på de namn som skickas in till *Global Talent Review*, "Vi skickar in namn en gång per år, sedan hör man inget förens året därpå". Frågor som sökande ställer under rekryteringsprocessen gäller lön, vilka förväntningar som ställs och vilket administrationsstöd man får. Enda möjligheten för medarbetare att prova på chefskapet är när chefer är sjukskrivna, tjänst- eller föräldralediga. Avdelningschefer poängterar att man anställer "fel" personer (tekniker som saknar intresse att leda) och att avdelningen inte arbetar med ledarutveckling. Till utvecklingssamtalen finns standardiserade mallar att tillgå men dessa är prestationsrelaterade med kortsiktigt fokus utan funderingar kring långsiktiga mål eller medarbetarnas inställning och beteende. Cheferna utvärderas

en gång per år och det är upp till chefen själv att redovisa resultatet för sina underordnade. Utvärderingarna följs inte upp av HR. Alla respondenter har uppfattningen att det är vanligt att chefer flyttas runt inom organisationen, mindre bra chefer försvinner aldrig.

#### *Potentiella kandidater och icke intresserade*

På grund av mycket osäkerheter kring chefsrollen och lite stöd blir det ett stort steg att gå från medarbetare till chef. Enligt medarbetare skulle möjlighet till mentorskap att vara tillförordnad chef eller ställföreträdare avdramatisera chefskapet. *"Man känner sig tryggare om man får testa på"*. Man ser dock positivt på möjligheten att delta på ledarskapsutbildningar även om det inte görs så ofta. Potentiella kandidater och icke intresserade menar att intresset för chefspositioner eventuellt hade ökat om chefer diskuterat frågan med medarbetare under utvecklingssamtalen. Men det finns en naturlig broms i att uppmuntra medarbetare då chefen med detta ökar konkurrensen om sin egen position. I dagsläget hinner inte chefer med det personalansvar som medarbetarna förväntar sig av sin chef. Chefsutvärderingarna ger inte heller alltid det resultat som medarbetare önskar. *"Dyker det upp negativ feedback försöker man förändra, men det görs inte tillräckligt"*. Den förutfattade meningen bland anställda är att *"chefen alltid är i tjänst"* och att chefen har lite mandat.

*HR har blivit mer IT-baserat och delar av HR outsourcas. Det är i genomsnitt fyra stycken som söker per utannonserad chefstjänst. Chefen har ytterst ansvar vid nyanställning men till hjälp en standardmall att tillgå vid annonsering, den är dock tekniskt och tråkigt utformad. Det finns ett talangprogram, Global Talent Review, som bland annat innefattar en utbildningsplan. Cheferna får inte mycket återkoppling till detta program. Chefen är ansvarig för att utveckla och förbereda medarbetare för chefskap men det saknas riktlinjer. Enda sättet att prova på chefskap är när en chef är sjukskriven, tjänst- eller förälderledig. Utvecklingssamtalen är prestationsorienterade och cheferna utvärderas, men det sker lite uppföljning.*

#### 4.1.2 Chefsrollen

Vad innefattar chefsrollen på Avdelning Y?

##### *BOMM Model*

På Företag X arbetar man med en förvaltningsmodell under namnet *BOMM Model*. Modellen är baserad på; tidigare applicerade förvaltningsmodeller inom Företag X, referensmodellen *Business Oriented Maintenance Management*, senaste forskning inom området samt intern erfarenhet av förvaltningsarbete. Förvaltning handlar om att försäkra en proaktiv och kostnadseffektiv support för företagets affärsområden. Parterna från affärssidan såväl som från supportsidan förväntas skapa ett samarbete med gemensamt ansvar för leveransen till slutanvändaren. *BOMM Model* beskriver hur förvaltningen ska hanteras och bygger på fyra aktiviteter 1) Identifiera förvaltningsobjekt 2) Specificera förvaltningsaktiviteter 3) Tydliggöra processer 4) Definiera roller. Definiera roller innebär att bestämma ansvar och befogenheter för rollinnehavaren. Det finns åtta roller, men för uppsatsens räkning är endast två roller relevanta då, dessa innehas av våra respondenter; Global System Area Delivery Manager (GSDM) samt Local System Delivery Manager (SDM). I Bilaga 2 återfinns en tabell över alla roller i *BOMM Model*.

- Global System Area Delivery Manager (GSDM): Ansvar för långsiktigt strategiarbete. Leveransansvarig för att all service utförs i enlighet med Företag X:s strategier.
- Local System Delivery Manager (SDM): Ansvar för att service levereras efter avtal samt att de genomförs enligt befintliga strategier och policys på Företag X.

##### *HR BP*

Som chef på Avdelning Y har man både tekniskt ansvar och personalansvar. Enligt HR BP krävs det mycket specialistkunskaper för att vara chef inom Avdelning Y. Chefsrollen bör renodlas vad gäller typ av arbetsuppgifter, något HR BP tror skulle öka antalet sökande både internt och från andra divisioner inom Företag X. Det existerar ingen rollbeskrivning för chefstjänster, däremot finns det en managementprofil som visar riktlinjer som ska följas i egenskap av chef.

Följande support existerar för chefer på Företag X: **HR Center** (tar emot ärenden via mail och telefon, ger support för hela Företag X), **HR Online** (webbaserat HR-verktyg med information om de anställda), **HR Assistent** (ger HR support för Avdelning Y, oklart bland cheferna vilken roll de har), **Finance** (ger support för att tolka och tyda resultatrapporter, områdena har en egen kontaktperson), **Administratörer** (cirka 3 stycken per område, det existerar inga tydliga arbetsbeskrivningar för dessa) **Avtalssupport** (cirka 2 stycken per område, ger support i leveransavtal) och **Konsultsupport** (sköter rekrytering av externa konsulter). HR BP menar att det finns en bra supportstruktur men att problemet ligger i att 1) avdelningarna fylls med för många medarbetare 2) det existerar inneboende rollkonflikter i chefsrollen. Man belyser dock problem med effektiviseringsprogram inom HR Center. När HR Center effektiviserar sina system och processer blir det mer effektivt inom HR Center men det betyder inte att det blir mer effektivt i sin helhet om cheferna inte får instruktioner på hur HR verktygen ska användas.

### *Områdeschefer*

Områdeschefer har i snitt fem till sex direktrapporterande. *"Kontrollspannet anses vara hanterbart, däremot är ansvarsområdet för stort"*. Det finns ingen arbetsbeskrivning (över uppgifter, mandat och ansvar) mer än rollerna i *BOMM Model*. Områdeschefens roll och ansvar har däremot förts upp till diskussion under senare tid. Områdeschefer innehar fyra roller 1) Områdeschef 2) Global System Delivery Manager (GSDM) 3) Venture Manager 4) Kundansvarig. *"Det är många roller och för mycket arbete vilket leder till att man rundar hörn och försöker hitta genvägar"*. Det finns tydligt existerande rollkonflikter, framförallt mellan rollerna områdeschef, leverantör (GSDM) och kundansvarig.

1. Man är både områdeschef och leverantör (GSDM). Som leverantör vill man visa resultat och leverera. Som områdeschef vill man ta hand om sin personal och säkerställa balans mellan jobb och fritid.
2. Man är både områdeschef och kundansvarig. Kunden prioriteras alltid först och då prioriterar man bort medarbetarna.

3. Man är både leverantör (GSDM) och kundansvarig. Som kundansvarig ska man vara opartisk vilket inte går ihop med GSDM rollen där man ansvarar för leveransen och således blir partisk.

Områdescheferna själva menar att de fyra rollerna kan fördelas på olika personer, det krävs bara koordinering och samverkan.

Områdeschefer poängterar att Företag X är toppstyrt och att det finns ett överdrivet detaljintresse högre upp i hierarkin. *"I många avseenden är det en förtroendeproblematik"*. Detaljer som efterfrågas på högre nivå är alltför tekniskt specifika och således inget gemene man förstår. Detaljfokusering innebär därmed slöseri med tid och resurser men även att områdeschefer uppfattas som mandatlösa av sina underordnade. Farfarsprincipen (beslut ska passera två nivåer upp för att godkännas) gör att chefer upplever att de har lite mandat.

#### *Avdelningschefer*

Avdelningschefer har cirka 20 underordnande och uppåt. Kontrollspannet är inte hanterbart, det går varken göra en bedömning av medarbetarnas prestation eller avsätta tid för coachning. *"I dagsläget existerar det nog en del ledarförakt"*. När man inte hinner planera utvecklingssamtalen med medarbetarna skapas frustration hos chefen och ännu mer ledarförakt hos medarbetarna. Det finns ingen arbetsbeskrivning vilket gör att man inte vet vad som förväntas av en som chef. Detta resulterar i en stor osäkerhet när man träder in i en ny roll, *"Mycket kunskap får man skaffa sig själv"*.

Avdelningschefen har två roller 1) Avdelningschef 2) System Delivery Manager (SDM). Rollen som SDM rör detaljfrågor, något som inte passar rollen som avdelningschef. Rollen bör renodlas då det uppstår målkonflikter. *"Där det brinner värst släcker man först"*. Därefter prioriterar man efter de saker som man mäts på, som chef prioriterar man således kunden framför personalen. Genom att fördela rollen på två personer skapas mer dynamik och möjlighet att diskutera sig fram till den bästa lösningen. I nuläget blir det en inneboende konflikt hos den enskilda chefen vilken leder till felprioritering och låg personlig utveckling.

