Mälardalens högskola
Akademin för ekonomi, samhälle och teknik
FOA400
Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 hp
Handledare: Marie Mörndal

Ett nytt perspektiv på Strategic Human Resource Management - *En komparativ studie om tillverknings- och tjänstebranschen.*

Författare:
Eric Gunnarsson 891010
Josefine Gustafsson 880823
Ilda Mujkic 921001

Wilhelm Purbe 910511

Abstract: A new perspective of Strategic Human Resource Management - A comparative study of the manufacturing- and service industry.

Date: 3 June 2016

Level: Master in business, 15 ECTS

Institution: School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University

Authors: Eric Gunnarsson 891010, Josefine Gustafsson 880823, Ilda Mujkic 921001, Wilhelm Purbe 910511

Title: A new perspective of Strategic Human Resource Management

Tutor: Marie Mörndal

Keywords: SHRM, the universalistic perspective, the contingency perspective, the configurational perspective, the contextual perspective

Research Questions: How do the studied companies work with strategic HR and which factors have an influence?

Purpose: This study aims to develop a deeper understanding of the phenomenon of SHRM and the four perspectives by studying companies in the service sector and manufacturing industry. This contribution will lead to a fifth perspective which can facilitate how organizations should work with SHRM.

Method: The study applies a qualitative study. Data was collected through interviews with 12 companies. Six interviews in the service sector, and six interviews in the manufacturing industry.

Conclusion: HR strategy and business strategy are influenced by each other, but also by internal and external factors, regardless of industry. The strategic HR the practice should then support the HR strategy and lead to performance and ultimately to business objectives. The new contribution to this perspective is the inclusion of EHRM.

Sammanfattning – Ett nytt perspektiv på Strategic Human Resource Management - En komparativ studie om tillverknings- och tjänstebranschen.

Datum: 3 Juni 2016

Nivå: Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 hp

Institution: Akademin för Ekonomi, Samhälle och Teknik, EST, Mälardalens Högskola

Författare: Eric Gunnarsson 891010, Josefine Gustafsson 880823, Ilda Mujkic 921001, Wilhelm Purbe 910511

Titel: Ett nytt perspektiv på Strategic Human Resouce Management

Handledare: Marie Mörndal

Nyckelord: SHRM, the universalistic perspective, the contingency perspective, the configurational perspective, the contextual perspective

Frågeställning: Hur arbetar de studerade företagen med strategisk HR och vilka faktorer påverkar detta arbete?

Syfte: Denna studie syftar till att utveckla en djupare förståelse för fenomenet SHRM och de fyra perspektiven genom att studera företag inom tjänstebranschen och tillverkningsbranschen. Detta bidrag kommer att leda till ett femte perspektiv vilket kan underlätta gällande hur organisationer ska arbeta med SHRM.

Metod: Studien tillämpar en kvalitativ studie. Data samlades in genom intervjuer med 12 företag. Sex intervjuer inom tjänstebranschen och sex inom tillverkningsbranschen.

Slutsats: HR-strategin och affärsstrategin påverkas av varandra, men även av interna och externa faktorer, oavsett bransch. Den strategiska HR-praktiseringen skall sedan stödja HR-strategin och leda till prestation och slutligen till att affärsmålen uppnås. Det nya bidraget till detta perspektiv är en inkludering av EHRM.

Förord

Denna studie är författad av fyra studenter och anledningen till det är att vi ville göra en studie där vi ville undersöka hur företag inom två olika branscher, tjänstebranschen och tillverkningsbranschen, arbetar med strategisk HR och jämföra hur det skiljer sig åt samt likheter mellan dessa två branscher. Upplägget i denna studie ser av denna anledning ut enligt följande: Det inledande kapitlet, metodkapitlet och kunskapsöversikten är författad av oss tillsammans men vid den empiriska insamlingen delade upp oss två och två. Josefine och Eric studerade hur detta fenomen ser ut inom tjänstebranschen medan Ilda och Wilhelm studerade hur detta ser ut i tillverkningsbranschen. Efter den empiriska insamlingen har varje bransch analyserats var för sig i dessa två grupper och sedan mynnar det ut i en komparativ analys och slutsats för studien, vilka vi alla fyra författat.

Att genomföra denna studie i en grupp om fyra personer i ett projekt har varit otroligt lärorikt. Vi har inte bara fått helt nya kunskaper inom området vi studerat utan även lärt oss mycket av att göra ett så omfattande arbete som detta är i en mindre grupp, något vi kommer ha stor nytta av i våra kommande yrkesliv.

Vi vill börja med att tacka våra respondenter som tagit sig tid att dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter, ni har bidragit med mycket intressanta insikter och perspektiv, både till studien men också till våra framtida yrkesliv. Vi vill tacka vår handledare Marie Mörndal för kloka ord och vägledning genom detta arbete. Vi vill även tacka gruppen som opponerat på denna studie genom arbetets gång, ni har gett oss nya perspektiv och sett saker som vi kunnat arbeta vidare på och förbättrat. Slutligen vill vi tacka varandra, för ett enormt gott samarbete och många skratt under denna resa. Tack!

Eric Gunnarsson

Josefine Gustafsson

Ilda Mujkic

Wilhelm Purbe

Västerås, 2016-06-03

Innehållsförteckning

Syfte: Denna studie syftar till att utveckla en djupare förståelse för fenomenet SHRM och de fyra perspektiven genom att studera företag inom tjänstebranschen och tillverkningsbranschen. Detta bidrag kommer att leda till ett femte perspektiv vilket kan underlätta gällande hur organisationer ska arbeta med SHRM.....3

BEGREPPSLISTA 10

1 INTRODUKTION 1
1.1 Olika perspektiv på SHRM.....2
1.1.1 Frågeställning 5
1.1.2 Syfte 5

2. METOD 6
2.1 Studiens forskningsstrategi 6
2.2 Studiens forskningsdesign 7
2.3 Urval 8
2.4 Datainsamling & Semistrukturerade intervjuer 9
2.5 Analys av insamlad data 12

3. KUNSKAPSÖVERSIKT.....14
3.1 Strategi 14
3.1.1 Det resursbaserade synsättet.....15
3.1.2 Det kunskapsbaserade synsättet 16
3.1.3 Att utforma och implementera en HR-strategi.....17
3.2 Strategisk HR-praktisering.....18
3.3 Fyra perspektiv på SHRM 21
3.3.1 The universalistic perspective.....21
3.3.2 The contingency perspective 23
3.3.3 The configurational perspective 26
3.4.4 The contextual perspective.....28
3.5 Sammanfattning av SHRM 30
3.6 EHRM.....33

4. EMPIRI: TJÄNSTEBRANSCHEN 35
4.1 Strategi 35
4.1.1 Grant Thornton 35
4.1.2 Länsförsäkringar 36
4.1.3 SJ AB.....37
4.1.4 Tjänsteföretag A.....37
4.1.5 Tjänsteföretag B.....38
4.1.6 Vasakronan.....38
4.2 Faktorer som påverkar HR-strategin.....39
4.2.1 Grant Thornton 39
4.2.2 Länsförsäkringar 40
4.2.3 SJ AB.....42
4.2.4 Tjänsteföretag A.....44
4.2.5 Tjänsteföretag B.....45
4.2.6 Vasakronan 47
4.3 Strategisk HR-praktisering & Strategiska HR-aktiviteter.....48
4.3.1 Grant Thornton 49
4.3.2 Länsförsäkringar 50

4.3.3 SJ AB *52*
4.3.4 Tjänsteföretag A *53*
4.3.5 Tjänsteföretag B *55*
4.3.6 Vasakronan *56*

5. ANALYS AV FÖRETAG INOM TJÄNSTEBRANSCHEN **59**
5.1 HR-STRATEGI 59
5.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR HR-STRATEGIN 61
5.2.1 Organisationsstrukturen *61*
5.2.2 HR-policyer & Värderingar *62*
5.2.3 Bransch *62*
5.2.4 Kunder *63*
5.2.5 Konkurrenter *63*
5.2.6 Personal *63*
5.2.7 Omvärlden – omgivning/geografi *64*
5.2.8 Lagar & Regler *64*
5.2.9 Digitalisering *64*
5.3 STRATEGISK HR-PRAKTISERING 67
5.3.1 Interna karriärmöjligheter *67*
5.3.2 Formella utbildningssystem *67*
5.3.3 Utvärderingsåtgärder *68*
5.3.4 Vinstdelning *68*
5.3.5 Anställningstrygghet *68*
5.3.6 Anställdas röstberättigande *69*
5.3.7 Arbetsdefinition *69*
5.4 SAMMANFATTNING AV ANALYS TJÄNSTEBRANSCHEN 69

6. EMPIRI: TILLVERKNINGSBRANSCHEN **72**
6.1 STRATEGI 72
6.1.1 Fagersta Stainless *72*
6.1.2 Seco Tools *73*
6.1.3 Tillverkningsföretag A *74*
6.1.4 Tillverkningsföretag B *74*
6.1.5 Tillverkningsföretag C *75*
6.1.6 Tillverkningsföretag D *75*
6.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR HR-STRATEGIN 76
6.2.1 Fagersta Stainless *76*
6.2.2 Seco Tools *78*
6.2.3 Tillverkningsföretag A *80*
6.2.4 Tillverkningsföretag B *81*
6.2.5 Tillverkningsföretag C *83*
6.2.6 Tillverkningsföretag D *85*
6.3 STRATEGISK HR-PRAKTISERING 87
6.3.1 Fagersta Stainless *87*
6.3.2 Seco Tools *88*
6.3.3 Tillverkningsföretag A *89*
6.3.4 Tillverkningsföretag B *90*
6.3.5 Tillverkningsföretag C *91*
6.3.6 Tillverkningsföretag D *92*

7. ANALYS AV FÖRETAG INOM TILLVERKNINGSBRANSCHEN **95**
7.1 HR-STRATEGI 95

7.2 Faktorer som påverkar HR-strategin 97
7.2.1 Organisationsstrukturen *97*
7.2.2 Bransch *98*
7.2.3 Omvärlden – omgivning/geografi *98*
7.2.4 Lagar & Regler *99*
7.2.5 HR-policyer & Värderingar *99*
7.2.6 Personal *100*
7.2.7 Kunder *101*
7.2.8 Konkurrenter *101*
7.2.8 Digitalisering *101*
7.3 Strategisk HR-praktisering 102
7.3.1 Interna karriärmöjligheter *102*
7.3.2 Formella utbildningssystem *103*
7.3.3 Utvärderingsåtgärder *103*
7.3.4 Vinstdelning *103*
7.3.5 Anställningstrygghet *104*
7.3.6 Anställdas röstberättigande *104*
7.3.7 Arbetsdefinition *105*
7.4 Sammanfattning av tillverkningsbranschen 105

8. KOMPARATIV ANALYS 108
8.1 Strategi 108
8.2 The universalistic perspective 108
8.3 The contingency perspective 109
8.4 The configurational perspective 111
8.5 The contextual perspective 111

9. SLUTSATSER 112
9.1 Strategi 112
9.2 De fyra perspektiven av SHRM 113
9.3 Digitalisering 115
9.4 Ett nytt perspektiv på SHRM 116

10. FRAMTIDA FORSKNING 118

KÄLLFÖRTECKNING 119
Bilaga 1. Operationalisering 127
Bilaga 2. Mail vid förfrågan om deltagande. 130
Bilaga 3. Information om de intervjuade företagen. 131

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild över SHRM 13

Figur 2. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild av SHRM 17

Figur 3. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild av SHRM 19

Figur 4. Egenkonstruerad. The universalistic perspective
…….....21
Figur 5. Egenkonstruerad. The contingency
perspective 23
Figur 6. Egenkonstruerad. The configurational
perspective 25
Figur 7. Egenkonstruerad. The contextual
perspective 26
Figur 8. Sammanfattande bild av
SHRM.....27
Figur 9. Ett nytt perspektiv på
SHRM.....104

Begreppslista

HR - Förkortning för Human Resources. Detta begrepp innebär hantering av alla mänskliga resurser inom en organisation.

HRM - Förkortning för Human Resource Management vilket är ett system av policyer, strategier och aktiviteter som innefattar personaladministration.

HR-policyer - Dessa policyer innefattar riktlinjer och regler som hjälper organisationer med personalfrågor som anställning, belöning och mångfald. Genom tydliga HR-policyer kan till exempel missförstånd mellan anställd och chef undvikas.

Humankapital - Detta begrepp står för de anställdas kunskaper, färdigheter och andra förmågor som bidrar till produktionsförmågan.

SHRM - Förkortning för Strategic Human Resource Management vilket handlar om att arbeta med HR-frågor på ett strategiskt sätt genom planering av aktiviteter som syftar till att uppnå organisatoriska mål.

Socialt kapital - Det sociala kapitalet syftar på fenomen som normer, socialiserande och tillit mellan människor/grupper inom enorganisationer som kan leda till att och hur väl en organisation kan organisera sig.

Strategisk HR-praktisering - Med HR-praktisering menas allt det arbete HR utför som syftar till att nå mål inom en organisation, exempelvis ett affärsmål. Detta kan ske genom tydliga arbetsuppgifter och aktiviteter som utbildning.

1 Introduktion

Personalarbete, HR, HRM, och SHRM - kärt barn har många namn. Den gemensamma nämnaren för dessa begrepp är att en investering i personalen kan bidra till en vinst i form av uppnådda mål och att en nöjd personal som stannar kvar i företaget. Dock har en utveckling genom tiden utvecklat dessa begrepp, från Personalarbete till SHRM, och gett de en betydande innebörd för och inom dagens organisationer.

Det senaste tillskottet av ovan nämnda begrepp är Strategic Human Resource management, (SHRM). Enligt SHRM ska organisationer enbart använda aktiviteter som bidrar till organisatorisk prestation, det vill säga att företag och organisationer använder så kallade HR-aktiviteter som kan bidra till att dessa når sina uppsatta mål. (Armstrong, 2014; Wright & McMahan, 2011; Martell & Carroll, 1995) Exempel på HR-aktiviteter är utbildning; som syftar till kunskapsutveckling av personalen, provision; vilket innefattar belöning av prestation, och arbetsdefinition; hur väl definierade arbetsuppgifterna är, vilket i sin tur har en påverkan på arbetsprestationen (Delery & Dory, 1996).

År 1990 fick SHRM för första gången en tydlig definition, även om forskning visar att det länge använts inom organisationer. Definitionen kom från forskaren Schuler (1990) som definierade begreppet som *"all those activities affecting the behavior of individuals in their efforts to formulate and implement the strategic needs of the business."* (Wright & McMahan, 1992, s. 298) Behovet av definitionen uppkom på grund av att det saknades en koppling mellan HR och företagets affärsstrategi och organisationsresultat. År 2011 skapar dock författarna Wright & McMahan (2011) en annan definition av SHRM i syfte om att förenkla och förtydliga begreppet. Denna definition beskriver SHRM på följande sätt:*"The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable the firm to achieve its goals."* (Wright & McMahan, 2011, s. 93), och det är denna definition av SHRM som denna studie utgår ifrån.

SHRM kan idag ses som en av de viktigaste aspekterna som underlättar genomförandet av effektiva HR-strategier och anses vara den primära strategin genom vilka organisatoriska ledare kan kommunicera organisationers mål, prioriteringar och beteendekrav (Alharthey & Rasli, 2011; Way & Johnson, 2005). Dock kan utformningen, implementeringen och

arbetet med HR-strategier påverkas av olika synsätt och perspektiv som finns inom SHRM.

1.1 Olika perspektiv på SHRM

Enligt Buller & McEvoy (2012) har SHRM forskning fokuserat kring resurs- och kunskapsbaserade synsätt på organisationen där de argumenterar att interna resurser är väsentliga för att bygga upp och bevara konkurrensfördelar. Även Porter (1985) som skapat betydelsefulla teorier gällande konkurrensfördelar vilka har uppmärksammat behovet av att effektivt sammanlänka en integrerad form av interna värdeskapande aktiviteter gentemot de avsedda affärsstrategierna. Något som är centralt för de olika synsätten på humankapitalets roll gällande organisationsstrategin är att den kan skapa och bevara konkurrenskraftiga prestationer. Detta innefattar organisationens förmåga att använda sitt humankapital i syfte att kunna konkurrera med organisationer som är verksamma inom samma bransch. (Wright, Dunford & Snell, 2001) Vidare menar Buller & McEvoy (2012) att det är väsentligt att integrera HR-praktisering (HR-practice) med olika värdeskapande aktiviteter som exempelvis interna karriärmöjligheter, formella utbildningssystem och utvärderingsåtgärder för att organisationer ska kunna uppnå samt bevara konkurrenskraft.

Utifrån denna SHRM argumentation har The Resource Based View (RBV) uppstått som huvudsakligen handlar om hur organisationer använder sina interna resurser i syfte att behålla och skapa konkurrenskraft (Buller & McEvoy, 2012). Inom detta synsätt har Knowledge Based View (KBV) sedan uppstått som förklarar kunskapens betydelse och hur väsentligt det är för organisationer att använda sig av denna kunskap för att kunna existera. (Grant, 2002)

RBV och KBV kan ses som en grund för hur och varför organisationer använder och ser på SHRM där båda synsätten förklarar att det finns en koppling mellan humankapitalet och konkurrenskraft. Utifrån detta har fyra perspektiv av SHRM uppkommit och de har alla olika syn på hur företag ska arbeta med SHRM och vilka faktorer dessa ska ha i beaktande, dessa perspektiv beskrivs kortfattat nedan:

- **The universalistic perspective:** Detta perspektiv tar inte hänsyn till olika faktorer i omgivningen i lika stor utsträckning som andra perspektiv (Martin-Alcazar, Romero-Fernandex, & Sanchez-Gardey, 2007). Det handlar istället om att hitta den bästa metoden för HR-praktisering, även kallad "best practice" oavsett organisation.

- **The contingency perspective:** Detta perspektiv menar i motsats till the universalistic perspective, att en metod inte behöver fungera lika bra hos två olika individer eller inom två olika branscher. Richard & Johnson (2001) menar exempelvis att SHRM kan vara mer väsentligt inom tjänsteindustrin än inom tillverkningsindustrin där maskiner och olika processer kan ha en större inverkan.

- **The configurational perspective:** Detta perspektiv fokuserar på de interna aspekterna av HR, som kunskap och motivation, och ser det som ett sammanvävt system som är flerdimensionellt där de olika dimensionerna behöver anpassas utifrån organisation och dess interna aspekter. (Alcazar et al, 2005)

- **The contextual perspective:** I motsats till the configurational perspective fokuserar detta perspektiv på externa faktorer som exempelvis geografi, kunder och sociala faktorer (Marler, 2012). Yttre aspekter tas därmed i större utsträckning i beaktning än vid the configurational perspective (Alcazar, 2005). Inom detta perspektiv är kontexten av betydelse.

Dessa teoretiska perspektiv utgår ifrån olika riktlinjer och vid en djupare läsning förstår vi att det finns oerhört mycket bakom detta begrepp som är komplext och inte så lätt att förstå alla gånger. Detta belyser även författaren Guest (2011) som menar att det fortfarande råder inkonsekventa resultat i forskningen gällande på vilket sätt HR bidrar till strategiska mål. Tydligare riktlinjer och ramar för hur organisationer ska arbeta med SHRM kan förenkla och möjliggöra effektivare organisationer, och kanske även förenkla för forskare.

Forskarna Karami et al. (2004) studerade problematiken med detta genom att undersöka ett flertal olika HR-avdelningar i Storbritannien för att se vad deras syn på SHRM var. Forskarna upptäckte i sin studie att det var svårt för HR-avdelningar att arbeta med SHRM

då det inte finns någon tydlig förståelse för begreppet eller hur det skiljer sig från ett traditionellt HR-arbete. Samma problematik som ovan speglas även i en studie av Berglund (2002) som studerade HR-chefer och hur de såg på sin yrkesroll. Syftet med den studien var att se huruvida verkligheten skiljde sig från teori, det vill säga om de faktiska arbetsuppgifterna såg likadana ut som arbetsbeskrivningarna. Resultatet visade att det fanns en skillnad, personer som arbetade med HR gav en annan beskrivning av sina uppgifter än vad som faktiskt stod i arbetsbeskrivningen. Berglund (2002) såg även att det i vissa fall handlade mer om rutinarbete än strategiskt arbete. De strategiska frågorna hamnade långt ner på listan över HR-chefers arbetsuppgifter och författaren såg att det fanns ett gap mellan ambition och förhoppning inom detta område.

Det finns även kritik gällande hur SHRM har studerats och hur den empiriska insamlingen gått tillväga där exempelvis flera studier, däribland Kauffman (2010) och Geare, Edgar & McAndrews (2006) menar att studier inom detta område i vissa fall kan anses normativ, det vill säga att resultaten kan bli otillförlitliga då det kan bli efterkonstruktioner eftersom "det borde vara såhär". Rose & Kumar (2006) menar därför att det finns en mer övergripande kritik gällande bristen på empiriska studier. Eftersom mycket av den empiriska forskningen har mottagit kritik samt att det är otydligt hur organisationer ska arbeta med SHRM, finns det utrymme för mer studier inom detta område för att fördjupa kunskapen om hur organisationer verkligen verkar för att koppla HRM till företagets strategier. Då det även finns flera olika perspektiv inom SHRM är det otydligt vilket perspektiv som ska appliceras. Slutligen anger Youndt & Snell (1996) och Combs (2006) att det finns studier som visar att ett specifikt perspektiv fungerar bättre inom industribranschen än exempelvis tjänstebranschen. Förändringar inom exempelvis miljö kan ha en större påverkan på vissa perspektiv än andra och därför kan till exempel the contingency perspective fungera bättre inom industribranschen än tjänstebranschen anger författarna.

Fördjupad förståelse i perspektiven kan bidra till bättre förståelse för hur SHRM används. Då SHRM enligt Wright & McMahan (2011) är ett system som ska möjliggöra för företag att uppnå sina affärsmål, är det av vikt att förtydliga de fyra perspektiven för att hjälpa företag uppnå deras affärsmål. Problematiken är kanske inte att det behövs mer forskning om SHRM för att förstå detta begrepp, problematiken är att det finns otydlig forskning. De

fyra perspektiven på SHRM tycks vara ett tydligt teoretiskt bidrag som dock saknar ett tydligt syfte. Ovanstående problem kan troligen i många fall elimineras med ökad förståelsen för SHRM hos organisationerna. Om HR-chefer får en djupare förståelse för dessa perspektiv så ökar möjligheten för att deras arbetsbeskrivningar och faktiska arbetsuppgifter går i linje med varandra och att de arbetar mot affärsmålen.

1.1.1 Frågeställning

Frågeställning: Hur arbetar de studerade företagen med strategisk HR och vilka faktorer påverkar detta arbete?

1.1.2 Syfte

Denna studie syftar till att utveckla en djupare förståelse för fenomenet SHRM och de fyra perspektiven genom att studera företag inom tjänstebranschen och tillverkningsbranschen. Detta bidrag kommer att leda till ett femte perspektiv vilket kan underlätta gällande hur organisationer ska arbeta med SHRM.

2. Metod

I följande kapitel redogörs den kvalitativa undersökningen som denna studie baseras på. En motivering till de olika metodval som skett under studiens framtagande beskrivs samt kritik kring studiens starka och svaga sidor.

2.1 Studiens forskningsstrategi

Syftet med denna studie var att skapa en fördjupad förståelse kring hur industribranschen och tjänstebranschen arbetar med SHRM vilket gjorde att en kvalitativ ansats utformades som kan generera denna förståelse (Bryman & Bell, 2013). En kvalitativ ansats öppnade möjligheterna till både vidsynthet och djupsinthet då vi kunde söka ny kunskap på både beforskade och outforskade områden (Starrin & Svensson, 2006).

Eftersom studien framförallt ville hitta en tolkning och förståelse kring fenomenet SHRM än att söka objektiva förklaringar och kausala relationer så blev det även hermeneutisk infallsvinkel då en sådan kunde användas för fenomen med komplexa problem och där flera förklaringsvariabler skulle kartläggas, (Bryman & Bell, 2013). Vidare menar Bryman & Bell (2013) att det uppstått en del kritik kring kvalitativ metod som menar att den ofta saknar reliabilitet och validitet. Dock finns fyra delkriterier inom kvalitativ forskning som motsvarar dessa begrepp:

● Tillförlitlighet: Tillförlitligheten av denna studie har ökat genom att undersökningen till största del baserades på vetenskaplig litteratur samt att empirin bestod av information från respondenter som arbetade inom det valda forskningsområdet. Intervjufrågorna var utformade utifrån den teoretiska referensramen och har även operationaliserats för att undvika missförstånd. Resultaten av studien har även rapporterats till respondenterna som är en stor del av denna undersökning.

● Överförbarhet: Genom att redogöra bredd och djup i både empirin och den teoretiska referensramen ökade vi överförbarheten av denna studie. Utifrån varje bransch,

industribranschen och tjänstesektorn, har sex olika företag undersökts vilket har genererat i 12 intervjuer totalt. Inom tjänstebranschen intervjuades följande företag: SJ AB, Vasakronan, Länsförsäkringar, Grant Thornton, samt två företag som önskade anonymitet vilka benämns som Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B. Inom tillverkningsbranschen intervjuades följande företag: Seco Tools, Fagersta Stainless samt fyra företag som önskade anonymitet och har benämnts som Tillverkningsföretag A, Tillverkningsföretag B, Tillverkningsföretag C och Tillverkningsföretag D.

● Pålitlighet: För att öka pålitligheten har vi under alla faser av forskningsprocessen så som, problemformulering, val av respondenter, fältanteckningar, intervjuskrifter samt tillvägagångssätt av analys granskats under undersökningens gång. Problemformuleringen baserades på källor som ligger nära i tid och respondenterna för denna studie har främst valts på grund av deras befattning då de ansetts vara mest lämpliga för att besvara forskningsfrågorna. De personerna som intervjuats arbetar inom företagets HR-avdelning, där vi har intervjuat individer med titlarna HR-chefer, personaldirektör, personalansvariga, Sr Associate HR, ansvarig för global rekrytering och utveckling och Human Resource Business Partner (HRBP).

● Konfirmering eller bekräftelse: För att kunna konfirmera studien har vi haft en medvetenhet om att vi har läst en del kring ämnet och att det har varit omöjligt att ha fullständig objektivitet. Vi har varit medvetna om våra personliga åsikter, värderingar samt den kunskapen vi har inom forskningsområdet vilket har inneburit att vi har försökt undvika ledande frågor och subjektivitet vid intervjutillfällena samt analysering av data.

2.2 Studiens forskningsdesign

Då syftet med denna uppsats var att förstå hur samt jämföra hur olika företag arbetar med SHRM ansåg vi att en komparativ forskningsdesign var en passande design eftersom detta syfte kunde uppnås genom att undersöka olika och kontrasterande fall. Bryman & Bell (2013) förklarar att utifrån en generell nivå innebär denna metod att forskaren använder mer eller mindre identiska metoder för undersökning av ett eller flera olika fall, där ett fall

kan definieras som en organisation. Utifrån detta kunde vi bättre förstå SHRM då vi även kunde jämföra det mellan olika organisationer för att se likheter eller olikheter.

Studien har även haft som syfte att undersöka hur väl det teoretiska överensstämmer med det praktiska där en komparativ design har skapat ett underlag som möjliggjort detta. Detta har även hjälpt den teoretiska referensramen att utvecklas vilken ansågs passande till denna studie eftersom SHRM har ett flertal perspektiv som studerades där det inte fanns en direkt konsensus bland forskarna kring vilket/vilka perspektiv som hade en tydlig empirisk koppling.

Denna undersökning har utgått från två olika stadier, där två olika branscher har studerats. I första steget analyserades branscher enskilt för att se likheter och skillnader inom dessa fall för att i nästa steg utföra en jämförelse med varandra vilket då skapade möjligheten att undersöka ifall det fanns skillnader branscherna emellan.

Bryman & Bell (2011) lyfter fram att kritik mot komparativ design kan uppstå om insamlad data inte anses rättvis att jämföra utifrån uppställda kategorier och datainsamlingsmetod. I denna studie har den risken minimerats genom en genomförd litteraturstudie av begreppet SHRM där relevanta begrepp har identifierats som har varit utgångspunkt vid operationalisering.

2.3 Urval

Urval har skett genom ett bekvämlighetsurval samt snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013) då vi som första steg tog kontakt med personer inom företag vi innan studien hade kontakt med. Dessa personer rekommenderade oss sedan vidare att ta kontakt med personer som ansågs mer lämpade, exempelvis medarbetare med högre kompetens inom området vi önskade få en ökad förståelse inom. Första kontakt med personerna skedde via telefon samt mail där dessa fick en kort presentation av studien och vad vi ville ställa frågor om. Vi har förutom detta i andra hand kontaktat företag som ligger i en geografisk närhet av Västerås och Stockholm, då vi ansåg att ett personligt möte var att föredra framför en telefonintervju.

Totalt hölls 12 intervjuer med personer som alla arbetar inom företags HR-avdelningar och sitter på en chefsbefattning eller annat ansvarsområde inom HR. Anledningen till att personer med dessa befattningar valdes var för att dessa ansågs som de mest lämpade att intervjua då de ansågs besitta den kompetens inom HR som vi ämnade få ta del av. Detta för att kunna besvara studiens syfte då vi behövde djupgående information om det strategiska arbetet med HR av personer som arbetar med det på en daglig basis. Anledningen till att dessa företag valdes var att vi ville ha en bredd inom vad de erbjöd för tjänster inom tjänstebranschen och inom industribranschen valdes dessa företag utifrån dess geografiska placering. I urvalet av respondenter strävade vi även efter att intervjua personer som arbetade på företag som hade en HR-avdelning som arbetade aktivt med studiens syfte, vilket begränsade storleken på företagen.