### *Områdeschefer och avdelningschefer*

Bristande support bidrar till hög arbetsbelastning. Den rationalisering som ägde rum för ett par år sedan resulterade i att man minskade tillgången på supportfunktioner. *"Rationaliseringen har gått för långt, man skulle jobba mer effektivt om man fick mer hjälp"*. Om man inte får rätt hjälp och har rätt kunskaper så blir saker tidskrävande, *"Man är mer administratör än chef"*. En återkommande kommentar bland cheferna är att man inte vet *vad* för support som finns, och *var* man kan hitta den. En orsak är en avsaknad av rutinbeskrivningar. Chefer använder bara den support de känner till och därmed är support ojämnt fördelad mellan chefer. *"Man får ofta uppfinna hjulet själv och 1 timme på annat är 1 timme som inte läggs på personalen"*. Cheferna poängterar att Företag X behöver smartare administrationsverktyg, de måste förenklas och systemen måste integreras. Många av de administrativa sysslorna är relativt tidskrävande och blir på grund av strukturen omständiga. Sysslorna innefattar uppgifter såsom att attestera fakturor, godkänna tidsrapporter och redovisa kvitton. *"Det borde finnas mer färdiga mallar så att man slipper bygga upp allt själv från grunden"*. Sitter man fysiskt nära supporten får man tillgång till mer hjälp än om man inte gör det, då man kan gå och be om personlig hjälp. Eventuella förbättringar/lösningar sprids däremot sällan till andra chefer vilket gör att det kontaktnät chefen har blir avgörande. Vissa chefer tar sig assistenter bland underordnade, medan andra snarare har utvecklare än administratörer under sig och har därmed inte samma möjlighet. Mängden administration bidrar även till mindre tid för personal- och strategifrågor, det uppstår en tidskonflikt. Dålig support utgör en faktor till att arbetsbelastningen blir ännu större. Områdescheferna menar att chefpositionen skulle bli mer attraktiv om det fanns en bättre supportstruktur då det skulle resultera i en mer dräglig arbetssituation. *"Att chefsrollen växer beror på att det blir mer administration och inte att det blir mer ansvar"*. HR arbetar rådgivande, de har en passiv och osynlig roll. Medarbetarna har ingen koppling till HR, all kommunikation går via chefen. HR fungerade tidigare som ett bollplank, men är idag mer reaktiv än proaktiv. Då arbetssituationen ser likadan ut för alla chefer inom Avdelning Y så finns det lite tid till coachning för cheferna själva. Stöd får man i huvudsak genom att andra chefer erbjuder sig att avlasta genom att ta över uppgifter.

### *Potentiella kandidater och icke intresserade*

Potentiella kandidater och icke intresserade anser att det krävs en horisontell delning, fler chefer och mindre personalgrupper. *"Chefskap handlar om personal, men man ser sällan sin chef"*. Chefer högre upp i hierarkin upplevs som osynliga, man vet inte vad de gör och saker rinner rakt igenom hierarkin och hamnar på avdelningscheferna. På grund av det stora antalet chefsnivåer blir det mindre attraktivt att söka chefstjänster på lägre nivå inom Företag X. *"Som chef så är ansvaret stort och befogenheterna få"*. Det finns få starka chefer då få chefer säger ifrån när antalet uppgifter ökar. *"Kulturen är toppstyrd och chefer fogar sig i det som gäller"*. Uppfattningen bland medarbetarna är att det är ensamt att vara chef.

Medarbetarna upplever att det finns en tydlig tidskonflikt mellan personalansvar och att driva verksamheten framåt. *"Administrativa sysslor är tidskrävande och inget som driver verksamheten framåt, därmed inget en chef bör lägga sin tid på"*. Genom att lägga ut administration på cheferna så gömmer man administrationskostnader, men det innebär också mindre tid för personalen. Ska man ha kvar stora avdelningar måste man utveckla det administrativa stödet. Chefernas höga arbetsbelastning går ut över medarbetarna då man sällan ser sin chef.

*Rationaliseringar inom Företag X har resulterat i minskad administrativ support. Den support som finns är inte integrerad eller användarvänlig. Chefer anser sig lägga mer tid på att vara administratör än att vara chefer eftersom de ofta måste uppfinna hjulet på nytt. Chefer har ett stort kontrollspann och ansvarområde. Förvaltningsmodellen BOMM Model skapar rollkonflikter. Hög arbetsbelastning och lite support skapar osäkerhet för potentiella kandidater. Tillsammans med; en avsaknad av arbetsbeskrivningar; genomförda rationaliseringar samt förvaltningsmodellen BOMM Model hamnar chefer i kläm, vilket leder till att chefer prioriterar bort personalfrågor.*

#### *4.1.3 Motivationsfaktorer*

*Vilka motivationsfaktorer kan identifieras utifrån chefsförsörjningsprogrammet och chefsrollens utformning på Avdelning Y?*

##### *HR BP*

Ersättningssystemet består av en fast lön, förmånspaket, pension samt kort-/långsiktiga incitament (riktas endast till vissa målgrupper). Inom Företag X sänker man aldrig sin lön. En chef som kliver av sin post behåller således samma ersättning som under chefskapet. HR BP föreslår därför att chefslönen bör ligga som ett tillägg eftersom det annars blir en konstig lönestruktur inom organisationen. HR BP menar att pengar inte är ett incitament till att söka en chefsposition då specialister och chefer inom Företag X kan tjäna lika mycket, förutsatt att man inte hamnar på en chefsposition över områdeschef. Majoriteten inom Avdelning Y är specialister, det är således svårt att hitta ledare. Specialisters kompetens har dock stort värde, därav deras jämlika lönenivå med personer på ledande befattningar.

##### *Områdeschefer och avdelningschefer*

Cheferna är nöjda med ersättningen, även om den alltid kan förbättras. Ersättningen var inte anledningen till att man sökte en chefsposition. Det borde dock vara en större löneökning med det utökade ansvar som följer av att vara chef om det ska vara värt besväret. Lön och ökad arbetsbelastning borde gå hand i hand, men så är det inte på Företag X. Chefer är medvetna om att lönen mellan chefer och specialister inte skiljer sig. *"Specialister är mer värdefulla, man måste ta tillvara på deras unika kompetens"*, cheferna antyder också att medarbetarna tror att det är större löneskillnader än vad det i verkligheten är.

Ersättningssystemet som säger att man aldrig sänker sin lön inom Företag X gör att man kan söka chefspositioner och sedan kliva av. *"Denna risk är troligtvis orsaken till att Företag X endast ger en liten löneökning vid befordran"*. Det är svårt att motivera löneförhöjningar hos medarbetare som klivit av en chefsposition. *"Lönen sätts i dessa fall inte längre efter prestation"*.

De huvudsakliga anledningarna till att man sökte en chefsposition är utmaningen, att man vill påverka och förändra, *"det enda sättet att påverka på Företag X är att vara chef"*, att man vill utveckla sig själv och att man vill arbeta med människor. Hoppet gör att man stannar kvar, *"det blir nog bättre"*. Cheferna ser också en tillfredsställelse i att lösa problem och har en vilja att se förändring. Det existerar även viss osäkerhet över vad man skulle göra om man inte är chef. *"Uppåt är enda vägen när man väl tagit på sig en chefsroll"*. Chefer är överrens om att de sällan kommunicerar positiva saker om chefskapet till sina medarbetare.

#### *Potentiella kandidater och icke intresserade*

Potentiella kandidater är medvetna om att det inte är någon stor skillnad i lön mellan specialister och chefer. Chefstjänster skulle vara mer attraktiva med högre ersättning. Det är inte allmänt känt vad man får "extra" som chef. Man borde tala om vad det finns för incitamentsstruktur, det vill säga vilket ansvar och vilken ersättning som ingår i en specifik befattning. Det finns inte några tydliga incitament till att söka en chefsposition idag. Lön spelar roll, men är inte den avgörande faktorn i huruvida man ska söka eller inte. Mer ansvar ska också innebära högre lön. Potentiella sökande tror dock att lön går hand i hand med högre arbetsbelastning. Avdelning Y måste även arbeta med att förmedla en positiv bild av chefsjobbet, *"Det positiva pratas det aldrig om"*. Chefer signalerar att det är en hög arbetsbelastning och tråkiga uppgifter. Anledningen till att man söker är att man 1) vill vidareutvecklas 2) vill påverka 3) vill bli mer involverad. Att man inte söker beror på 1) personlighet (man har ett lågt intresse för personalfrågor och administration) 2) den höga arbetsbelastningen man upplever att chefer har och 3) man är osäker på rollen och ansvaret.

*Det är en otydlig incitamentsstruktur på Företag X. Chefer menar att det inte finns någon positiv korrelation mellan ersättning och ansvar. Det finns inga incitament att söka chefspositioner och det rådande ersättningssystemet skapar en konstig lönestruktur. Toppstyrning minskar medarbetarnas förtroende för mellanchefer, och de hierarkiska nivåerna gör det mindre attraktivt att söka chefspositioner på lägre nivå. Negativ information om*

*chefsrollen av chefer själva samt låga och otydliga incitament att söka chefstjänster bidrar till att få väljer att söka interna chefpositioner.*

## 5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION

---

*I detta kapitel presenteras en analys på empirin utifrån vad tidigare forskning sagt om chefsförsörjningsprogram, chefsrollen och motivationsfaktorer. Kapitlet fortsätter sedan med; en sammanfattning på vad vi genom fallstudien identifierat som de huvudsakliga förklaringarna till chefsrollens grad av attraktivitet inom Avdelning Y; rekommendationer på förändringar som kan öka intresset att söka interna chefsposter; en slutdiskussion samt förslag på vidare studier.*

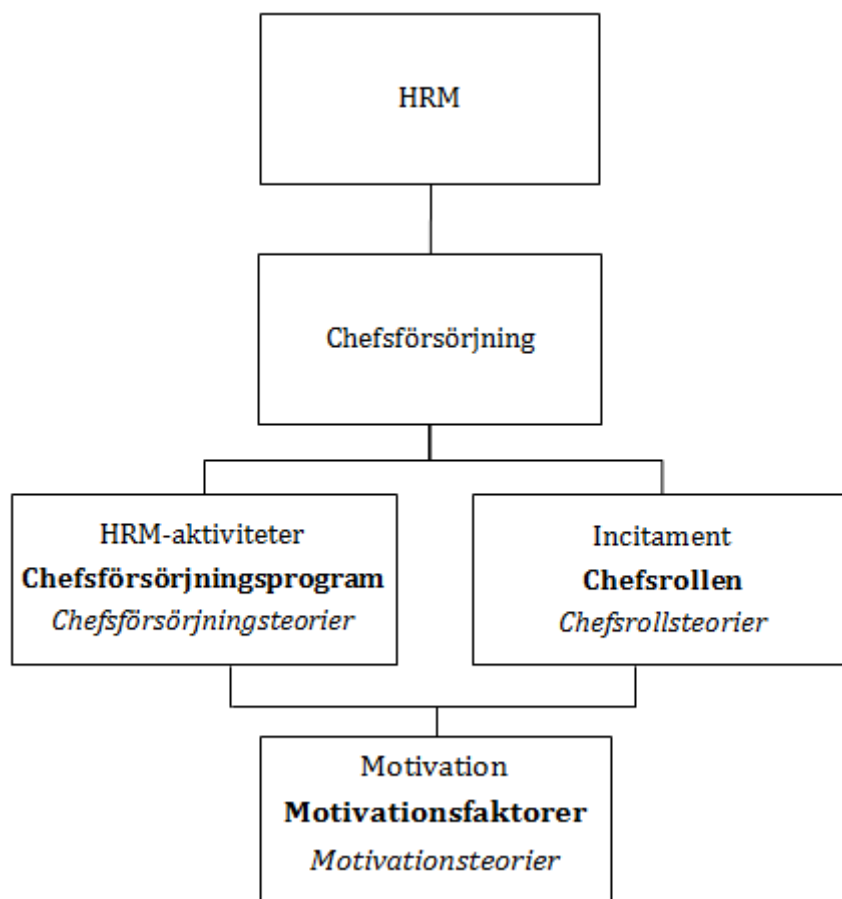
---

### 5.1 Analys

Uppsatsen ämnar besvara frågeställning: *Varför söker inte medarbetare på Avdelning Y interna chefspositioner?* Följande undersökningsfrågor presenterade vi under rubriken *syfte* i metoddelen:

- *Hur ser chefsförsörjningsprogrammet ut på Avdelning Y?*
- *Vad innefattar chefsrollen på Avdelning Y?*
- *Vilka motivationsfaktorer kan identifieras utifrån chefsförsörjningsprogrammet och chefsrollens utformning på Avdelning Y?*
- *Hur kan chefsrollen på Avdelning Y göras mer attraktiv?*

Efter att ha presenterat nedanstående figur över uppsatsens teoretiska referensram samt en beskrivning av empirin så ämnar vi nu besvara våra undersökningsfrågor.