Alla personer som intervjuades erbjöds anonymitet vilket sex företag önskade. Anledningen till att vi erbjöd respondenterna och företagen de arbetade på anonymitet var att vi ställde frågor som kunde upplevas känsliga och i vissa fall kunde anses som företagshemligheter. Då vi ville få så öppna och fria svar som möjligt ansåg vi att anonymitet kunde bidra till det.

I tjänstebranschen ville två företag vara anonyma, vilka benämns som Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B i studien. Inom tillverkningsbranschen ville fyra företag vara anonyma, vilka benämns Tjänsteföretag A, Tjänsteföretag B, Tjänsteföretag C och Tjänsteföretag D. Samtliga respondenter är anonyma och benämns Respondent A, B, C, D, E och F inom respektive bransch. Se bilaga för mer detaljerad information.

2.4 Datainsamling & Semistrukturerade intervjuer

Enligt Björklund & Paulsson (2003) kan uppdelningen av insamlad data ske mellan primär och sekundärdata. Enligt Bryman & Bell (2013) utgör primärdata av information som inte tidigare varit tillgänglig och som samlats in under studiens gång. Sekundärdata kan enligt Dawson (2007) delas in i akademiska källor, professionella källor och källor från tredje part. Information till inledningskapitlet och kunskapsöversikten har samlats in via

sekundärdata där främst akademiska källor i form av vetenskapliga artiklar har använts. Annan litteratur än vetenskapliga källor, så som böcker har även insamlats i syfte att förse oss med relevant information om det valda forskningsområdet. Sökningen har utgått ifrån databaserna Discovery, Google Scholar, Science Direct, Emerald Insight och Sage Journals med nyckelord: “hrm”, “shrm”, “shrm practices”, “perspectives of shrm”, “the universalistic perspective”, “the contingency perspective”, “the configurational perspective”, “the contextual perspective”. För att säkerställa den funna informationens trovärdighet har denna studie främst använt journaler som finns listade på ABS (The Association of Business Schools). Studien har även tagit hänsyn till antal citeringar samt publiceringsdatum för att säkerställa att valda artiklar är relevanta och inte utdaterade om exempelvis nyare studier gör äldre studier irrelevanta genom nya teorier eller upptäckter.

Studiens primärdata baserades på semistrukturerade intervjuer som enligt Bryman & Bell (2013) består av öppna frågor med utrymme för följdfrågor i den utsträckning som behövs. Intervjufrågorna som togs fram syftade till att besvara studiens syfte och bestod av frågor som berörde HR-praktisering, strategisk HR och andra relevanta begrepp som utgått ifrån studiens kunskapsöversikt. Samtliga semistrukturerade intervjuer utfördes med personliga möten förutom en intervju, som utfördes genom en telefonintervju. Fördelen med telefonintervju var att det va tidseffektivt då intervjuare inte behövde resa till respondenten. En nackdel med telefonintervju kan dock vara att det inte uppnår samma personliga kontakt som vid personligamöten. (Bryman & Bell, 2013)

Ett test av intervjun genomfördes även i syfte att undvika missförstånd mellan intervjupersonerna och respondenten. Testen genomfördes genom att låta två personer som inte var insatta i forskningsområdet läsa frågorna. Detta för att se huruvida frågorna var lättförstådda och för att säkerställa att dessa tolkades rätt.

En semistrukturerad intervju, vilket denna studies primärdata baserades på, innebar en flexibel intervju där intervjupersonen hade frihet att utforma frågorna på sitt eget sätt samt möjlighet till att ställa följdfrågor i den utsträckning som behövdes (Bryman & Bell,

2013). Under en semistrukturerad intervju använder sig intervjupersonen av en så kallad intervjuguide som innebär att forskaren förberett en lista över specifika teman som ska beröras under intervjun (Widerberg, 2002). Inför intervjuerna förberedde vi därför en "checklista" och de teman som valdes för denna studies intervjuer var "strategi", "HR-aktiviteter", "interna faktorer", "externa faktorer", "kunskap och motivation".

Då vi var fyra personer som utförde denna studie och intervjuerna, var semistrukturerade intervjuer att föredra framför en ostrukturerad intervjumetod för att säkerställa en jämförbarhet i intervjuandet (Bryman & Bell, 2013). Detta var av stor vikt i denna studie för att minimera risken för svårigheter att jämföra organisationer och i förlängningen förståelse för SHRM.

Enligt Bryman & Bell (2013) finns både för- och nackdelar med semistrukturerade intervjuer. Fördelarna är att respondenten kan svara med sina egna ord utifrån sin kunskapsnivå och är inte tvingad att välja mellan olika svarsalternativ som kan förekomma vid slutna frågor, vilket möjliggjorde att vi kunde få utförliga svar och nya upptäcker inom det studerade fenomenet kunde utvecklas utifrån respondentens svar. Nackdelarna är att respondenterna kan prata och komma ifrån samtalsämnet samt att svaren från respondenterna inte antecknas ordagrant vilket kan leda till att relevant information kan missas (Bryman och Bell, 2013). Dessa nackdelar försökte vi reducera genom att spela in intervjuerna samt att vara två närvarande på alla intervjuer, där den ena intervjuade och den andra förde noteringar för att försöka säkerställa att ingen väsentlig information missades. Den största nackdelen är dock tiden, dels för att svaren kan bli långa men även att det kan ta lång tid att i efterhand analysera och tolka informationen (Bryman och Bell, 2013). Det har därför genom hela studien genomförts transkribering och analysering av data i möjligaste mån så fort som möjligt i efterhand.

Felkällor som kan uppstå vid en intervju är bland annat: oklart formulerade frågor eller att respondenten missförstår frågan, att intervjuaren registrerar information på ett felaktigt sätt eller hur informationen bearbetas och analyseras i efterhand (Bryman och Bell, 2013). Med dessa felkällor i åtanke har försök gjorts för att reducera dessa genom att

operationalisera frågorna och begrepp som kan vara svåra att tolka och förstå. Intervjufrågorna skickades i förväg till respondenterna för att denne ska ha en möjlighet att kunna förbereda sig och eventuellt leta upp relevant material för att kunna svara så utförligt som möjligt på intervjufrågorna.

I denna studie har totalt 12 personer ifrån olika företag intervjuats och en presentation av personerna samt företaget de arbetar hos inom de två olika branscherna finns i bilaga.

2.5 Analys av insamlad data

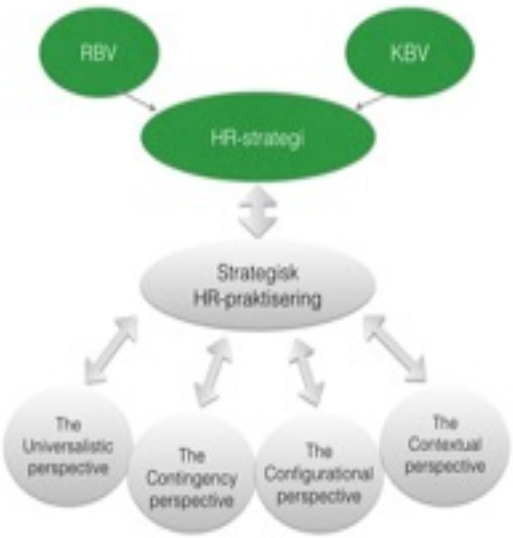
Analys av insamlad data har skett genom en tematisk analys som innebär att studien först analyserat varje företag var för sig och sedan gjort jämförelser mellan företagen (Widerberg, 2002). Vidare har analysen delats upp i två olika stadier, först analyserades den empiriska insamlingen inom varje bransch för sig. Sedan analyserades all data tillsammans där skillnader och likheter har identifierats. Analysering av data utgick från att transkriberad text markerades med olika färger för olika kategorier och därefter placerades under respektive kategori som överensstämde med transkriberad text. Efter att delar av den transkriberade texten, som inte ansågs väsentliga för studien var borttagna, omarbetades texten vilket mynnade ut i uppsatsens empiri. Genom att använda samma metod samt kategorier och rubriker i både empiri och analys inom de två olika branscherna möjliggjorde det en bra överblick inför analysering av empirin då all data var sedan tidigare indelad i kategorier.

Primärdata har därmed analyserats via vad som även benämns som öppen kodning, vilket enligt Bryman & Bell (2011) är processen *"där vi bryter ner, undersöker, jämför och skapar kategorier."* (Bryman & Bell, 2011, s. 577). Kategorierna som användes var Strategi, Faktorer som påverkar HR-arbete och Strategiska HR-aktiviteter, vilka växte fram genom studiens kunskapsöversikt. Genom kodning kunde studien urskilja vad som va relevant för studien samt underlätta bearbetningen och analyseringen av datan. Enligt Widerberg (2002) är detta ett tema som utgår ifrån ett teorinära förhållningssätt.
I samband med analys av insamlad data identifierades även gap med kunskapsöversikten, vilket ledde till att begreppet EHRM lades till i kunskapsöversikten.

3. Kunskapsöversikt

Detta kapitel kommer att presenteras enligt figuren nedan där det först att redogöras kring begreppen strategi, det resursbaserade- samt det kunskapsbaserade synsättet. Denna uppbyggnad kommer att kunna förklara nästa tema som behandlar utformningen och implementeringen av en HR-strategi. Därefter kommer Strategisk HR-praktisering att beröras för att slutligen mynna ut i en genomgång kring fyra perspektiv av SHRM som är en central del för denna studie.

3.1 Strategi



Figur 1. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild över SHRM. I detta avsnitt kommer RBV (Resource-based View), KBV (Knowledge-based View) samt HR-strategi att presenteras.

Strategi tillkom till HRM och blev SHRM (Strategic human resource management) då det fanns ett behov av att koppla prestation och det organisatoriska affärsmålet till HRM (Wright & McMahan, 2011). Fredberg & Kalling (2015) menar att begreppet strategi inte har någon given definition då det har olika betydelse för praktiker, forskare och inom industrin. Dock går att utläsa att strategi innebär en process som är kopplad till organisationers framgång samt överlevnad, vilket uppnås genom värdeskapande aktiviteter (Fredberg & Kalling, 2015).

Sull & Eisenhardt (2012) poängterar vikten av att företag anpassa sina strategier efter hur företaget och marknaden förändras. Författarna menar att det är av stor vikt att organisationer säkerställer att alla inom företaget arbetar mot samma mål. Detta samtidigt som organisationen ska vara flexibel och kunna anpassa sig mot både inre och yttre faktorer som är föränderliga. Vidare menar författarna att det är viktigt att företag inom sina strategier justerar dess aktiviteter så att de går i linje med affärsmålen, samt att de anpassar sina strategier efter lokala förhållanden.

Armstrong (2014) anger att strategi har tre stycken grundliga karakteristiska drag. Till att börja med så handlar om att se framåt. Det innefattar vart organisationer vill gå och hur de ska komma till just den punkten. Strategier handlar om olika långsiktiga mål och hur organisationer ska nå dem. Den andra karakteristiken är erkännandet av den organisatoriska förmågan, det vill säga kapaciteten organisationen har att fungera effektivt vilket påverkas av kvaliteten och kvantiteten av dess resurser och deras potential att leverera olika resultat. Vilket beskriver ett resursbaserat synsätt. Den sista karakteristiken är att strategi strävar till att uppnå strategisk "fit". Detta innefattar utformandet av funktionella strategier som att uppnå en kongruens mellan HR-avdelningar och de organisatoriska affärsstrategierna inom den interna och externa omgivningskontexten. Vidare förklarar Buller & McEvoy (2012) att humankapitalet är det nya centrala perspektivet kring utformandet av strategier eftersom det kan skapa och bevara framstående prestationer.

3.1.1 Det resursbaserade synsättet

Efter decennier av studier har forskare teoretiserat att då organisationer innehar unika resurser så kan de skapa och erhålla konkurrenskraft genom att implementera nya värdeskapande strategier som konkurrenter kan ha svårt att kopiera. Flera forskare har argumenterat att vissa organisationsspecifika immateriella källor av konkurrenskraft, som exempelvis organisatorisk historia, kultur, lärande och andra mänskliga dimensioner som organisationer innehar, kan vara speciellt väsentliga i syfte att behålla konkurrenskraft då de är värdefulla, unika och extremt svåra att imitera och ersätta. En teori och perspektiv inom detta område som möjligtvis förklarar den strategiska betydelsen av HR är The

Resource Based View, vidare benämnt RBV. (Kraaijenbrink et al., 2010; Buller & McEvoy, 2012)

Den resursbaserade vyn har blivit en av de mest inflytelserika och citerade teorierna inom Management. RBV förklarar hur organisationens interna resurser kan användas för att behålla konkurrenskraft. Detta genom att organisationen kan erhålla och kontrollera resurser som anses värdefulla, sällsynta, oförlikneliga och icke-utbytbara. Förutom detta bör organisationer befinner sig på en sådan geografisk plats där detta möjliggörs. Vidare föreslår RBV att organisationer är definierade av de resurser dem kontrollerar och att organisationer presterar olika då resurserna inom dessa skiljer sig vilket leder till att konkurrenter inte anses vara homogena. Detta kan förklara varför organisationer inom samma industri presterar olika. (Barney, 1991; Buller & McEvoy 2012; Zott 20013; Lin & Wu 2014) Vidare förklarar Buller & McEvoy (2012) att värdedimensionen inom RBV är definierat av förädlingsvärdet, med andra ord det värde som RBV kan tillföra till utformandet och genomföringen av organisationens strategier genom HR-praktiseringar utan detta samband blir det svårt att argumentera ifall HR-utövande har någon strategisk signifikans eller inte.

Utifrån användningen av nyckelkomponenter från RBV, (värde, sällsynthet, oförliknelig, icke-utbytbarhet och organisation) och med det rätta organisatoriska systemet går det att skapa konkurrenskraft som sedan relateras till organisatoriska prestationer. HR-enheten kan skapa värde genom att antingen minska kostnader eller öka intäkter och den kan erhålla humankapital med unik karaktäristik som är svår att imitera. Därför har RBV blivit en fundamental grund för akademiker och strategisk management. (Barney & Wright, 1998; Buller & McEvoy, 2012; Terziovski, 2007; Newbet, 2007).

3.1.2 Det kunskapsbaserade synsättet

Det kunskapsbaserade synsättet växte fram under 1990-talet och övergången från det resursbaserade- till det kunskapsbaserade synsättet skedde i samband med upptäckten om att kunskapsgenererande samt kunskapsspridning hade en påverkan på olika organisationsresultat. Detta synsätt på kunskap kallas även för knowledge-based view

(KBV). (Grant, 2002) Baserat på organisationens kunskapsresurser anses detta synsätt som lämpligast på grund av dess förmåga att förklara en organisations existens som ett resultat av deras användning av kunskap. Detta behövs om ett företags tjänster eller produkter är kunskapsintensiva. Begreppet kunskap beskrivs som information, know-how och organisationens förmåga att skapa och överföra denna kunskap så att den kan generera konkurrenskraftig differentiering. För att möjliggöra detta måste organisationen tillhandahålla unika resurser, vilket refererar till RBV som kan ses som grunden för detta perspektiv. Med unika resurser menas bland annat företagets humankapital. (Blome, Schoenherr & Eckstein, 2014)

Sedan 90-talet har forskning indikerat att det finns två olika kunskapstyper, individuell kunskap och organisatorisk kunskap. Individuell kunskap innebär att all kunskapsutveckling sker inom varje enskild individ och att organisationer bör lära sig av sina anställda och inte tvärtom, och att organisationer bör anställa individer som besitter nya kunskaper som organisationen ej har. (Grant, 2002) Organisatorisk kunskap innebär att anställda lär av varandra, tillsammans samlar kunskap över en viss tid och överför sedan denna kunskap i arbetsrutiner, regler och normer (March, 1991).

Forskning inom SHRM och kunskap föreslår att organisationer skapar funktioner, till exempel utbildning och utveckling inom HR eller Knowledge management, som är nödvändiga för kunskapsskapande. Enligt Snell, Youndt & Wright (1996) kan HR-praktisering användas för att överföra och institutionalisera kunskap. Det finns även bevis för att HR-praktisering systematisk kan påverka humankapitalet genom att organisationer tillsätter fler rekryteringskällor, fler omfattande urvalsmetoder, belöning i form av högre lön och genom att investera i utbildning och utveckling (Koch & McGrath, 1996).

3.1.3 Att utforma och implementera en HR-strategi

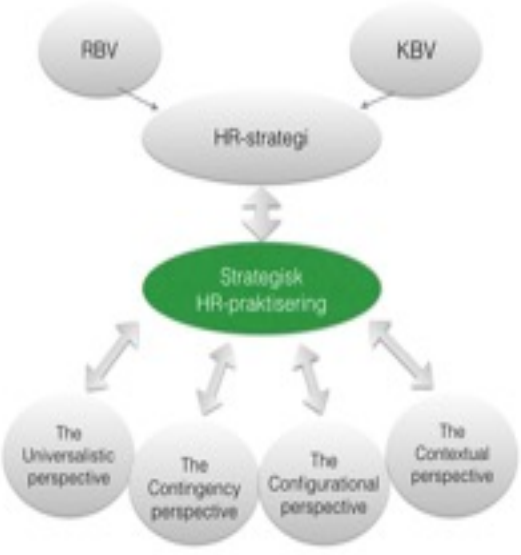
En HR-strategi bidrar med viktiga aspekter genom dess resursbaserade fokus, dock är dessa strategier mer benägna än andra strategier att påverkas av organisationens affärsstrategier som ofta präglas av ekonomiska aspekter. Wright et al (2004) beskriver två tillvägagångssätt som kan hjälpa en organisation i utformningen av en HR-strategi:

1. En organisation kan fokusera på de interna resurserna i form av kompetens och processer, genom ett så kallat “inside-out” närmande. Organisationen börjar med att identifiera länken mellan dessa interna resurser och verksamheten (vanligtvis genom att fokusera på personalfrågor), för att sedan längs vägen justera eller anpassa HR-praktisering efter dessa.

2. En organisation kan tvärtom ha ett “outside-in” närmande där utgångspunkten för strategin är externa faktorer så som kunder, konkurrenter och näringslivsfrågor som kan uppkomma. Strategin skapas alltså utifrån dessa utmaningar för att skapa värde.

En bra HR-strategi leder inte alltid till handling och kan heller inte implementeras på alla organisationer utan måste anpassas. (Armstrong & Taylor, 2014) HR-strategier ska enligt Kanter (1984) översättas till HR-policyer som i sin tur ska leda till konkreta riktlinjer och HR-praktisering som ska möjliggöra för strategin att funktionera.

3.2 Strategisk HR-praktisering



Figur 2. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild av SHRM. I detta avsnitt kommer Strategisk HR-praktisering & Strategiska HR-aktiviteter att presenteras.

Enligt Huselid et al. (1997) innebär HR-strategier att utforma policyer och aktiviteter för att säkerställa de anställdas kollektiva kunskaper, förmågor samt talanger. Detta för att HR skall bidra till det organisatoriska affärsmålet. Delery & Doty (1996) menar att strategiska HR-praktiseringar är de praktiseringar och aktiviteter som är relaterade till den organisatoriska prestationen vilket innebär att alla HR-praktiseringar ej anses strategiska. Detta har inneburit en oklarhet i vilka HR-praktiseringar som kan anses strategiska och författarna har identifierat sju HR-praktiseringar vilka anses strategiska då de är relaterade till organisationens resultat:

- *Interna karriärmöjligheter* - Syftar till användningen av den interna arbetsmarknaden, en organisation kan välja att rekrytera övervägande inom företaget eller utanför företaget.

- *Formella utbildningssystem* - Syftar till den mängd formell utbildning som ges till de anställda. En organisation kan ge sina anställda en omfattande formell utbildning eller förlita sig på att dessa skaffar sig kunskap genom egna val och genom socialisering.

- *Utvärderingsåtgärder* - Syftar till hur bedömning av de anställda kan baseras på deras uppvisade resultat eller deras beteende. Beteende-baserade bedömningar fokuserar på individens beteende i hur denne utför arbetet på ett effektivt sätt, medan de resultat-baserade bedömningarna fokuserar enbart på konsekvenserna av dessa beteenden.

- *Vinstdelning* - Syftar till huruvida organisationer planerar att ge utdelning av den organisatoriska vinsten till dess anställda.

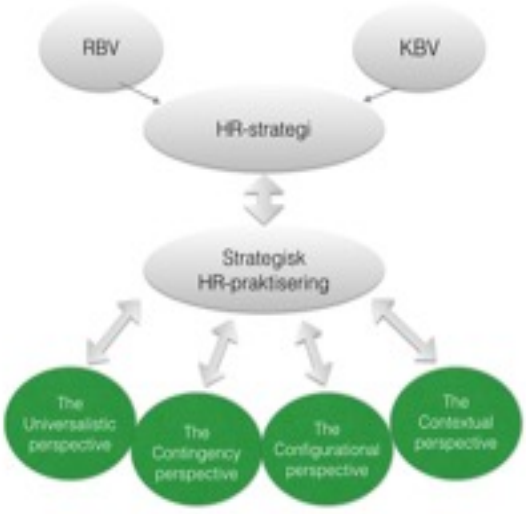
- *Anställningstrygghet* - Syftar till graden av anställningstrygghet som ges till de anställda. Känslan av tryggheten i anställningen hos personalen varierar på grund av formella eller informella regler.

- *Anställdas röstberättigande* - Syftar till både formella klagosystem och deltagande i beslutsfattande.

- *Arbetsdefinition* - Hur ett arbete definieras är av stor vikt då arbetsdefinitionen avgör hur väl de anställda är medvetna om vad deras arbetsuppgifter innebär mer precist, vilket avgör de anställdas möjlighet att göra arbetsuppgifter utöver det som anges i arbetsbeskrivningen.

Pfeffer (1994) menar att hur de anställda betraktas inom en organisation ligger till grund för hur konkurrenskraftig och framgångsrik organisationen är. Författarens studie visar att en organisation kan skapa framgång och överprestera sina konkurrenter genom att satsa på att träna och utbilda sin personal och på så sätt använda dem som ett strategiskt konkurrensvapen. De anställda bör ses som en strategisk fördel och inte enbart som en kostnad vilken bör minimeras eller undvikas. Strategiska HR-praktiseringar som enligt författaren ligger till grund för organisationens konkurrenskraft är att låta de anställda vara med och påverka arbetet och beslutsfattandet, ersättning till de anställda baserad på prestation samt omfattande utbildningar för de anställda. Författaren uppmanar organisationer till att arbeta med sina anställda, inte ersätta dem eller begränsa deras arbetsuppgifter, och på så sätt nå konkurrenskraft.

3.3 Fyra perspektiv på SHRM



Figur 3. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild av SHRM, i detta avsnitt kommer de fyra perspektiven på SHRM att presenteras.

3.3.1 The universalistic perspective

Detta perspektiv är den enklaste teoretiska formen av SHRM enligt Delery & Doty (1996). Detta perspektivs utgångspunkt är att förhållandet mellan en given oberoende variabel och en beroende variabel är universell över olika organisationer. Med andra ord, finns det ett par sätt att praktisera HR som är "bäst" och som funkar lika bra över olika organisationer. Becker & Gerhart (1996) formulerar det som att det finns många studier som föreslår att "HR har stor ekonomisk potential, men det finns liten samstämmighet om hur företag uppnår denna potential" (Becker & Gerhart, 1996). De anser att HR-praktisering behöver ha två egenskaper: en förmåga att förbättra organisationens prestation och utövandet måste vara generaliserbart. I förlängningen har en del studier därefter försökt hitta de "bästa HR-aktiviteterna**",** även kallade "best practices" (Alcazar, Fernandez, Gardey, 2005). Exempelvis gjorde Terpstra & Rozell (1993) en studie där de jämförde fem olika HR-praktiseringar med företagets lönsamhet och försäljningstillväxt för att hitta vilken HR-praktisering som ökade företagets prestation mest.

Många studier har utifrån deras forskning påvisat ett samband mellan detta perspektiv och positiva effekter på organisationer. Huselid & Becker (1995) har funnit att företagen i

deras studie kunde påverka företagets marknadsvärde vid förändringar i företagets High Performance Work System (HPWS). Deras studie har kategoriserat företags HR-system i tre grupper. Den första gruppen är företag där HR-system går från att vara ett hinder till att få ett neutralt inflytande´. Nästa grupp är där företag fokuserar på att utveckla ”best practices”. Sista gruppen har funnit sina ”best practices” och integrerat dessa aktiviteter i sitt HR-system så att de passar in i organisation.

“Best Practice” är ett begrepp som utgår ifrån att det finns en uppsättning av HR-praktiseringer som är de bästa och är allomfattande, det vill säga att de är de bästa i varje situation. Om organisationer inför de bästa HR-praktiseringarna kommer det att innebära en överlägsen organisatorisk prestation. (Armstrong & Taylor, 2014)

Pfeffer (1998) anger sju olika HR-praktiseringar vilka anses som de “Best Practices”:

- Anställningstrygghet
- Selektiv rekrytering av ny personal
- Självstyrande team
- Ersättning baserat på prestation
- Utbildning för att ge en kompetent och motiverad personal
- Reducering av statusskillnader
- Delning av information

Rose & Kumar (2006) indikerar att det finns brist på empiriska studier inom SHRM. Bae & Lawlers (1999) är dock en av de empiriska studierna med utgångspunkt från the universalistic perspective som menar att SHRM leder till bättre resultat för organisationen. Deras studie visade att företag med HR-strategier där personalen hade hög delaktighet i den strategiska HR-praktiseringen presterade bättre än de som inte utförde denna typ av praktisering. Denna typ av praktisering utfördes i studien främst av företag som var bra på att värdera medarbetarna som en källa till konkurrenskraft.

Martin-Alcazar & Romero-Fernandez (2007) menar att mycket av kritiken mot det the universalistic perspective är att det saknas studier med integrering av aktiviteter. Som ett resultat av detta får the universalistic perspective inte med andra delar som kan påverka

organisationer som exempelvis vilken typ av företag det är eller vilken marknad organisationen verkar inom. Detta perspektivs fokus ligger dessutom främst, enligt Martin-Alcazar & Romero-Fernandez (2007) kring att förbättra medarbetarnas förmåga och kan därmed missa väsentliga delar i företaget som en organisation med olika komponenter. Exempel på detta är Terpstra & Rozell (1993) som jämförde metoder för rekrytering, Russell (1985) som fokuserade på utvecklingssamtal och Abowd (1990) som fokuserade på medarbetarnas kompensation. Vidare anser Martin-Alcazar & Romero-Fernandez (2007) i deras studie att det finns en brist på teoretiska grunder inom the universalistic perspective.

Figur 4. Egenkonstruerad. I The universalistic perspective kan strategisk HR-praktisering ske enligt "Best practice" där det finns strategiska HR-aktiviteter som är de bästa och bidrar till den organisatoriska prestationen och affärsmålet, oavsett vilken kontext organisationen befinner sig i.

3.3.2 The contingency perspective

En motpol till the universalistic perspective är the contingency perspective, vilket enligt Martin-Alcazar & Romero-Fernandez (2007) har en mer stadig grund än the universalistic perspective. Till skillnad från the universalistic perspective är förhållandet mellan den beroende och den oberoende variabeln inte längre given och det finns ytterligare variabler kallade contingency-variabler. Dessa variabler kan ofta vara organisationens strategi och är kopplade mellan HRM och företagets prestation (Delery & Doty, 1996). Kaufman (2010) förklarar denna variabel som interna och externa kontextuella faktorer. Till skillnad från the universalistic perspective tar detta perspektiv därmed hänsyn till dess omgivande miljö och vilken typ av organisation företaget är. Armstrong & Taylor (2014) beskriver detta som att the contingency perspective handlar om att organisationens HR-policyer måste vara konsekventa med andra aspekter i organisationen för att vara effektiv. Detta perspektivs fokus är således att hitta ett samband mellan företagets strategi och strategisk HR-

praktisering för att hitta ”best fit”, eller den HR-praktisering som matchar bäst med organisationen (Martin-Alcazar & Romero-Fernandez, 2007).

Wright & McMahan (1992) menar att ”fit” innebär de mönster av planerade praktiseringar vilka är avsedda att möjliggöra att organisationen uppnår dess mål. “Best fit” innebär att HR-strategier bör vara överensstämmande med organisationens kontext och dess omständigheter och kan beskrivas som en anpassning mellan organisationers affärsstrategier och HR-strategier (Armstrong & Taylor, 2014). “Best fit” kan bland annat uppnås då organisationer inför en policy för strategiskt konfiguration, det vill säga att de matchar sina strategier gentemot teorier som beskriver idealistiska organisationer (Miles et al., 1978).

Studierna inom detta perspektiv varierar i utgångspunkt. Schuler & Jackson (1987) har forskat kring vilken strategi som är bäst kopplat till HR-praktisering och kommit till slutsatsen att välja en specifik strategi oavsett organisation (likt the universalistic perspective) är att förenkla verkligheten. Delery & Doty (1996) belyser detta via ett exempel att banker som implementerar en defensiv strategi presterar bättre om de fokuserar på hög delaktighet i beslutsfattanden. Takeuchi (2009) har studerat utifrån en finansiell utgångspunkt och funnit ett samband mellan the contingency perspective och företags resultat. Andra forskare har istället forskat kring mänskliga aspekter och hur organisatoriska strategier ska utformas utifrån dessa, däribland Delery & Doty (1996) som via sin studie funnit starkt samband mellan detta perspektiv och interna karriärmöjligheter. Sedan finns det andra aspekter, till exempel kommer Richard & Johnson (2001) till slutsatsen att variablerna vid utformningen av strategisk HR-praktisering kan se annorlunda ut inom tjänsteindustrin än vad de gör i tillverkningsindustrin, varför det behöver anpassas.