**Bild 5.1** Uppsatsens teoretiska referensram (egen bild)

### 5.1.1 Chefsförsörjningsprogram

*Hur ser chefsförsörjningsprogrammet ut på Avdelning Y?*

*Hans Robertssons chefsförsörjningsprogram* innehåller åtta delar.

#### **1. Beräkning av framtida chefsbehov**

Det är få sökande till chefspositioner och medelåldern inom Avdelning Y är både hög (47 år) och ökar för varje år. Chefer kommer så småningom att gå i pension, och om företaget ska fortleva och bibehålla sin ställning på marknaden krävs det nya chefer och tid till kompetensöverföring. Detta faktum kvarstår trots att HR BP påpekar att det är en låg omsättning på chefer och att organisationsförändringar utgör den huvudsakliga anledningen till att nya chefer rekryteras. Organisationsförändringar beror givetvis på vilken strategi företaget väljer att applicera, men är företagets strategiarbete långsiktigt bör man redan idag kunna kartlägga behovet av framtida chefer.

HR BP menar att det ligger på chefernas ansvar att förbereda medarbetare, men några riktlinjer för hur det ska göras känner cheferna inte till och deras åsikt är således att något chefsförsörjningsprogram inte existerar. Här finns en uppenbar problematik i att ingen tar ansvar för framtida chefsförsörjning. HR delegerar ut uppgiften till cheferna men chefer är inte tillräckligt informerade och utbildade i hur företagets program för chefsförsörjning är utformat. Trots att man delvis redan har beräknat det framtida chefsbehovet genom att identifiera problemet med en stigande medelålder, så gör Avdelning Y ingen aktiv insats i att hantera den framtida situationen.

## **2. Ersättningsplanering**

Att identifiera var i organisationen potentiella chefskandidater finns görs på Företag X genom talangsystemet *Global Talent Review*. Chefer menar dock att ingen följer upp den namnlista över potentiella kandidater som varje år skickas in till HR BP. Medarbetarna vet inte om att de finns med i systemet och cheferna får ingen återkoppling. HR BP säger att det finns en utbildningsplan i systemet, vilket Hans Robertssons chefsförsörjningsprogram också föreslår. Frågan man bör ställa sig är vem som ansvarar för denna utbildningsplan? Att cheferna inte agerar verkar i huvudsak bero på att de inte vet hur, även om tidsbrist är en annan avgörande faktor. En ersättningsplanering existeras således på Avdelning Y men på grund av bristande uppföljning förlorar den sitt syfte. Återigen saknas det riktlinjer på hur man ska arbeta med chefsförsörjning.

## **3. Upprättande av arbetsbeskrivningar för chefsbefattningar**

Det existerar inga arbetsbeskrivningar, bortsett från de i *BOMM Model*, över chefsrollen på Avdelning Y. Den managementprofil som existerar visar generella riktlinjer som ska efterföljas av alla chefer inom Företag X men det finns ingen arbetsbeskrivning som innehåller Hans Robertssons fyra uppgifter (arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, relationer till andra befattningshavare samt önskvärd prestationsnivå). Som empirin avslöjar skapar avsaknaden av just dessa uppgifter en otydlighet om vad chefsrollen innebär vilket resulterar i att chefer själva tolkar rollens innebörd, tolkningar som eventuellt inte är mest effektiva för organisationen. Otydliga riktlinjer över chefsrollen skapar osäkerhet hos potentiella kandidater vilket inverkar negativt på beslutet att söka

en chefsposition, då de inte vet om de kan leva upp till de förväntningar som kommer att ställas.

#### **4. Upprättande av kravprofil vid chefsrekrytering**

Betydelsen av att upprätta en kravprofil är relevant för att säkerställa att rätt person tillsätts på rätt position. Den enda typ av kravprofil som existerar inom Avdelning Y är de annonser som läggs upp på intranätet. Annonserna är en tekniskt och, vad respondenterna benämner som, en tråkig utformad kravprofil och uppfyller inte existerade behov då medarbetare efterfrågar mer information. Detta kan också indikera att intresset att söka en chefsposition är lågt då medarbetare troligtvis aktivt skulle söka mer information oavsett annonsens utformning om intresset fanns. Annonsernas utformning blir således ett andra steg i att öka antalet sökande då avdelningen i första hand måste uppfylla andra faktorer som är mer avgörande i huruvida man söker. Annonsering om lediga tjänster kan jämföras med vilken annan marknadsföring som helst, annonserna måste innehålla relevant information för mottagaren samt vara intresseväckande om den ska locka. Då det redan i dagsläget existerar standardmallar för annonsering av tjänster på Företag X så finns redan en struktur som kan förbättras.

#### **5. Metoder för ledarutveckling**

Vad gäller de årliga utvecklingssamtalen finns standardiserade utvärderingsformulär, men fokus ligger på kortsiktig måluppfyllelse och inte på långsiktig utveckling. Genom att chefer aldrig väcker frågan om ledarskap med medarbetarna och några metoder för utveckling av ledaregenskaper (såsom delegering, assistentbefattningar och arbetsutvidgning) inte finns, så är Hans Robertssons femte punkt i ett chefsförsörjningsprogram inte uppfyllt. Potentiella kandidater nämner möjligheten att få prova på chefskapet som en väsentlig faktor för graden av intresse man har att söka. Utan möjlighet att få prova väger osäkerheten tyngre och blir avgörande i beslutet att inte söka. Empirin indikerar att metoder för ledarutveckling utgör en väsentlig faktor i att öka intresset för chefskap hos medarbetarna. Avsaknaden spelar därför troligtvis en avgörande roll i att medarbetare inte söker.

## **6. Företagsinterna kurser och konferenser**

Det finns möjlighet för medarbetare på Avdelning Y att delta på företagsinterna kurser och konferenser. Denna möjlighet uppskattas av alla respondenter och är således ett sätt för potentiella sökande att skaffa sig mer kunskap. Medarbetarna verkar dock inte delta på dessa kurser i sådan utsträckning att det får någon större inverkan på graden av motivation att söka en chefsposition. Att utbildning finns att tillgå underlättar dock för sökande som får ett chefsjobb vilka kan använda kurserna som en form av introduktionsutbildning.

## **7. Chefsvärdering**

Utvärdering av chefer på Avdelning Y sker en gång per år. På denna punkt arbetar således Företag X som Hans Robertsson föreslår. En viktig och avgörande faktor att belysa är dock att den utvärderade chefen själv bestämmer hur resultatet ska presenteras. Negativ feedback kan chefen således dölja och presentationen blir subjektiv eftersom det inte heller sker någon annan uppföljning på utvärderingen av till exempel HR. Tillvägagångssättet kommenteras även av medarbetare som menar att negativ feedback kommer fram till cheferna men att lite görs för att förändra. Med detta system försvinner syftet med utvärderingarna, och incitament hos medarbetarna att delta bör gradvis minska. För företagets räkning betyder det i längden att mindre bra chefer sitter kvar på sina positioner trots att de eventuellt inte uppfyller förväntningarna och kraven medarbetarna har.

## **8. Organisation av chefsförsörjning**

Hans Robertsson menar att chefsutveckling bör vara långsiktig. På Avdelning Y arbetar man kortsiktigt. Empirin tyder på en ohållbar arbetssituation bland mellanchefer och istället för att hantera det underliggande problemet med för breda ansvarsområden och hög arbetsbelastning fokuserar man på kortsiktiga lösningar för att hålla avdelningen flytande. Risken är att man bränner ut de chefer man har, samtidigt som man inte har ett chefsförsörjningsprogram för nya kandidater. Det kortsiktiga tänket som också orsakar den nuvarande arbetssituationen för chefer är dessutom en faktor som bidrar till att potentiella kandidater tvekar att söka.

*Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Avdelning Y uppfyller tre av åtta delar i Hans Robertssons chefsförsörjningsprogram. Övriga delar existerar inte alls eller så har de uppmärksammats av HR, chefer och medarbetare men utan någon ansträngning till förändring eller uppföljning. Det finns en ansvarsproblematik och det existerar få riktlinjer och lite uppföljning på de HRM-aktiviteter som genomförs.*

### *5.1.2 Chefsrollen*

*Vad innefattar chefsrollen på Avdelning Y?*

*Mintzbergs ledarroller består av tre grupper; interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller, som sammantaget innehåller 10 olika roller. Empirin säger oss att chefer sitter i en svårhanterlig situation på grund av de krav som ställs från många olika håll. Den tid som inte läggs på administration går framförallt åt till att kommunicera med andra, internt och externt. Medarbetare prioriteras bort på grund av tidsbristen att hinna kommunicera med alla parter. På Avdelning Y kan man därför dra slutsatsen att de interpersonella rollerna är mer framträdande bland chefer än informations- och beslutsroller. Anledningen till att man väljer att söka en chefsposition verkar, bland respondenterna, genomgående vara möjligheten att påverka och därigenom också få tillgång till information, något som medföljer chefsrollen. Informationsrollerna verkar dock i huvudsak utnyttjas för att samla information för egen räkning än att delge andra information då cheferna tillbringar lite tid med medarbetarna, vilka Mintzberg menar i huvudsak har nytta av informationen.*

*Beslutsroller är de roller som framträder minst bland chefer på Avdelning Y. På grund av organisationens hierarkiska uppbyggnad är mandatet lågt hos chefer på lägre nivåer som istället verkar arbeta mer operativt genom att utföra det som högre chefer ger order om. Medarbetare kommenterar den mandatlöshet som finns bland chefer på lägre nivåer, och cheferna själva påpekar att chefsrollen endast växer med mer uppgifter men utan mer ansvar. Mintzberg menar att de tre rollgrupperna är oskiljaktiga men vad som händer på Avdelning Y är att beslutsroller sakta försvinner ur trion. Frågan är då om chefer längre är chefer när beslutsrollen försvagas? I organisationsschemat kan personen ifråga fortsatt ha sin chefsposition, men rent praktiskt innebär*

chefspositionen, utan beslutsroller, i första hand samordning och kontroll över de dagliga processerna. Beslut fattas istället högre upp i organisationen och chefen fungerar i huvudsak som en förbindelselänk. Beslutsroller kan även argumenteras vara en av de viktigare rollerna hos en chef då möjligheten att delta i beslutsprocesser avgör graden av auktoritet. För mycket auktoritet kan minska respekten bland underordnade då dessa känner sig överkörda, men för lite auktoritet kan ha samma effekt vilket avspeglas inom Avdelning Y, där det snarare uppstår ledarförakt på grund av att chefer anses vara onödiga och svaga. En diskussion kring situationen som kom upp under en intervju var om det låga mandatet beror på att det är en toppstyrd organisation eller om chefer inte tar sig mandat. Om det beror på det sistnämnda kan en orsak vara de bristande arbetsbeskrivningarna vilket gör att chefer känner stor osäkerhet kring sin roll och inte vågar agera. Tydliga arbetsbeskrivningar och förväntningar från högre chefer skulle markera vilket mandat chefer måste ta för att kunna fullfölja sina uppdrag.

Mintzbergs rollteori kan även appliceras på den rollkonflikt som empirin indikerar existerar bland chefer på Avdelning Y. Grunden till den existerande rollkonflikten ligger i den förvaltningsmodell, *BOMM Model*, som Företag X applicerar. Då chefer mäts på sin prestation, vilket i relation till *BOMM Model* handlar om leverans till kund, så prioriteras kunden före personalen. Det finns ingen funktion inom Avdelning Y som bevakar medarbetarnas intresse. Personalfrågor prioriteras således bort på grund av tidsbrist bland chefer, trots att medarbetare är alla organisationers viktigaste resurs (utan dem skulle det inte finnas någon organisation att driva). När man prioriterar bort medarbetarna, det vill säga lite tid läggs på coachning och förberedelse inför utvecklingssamtal, så försvinner en möjlighet för organisationen att uppmuntra medarbetare att söka chefspositioner. Områdes- och avdelningschefernas roll som GSDM samt SDM överrensstämmer inte heller med Mintzbergs ledarroller. Att ha kundansvar och leveransansvar passar närmast in bland de interpersonella rollerna, under rollen som förbindelselänk för kontakter utanför avdelningen. Med förbindelselänk syftar dock Mintzberg på den strategiska betydelsen av chefens kontakt med omvärlden. Att i en chefsroll ansvara och driva operativt arbete enligt *BOMM Model* är inget som förespråkas i managementlitteraturen som snarare menar att chefens ansvar ska vara övergripande och inte detaljfokuserat på enskilda projekt. Cheferna

själva menar att chefsrollen kan fördelas på flera personer, vilket Mintzberg menar är möjligt förutsatt att det finns ett nära samarbete och en tät kommunikation.

*Sammanfattningsvis innefattar chefsrollen på Avdelning Y i huvudsak interpersonella roller. Informationsroller används mest för att själv få kontroll över sin situation än i avseende att delge information till andra, och beslutsrollerna är minst framträdande. De rollkonflikter som finns i chefsrollen på Avdelning Y beror i huvudsak på den förvaltningsmodell som appliceras. Kund- och leveransansvar prioriteras framför personalansvar på grund av att cheferna mäts på dessa bitar.*

*Fayols ledarskapsfunktioner* består av fem stycken som alla måste utföras för att en organisation ska fungera. Dessa är att planera, att organisera, att utöva chefskap, att kontrollera och att koordinera.

Det stora problemet inom Avdelning Y är som tidigare nämnts avsaknaden av beskrivningar över de uppgifter och roller chefer har. Detta medför att ingen vet vad som ingår och vad som inte ingår i chefsrollen. Enligt Fayols ledarskapsfunktioner ska en chef utföra vissa funktioner, men för att utförandet av dessa funktioner ska vara möjligt förutsätter det en grundstruktur i organisationen. Att utöva chefskap kräver till exempel att det finns någon att leda vilket förutsätter att organisationen har en viss hierarkisk uppbyggnad med nivåskillnader och så vidare. En del av organisationsstrukturen är supportstrukturen vilken är relevant avseende situationen på Avdelning Y. I de fem ledarskapsfunktioner Fayol nämner så ligger det inte på chefen att skapa sin egen supportstruktur, chefen ska utföra sina funktioner genom den supportstruktur som organisationen byggt upp. Chefen är just chef eftersom det existerar en viss struktur i organisationen. Bristen på support inom Avdelning Y beror däremot inte på en faktisk brist på supportfunktioner utan på graden av integration mellan supportsystem, användarvänligheten av systemen och utbildning i hur supporten ska användas. Empirin säger att det finns ett antal olika supportfunktioner tillgängliga för Avdelning Y. Men empirin säger också att chefer inte vet *vad* för support som finns, *var* den finns, *hur* den ska användas och *när* den kan användas. Att saker och ting

ständigt uppfins på nytt, istället för att skapas och spridas till alla potentiella användare tyder på att den support som finns inte är integrerad. Graden av support beror således på vilket kontaktnät man har och hur fysiskt nära man sitter supportfunktionen på kontoret. Detta indikerar att supporten i sig arbetar reaktivt genom att lösa enskilda problem upprepande gånger istället för att utveckla supporten och sprida lösningar. Resultatet blir ett ineffektivt utnyttjade av resurser både vad gäller supportpersonal, medarbetare och chefer. Det finns således två problem 1) de supportfunktioner som finns är inte integrerade med varandra 2) supporten är inte integrerad med verksamheten. HR BP menar att det finns en bra supportstruktur, denna uppfattning delas däremot inte av cheferna. Frågan blir: vems ansvar är det att bygga och utveckla supportstrukturen?

De chefer som intervjuats har arbetat inom organisationen under ett flertal år och alla påpekar att före de rationaliseringar som ägt rum fanns det mer support i form av sekreterare och assistenter. Arbetsbelastningen var mer hållbar då cheferna kunde fokusera på sina huvuduppgifter. Vad vi önskar belysa är frågan om en rationalisering verkligen är en rationalisering när man istället lägger över tidskrävande uppgifter på chefsrollen något som leder till ineffektivt chefsarbete? Vi antar här att en assistentlön ligger under en chefslön vilket betyder att organisationen betalar chefer att utföra uppgifter som administrativa experter kan sköta. Som respondenterna kommenterade, Avdelning Y har inte rätt man på rätt plats. Genom att ta bort support gömmer man administrationskostnader i organisationen, då kostnaden kvarstår fast i form av chefslöner förutsatt att inte supportstrukturen byggs ut och framförallt används. Färre personer inom supportstrukturen leder förstås till lägre administrationskostnader, men skapar alltså ett eventuellt ineffektivt arbete i andra delar av organisationen då personer med mer operativ roll ägnar sig åt administrativa sysslor. *"Man är mer administratör än chef"* är en återkommande kommentar bland intervjuade chefer inom Avdelning Y.

Utgår man från Fayols fem ledarfunktioner så handlar chefsrollen om att arbeta strategiskt och långsiktigt genom att planera och organisera verksamheten, samt att ha personalansvar i form av att utöva chefskap och koordinera arbete. Funktionen kontroll lämpar sig bäst under rubriken administration då uppgifter såsom att attestera fakturor,

godkänna tidsrapporter etcetera kan anses vara en del av kontrollfunktionen. Inom Avdelning Y anser cheferna att just denna funktion går ut över övriga fyra ledarfunktioner, delvis på grund av ovan nämnda bristande support. Den tidsbrist som uppstår resulterar i att chefer sällan hinner planera, organisera, utöva sitt chefskap eller koordinera arbetet så som de önskar. Denna problematik avspeglar delvis den toppstyrning anställda upplever inom Företag X, då den visar att mellanchefer i huvudsak innehar en kontrollfunktion och inte en lika strategisk roll som de själva förväntar sig att chefskapet ska handla om. Om chefsrollen är tänkt att vara en mer kontrollfunktion så grundar sig den frustration som uppstår över arbetssituationen i en misskommunikation om vad det innebär att vara chef, en konsekvens av att det saknas arbetsbeskrivningar.

*Fayols kontrollspann* innefattar sex till åtta personer, max 12 för att vara hanterbart. Empirin säger oss att Avdelning Y inte har lyckats skapa en balans mellan ansvarsområde och arbetsuppgifter. Avdelningschefer har 20-50 underordnade vilket är långt över Fayols rekommenderade kontrollspann. Områdescheferna har ett hanterbart kontrollspann, fem-sju underordnade, men ett desto större ansvarsområde i och med sina fyra chefsroller (Områdeschef, GSDM, Venture Manager och Kundansvarig). Det huvudsakliga problemet ligger i att Avdelning Y har valt att både ha stora ansvarsområden (breda kontrollspann och många chefsroller) samtidigt som avdelningen har rationaliserat bort support. Konsekvensen blir en hög arbetsbelastning vilket förmedlar en negativ bild av chefskapet, både genom vad medarbetarna ser och hör.