Combs (2006) har utvecklat detta vidare där författaren visar att om medarbetarna blir mer involverade i ett SHRM-system fungerar detta bättre i tillverkningsindustrin än i tjänstesektorn. Detta eftersom förändringar inom teknologi och miljö ger större behov till utveckling av nya produkter eller verktyg. Tjänstesektorn är i mindre utsträckning än

tillverkningsindustrin beroende av dessa variabler, varför denna sektor är mindre beroende av dess medarbetares förmåga att anpassa sig till förändringar och kan använda sig av andra SHRM-system. (Combs, 2006) Youndt & Snell (1996) är en annan studie där de jämför the universalistic perspective med The contingency perspective i tillverkningsindustrin och där finner de främst stöd för det sistnämnda av snarlika anledningar som studien av Combs (2006). I tillverkningsmiljöer där HR-system förbättrar humankapitalet och utvecklar medarbetarna ökar produktivitet, maskineffektivitet och kundnöjdheten, vilket uppnås via the contingency perspective enligt Youndt & Snell (1996).

En del av kritiken mot the contingency perspective är precis som för the universalistic perspective en avsaknad av teori (Becker & Huselid, 2006). Takeuchi (2009) menar att tidigare forskning inom ämnet har varit för smala för att vara rättvisande, samt att mycket av tidigare forskningen har skett i Nordamerika och Europa varför deras egna studie är en av få genomförda och publicerade studier utanför dessa områden.

Figur 5. Egenkonstruerad. The contingency perspective tar hänsyn till den omgivande miljön där företagets HR-strategi påverkas av externa- och interna faktorer. Ett samband mellan HR-strategin och den strategiska HR-praktiseringen behövs för att uppnå "Best fit", vilket leder till den organisatoriska prestationen samt affärsmål.

3.3.3 The configurational perspective

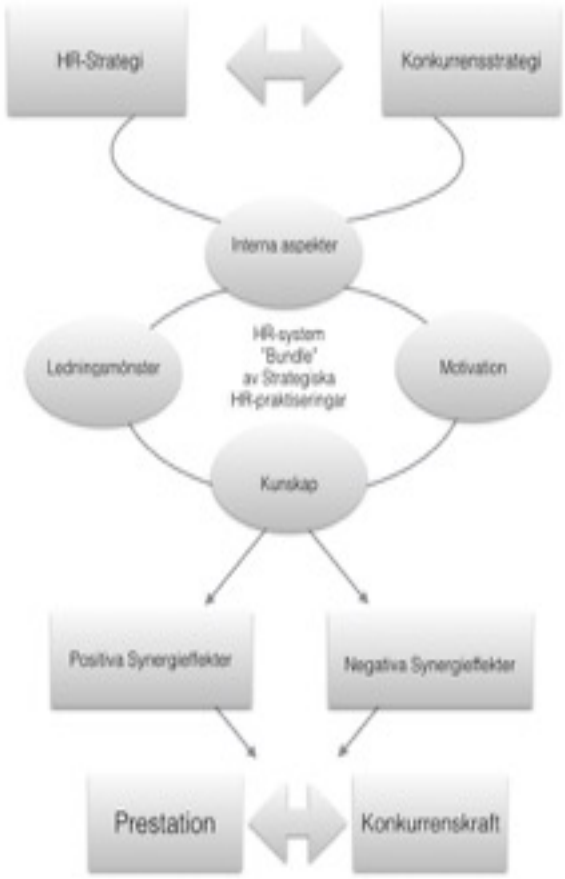
Enligt Kahiri et al. (2012) syftar detta perspektiv till att sammanföra en organisations HR-strategier med existerande konkurrensstrategier, så att dessa kompletterar varandra. Utifrån the configurational perspective är HR ett system som är flerdimensionellt med element som kan kombineras på olika sätt för att få så många olika former som möjligt för att på bästa sätt kunna anpassas efter olika organisationer. Detta perspektiv på SHRM fokuserar på de interna aspekterna av HR och poängterar vikten av att dessa är sammanhängande. (Alcazar et al, 2005) Branks och Kepes (2015) menar att en specifik HR-aktivitet är beroende av andra HR-aktiviteter som tillsammans bildar ett system, något som kallas "Bundle", som kan både ha positiva och negativa synergieffekter. Fokus ligger på det inre samspelet mellan samtliga HR-aktiviteter för att kunna bidra till konkurrensfördelar för organisationer. Detta eftersom HR-aktiviteter som ligger i linje med varandra anses vara svåra för konkurrenter att kopiera.

Bundling är ett begrepp som innebär anpassning av HR-aktiviteter i ett sammanhängande system av metoder som stödjer varandra, med andra ord att utveckla och genomföra flera HR-praktiseringar tillsammans så dessa hänger ihop och kan komplettera och stödja varandra för att uppnå organisatoriska mål. Bundling flyttar fokus från individuella HR-praktiseringar till hela HR-system (Delery, 1998). Det råder inom forskningen en bred oenighet gällande vilka HR-praktiseringar som är bäst att kombinera för att uppnå högsta effektivitet samt resultat och detta beror på vilken kontext organisationen befinner sig i och utifrån vilken vinkel området studerats. I en studie av Guest el al. (2004) framgår dock att den sammansättning av HR-praktiseringar som tillsammans bör prioriteras för att förbättra resultatet och de anställdas tillfredsställelse är: teamwork, arbetsutformning, utbildning, utvecklingssamtal, arbetstagarinflytande och att de anställda ska ha lika möjligheter. (Guest el al., 2004)

En annan viktig aspekt i detta perspektiv är att ta hänsyn till är kunskap och motivation. Kahiri et al. (2012) menar att prestation är något som påverkas av både förmåga och motivation. Hur organisationer arbetar med att öka motivationen på arbetsplatsen samt arbetet med att förärva kunskap anses vara viktigt att kombineras med arbetet kring HRM för att på så sätt bidra till effektivitet. Enligt the configurational perspective kallas denna sammanvävning för buntning, vilket är tänkt att skapa synergieffekter som i sin tur möjliggör för organisationer att uppnå sina strategiska mål.

Kritik kring detta perspektiv kommer bland annat från Delery & Doty (1996) som påpekar det faktum att detta perspektiv endast består av teoretiska konstruktioner och fåtal empiriskt observerbara fenomen.

Forskare har även sett att olika ledningsmönster kan ge olika möjligheter för att hantera humankapitalet och att förhållandet mellan the configurational perspective och organisationsresultat inte följer en linjär utveckling eftersom det finns ett ömsesidigt beroende av praxis som kan öka eller minska effekten av kombinationen. (Alcazar et al., 2005)



Figur 6. Egenkonstruerad. I the configurational perspective ska organisationens HR-strategi gå i linje med och komplettera konkurrensstrategin vilka påverkas av interna aspekter (Motivation, Kunskap & Ledningsmönster) i ett sammanhängande system av strategiska HR-praktiseringar "Bundle", vilket kan leda till positiva- eller negativa synnergiefftekter på den organisatoriska prestationen och dess konkurrenskraft.

3.4.4 The contextual perspective

Det fjärde perspektivet, the contextual perspective, introducerades för första gången av forskare utanför USA (Marler, 2012). Enligt Alcazar et al (2005) föreslår the contextual perspective en förändring av synsättet på SHRM. Till skillnad från de tidigare synsätten innefattar the contextual perspective en mer beskrivande förklaring av begreppet SHRM. Den menar att SHRM skall omfatta, branschdynamik, kunder, geografi och sociala faktorer som exempelvis värderingar, motstånd till förändring och HR-policyer (Marler, 2012).

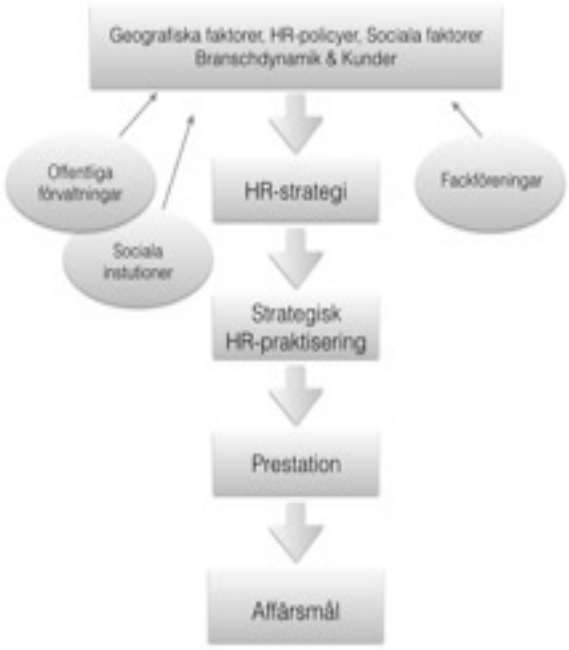
Alcazar et al. (2005) menar att strategier inte bara kan förklaras genom deras effekt på organisationens resultat och prestationer, utan även genom sitt inflytande på andra aspekter

inom organisationen som till exempel den yttre miljön. Med andra ord så beskriver the contextual perspective hur dessa faktorer påverkar förhållandet mellan HR-praxis och organisatorisk prestanda. (Marler, 2012)

Alcazar et al (2005) menar att det är nödvändigt att utvidga begreppet SHRM för att kunna öka förståelsen för arbetet kring SHRM och för att påverka dess resultat. Detta innebär att det allra största bidraget från the contextual perspectives förhållningssätt är en omprövning av SHRM och förhållandet mellan SHRM och dess system samt sammanhang. Omprövningen gäller främst tre aspekter av SHRM: de mänskliga resurserna, andra aktörer förstådda inom denna funktion samt graden av analys. Detta påverkar HR-funktionen eftersom det kan uppstå komplikationer i placeringen av denna funktion inom organisationen. Det blir längre inte en enda funktion som är ansvarig för personalen, utan arbetet överförs även till andra chefer. (Alcazar et al., 2005)

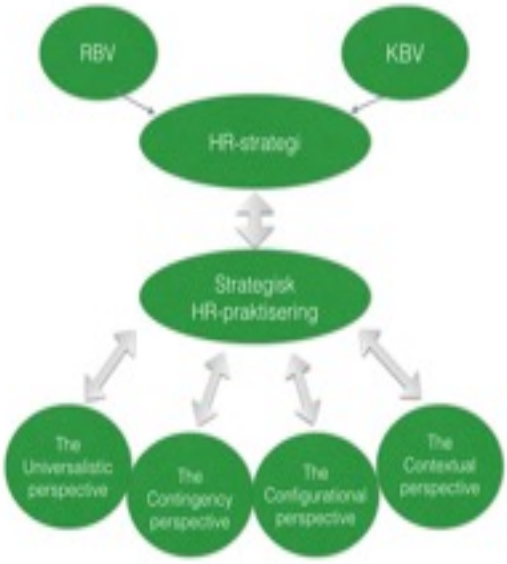
Förutom en omprövning av dessa aspekter vill Alcazar et al. (2005) även inkludera variabler som traditionellt sätt har underskattats i arbetet med HR. Dessa variabler innefattar bland annat vad offentliga förvaltningar, fackföreningar och andra sociala institutioner har för påverkan på de mänskliga resurserna.

En del av kritiken kring detta perspektiv menar att en stor del av the contextual perspective utvecklar endast komparativa studier som handlar om konsekvenserna för HR av olika nationella miljöer. Kritikerna menar även att detta perspektiv främst inriktar sig på Europeiska miljöer och bör därför omprövas ytterligare. (Alcazar et al., 2005)



Figur 7. Egenkonstruerad. I The contextual perspective är den externa kontext som organisationen befinner sig i, vilket innefattar geografiska faktorer, HR-policyer, Sociala faktorer, Branschdynamik, Fackföreningar och Kunder viktiga faktorer som bör inkluderas i arbetet med SHRM. Dessa påverkar sedan utformandet av HR-strategin vilket påverkar den organisatoriska prestationen och affärsmålet. Även externa faktorer så som sociala förvaltningar, sociala institutioner och fackföreningar har en påverkan på HR-strategin, dessa har dock upplevts som underskattade.

3.5 Sammanfattning av SHRM



Figur 8. Egenkonstruerad. Sammanfattande bild av SHRM.

Strategi inom SHRM innehar huvudsakligen tre stycken karakteristiska drag, långsiktighet, strategisk "Fit" och RBV. Strategisk "Fit" behandlar att det ska finnas en kongruens mellan HR och den organisatoriska affärsstrategin. RBV handlar om hur organisationens interna resurser kan användas för att behålla konkurrenskraft genom att organisationen erhåller och kontrollerar värdefulla, sällsynta, oförlikneliga och icke-utbytbara resurser. Utifrån RBV har även KBV uppstått som mer specifikt förklarar kunskapens betydelse och hur väsentligt det är för organisationer att använda sig av denna kunskap för att kunna existera.

Därefter redogörs hur en HR-strategi kan utformas vilket kan ske enligt två tillvägagångssätt: "inside-out"- och "outside in" närmande. Nästa steg är implementeringen av HR-strategin som ska anpassas efter varje enskild organisation.
Efter att HR-strategin implementerats benämns sju stycken olika HR-praktiseringar.

- *Interna karriärmöjligheter*
- *Formella utbildningssystem*
- *Utvärderingsåtgärder*
- *Vinstdelning*
- *Anställningstrygghet*

- *Anställdas röstberättigande*
- *Arbetsdefinition*

Slutligen finns det fyra olika perspektiv kring SHRM som redogörs i nedanstående tabell:

Perspektiv inom SHRM	Tolkning av perspektiv
The universalistic perspective	I detta perspektiv kan strategisk HR-praktisering ske enligt “Best practice” där det finns strategiska HR-aktiviteter som är de bästa och bidrar till den organisatoriska prestationen och affärsmålet, oavsett vilken kontext organisationen befinner sig i och är tillämpbar oavsett organisation.
The contingency perspective	Detta perspektiv tar hänsyn till den omgivande miljön, där företagets HR-strategi påverkas av externa- och interna faktorer. Ett samband mellan HR-strategin och den strategiska HR-praktiseringen behövs för att uppnå “Best fit”, vilket leder till den organisatoriska prestationen samt affärsmål.

The configurational perspective	I detta perspektiv ska organisationens HR-strategi gå i linje med och komplettera konkurrensstrategin vilka påverkas av interna aspekter (Motivation, Kunskap, Ledningsmönster) i ett sammanhängande system av strategiska HR-praktiseringar "Bundle", vilket kan leda till positiva- eller negativa synnergiefftekter på den organisatoriska prestationen och dess konkurrenskraft.
The contextual perspective	I detta perspektiv är den externa kontext som organisationen befinner sig i, vilket innefattar geografiska faktorer, HR-policyer, Sociala faktorer, Branschdynamik, Fackföreningar och Kunder viktiga faktorer som bör inkluderas i arbetet med SHRM. Dessa påverkar sedan utformandet av HR-strategin vilket påverkar den organisatoriska prestationen och affärsmålet. Även externa faktorer så som sociala förvaltningar, sociala institutioner och fackföreningar har en påverkan på HR-strategin, dessa har dock upplevts som underskattade.