*Sammanfattningsvis säger vår analys att chefer inte hinner disponera sin tid mellan de fem ledarskapsfunktioner Fayol föreslår. Mycket tid läggs på kontrollfunktionen, vilket delvis beror på brister i supportstrukturen. Återigen har vi en ansvarsproblematik där det saknas ett övergripande ansvar för uppbyggnad och utveckling av support. Vad gäller kontrollspannet är det på den lägsta nivån inom Avdelning Y långt över vad Fayol menar är hanterbart. Men på nivåer där kontrollspannet är hanterbart brottas man med en problematik av för stora ansvarsområden.*

### *5.1.3 Motivationsfaktorer*

*Vilka motivationsfaktorer kan identifieras utifrån chefsförsörjningsprogrammet och chefsrollens utformning på Avdelning Y?*

*Herzbergs tvåfaktorteori bygger på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Empirin säger oss att det förekommer brister både vad gäller motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Även om uttrycket vantrivsel är ett starkt ord så kan man notera att arbetssituationen för chefer delvis framkallar detta. Applicerar vi de åtta hygienfaktorer omnämnda i teoriavsnittet på Avdelning Y ser vi att; 1) personalpolitik och administrativa system inte fungerar tillfredställande, chefer kritiserar supportstrukturen och medarbetarna har ingen koppling till HR som innehar en osynlig roll på Avdelning Y, 2) Ledarens kompetens att leda underordnade finns på Avdelning Y men utnyttjas inte till fullo på grund av rådande tidskonflikt, 3) Mellanmänskliga relationer finns det lite tid för på grund av stora ansvarsområden och breda kontrollspann, 4) Arbetsvillkoren kring de uppgifter chefer ska utföra är inte definierade, 5) Statusen i att vara chef är låg, 6) Arbetstryggheten är tillfredställd och 7) Förhållande i arbetslivet som påverkar privatliv verkar inte gått så långt att chefer börjat agera. Cheferna har påpekat att hoppet om att det en dag blir bättre är den huvudsakliga anledningen till att man ändå stannar på sin chefsposition. Uppenbarligen har således bristen på tillfredställelse av hygienfaktorer inte gått så långt att det skapat sådan vantrivsel att majoriteten av cheferna säger upp sig.*

En hygienfaktor vi önskar belysa extra är lön. Lön anses både bland chefer och potentiella kandidater vara en hygienfaktor, vilket Herzberg också definierar lön som i sin teori. Lönen måste finnas, men det är inte den huvudsakliga anledningen till att man söker en chefstjänst. Ersättningssystemets utformning och den oklarhet som råder över vilka incitament som följer med en chefspost inverkar dock på chefspositionens attraktivitet. Lönesystem som säger att man aldrig sänker sin lön får två konsekvenser; 1) Systemet kan utnyttjas av medarbetare, det skapar möjligheten att ta en chefsposition och kliva av med högre lön. Som HR BP kommenterat skapas en knepig lönestruktur då lönen i vissa fall inte längre motiveras av prestation när chefer återgår till specialistroller. Att det endast är en liten löneökning från medarbetare till chef utgör en del av det låga incitamentet att söka, särskilt då medarbetare känner till den tunga

arbetsituationen. En hypotes är att Företag X endast ger en liten höjning just på grund av möjligheten att bibehålla lönen även på andra positioner inom organisationen, 2) Att flytta runt chefer mellan olika avdelningar kan vara ett annat sätt att bibehålla chefer på chefspositioner, delvis på grund av den löneökning de fått. Det blir mer lönsamt för Företag X om chefer som en gång blivit chefer stannar på positionen än att de kliver av och en ny lönehöjning ska ges andra medarbetare. Detta skulle kunna bekräfta en del av myten om att chefer aldrig avgår, vilket bidrar till visst ledarförakt om chefer inte uppfyller de förväntningar medarbetarna har på dem. Värt att notera är att HR BP nämner lönestrukturen som ett problem, men uppenbarligen driver ingen frågan inom organisationen. De otydliga och låga ekonomiska incitamenten att söka chefspositioner påverkar chefspositionens attraktivitet. Att specialister tjänar lika mycket och i vissa fall mer än chefer sätter också sina spår i graden av attraktivitet. Frågan att ställa sig är om kunskap eller om ansvar ska ersättas högst? När cheferna själva poängterar att specialister är värdefull kompetens inom Avdelning Y så säger man underförstått att chefsrollen inte skiljer sig från andra roller inom organisationen. Detta tyder också på att den hierarkiska struktur som finns inte handlar om status utan om möjlighet att få tillgång till information.

*Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Avdelning Y uppfyller fyra av de åtta omnämnda hygienfaktorerna. Vår uppfattning bland respondenterna är att situationen är på bristningsgränsen och att det finns chefer som har sagt upp sig på grund av situationen. Att chefspositionens attraktivitet är låg skulle delvis kunna förklaras av att många grundläggande hygienfaktorer inte är uppfyllda.*

De motivationsfaktorer som främjar arbetstillfredsställelse skulle kunna öka trivseln bland chefer och attraktiviteten av chefspositioner. Empirin visar att; 1) arbetsuppgifternas karaktär (intressanta och varierande etcetera) som Herzberg definierar som en motivationsfaktor inte nödvändigtvis är det. Avseende Avdelning Y så är det en för stor variation i arbetsuppgifter vilket snarare missgynnar motivationen hos cheferna, 2) Vad gäller motivationsfaktorn ansvar och kontroll över egen arbetsituation har chefer inom Avdelning Y inte tillräckligt med mod att säga ifrån eller mandat att

styra sin arbetssituation, 3) Motivationsfaktorn prestationer och tillfredställelse över att göra ett bra jobb avgör, tillsammans med den låga graden av ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation, graden av trivsel inom Avdelning Y. Då chefer ständigt befinner sig i en tidskonflikt försvåras möjligheten att uppnå tillfredställelse med de uppgifter de utför, 4) Då det råder brist på erkännande från andra, chefernas chefer avlastar istället för att coacha och ge feedback, så minskar troligtvis motivationen ytterligare, 5) När det dessutom är låg omsättning på chefer så utgör möjligheten till avancemang inte heller en motivationsfaktor, 6) På grund av att man fastnar i mycket administrativt arbete och i de inneboende rollkonflikter som chefsrollen orsakar så finns det lite utrymme för utveckling.

*Sammanfattningsvis kan vi konstatera att av de motivationsfaktorer som kan öka trivseln på arbetsplatsen så uppfyller Avdelning Y endast en av sex, det vill säga arbetsuppgifternas karaktär. Vi skulle dock inte påstå att denna faktor utgör en motivationshöjare då uppgifterna istället är splittrade och är för varierade.*

Vrooms förväntningsteori anger i vilken utsträckning vi finner det meningsfullt att prestera. Då vi med hjälp av vår första motivationsteori fokuserat på motivationsfaktorer i chefsrollen och hur det påverkar graden av attraktivitet kommer vi här fokusera på den sökandes inställning till chefskapet. Utifrån motivationsformeln presenterad i teoridelen så står valens, förväntan och instrumentalitet i ett multiplikativt förhållande till varandra.

Valens beskriver styrkan i en persons önskan om och värdesättning av ett visst mål eller resultat beroende på grad av belöning. På Avdelning Y ligger mycket av värderingen av chefskapet i att man tror sig få det man ser. I detta fall finns det en negativ inställning till chefskap som grundar sig i det medarbetarna ser och hör av chefer. Denna negativa syn på chefskap förstärks av att medarbetare upplever sig vara bortprioriterade, vilket skapar frustration och ledarförakt. Då chefer längre ner i hierarkin upplevs ha lite mandat så är det varken status eller makt att vara chef på en lägre position, snarare innebär det en hög arbetsbelastning och att man hamnar i en utsatt situation.

Personer som inte är intresserade att söka poängterar att personliga egenskaper är den huvudsakliga faktorn, man vill helt enkelt inte leda andra. De påpekar dock att man skulle vara mer öppen för tanken om man hade blivit uppmuntrad att söka. Den osäkerhet som existerar tillsammans med värdesättningen av chefskapet resulterar i en låg önskan om att söka. Detta beror på att medarbetare inte ser någon belöning med att tillfredställa en önskning eller ett behov eftersom behovet inte finns och belöningen är för låg. Valensen blir således låg.

Frågor som dyker upp under rekryteringsprocessen av interna chefer är frågor om bland annat förväntningar och support. Dessa frågor kan sägas ingå i vad Vroom definierar som förväntan, det vill säga tron på att man genom sin insats kan nå ett resultat. Potentiella kandidater menar att organisationen kan minska osäkerheter kring chefsrollen genom att klargöra vad som förväntas av en chef och vilket stöd man får i rollen. Då personer med ledarerfarenhet inofficiellt går före i sökprocessen, anser oerfarna kandidater det vara lönlöst att söka. Genom att minimera osäkerhet och förutfattade meningar om chefsrollen skulle Avdelning Y troligtvis öka förväntan då den sökande kan avgöra om dennes förmåga och resurser är tillräckliga för att prestera det som utlöser belöningen. Medarbetare måste tro på ett samband mellan insats och resultat för att förväntan ska vara tillräckligt hög för att söka en chefsposition. På Avdelning Y är förväntan låg.

Frågor kring ersättning hamnar under termen instrumentalitet där potentiella kandidater försöker mäta den belöning som resultatet skulle medföra. Om organisationen vill förbättra de anställdas resultat genom utformning av ersättningssystem, så krävs det en hög insats från de anställda. Detta innebär att medarbetare måste känna en hög önskan och behov av att utföra uppgiften. Önskan måste vara kopplad till en tillfredställande belöning för att valens ska vara hög. Som konstaterades ovan så är både valensen och förväntan låg och det återfinns dessutom en osäkerhet kring vilka ekonomiska incitament chefsrollen medför. Anställda ser inte sambandet mellan resultat och belöning, vilket sänker instrumentaliteten och därmed motivationen.

*Sammanfattningsvis ser vi nu att det både finns en låg valens, förväntan och instrumentalitet. Chefernas beteende gentemot anställda påverkar värderingen om chefskap negativt, det uppstår ingen önskan om att söka chefspositioner då medarbetare upplever att den inte utlöser någon tillfredställande belöning. Osäkerheter kring chefsrollen har en negativ inverkar på medarbetares tro om att de kan hantera positionen vilket reducerar möjligheten att se sambandet mellan insats och resultat. Även det faktum att det inte existerar några tydliga ekonomiska incitament försvårar för den sökande att se sambandet mellan resultat och belöning. Sammantaget orsakar detta att motivationen att söka en chefsposition är låg.*

## **5.2 Slutsats**

Frågeställning: *Varför söker inte medarbetare på Avdelning Y interna chefspositioner?*

### **Chefsförsörjningsprogram**

De HRM-aktiviteter som genomförs inom Avdelning Y saknar en tydlig ägare och konsekvensen blir en låg uppföljning på de aktiviteter som utförs. Sammantaget finns det inga riktlinjer för chefsförsörjningsprogram som uppmuntrar medarbetare att söka chefspositioner inom Avdelning Y.

### **Chefsrollen**

Chefer inom Avdelning Y har breda kontrollspann och stora ansvarsområden och deras arbetsituation förvärras ytterligare på grund av att det saknas ett övergripande ansvar för uppbyggnad, utveckling och beskrivning av support. Kontrollspannet beror på stora avdelningar medan det stora ansvarsområdet beror på en avsaknad av arbetsbeskrivningar samt den förvaltningsmodell som Företag X applicerar. *BOMM Model* orsakar även rollkonflikter och chefer innehar roller som Mintzberg menar inte ingår i en chefsroll. Konsekvensen av detta blir ständig tidsbrist och hög arbetsbelastning vilket medarbetarna noterar. Det är således låga incitament att söka en chefsposition inom Avdelning Y.

## **Motivationsfaktorer**

På Avdelning Y är varken hygienfaktorer eller motivationsfaktorer uppfyllda för personer i chefspositioner vilket resulterar i en bristande behovstillfredsställelse. Konsekvensen blir frustration bland cheferna vilket påverkar deras beteende gentemot anställda. På sikt påverkar detta värderingen av chefskap inom Avdelning Y negativt. Låg validitet och förväntan gör att sambandet mellan insats och resultat är otydlig. Det finns inte tillräckligt med motivationsfaktorer att vilja söka en chefsposition inom Avdelning Y.

### *5.2.1 Rekommendationer*

*Hur kan chefsrollen på Avdelning Y göras mer attraktiv?*

## **HR**

Som nämndes i analysen av Mintzbergs ledarroller menar HR BP att problemet med den höga arbetsbelastningen ligger i de breda kontrollspannen och i rollkonflikter i chefsrollen. Cheferna menar att supportstrukturen är en bidragande faktor. Frågan som vi ställer oss är vems ansvar det är att lösa dessa problem när de uppenbarligen är identifierade av ett flertal personer i organisationen. Att ingen agerar på denna problematik tyder på att HR har en oklar roll på Företag X. HR är i dagsläget fördelat på tre områden globalt, strategiskt och operativt. Policies över ansvar och rollbeskrivningar, men även nödvändig supportstruktur måste passa företagets övergripande strategi. HR BP arbetar med strategiska frågor inom Avdelning Y och uppgiften att utveckla denna typ av policies och struktur passar således dessa personer. Att implementera riktlinjer, utforma supportsystem, och sköta den dagliga supporten kan däremot argumenteras ligga på HR Centers ansvar då dessa personer utgör de administrativa experterna inom organisationen. Att lägga ansvaret för policies och struktur på cheferna skapar mer kaos än effektivitet. Detta måste skötas av en central enhet, såsom HR. Ett tecken på att HR överlag innehar en relativt osynlig och avskuren roll inom organisationen är informationen som säger att när HR effektiviserar så integreras det inte alltid med hela verksamheten. Detta betyder att HR blir en effektiv avdelning i sig, men att HR:s roll som ett administrativt stöd för organisationen försvagas. Att HR har en låg närvaro i organisationen tror vi förklarar ett flertal av de problem som vår empiri identifierat. I många avseenden brottas Avdelning Y med en fråga om ansvar. Generellt belyser HRM-

litteraturen att det är HR:s ansvar att bygga en organisationsstruktur som passar organisationers övergripande strategi, men även att informera och utbilda anställda i hur policys och strukturer ska användas.

### **Chefsförsörjningsprogram**

Det finns inget chefsförsörjningsprogram på Företag X idag. Oavsett om en HR-avdelning arbetar administrativt eller strategiskt är deras roll i organisationen att bland annat säkerställa behovet av personal. Ett chefsförsörjningsprogram är en HRM-aktivitet som skulle kunna argumenteras ligga på HR:s ansvar att utforma. Att väcka frågan huruvida det finns ett intresse för ledarskap bör göras redan under rekryteringen av medarbetare på den lägsta nivån i organisationen. Om enbart tekniker anställs, utan intresse för ledarskap, begränsar företaget urvalet av potentiella kandidater redan innan de är i behov av chefer. HR måste även se till att stötta chefer i utvecklingssamtalen med medarbetarna, det bör skapas rutiner för hur chefer ska angripa frågan om framtida chefskap bland sina underordnade. Mellanchefer ansvarar för att uppmuntra, sätta upp mål och skapa individuella utvecklingsplaner för potentiella kandidater, men utan riktlinjer från HR kan det inte göras på ett enhetligt sätt inom organisationen. Avdelning Y bör dessutom ta till vara på det *Global Talent Review* system som finns över talanger inom organisationen. Man kan införa traineeprogram, mentorskap, ställföreträdande chefer etcetera för att förbereda de personer som organisationen gärna ser som framtida ledare. För att verksamheter ska växa och stå sig i konkurrensen krävs kompetenta medarbetare som söker sig till organisationen och som väljer att stanna. Möjligheter till utveckling och karriär utgör en del i hur attraktiva organisationer anses vara hos den sökande. Det borde således ligga i HR:s intresse på alla företag att implementera chefsförsörjningsprogram.

### **Chefspositionens arbetssituation**

Vad gäller chefernas arbetssituation på Avdelning Y så löser man problem för dagen istället för att ta sig tid att skapa en långsiktig lösning. Om arbetssituationen ska vara hanterbar måste ansvarsområde och support gå hand i hand, det vill säga ökar ansvarsområdet (i antal underordnade eller i antal arbetsuppgifter) krävs mer support, och minskar ansvarsområdet kan fler uppgifter hanteras av cheferna själva. Det stora arbetet för Avdelning Y ligger i att förbättra arbetssituationen för cheferna. Om företag

försäkrar en hållbar arbetssituation för chefer leder det följande två effekter 1) en hanterbar arbetsbelastning påverkar chefernas inställning till sin position och kan på sikt bidra till en mer positiv syn på chefskap vilket gör chefpositioner mer attraktiva 2) en tydlig roll och ansvarsbeskrivning klargör andel tid som kan läggas på till personalfrågor, bland annat coachning, vilket verkar utgöra en viktig del i steget att våga gå från medarbetare till chef. Dessa två effekter leder troligtvis till att fler personer söker chefspositioner. Om en sökande ska kunna bedöma en chefspositions attraktivitet korrekt måste det tydligt framgå vad chefsrollen innebär.

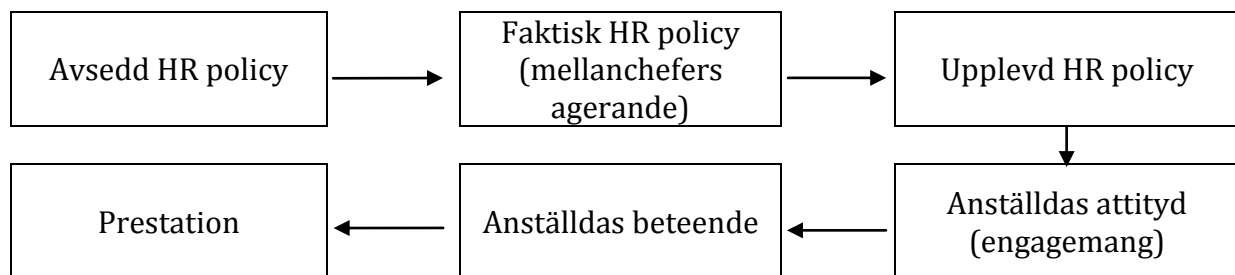
### **Annonsering**

I dagsläget finns det en standardmall på Avdelning Y som används vid annonsering av lediga tjänster. Medarbetare har poängterat brist på information och avsaknaden av intresseväckare i annonserna. Om annonser ska behållas enhetliga bör någon ha ett övergripande ansvar för att skapa; en mer säljande text kring avdelningens verksamhet; checklistor på vad chefen bör nämna i beskrivningen av tjänstens innehåll; och en mer tilltalande grafisk design. Även om organisationer rekryterar medarbetare till högre positioner internt så bör annonserna utformas på samma säljande sätt som vid extern rekrytering. Om det är stor skillnad mellan annonser internt och externt, men även antalet sökande vid intern och extern rekrytering, skulle en förbättring av annonsmallarna internt kunna fånga fler personers intresse. Detta skulle vara en liten insats som kan göra skillnad i antalet sökande.

### **5.3 Slutdiskussion**

Vår fallstudie på Företag X: Avdelning Y visar att mellancheferna i många avseenden har en nyckelroll när det gäller att motivera medarbetare till att söka chefspositioner. Aktiviteter såsom utvecklingssamtal, ansvarsutvidgning av medarbetarnas uppgifter, chefens beteende och attityd kring chefskapet etcetera påverkar graden av intresse bland medarbetarna. Chefernas arbetssituation är inte hanterbar på grund av en avsaknad av roll- och ansvarsbeskrivningar samt bristande support, och de har därmed kommit i kläm i den existerande organisationsstrukturen. Vi kan därför konstatera att mellanchefernas behov inte tillgodoses och HR har i detta avseende missat en viktig grupp av nyckelpersoner. Nedanstående modell presenterades i uppsatsens inledning och var avsedd att illustrera hur HR-policys påverkar organisationers resultat som ett

samband mellan mellanchefernas beteende och de anställdas. Vad vi kan notera är att avsedda HR-policys på Företag X inte stämmer överrens med faktiska HR policys på grund av bristfälliga riktlinjer om hur aktiviteter ska utföras. Den upplevda HR-policyn blir således hur mellancheferna själva väljer att tolka och betona dessa. Anställdas attityd formas efter chefernas framställning av situationen vilket inverkar på de anställdas beteende. Detta påverkar i slutändan prestationen, som i uppsatsen är ett lågt antal sökande till interna chefspositioner.



**Bild 5.2** HR orsakskedjemodell (Purcell et al., 2009)

Att få medarbetare söker interna chefspositioner får konsekvenser för den chefsförsörjning Avdelning Y är i behov av, både på sikt då nuvarande chefer går i pension men även för att säkerställa att kandidater finns vid eventuella avhopp och organisationsförändringar. Chefsförsörjning är i detta avseende en viktig strategisk fråga för att garantera kompetensöverföring och organisationens fortlevnad. Chefsförsörjning anses i HRM-litteratur ingå som en HRM-aktivitet och ligger således som ett ansvar på HR-avdelningen. På Företag X har man valt att dela upp HR-funktionen på tre roller. Fallstudien visar att HR-funktionen är splittrad och har en förhållandevis osynlig roll inom organisationen vilket kan vara en konsekvens av vald struktur. Arbetsuppgifter saknar ägare och hamnar därför på chefernas ansvar, vilka redan befinner sig i en svårhanterlig arbetssituation. Istället för att strukturen förstärker HR:s position i organisationen, försvagas den. När komparativa fördelar alltmer skapas genom organisering spelar HR-funktionen en nyckelroll. Då HR-policys och strategi har en positiv inverkan på organisationers resultat så borde det ligga i företagsledningens intresse att HR-funktionen fungerar tillfredställande, och att den är integrerad med resten av organisationen.