3.6 EHRM

EHRM (Electronic Human Resource Management) är ett begrepp som uppkommit under de senaste decennierna vilket innebär att HR använder sig av informationsteknologi och digitalisering för att stödja HR-arbetet (Ruël, et. al, 2004). Några av anledningarna till EHRM:s uppkomst var att omvandla HR-funktionen till en strategisk affärspartner, att

reducera kostnaderna genom att effektivisera HR-verksamheten samt att öka effektiviteten genom att bättre kunna leverera HR-tjänster. Marler & Fisher (2013) menar att det finns belägg för att kontextuella faktorer kommer att vara avgörande i relationen mellan EHRM och strategiska HR resultat. Författarna menar även att det finns luckor i nuvarande forskning gällande relationen mellan EHRM och SHRM och att dessa gap måste fyllas för att ge en bra vägledning till utövare. (Marler & Fisher, 2013)

En studie genomförd av Ruel, et. al. (2004) visar att införandet av EHRM i organisationer har inneburit en reducering av HR-personal, särskilt administrativ personal, då tidigare arbetsuppgifter istället sker digitalt. Det har även inneburit att mycket av det arbete som HR tidigare ansvarat för hamnar på chefer. Studien visar även att EHRM inte fått samma genomslag inom industrin som inom kontorsbaserade arbeten då anställda inom industrin inte hade samma datakunskaper eller tillgång till datorer och på så sätt inte kunde ta del av de HR-verktyg som var onlinebaserade. Slutligen anger författarna att en utmaning med EHRM är att ändra medarbetarnas och chefers tankesätt när det kommer till användandet av webbaserade HR-verktyg. Detta då dessa upplever att dem saknar tiden som behövs för att arbeta i dessa verktyg och om de inte förstår behovet av det kommer de ej att göra det. (Ruël, et. al, 2004)

4. Empiri: Tjänstebranschen

Nedan presenteras det empiriska materialet från samtliga respondenter inom tjänstebranschen där vi först presenterar företagens strategier, följt av de faktorer som påverkar strategierna och slutligen presenteras företagens Strategiska HR-praktisering.

Företagsnamn	**Respondent**
Grant Thornton	Respondent A
Länsförsäkringar	Respondent B
SJ AB	Respondent C
Tjänsteföretag A	Respondent D
Tjänsteföretag B	Respondent E
Vasakronan	Respondent F

4.1 Strategi

Nedan presenteras de studerade företagens strategier, hur dessa utformas samt dess koppling till konkurrenskraft.

4.1.1 Grant Thornton

Respondent A menar att företagets HR-strategi bygger på den övergripande affärsplanen och att HR haft stor inblandning då företaget utformade den strategiska affärsplanen för hela byrån. *”I mångt och mycket så synkar den stora övergripande affärsplanen med vår egen för att dom sitter väldigt tätt ihop”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016). Ett tydligt mål för företaget är att de vill behandla sina medarbetare bra, få dem att trivas och ge dem möjlighet att utvecklas.

Vid utformningen av HR-strategin är det styrelsen och företagets VD som har det första ordet utifrån vart företaget är på väg. Sedan får de som arbetar inom HR anpassa sitt arbete efter målen och utforma en egen affärsplan menar respondent A. Vidare menar respondent A att det finns en stark koppling mellan företagets HR-strategi och dess konkurrenskraft

samt att det är via medarbetarna som tjänsteföretag kan bli konkurrenskraftiga. *”Om medarbetarna känner att de kan utvecklas på allra bästa sätt hos oss, så kommer vi nå våra affärsmål, det är det synsättet jag bygger mitt arbete på.”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016).

4.1.2 Länsförsäkringar

Länsförsäkringar har en affärsstrategi som handlar om att ta in fler kunder och för att uppnå det målet måste företaget ha ett starkt varumärke och arbetsgivarvarumärke, i syfte att kunna attrahera kunder och attraktiva medarbetare. Dessa två delar går i linje med varandra, dock varierar arbetet kring dessa två varumärken förklarar respondent B.

Respondent B menar att HR-strategi påverkas av affärsstrategin och att HR-arbetet är en viktig affärsstrategisk fråga för företagets konkurrenskraft. Det anordnas sammanträden några tillfällen per år med hela organisationens HR-avdelningar, 23 personalchefer, där de gemensamt arbetar med utformning av HR-strategier. Det sker dock även egen utformning av HR-strategier för att anpassa till den lokala orten.

Då företagets kompetens främst består utav medarbetare anser respondent B att viktiga HR-strategiska frågor inom företaget är just ledarskap och kompetenta medarbetare som vill och får möjligheter inom organisationen. ”*Har man kommit in så vill man vara kvar, men det gäller ju också då att skapa möjligheter för att de här som faktiskt känner att nu vill jag göra något mer.”* (Respondent B, personlig kommunikation, 2016). Detta är viktigt för att stärka arbetsgivarvarumärket men även för att få behålla medarbetare.

Länsförsäkringar är även ett kunskapsintensivt företag, vilket innebär att de måste tillgodose sina medarbetare med rätt kompetens. Att medarbetarna har rätt kompetens har blivit en viktig strategisk fråga sedan de senaste åren då kraven från myndigheter har ökat enligt respondent B.

4.1.3 SJ AB

SJ AB har en strategisk plan som tas fram av ledningsgruppen som sträcker sig 30 år fram i tiden och som på lång sikt ska vara en grund för beslutsfattande kring investeringar förklarar respondent C. Den långsiktiga strategiska planen omvandlas sedan varje höst till en affärsplan som löper på fem års sikt och omsätts till tydliga punkter som företaget ska fokusera på de närmaste åren. SJ ABs strategiska affärsplan innefattar bland annat omvärldsanalys, en analys av marknaden och den förväntade utvecklingen och plan för hållbar utveckling. I denna långsiktiga strategiska plan finns även en uttalad strategi för HR-frågor. Utifrån denna affärsplan är varje divisionschef med och tar fram en aktivitetsplan som SJ AB ska arbeta med. Respondent C menar att det är på detta vis som HR och respondent C är med och bidrar till den strategiska planen.

Ledningsgruppen tillsammans med respondent C utformar HR-strategier och omvandlar sedan den till aktiviteter som respondent C ansvarar för att implementera i organisationen. Respondent C ser ingen koppling mellan företagets HR-strategi och dess konkurrenskraft, detta då företaget har näst intill ett monopol på marknaden.

4.1.4 Tjänsteföretag A

Tjänsteföretag A har enligt respondent D en affärsstrategi som innefattar företagets visioner och övergripande mål, vilka är att skapa kundnytta då tjänsteföretaget är kundägt. Ur den övergripande affärsstrategin skapar sedan varje enhet inom organisationen en affärsplan med sin egen strategi. Respondent D menar att de benämner företagets HR-strategi som kompetensstrategi då de stödjer företaget med kompetensförsörjning. *"Vi ska kunna försörja företaget med den kompetens som krävs för att vi ska kunna leverera affärsstrategin och affärsplanen."* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016). Företagets HR-strategi bygger med andra ord på företagets affärsstrategi då det enligt respondent D är mot denna som de ska leverera kompetensen. Den övergripande HR-strategin, som företaget kallar kompetensstrategin, skapas av ledningsgruppen, vilken respondent D sitter med i, utefter detta får representanter ifrån alla verksamheter formulera egna aktiviteter som passar just den enheten för att uppnå målen med HR-strategin.

Den koppling respondent D ser mellan företagets HR-strategi och konkurrenskraft är att medarbetarens kompetens påverkar hur bra företagets affärer går.

4.1.5 Tjänsteföretag B

Företagets affärsstrategi syftar till att agera som en handlingsplan för att uppnå företagets "mission statement" och utformas för tre år framåt. Denna "mission statement" lyder "open world through education" genom att företaget erbjuder olika tjänster anger respondent E. Inom HR finns ingen övergripande HR-strategi menar respondent E, målen och hur företaget väljer att gå mot dessa varierar. *"Alla affärsområden befinner sig i olika faser och har olika utmaningar."* (Respondent E, personlig kommunikation, 2016). Dock handlar HR-arbetet enligt respondent E mycket om att rekrytera och behålla arbetskraft med rätt kompetens och rätt inställning som går i linje med organisationens företagskultur. Varje division som arbetar med personal och utveckling har olika strategier, dock utformas samtliga utifrån företagssyftet.

Vid utformning av olika strategier sitter ledningsgruppen för den enskilda divisionen tillsammans med personen som arbetar med personal och utveckling. I ledningsgruppen finns bland annat VD:n, dock kan ägarna till företaget komma med synpunkter och tips både innan och efter utformningen anger respondent E. Även en tydlig koppling ses mellan HR och konkurrenskraft då bra personal förstärker organisationen och även leder till bra resultat. Inom tjänstebranschen blir personalen även produkten menar respondent E.

4.1.6 Vasakronan

Vasakronans affärsstrategi handlar om att företaget ska ha så bra och välutvecklade fastigheter som möjligt på tillväxtorterna i Sverige och kvalitetsutveckla den befintliga portföljen med fastigheter. HR-strategin handlar om att stödja detta arbete och HR-avdelningen har en egen affärsplan som vägledning. Affärsplanen för HR år 2016 handlar om att uppnå målet gällande att Vasakronan vill vara ett kunskapsföretag där alla tar ansvar för sin egen och bolagets utveckling anger respondent F. Affärsplanen uppdateras årligen i

oktober månad med hjälp av en affärsplan-coach som Vasakronan har som tillsammans med HR-avdelningen utformar denna HR-affärsplan.

Även HR-strategierna utformas av respondent F tillsammans med HR-avdelningen som består av två HR-partners och två löneadministratörer samt en coach. Respondent F får även presentera HR-strategin för VD:n, finansdirektören och ytterligare en person som sedan kan komma med synpunkter och påverka. Vidare förklarar respondent F att i detta sammanhang, på företagsnivå, vill ledningen inte styra mer, utan detta ska utvecklas nedåt i företaget. Slutligen anger respondent F att HR har en viktig roll vid säkerställning av konkurrenskraft och att det finns en stark koppling mellan HR-arbetet och konkurrensfördelar.

4.2 Faktorer som påverkar HR-strategin

I detta avsnitt presenteras hur olika externa och interna faktorer påverkar de studerade företagens HR-strategi.

4.2.1 Grant Thornton

Respondent A anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: HR-arbetet påverkas av organisationsstrukturen eftersom olika kontor kan arbeta olika beroende på de lokala förutsättningarna.

Bransch: Att Grant Thornton är verksamma i tjänstebranschen påverkar deras HR-strategi då medarbetarna ses som dess största tillgång. Av denna anledning är det av stor vikt att medarbetarna trivs och vill utvecklas hos företaget.

Omvärlden – omgivning/geografi: Indirekt påverkar omvärldsfaktorer Grand Thornton då de håller sig uppdaterade gällande vad som händer i omvärlden. *”HR-avdelningen får inte vara en liten egen byrå som inte liksom tittar utanför huset, utan vi måste också ta in nya synsätt och tänka nytt precis som verksamheten.”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016).

Lagar & Regler: Grant Thornton anpassar sitt HR-arbete efter de lagar och regler som finns, dock är det inget som de alltid tänker på. *”det påverkar ju oss verkligen, fast det är inget man tänker på tror jag varje dag.”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016).

HR-policyer & Värderingar: Grant Thornton har ett antal olika policyer vilka påverkar HR-strategin förklarar respondent A. De har bland annat en alkoholpolicy, resepolicy, semesterpolicy jämställdhetspolicy samt mångfaldspolicy.

Personal: Personalens åsikter påverkar företagets HR-strategi då Grant Thornton inte vill arbeta med saker som anses onödiga menar respondent A. Exempelvis vid olika projekt eller förändringar sätter HR in referensgrupper med medarbetare och chefer i syfte att kunna utvecklas.

Kunder: Kunder påverkar Grant Thorntons HR-strategier eftersom kunderna är det slutgiltiga målet. *”Har vi väldigt nöjda och glada kunder, det är ju liksom någonstans slutmålet med allt vi gör. För då kommer vi kunna växa och bli ännu större och ännu mer framgångsrika”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016).

Konkurrenter: Konkurrenter är ingenting som påverkar företagets HR-strategier i någon högre grad och det sker ingen direkt anpassning efter konkurrenter anger respondent A.

Digitalisering: Digitaliseringen påverkar Grant Thorntons HR-arbete i hög grad. Respondent A menar att HR är med och driver frågan rörande vad de kan förändra i företagets processer och även hur de ska sätta en struktur i organisationen som kan anamma nya affärsmöjligheter i samband med digitaliseringen.

4.2.2 Länsförsäkringar

Respondent B anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstruktur: Respondent B anger att HR-strategier påverkas av Länsförsäkringars decentraliserade organisationsstruktur eftersom att de anpassas till de

lokala marknaderna, vilka är de lokala kunderna. Detta innebär att arbetet med HR-strategier sker högt upp i hierarkierna i varje bolag och sprids vidare ner till chefer på olika avdelningarna inom varje bolag. Utöver att Länsförsäkringar är decentraliserade så är företaget även kundägt vilket enligt respondent B har en viktig påverkan. Slutligen har även organisationsstrukturen en påverkan på hur ofta medarbetare får återkoppling med sina chefer, då detta varierar mellan avdelningarna.

Bransch: Länsförsäkringars HR-strategier har ingen direkt koppling till branschen de är verksamma inom.

Omvärlden- Omgivning/geografi: Den organisationsstruktur som är implementerad i Länsförsäkringar bygger på att vara kundnära och att verka lokalt, vilket gör att arbetet blir decentraliserat, som nämnt tidigare. Därför blir det en anpassning till den lokala marknaden och omgivningen naturlig. Den lokala marknaden medför att respondent B använder sig av olika kontaktnätverk i staden för att följa med i utvecklingen.

Lagar & Regler: Då Länsförsäkringar är ett kunskapsintensivt företag förklarar respondent B att det är viktigt att medarbetarna har rätt kompetens så att alla lagar följs korrekt. Certifieringar görs av alla anställda, däribland Swedsec i syfte att medarbetaren ska få ge finansiell rådgivning. Därutöver har finanskrisen enligt respondent B medfört omställningar i hur företaget kan verka. Exempelvis har olika EU-direktiv, däribland Solvens II, inverkat på hur företaget kan utforma sina HR-strategier.

HR-Policyer & Värderingar: HR-policyer påverkar Länsförsäkringar i stor grad menar respondent B. Dels har styrelsen tillsammans med HR-avdelningen drivit igenom frågor kring mångfald vid exempelvis rekrytering. Rekryteringspolicyer hos Länsförsäkringar Bergslagen är utformade efter att de ska anställa medarbetare med annan etisk härkomst för att medarbetarna ska återspegla företagets kunder. Samma gäller jämställdhet, där det finns utformade jämställdhetsplaner.

Länsförsäkringar har vidare fyra övergripande värderingar inom hela företaget anger respondent B. Kundperspektivet innefattar hur medarbetare ska förhålla sig till och bemöta kunderna. Det ekonomiska perspektivet handlar om förvaltningen av kundens pengar, att företaget ska ta ansvar gällande vad kapitalet placeras i. Medarbetarperspektivet handlar om hur medarbetare ska behandla varandra och där finns en ”likabehandlingsplan”. Den sista punkten, arbetssätt, handlar om hur medarbetare ska jobba tillsammans.

Personalen: Personalen har liten inverkan på företagets HR-strategier då det mesta bestäms av ledning, VD och lokal personalavdelning förklarar respondent B.

Kunder: Då företaget är kundägt, samt att Länsförsäkringar Bergslagens styrelse utses av företagets kunder, faller det sig naturligt att anpassa sig efter kunderna förklarar respondent B. Därför påverkas Länsförsäkringars HR-arbete av kunderna när HR-avdelningen har möte med styrelsen. Under mötena diskuteras exempelvis vad kunderna är beredda att betala för att få bra service.

Konkurrenter: Konkurrenter är ingenting som påverkar Länsförsäkringar i någon större grad eftersom deras organisationsstruktur skiljer sig från dessa och de är starka själva, menar respondent B. Att Länsförsäkringar, till skillnad mot flera konkurrenter, erbjuder bredare sortiment av försäkringar är också något som skiljer företaget mot konkurrenterna och ytterligare en anledning varför en anpassning utifrån konkurrenterna inte är relevant.

Digitalisering: Någonting annat som påverkat HR-strategin är digitaliseringen, detta då det har påverkat hur de rekryterar medarbetare och kommunicerar med kunder. Exempel på detta är den ökade användningen av LinkedIn och Facebook.

4.2.3 SJ AB

Respondent C anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Organisationsstrukturen är hierarkisk vilket innebär att medarbetare inte alltid får ta del av beslut som kan påverka deras arbete. Respondent C

anger även att organisationsstrukturen påverkar den interna kommunikationen då medarbetare upplever att de inte alltid blir hörda.

Bransch: Respondent C menar att branschen påverkar det strategiska arbetet eftersom det ser exempelvis annorlunda hur de arbetar i bankbranschen gentemot hur SJ AB arbetar. Ett exempel är hur kommunikation förmedlas till anställda, eftersom SJ AB har anställda som arbetar på tåg måste kommunikationen anpassas därefter gentemot om alla medarbetare suttit i en kontorsmiljö.

Omvärlden – omgivning/geografi: I den strategiska affärsplanen finns en plan för hållbar utveckling, någonting som respondent C menar är en viktig parameter inom HR. Med hållbar utveckling menar respondent C att SJ AB ska spegla samhället efter exempelvis invandring. SJ AB arbetar i sin rekrytering med mångfald eftersom det leder till att kunder kan känna igen sig i företaget.

Lagar & Regler: Respondent C menar att lagar och praxis påverkar företagets HR-strategier då de måste anpassa sig efter de lagar och regler som finns, exempelvis de regler som kommer ifrån arbetsmiljöverket.

HR-Policyer och värderingar: SJ AB använder sig av en del HR-policyer som påverkar HR-strategin anger respondent C. Bland annat har företaget en uppförandekod som innefattar alkoholpolicyer och policyer för hur alla anställda ska hantera gåvor så de inte hamnar i något gränsområde för mutor. Vidare har de även en jämställdhetspolicy. SJ AB har även fyra värderingar (Pålitligt, Enkelt, Mänskligt och Härligt) vilka ska spegla företaget både internt menar respondent C.

Personal: Personalen har inte större påverkan på HR-strategier anger respondent C, det är ofta de anställda som istället får anpassa sig efter strategierna.

Kunder: Respondent C anger att ovan nämnda värdeorden även gäller hur SJ AB vill bli uppfattade av sina kunder, vilket till stor del påverkar företagets HR-strategi.

Konkurrenter: Konkurrenter är ingenting som påverkar SJ ABs HR-strategier.

Digitaliseringen: Respondent C upplever att HR-avdelningen arbetar allt mer digitalt och ser digitaliseringen som ett effektivt verktyg då cheferna inom organisationen kan arbeta självständigt utan att koppla in HR. Dock upplever respondent C att det finns ett visst motstånd hos cheferna när det kommer till användningen av de digitala verktygen som HR tillgodoser dem. Anledningen till det motståndet tror respondent C beror på stress och att HR ger cheferna för många digitala verktyg som dessa ska sätta sig in i.

4.2.4 Tjänsteföretag A

Respondent D anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Organisationsstrukturen är någonting som respondent D anser påverkat HR-strategin, då de organiserat sig för att vara ett nära HR-stöd. Företaget har utformat roller där de har medarbetare som de kallar för HR-affärspartners vilka är generalister som agerar nära chefsstöd och arbetar med rekryteringar, arbetsmiljö och en viss typ av utveckling. Tjänsteföretag A har även HR-specialister som är ledarutvecklare, medarbetarutvecklare samt löneadministratörer menar respondent D.

Bransch: Respondent D menar att den bransch företaget befinner sig i påverkar affärsstrategin och därmed påverkar HR-strategin. Detta eftersom det inom tjänstebranschen är av betydelse att medarbetare besitter en stor kompetens då det påverkar arbetet med ledarskap, utveckling av medarbetare bemanningsprocesser.

Omvärlden – omgivning/geografi: Respondent D ser att vad som händer i omgivningen påverkar företagets HR-strategi då de måste följa utvecklingen genom att följa trender och samtidigt se till att deras kunder känner trygghet i en hållbar värld.

Lagar & Regler: Respondent D anser att lagar och regler har en stor påverkan på företagets HR-strategier och hur de implementerar dessa, då de finns många olika lagar och regler som de måste följa. Även fackföreningar påverkar företagets HR-strategier, detta genom att fackföreningar erbjuder sina medlemmar försäkringar hos företaget.

HR-policyer & Värderingar: Företaget har policyer som gäller arbetsmiljö, mångfald, jämställdhet och löner. Enligt respondent D har företaget även tre värdeord vilka är personligt, engagerande och ansvarstagande som speglar deras företagskultur och företagsvärderingar vilket även det påverkar HR-strategin.

Personal: Respondent D menar att representanter ifrån organisationens verksamheter är med och skapar HR-strategin, vilket leder till att medarbetare kan påverka innehållet och vad som bör fokuseras på. Även genom medarbetarundersökningen kan personalen påverka HR-strategin genom att belysa vilka frågor de anser är viktiga, vilket HR sedan tar ställning till menar respondent D.

Kunder: Då företaget är kundägt menar respondent D att kunderna har stor påverkan på deras HR-strategi då det övergripande målet är att göra kundnytta vilket återspeglas i deras sätt att tänka och vara.

Konkurrenter: Respondent D anger att lönenivåer är en fråga som kan påverkas av konkurrenter.

Digitalisering: Digitaliseringen påverkar företagets arbetssätt då de arbetar med att effektivisera kundmöten och den interna kommunikationen.

4.2.5 Tjänsteföretag B

Respondent E anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstruktur: Enligt respondent E är organisationen decentraliserad och divisionslätt vilket innebär att ett kontor kan representera många olika produkter, som i sin tur kan ha många olika behov som HR-strategierna måste ta hänsyn till. Organisationsstrukturen påverkar arbetet kring HR-relaterade frågor inom hela företaget då behov och efterfrågan ser olika ut från land till land.

Bransch: Inom tjänstebranschen är personalen ansiktet utåt och i detta fall även produkten, vilket innebär att branschen har en stor påverkan på HR-arbetet enligt respondent E. Detta är dock en fråga som inte bara berör HR utan hela organisationen.

Omvärlden – omgivning/geografi: Omvärlden har en enorm påverkan på företaget och frågorna rörande personal och utveckling menar respondent E. Alla länder har olika behov av utbildning och förväntningarna kan se väldigt annorlunda ut vilket innebär att varje division som arbetar med HR-relaterade frågor måste anpassa arbetet efter sin marknad.

Lagar & Regler: Då organisationen är utspridd världen över så finns det olika lagar och regler som företaget måste ta hänsyn. *”Vad som gäller i Argentina gäller inte här. Så det påverkar på det sätt att vi måste ha koll och anpassa oss till dom lokala förutsättningarna”* (Respondent E, personlig kommunikation, 2016). Alla kontrakt och villkor är anpassade, och för att se till att allt går enligt lag finns lokala representanter som arbetar med detta.

HR-policyer & Värderingar: Enligt respondent E påverkas HR-strategin mer av företagskulturen än nedskrivna policyer. Värderingarna inom företaget handlar om acceptans för nationalitet, religion, sexuell läggning och ett varierat ledarskap.

Personal: Personalen påverkar företagets HR-arbete enligt respondent E. Företaget har många yngre anställda och måste därför anpassa arbetet efter dessa, genom att exempelvis lyssna på vad de stimuleras och motiveras av.

Kunder: Enligt respondent E kan kunderna påverka genom efterfrågan. Om kunderna exempelvis efterfrågar personal som har kunskaper i ett visst språk så måste företaget ta hänsyn till detta vid rekrytering och utbildning.

Konkurrenter: Konkurrenter har en stor påverkan på HR-strategierna som då det enligt respondent E råder stor konkurrens kring den bästa personalen. Konkurrenter definieras inte bara som företag inom samma bransch, utan även andra företag med starka arbetsgivarvarumärken. *”Det är klart att vi behöver förstå vad dom har för dragplåster,*

det kan var allt ifrån traineeprogram, hur har företag X och Y profilerat sina trainee program? Så kanske vi tittar på det osv. Sen tror jag att man behöver köra sitt eget race" (Respondent E, personlig kommunikation, 2016).

Digitalisering: Respondent E förklarar att detta påverkar organisationen vid rekrytering då de anställer fler allt yngre personer förklarar respondent E. Detta då yngre personer finns tillgängliga på olika digitala nätverk, samt har olika tekniska behov vilket företaget måste anpassa sig efter.

4.2.6 Vasakronan

Respondent F anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Förutom hur strategier utformas så påverkar organisationsstrukturen även arbetsfördelningen på Vasakronan där de har två HR-partners som ansvarar för specifika områden. Dessa två HR-partners arbetar med sina områden i hela organisationen, dock hanteras frågor kring rekrytering, chefsstöd och rehabilitering lokalt. Genom att arbeta på detta vis skapar företaget flexibilitet samtidigt som djupare relationer med chefer kan skapas. Detta arbetssätt bidrar även till högre kvalitet på arbetsuppgifterna och att arbetet blir tydligare och tryggare menar respondent F.

Bransch: Branschen har inte haft någon påverkan på Vasakronans HR-strategi. Respondent F anser att det snarare handlar om vilken ledning ett företag har, än vilken bransch företaget befinner sig i.

Omvärlden – omgivning/geografi: Omgivningen och externa faktorer påverkar HR-strategin enligt respondent F. HR-avdelningen och hela företaget försöker vara lyhörda för vad som sker i omvärlden. Detta görs genom omvärldsbevakningar, nulägesanalyser, där alla bidrar med sina tankar kring vad som behöver göras för att utvecklas i samma takt som omvärlden.

Lagar & Regler: Lagar och regler påverkar företagets HR-strategi anger respondent F. Regler som förändras betyder också att HR-arbetet förändras.

HR-Policyer & Värderingar: Några konkreta HR-policyer finns inte på Vasakronan förklarar respondent F. Det enda som får kallas för policyer är de styrande dokumenten som är lagkrav, till exempel arbetsmiljöpolicyn. Det finns även en likabehandlingsplan, uppförandekod, krishantering och antikorruptionspolicy. Vasakronan arbetar även aktivt med värderingar som bland annat handlar om moraliska frågor. Respondent F exemplifierar detta med vad som är okej att skämta om på arbetsplatsen samt hur medarbetarna får ta emot gåvor och bli bjudna av leverantörer.

Personalen: Enligt respondent F påverkar även personalens åsikter HR-strategin. HR utför medarbetarundersökningar en gång per år med syfte att ta reda på vad samtliga medarbetare tycker om ett visst område. Ytterligare så utför Vasakronan workshops där samtliga 350 anställda kan påverka genom att diskutera och skriva ned vad den viktigaste punkten anses vara för Vasakronan idag och framåt, vilket ledningen får tillgång till.

Kunder: Indirekt påverkas Vasakronan av kunder då nöjda kunder leder till att organisationen blir populärare och kan hyra ut fler fastigheter menar respondent F.

Konkurrenter: Konkurrenter påverkar HR-strategin till viss del enligt respondent F, detta då det är genom konkurrenterna som Vasakronan kan upptäcka nya trender.

Digitalisering: Digitalisering har blivit en viktig punkt i affärsplanen för HR. Respondent F menar att det kommer krävas människor med högre utbildning och att en HR-analytiker kan komma att behövas då digitaliseringen kan bidra till nya bearbetningssätt av data inom HR. Digitaliseringen har även påverkat HR-strategierna och en utveckling av företagets lönesystem samt information kring förmåner och anställningsvillkor är på gång inom företaget.

4.3 Strategisk HR-praktisering & Strategiska HR-aktiviteter

I detta avsnitt presenteras hur de studerade företagen arbetar med de strategiska HR-aktiviteterna.

4.3.1 Grant Thornton

Respondent A anger att HR-avdelningen årligen ser över vilka HR-aktiviteter de arbetar med för att få en bild av vilka som fortfarande är relevanta och vilka HR-aktiviteter de bör addera. *”Det är ju en del i vårt jobb i alla fall ser jag det som, vi kan ju inte sitta fast i våra processer och säga att det här har vi alltid gjort utan det är ju helt och hållet beroende på affären och vad vi står inför.”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016). De HR-aktiviteter som Grant Thornton arbetar med sker övergripande i hela företaget, dock ser respondent A att det finns ett behov av att anpassa dem efter ett specifikt kontors behov. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Grant Thornton arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: På Grant Thornton arbetar de med att hitta interna karriärvägar för sina medarbetare, bland annat genom att erbjuda sina medarbetare att testa på nya arbetsområden och ge dem mer ansvar.

Formella utbildningssystem: Inom Grant Thornton får medarbetare minst 100 utbildningstimmar årligen anger respondent A. Företaget erbjuder utbildningar för att öka medarbetarnas tekniska kompetens inom redovisning och revision. De erbjuder även alla medarbetare ledarskapsutbildningar då de vill att medarbetarna ska kunna leda sig själva och lika uppdrag.

Utvärderingsåtgärder: På Grant Thornton arbetar de med medarbetarundersökningar och varje medarbetare har även en individuell utvecklingsplan som tas fram med dennes närmaste chef menar respondent A. I den individuella utvecklingsplanen sätts både kortsiktiga och långsiktiga mål upp för medarbetaren, sedan tilldelas denne verktyg i form av aktiviteter såsom utbildningar eller ledarskapsuppdrag för att medarbetaren ska nå de uppsatta individuella målen.

Anställdas röstberättigande: Företaget har medarbetarundersökningar som medarbetarna får besvara fyra gånger om året där de får framföra sina åsikter menar respondent A.

Förutom detta arbetar företaget med referensgrupper där medarbetare från alla delar i verksamheten är med och diskuterar kring nya projekt och processer.

Anställningstrygghet: Företaget har ett hälsoarbete för att se till att deras medarbetare mår bra anger respondent A.

Arbetsdefinition: Som tidigare nämnts, under utvärderingsåtgärder, har varje medarbetare vid företaget en individuell utvecklingsplan med mål som denna ska arbeta mot enligt respondent A. Här inkluderas även arbetsbeskrivningar.