## 5.4 Förslag på fortsatt forskning

En fallstudie är per definition bunden av sitt sammanhang och resultaten kan således vara företagspecifika. Detta bör man ha i åtanke och beakta vid generaliseringar. Av denna anledning skulle det vara intressant att genomföra samma studie på andra företag som brottas med samma problematik som Företag X: Avdelning Y. Detta för att kunna jämföra resultat och skapa ytterligare förståelse. Då uppsatsen är begränsad i tid och omfång har vi förslag på fortsatt forskning både som är specifik för Företag X: Avdelning Y och som är mer av allmän karaktär.

1. En studie på Avdelning Y som kartlägger hur väl förvaltningsmodellen *BOMM Model* samverkar med rollen som chef. I managementlitteraturen beskrivs chefs roll som två roller 1) en administrativ roll 2) en ledarroll. Att ha kundansvar/leverantörsansvar kan således tyckas ligga utanför chefsrollen. Situationen på Avdelning Y skulle kunna vara ett resultat av att *BOMM Model* inte är integrerad med chefsrollen, eller att *BOMM Model* inte går att integrera med chefsrollen.
2. En studie på Avdelning Y, men även på andra företag för att möjliggöra benchmarking, som kartlägger hur väl HR är integrerat med organisationen. HR har en strategisk roll som eventuellt inte utnyttjas till fullo på Företag X idag. HR verkar vara både osynligt och svagt integrerat med det operativa arbetet. Saker som bör kartläggas är hur användarvänliga supportsystemen är och vems ansvar det är att utbilda chefer i hur supporten ska användas. Om systemen finns och endast kunskapen bland chefer saknas är detta en problematik som relativt lätt kan lösas.
3. Studera hur företag arbetar med rekrytering av medarbetare till lägre nivåer i avseendet att säkerställa framtida behov av chefer, vilket vi inte har kunnat undersöka på grund av tidsbegränsningen och uppsatsens omfång.

## 6. REFERENSER

---

*I detta kapitel presenteras de källor som vi har använt oss av när vi skrivit uppsatsen.*

---

### 6.1 Skriftliga källor

#### 6.1.1 Böcker

Alvesson M & Sköldböck K (1994): *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund

Andersen I (1998): *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Boxall P & Purcell J (2008): *Strategy and human resource management*, Palgrave McMillan, New York

Bratton J, Grint K & Nelson D L (2005): *Organizational Leadership*, Thomson/South-Western, Eagan

Drakenberg M (red.) (1997): *Mellanchefer: Från ledningens redskap till verksamhetens motor*, Studentlitteratur, Lund

Fayol H (2008): *Industriell och allmän administration: allt du behöver veta om management*, Satéus Förlag, Stockholm

Greer C R (2001): *Strategic human resource management: A general managerial approach*, 2. uppl., Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Jacobsen D I & Thorsvik J (2008): *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Linghag S (2009): *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*, KTH, Stockholm

Luthans F (1977): *Organizational behaviour*, 2. uppl., McGraw-Hill series in management, New York

Merriam, S B (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Mintzberg H (1989): *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*, Free Press, London

Patton, M Q (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2:a uppl., Sage Publications, Newbury Park

Purcell J, Kinnie N, Swart J, Rayton B & Hutchinson S (2009), *People Management and Performance*, Routledge, New York

Redman T & Wilkinson A (2009): *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 3. uppl., Pearson Education Limited, Essex

Tengblad S (1997): *Chefsförsörjning: motet mellan motstridiga ideal*, BAS, Göteborg

Yukl G (2010): *Leadership in Organizations*, 7:e uppl., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey

Wallén, G (1996): *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund

### 6.1.2 Artiklar

Berglund J (2010): *Management-Speak in the Professional Struggle for Power*. I B. Rombach & P. Zapata (red), *The Rise of Management-Speak*, Santérus Academic Press, Stockholm

Mohrman S A & Lawler E E (1997): *Transforming the human resource function*, Human Resource Management, Vol. 36, No 1, Ss. 157-162

Ulrich D (1998): *A new mandate for human resources*, Harvard Business Review, Vol. 41 No.1, Ss. 124-134

Ulrich D (1997): *Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results*, Human Resource Management (1986-1998); Vol. 36, No. 3, Ss. 303-320

Ulrich D (1998): *A new mandate for human resources*, Harvard Business Review, Vol. 41 No.1, Ss. 124-134

## 6.2 Internetkällor

Svenskt Näringsliv & KK-stiftelsen (2006): *Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige*. Tillgänglig på Internet:

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/F\\_retagens\\_kompetensbe\\_602a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/F_retagens_kompetensbe_602a.pdf) [Hämtad 2010 – 05 – 06]

APM Group Ltd, *Official ITIL Website*. Tillgänglig på Internet: <http://www.itil-officialsite.com> [Hämtad 2010 – 03 – 23]

## 6.3 Interna dokument

Dokument 1: Ledningsgruppens roller och ansvar

Dokument 2: Företag X BOMM Model Version 2.1.0

Dokument 3: Företag X BOMM Model Executive Summary

Dokument 4: Företag X Unified Process

## 6.4 Muntliga källor

Person 1 och 2: HR Business Partners 2010-03-25 kl. 13:00-14:00

Person 3: Områdeschef 1, Stockholm 2010-04-07 kl. 15:00-16:00

Person 4: Områdeschef 2, Stockholm 2010-04-08 kl. 10:30-11:30

Person 5: Områdeschef 3, Stockholm 2010-04-14 kl. 15:00-16:00

Person 6: Avdelningschef 1, Stockholm 2010-04-14 kl. 08:00-09:00

Person 7: Avdelningschef 2, Stockholm, 2010-05-04 kl. 14:00-15:00

Person 8: Avdelningschef 3, Stockholm, 2010-05-07 kl. 13:00-14:00

Person 9: Potentiell sökande 1, Stockholm, 2010-04-20 kl. 09:00-10:00

Person 10: Potentiell sökande 2, Stockholm, 2010-05-05 kl. 13:00-14:00

Person 11: Icke intresserad 1, Stockholm, 2010-04-22 kl. 10:00-11:00

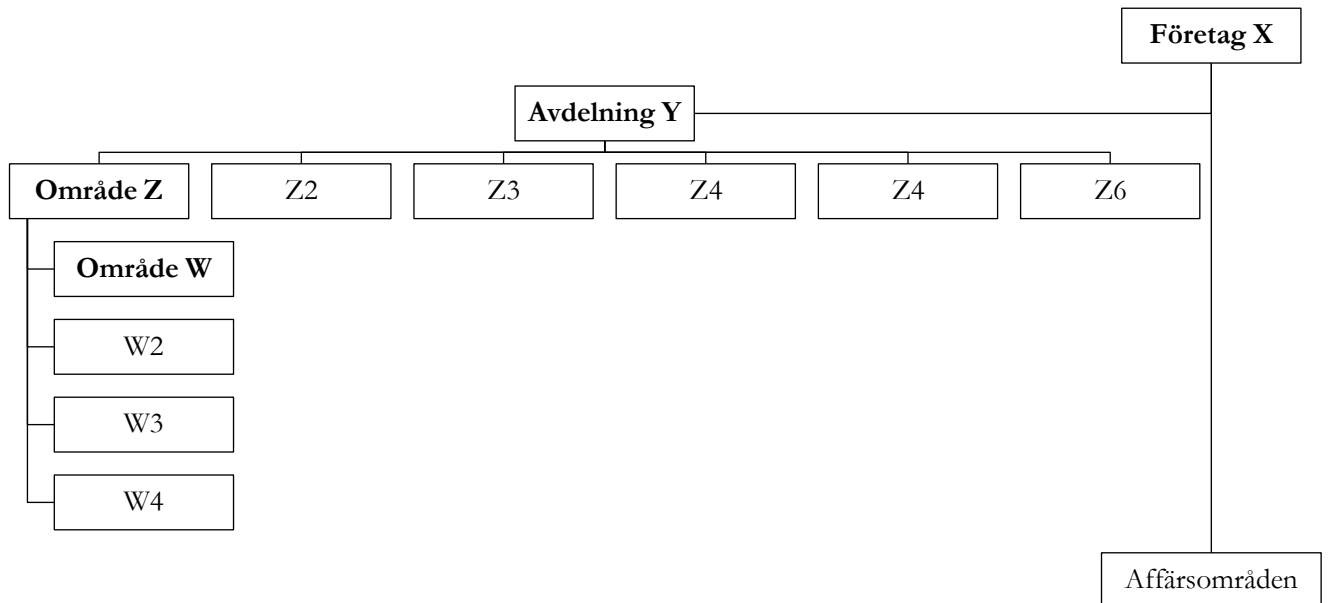
## 7. APPENDIX

---

*I detta kapitel återfinns de bilagor som vi refererar till i uppsatsen.*

---

### Bilaga 1 Organisationsschema över Företag X



## Bilaga 2 Roller inom BOMM Model

Nedanstående tabell är en översikt av *BOMM Models* roller som appliceras på Företag X.

<b>Nivå</b>	<b>Affärsrelaterad förvaltning</b>	<b>IT-relaterad förvaltning</b>
<i>Strategi- och budgetnivå</i> Ansvar för att godkänna förvaltningsplaner	Global System Area Owner – GSO	<b><i>Global System Area Delivery Manager – GSDM</i></b>
<i>Beslutsfattande nivå</i> Ansvar för att förvaltningen utförs som planerat.	Local System Owner – SO	<b><i>Local System Delivery Manager – SDM</i></b>
<i>Operativ nivå</i> Ansvar för implementering av förvaltningsaktiviteter	Business Maintenance Responsibility – BMR	IT Maintenance Responsible – IMS
	Business Specialist + Unified Process Roles	Application Specialist + Unified Process Roles + ITIL Roles

## **Bilaga 3 Intervjufrågor Human Resource Business Partners**

*Mål: få insikt i rekryteringsprocessen vid anställning av chefer och vad för information om chefsrollen som finns tillgänglig för anställda.*

### **1. Information**

- 1.1 Hur annonseras tjänster till områdes-/avdelningschefer?
- 1.2 Vart annonseras dessa tjänster? Har alla tillgång till annonserna?
- 1.3 Informerar HR avdelningen aktivt om lediga chefsposter/marknadsför nya jobbmöjligheter inom Företag X? I så fall hur och till vem?
- 1.4 Riktas ni information om lediga chefsposter till särskilda grupper?
- 1.5 Finns det någon speciell grupp som ni upplever ha större intresse för dessa tjänster än andra? (personer med liknande bakgrund, personer som ingår i särskilt nätverk, personer som i dagläget har vissa typer av tjänster etc.)
- 1.6 Vad för information om tjänsterna finns tillgänglig för medarbetare att läsa? (arbetsbeskrivningar etc.)
- 1.7 Hur beskriver ni områdes-/avdelningstjänster för sökande?
- 1.8 Hur mycket varierar arbetsbeskrivningen mellan dessa två poster?
- 1.9 Händer det att ni blir kontaktade för att besvara frågor kring lediga cheftjänster? I så fall vad för frågor, finns det funderingar bland de sökande som verkar vara mer viktiga än andra?
- 1.10 Hur skulle du beskriva söktrycket? (stort/litet intresse)

### **2. Rekryteringsprocess**

- 2.1 Hur ofta rekryterar ni till nya tjänster som områdes- avdelningschef?
- 2.2 Förekommer det headhunting?
- 2.3 Vi har hört talas om ett talangsystem, kan du berätta lite om hur det fungerar?
- 2.4 Hur många ansökningar får ni in i genomsnitt när en ny tjänst utannonseras?
- 2.5 Hur går ansökningsprocessen till?
- 2.6 Hur sker första urvalet?
- 2.7 Hur går intervjuprocessen till?
- 2.8 Vem beslutar om anställning?
- 2.9 Vad är de vanligaste funderingarna bland sökande som kommer upp under rekryteringsprocessen?
- 2.10 Hur skulle man kunna sammanfatta personlighetstypen som söker chefsposter?
- 2.11 Vilket åldersspann är vanligt förekommande bland de sökande?

2.12 Hur är fördelningen mellan män och kvinnor bland de sökande? Om majoriteten är män, vad tror du det beror på?

2.13 Hur mycket stöd får en nytilträdd chef från er?

2.14 Hur skulle du beskriva supportstrukturen för chefer?

2.15 Vad tror ni är de huvudsakliga anledningarna till att anställda söker chefsposter?

2.16 Vad tror ni är de huvudsakliga anledningarna till att anställda inte söker chefsposter?

2.17 Hur skulle du beskriva inställningen/attityden bland anställda gentemot chefsposter?  
Varför?

2.18 Hur lång tid tar det innan en utannonserad tjänst blir tillsatt?

### **3. Ersättningsstruktur**

3.1 Kan du beskriva ersättningsstrukturen inom Företag X?

3.2 Upplever du att anställda är tillfredställda med den existerande ersättningsstrukturen? På vilket sätt/varför inte?

3.3 Anser du att det finns tillräckligt med incitament för att söka en chefsposition? Om ja, vad/Om nej, varför?

3.4 Hur stor roll tror du ersättningen spelar i beslutet om att söka/ta en chefspost på Företag X?

### **4. Förbättringar**

4.1 Har ni några önskemål om förändringar som kan göras vad gäller arbetsituationen för områdes-/avdelningschefer idag?

4.2 Hur skulle tjänsterna kunna göras mer attraktiva?

4.3 Finns det något behov av förändring i annonsering och i rekryteringsprocessen för chefsposter? I så fall vad?

## **Bilaga 4 Intervjufrågor områdeschef och avdelningschef**

*Mål: få förståelse för strukturen bakom- och arbetsituation på chefsnivå inom Företag X.*

### **1. Supportstruktur**

- 1.1 Hur skulle du beskriva supportstrukturen för chefer/vilken support finns?
- 1.2 Finns det rutiner för hur supportfunktioner ska användas?
- 1.3 Hur mycket utnyttjar du/andra chefer supportstrukturen idag?
- 1.4 Hur skulle du säga att supportfunktioner är fördelade mellan chefer? Om ojämnt, vad beror det på?
- 1.5 Hur stor nytta har man som chef idag av existerande supportfunktioner?
- 1.6 Skulle du säga att arbetsbelastningen skiljer sig mycket mellan chefer på samma nivå?
- 1.7 Hur mycket skulle du koppla hög arbetsbelastning till en avsaknad av supportfunktioner? Finns det någon korrelation?
- 1.8 Vilka förändringar i supportstruktur önskar du se?
- 1.9 Tror du att chefsposten skulle uppfattas annorlunda om graden av support förändrades? På vilket sätt?

### **2. Incitamentsstruktur**

- 2.1 Är du tillfredställd med den existerande ersättningsstrukturen? På vilket sätt/varför inte?
- 2.2 Anser du att det finns tillräckligt med incitament för att söka en chefsposition? Om ja, vad/Om nej, varför?
- 2.3 Hur stor roll tror du ersättningen spelar i beslutet om att söka/ta en chefspost? Hur stor roll spelade den för dig?
- 2.4 Går högre arbetsbelastning hand i hand med högre incitament/bättre villkor? Om inte, hur tror du det påverkar synen på chefsrollen?
- 2.5 Hur stor är löneskillnaden mellan specialister och chefer? Om liten, tror du verkligheten stämmer överrens med medarbetarnas uppfattning om de existerande ersättningsnivåerna?
- 2.6 Hur skulle man kunna förändra incitamentsstrukturen för att göra chefspositionen mer attraktiv än vad den är i dagsläget?

### **3. Chefsrollen**

- 3.1 Vad tror du är de huvudsakliga anledningarna till att anställda söker chefsposter?
- 3.2 Vad tror du är de huvudsakliga anledningarna till att anställda inte söker chefsposter?

3.3 Vad är de vanligaste funderingarna bland sökande som kommer upp under rekryteringsprocessen?

3.4 Finns det någon speciell grupp som du upplever har större intresse för chefsposter än andra? Varför? (personer med liknande bakgrund, personer som ingår i särskilt nätverk, personer som i dagläget har vissa typer av tjänster etc.)

3.5 Vilka olika roller ingår i din position?

3.6 Finns det några inneboende konflikter mellan någon av dessa roller? Om ja, vilka?

3.7 Är alla roller nödvändiga i en chefsposition? Om man skulle renodla vilka roller kan strykas/läggas ut på annan personal?

3.8 Hur skulle du beskriva kontrollspannet? Är antalet underställda hanterbart? Om inte, vilken förändring skulle kunna förbättra situationen?

#### **4. Förbättringar**

4.1 Har du några önskemål om förändringar som kan göras vad gäller arbetssituationen för områdes-/avdelningschefer idag?

4.2 Hur skulle chefspositioner kunna göras mer attraktiva?

4.3 Finns det något behov av förändring i annonsering och i rekryteringsprocessen för chefsposter? I så fall vad?

4.4. Hur skulle man kunna uppnå en bredare urvalsgrupp i sökprocessen?

## Bilaga 5 Intervjufrågor potentiella sökande och icke intresserade

*Mål: kartlägga huvudanledningarna till varför cheftjänster anses vara attraktiva och orsaken till varför man har sökt/skulle kunna tänka sig att söka dem.*

*Mål: kartlägga huvudanledningar till varför anställda väljer att inte söka interna cheftjänster.*

### 1. Information

- 1.1 Hur får du information om lediga cheftjänster?
- 1.2 Uppmuntras medarbetare att söka cheftjänster?
- 1.3 Upplever du att information om lediga cheftjänster riktas till särskilda grupper?
- 1.4 Informerar HR avdelningen aktivt om lediga cheftjänster?
- 1.5 Vad för information om cheftjänster finns tillgänglig för dig att läsa? (arbetsbeskrivningar etc.)
- 1.6 Vad är din uppfattning om chefsjobb inom Företag X? Varför uppfattar du det så?
- 1.7 Vilka huvudsakliga frågor/funderingar om en cheftjänst hade du/skulle du ha om du sökte?

### 2. Supportstruktur

- 2.1 Upplever du att arbetsbelastningen skiljer sig mycket mellan chefer på samma nivå?
- 2.2 Hur upplever du att supportstrukturen ser ut för chefer?
- 2.3 Hur skulle du säga att supportfunktioner är fördelade mellan chefer? Om ojämnt, vad tror du det beror det på?
- 2.4 Hur mycket skulle du koppla hög arbetsbelastning till en avsaknad av supportfunktioner? Finns det någon korrelation?
- 2.5 Upplever du att brist på supportfunktioner för chefer går ut över dig som medarbetare? Om ja, på vilket sätt?
- 2.6 Skulle cheftjänster bli mer attraktiva att söka med mer support? I så fall vad för typ av support?

### 3. Incitamentsstruktur

- 3.1 Är du tillfredställd med den existerande ersättningsstrukturen? På vilket sätt/varför inte?
- 3.2 Tror du det är stor skillnad i ersättning mellan specialister och chefer?
- 3.3 Anser du att det finns tillräckligt med incitament för att söka en cheftjänst? Om ja, vad/Om nej, varför?
- 3.4 Hur stor roll tror du ersättning spelar i beslutet om att söka/ta en cheftjänst?

3.5 Går högre arbetsbelastning hand i hand med högre incitament/bättre villkor? Om inte, kan det vara en avgörande anledning till att chefsposter är mindre attraktiva?

3.6 Hur skulle man kunna förändra incitamentsstrukturen för att göra chefpositioner mer attraktiva?

#### **4. Chefsrollen**

4.1 Anser du att din chef tillgodoser dig med det du förväntar dig av en chef? Finns det något mer du önskar av din chef?

4.2 Vad tycker du om antalet medarbetare per chef? För få/för många – krävs en förändring?

4.3 Hur skulle du beskriva inställningen/attityden bland anställda gentemot chefsposter? Varför?

4.4 Vad är de huvudsakliga anledningarna till att anställda söker en chefposition? Vad är din anledning?

4.5 Vad tror du är de huvudsakliga anledningarna till att anställda inte söker chefsposter? Vad är din anledning?

4.6 Vad skulle öka ditt intresse för chefpositioner?