4.3.2 Länsförsäkringar

Respondent B anger att utformning av HR-aktiviteter sker utifrån företagets behov och att det därför inte nödvändigtvis behöver vara samma HR-aktiviteter från år till år, eller att de behöver se likadana ut i hela organisationen anger respondent B. HR-praktiseringen utgår ifrån ett antal mål som är uppsatta för hela organisationen eller den specifika avdelningen. Exempel har varit gällande vilken bankvolym eller hur stor del av villamarknaden Länsförsäkringar Bergslagen ska uppnå. Målen är uppsatta på fem års sikt. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Länsförsäkringar Bergslagen arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Respondent B uttrycker att intern rörlighet är en stor och svår strategisk utmaning varför de försöker erbjuda goda interna karriärmöjligheter. Ett exempel hur företaget erbjuder detta är via ett talangprogram för utvalda medarbetare och förklaras mer utförligt under formella utbildningssystem.

Formella utbildningssystem: Då företaget är kunskapsintensivt utförs utbildningar inom företaget för att säkerställa att det finns rätt kompetens. Respondent B belyser att det är mycket utbildningar inom företaget. Det kan handla om krav på certifieringar men även internutbildningar för nyanställda för att lära alla medarbetare hur arbetet utförs, hur system fungerar etcetera. Nyanställda har utbildningar individuellt och träffas på en introduktionsdag för nyanställda en gång per år. Den nyanställde får därefter en individuell plan.

Ett exempel på en nyligen startad utbildning är ett talangprogram. Detta har utformats för åtta utvalda medarbetare där de får möjlighet till omfattande utbildningar för att bli projektledare. Utbildningen innefattar personlig utveckling, presentationsteknik, projektledning samt att leda workshops.

Utvärderingsåtgärder: Utvärdering sker via kontinuerliga uppföljningssamtal, vilka sker minst en gång per år men kan variera beroende på vilken del av företaget medarbetare jobbar inom. Exempelvis har säljare snabbare återkoppling, medan medarbetare på skadeavdelningen har mer sällan. Uppföljningssamtalen är även ett sätt för medarbetarna att få en relation till målen och skapa engagemang hos medarbetarna.

Vinstdelning: Enligt respondent B får varje medarbetare en form av bonus om målen uppnås, detta för att öka engagemanget hos medarbetarna att arbeta mot uppsatta mål.

Anställningstrygghet: Företaget har ett antal enligt respondent B HR-policyer, vilka bidrar till medarbetarnas anställningstrygghet. Mångfald och jämställdhet är viktigt för företaget där en likabehandlingsplan samt jämställdhetsplan medför till att både kön och olika etniciteter inte diskrimineras.

Anställdas röstberättigande: Medarbetarundersökningen ett verktyg för att se över om medarbetarna har rätt förutsättningar och resurser att nå företagets uppsatta mål. Detta utförs årligen för att ge medarbetarna möjlighet att uttrycka vad som är bra och vad som kan bli bättre, berättar respondent B. Utifrån medarbetarundersökningen kan det därefter utföras olika åtgärder, det kan handla om chefen har gett rätt förutsättningar till medarbetaren.

Arbetsdefinition: Vid nyanställning sker formella utbildningssystem, en individuell plan för varje medarbetare. Via denna och de individuella målen har respektive medarbetare arbetsdefinition över vad som förväntas av dem förklarar respondent B.

4.3.3 SJ AB

Respondent C förklarar att HR-aktiviteterna som utformas liknar varandra från år till år med enstaka korrigeringar. I början av året utformas HR-aktiviteterna av HR-avdelningen med dessa korrigeringar som sedan utvärderas efter sommaren för att säkerställa att arbetet gett önskat resultat. Dessa HR-aktiviteter ser enligt respondent C likadana ut i hela organisationen. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att SJ AB arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Under medarbetarsamtalen ska medarbetaren tillsammans med chefen ta fram ett individuellt målkontrakt som medarbetaren ska arbeta med. "*Vi tror att detta faktum att vi nu säkerställer att alla medarbetare har ett målkontrakt och förstår hur det här målkontraktet, mina mål, hänger ihop med företagets övergripande mål. Det ökar motivationen."* (Respondent C, personlig kommunikation, 2016). SJ AB arbetar även med någonting som de kallar kalibrering vilket innebär att det förs en dialog i ledningsgruppen där deltagarna får berätta hur de bedömt sina medarbetare och sedan förs en dialog kring den bedömningen. I slutfasen av kalibreringen upprättas en plan där det framgår vilka medarbetare som ska förflyttas och vilka medarbetare som de ska fokusera på att utveckla.

Formella utbildningssystem: Den individuella kunskapsutvecklingen sker på olika plan inom företaget menar respondent C. I de stora personalgrupperna som ombordpersonal och lokförare sker kunskapsutvecklingen genom kollektiva utbildningar vilka exempelvis berör säkerhet och service. Kunskapsutvecklingen av den administrativa personalen på huvudkontoret ser annorlunda ut då den sker i samtal med närmaste chef där det förs en dialog vad den enskilde individen behöver utveckla och fylla på med inom sitt kunskapsområde och utifrån det erbjuds utbildningar.

Utvärderingsåtgärder: Respondent C anger att medarbetarundersökningarna anses som en betydande aktivitet. Där undersöks bland annat hur motiverade deras medarbetare är. Under kalibreringen som sker i ledningsgruppen, vilket tidigare berörts under interna karriärmöjligheter, förs även en dialog och diskussion där medarbetarna bedöms.

Anställningstrygghet: SJ AB har en uppförandekod anger respondent C, vilket bland annat innefattar en "visselpipafunktion" som innebär att medarbetare ska känna sig trygga i att rapportera oangelägenheter på arbetsplatsen vidare i organisationen.

Anställdas röstberättigande: Företaget utför årligen medarbetarundersökningar som tidigare nämnt. En fråga som medarbetarna får svara på i medarbetarundersökningen är huruvida deras kompetens tillvaratas inom organisationen, detta är någonting som SJ AB visar låga siffror vilket kan bero på att medarbetarna inte upplever att de blir hörda förklarar respondent C.

Gällande ledarskap så utför SJ AB en "360-graders" undersökning. Denna undersökning är utformad för chefer i syfte att de ska kunna erhålla inputs av underanställda och chefer högre upp i hierarkin. Undersökningen följs sedan upp genom en diskussion i en grupp där de som varit med och bedömt den enskilda individen deltar. Utöver detta har företaget dialogmöten där de samlar cirka 100 medarbetare från hela organisationen. Ett syfte med dialogmötena är att medarbetarna ska känna att de får en möjlighet att ställa frågor och vara med och påverka organisationens utveckling.

Arbetsdefinition: Som tidigare nämnts sker medarbetarsamtal med den administrativa personalen där ett målkontrakt tas fram för att dessa ska veta vilka mål de förväntas arbeta mot, anger respondent C.

4.3.4 Tjänsteföretag A

Tjänsteföretag A arbetar med att HR-aktiviteter för att stödja deras HR-mål, vilka sett relativt lika ut över åren anger respondent D. Utifrån hur verksamhetens affärsplan och HR-plan förändras så förändras även HR-aktiviteterna. En del av HR-aktiviteterna inom företaget ser likadana ut i hela organisationen och de måste alla följa anger respondent D. Dessa aktiviteter kallas basprocesser och innefattar bemanning, introduktion, prestation och utveckling. Den andra delen av HR-aktiviteterna anpassas efter den enskilda

verksamheten utefter det behov som efterfrågas. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Tjänsteföretag A arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Respondent D menar att företaget arbetar med interna karriärmöjligheter i syfte att öka motivationen bland de anställda. Det är även betydande att vid nyanställningar rekrytera individer som kan tänkas stanna och utvecklas inom organisationen en längre tid, *"Det är viktigt att man har potential och viljan att utvecklas och göra resan med företaget."* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016).

Formella utbildningssystem: Företaget utbildar sina medarbetare genom lärarledda utbildningar, e-learning, workshops och seminarier, då de vill vara en lärande organisation. Dock anser respondent D att utbildningar är en liten del när det kommer till lärande och att en stor del ligger i att individen lär sig i själva jobbet. *"Vår tro är att det mesta du lär dig lär du i själva jobbet genom att anta nya utmaningar på olika sätt."* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016).

Utvärderingsåtgärder: Företaget arbetar med att utforma en utvecklingsplan och en målplan per individ som är kopplad till företagets affärsplan menar respondent D. Detta för att varje medarbetare ska kunna anta nya utmaningar och därmed utvecklas, men även för att de ska vara med och bidra till de uppsatta målen i affärsplanen.

Anställningstrygghet: Företaget har många olika HR-policyer för att stärka medarbetarnas anställningstrygghet. De har även ett gott och nära samarbete med de fackliga organisationerna förklarar respondent D, någon som ska öka anställningstryggheten för medarbetarna.

Anställdas röstberättigande: Företaget har medarbetarundersökningar årligen där medarbetarna har möjlighet att uttrycka sina åsikter. Företaget har även utvecklingssamtal samt workshops där medarbetarnas röster kan bli hörda anger respondent D.

Arbetsdefinition: Respondent D menar att det finns yrkesroller inom företaget där det finns tydliga mallar kring arbetsuppgifter, men också roller där anställda arbetar mer fritt. *”Det finns mer eller mindre styrda jobb där man ibland vill att man ska göra väldigt mycket enligt mallar och sådär medan andra har friare jobb.”* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016). Vidare har företaget som tidigare nämnts individuella utvecklings- och målplaner.

4.3.5 Tjänsteföretag B

HR-aktiviteter utformas efter ”best practice” vilket innebär att organisationen ser till att verktyg, resurser och system finns tillgängliga på alla marknader för att samtliga divisioner ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt anger respondent E. Aktiviteterna ser olika ut i de olika länderna som organisationen är verksamma inom, där det är behov och efterfrågan som styr vilken typ av aktiviteter som tillämpas. Aktiviteterna påverkas även av konjunkturen men även om organisationen behöver ändra riktlinje eller utbilda personalen snabbt på grund av ny efterfrågan. Detta betyder att det inte finns någon plan för hur ofta aktiviteterna utformas om på nytt, utan det är behov och ekonomi som bestämmer detta. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Tjänsteföretag B arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Enligt respondent E rekryterar organisationen först och främst internt när det kommer till nya yrkesroller som ska tillsättas. Det finns dock inga standardiserade processer när en anställd ska gå från en roll till en annan, då detta är väldigt individualiserat och ses som en process genom utvecklingssamtal och dialog med chefen.

Formella utbildningssystem: Organisationen har enligt respondent E en tro att medarbetarna lär sig mycket genom det dagliga arbetet enligt ”learning by doing”. Det förekommer även teoretiska utbildningar, allt från seminarier, till sälj-utbildningar till ledarskaps-utbildningar. Organisationen har även inspirationsutbildningar som syftar till att öka motivationen där olika VD:er delar med sig av sina erfarenheter och ger ut tips till de anställda.

Vidare är det betydande att chefer och teammedlemmar tar ansvar och ser till att de drar fördelar av varandra menar respondent E.

Utvärderingsåtgärder: Det finns inga formaliserade utvärderingsforum. Dock har chefen utvecklingssamtal med samtliga medarbetare varje år för att se vilka behov som finns, vad som behöver utvecklas både hos individen men även organisationen.

Vinstdelning: Organisationen innehar bonussystem som är knutna till resultatet anger respondent E. Anställda kan erhålla ersättning i relation till deras prestationer.

Anställningstrygghet: Anställningstryggheten består av informella regler. Organisationen anser det är betydande med en enorm tolerans till nationalitet, kön, religion, sexuell läggning etc. Anställningskontrakt och anställningsvillkor förekommer vid varje anställning.

Anställdas röstberättigande: Detta sker i utvecklingssamtalen enligt respondent E, där medarbetaren under detta samtal kan uttrycka vilka behov som finns.

Arbetsdefinition: För att säkerställa att medarbetare. framförallt nyanställda, vet vilka arbetsuppgifter som de förväntas utföra utformas resor till de skolor som organisationen samarbetar med.

4.3.6 Vasakronan

Vasakronan har i sin affärsplan utformat olika aktiviteter som de arbetar med och uppdaterar kontinuerligt beroende på hur deras situation ser ut anger respondent F. Aktiviteterna är kopplade till varandra och liknar varandra inom hela företaget. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Vasakronan arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Vasakronan arbetar med interna karriärmöjligheter anger respondent F. Företaget vill att deras medarbetare utvecklas inom sina roller vilket sker bland annat genom erfarenhetsbyten och utbildningar, men främst genom

medarbetardialoger med HR-chefen. Utveckling och utbildning ligger på medarbetaren själv men denne får stöd från HR-chefen menar respondent F.

Formella utbildningssystem: Anställda erbjuds enligt respondent F utbildningar i form av erfarenhetsutbyten, företagsdagar, temadagar och även externa kurser för att stimulera utveckling.

Utvärderingsåtgärder: Några formella utvärderingsåtgärder finns inte hos företaget. Däremot sker löpande medarbetardialoger, som enligt respondent F förs i syfte om att hjälpa medarbetarna identifiera utvecklingsmöjligheter och vägar till att bidra till organisationen.

Vinstdelning: På Vasakronan finns ett resultatdelningsprogram som delas lika med samtliga på företaget. Anledningen till detta är för att företaget vill motivera sina anställda till att utföra ett bra arbete menar respondent F.

Anställningstrygghet: Vasakronan har en del policyer som skapar trygghet hos de anställda. Policyer som företaget har enligt respondent F innefattar en likabehandlingsplan, uppförandekod, krishantering samt antikorruptionspolicy. Vasakronan införde också år 2015 ett koncept som kallas för Workfullness vilket handlar om att må bra på arbetsplatsen med tyngd på den psykosociala hälsan menar respondent F.

Anställdas röstberättigande: På Vasakronan har medarbetarna möjligheten att påverka HR-strategin anger respondent F. Genom årliga medarbetarundersökningar kan samtliga medarbetare uttrycka åsikter om HR-arbetet. Vasakronan har även en workshop som kallas för “Open space” där samtliga 350 medarbetare samlas för en diskussion om vad den viktigaste punkten anses vara för Vasakronan idag och framåt. All personal får skriva ned sina tankar och detta sorteras sedan till ett antal ämnen som därefter diskuteras på plats under några timmar. Detta är något som direkt går in i ledningen enligt respondent F.

Arbetsdefinition: Genom medarbetardialoger som sker löpande kan medarbetare tillsammans med HR-chefen, respondent F, diskutera sin yrkesroll och tydliggöra sina arbetsuppgifter.

5. Analys av företag inom tjänstebranschen

Frågeställning: Hur arbetar de studerade företagen med strategisk HR och vilka faktorer påverkar detta arbete?

Analysen kommer i detta avsnitt först att bestå av en diskussion kopplat till studiens kunskapsöversikt kring hur de studerade företagen arbetar med och ser på HR-strategier. Därefter kommer deras syn kring de faktorer som påverkar företagens HR-strategier, vilket följs av en diskussion kring hur de arbetar med strategiska HR-aktiviteter. Allt detta material kommer sedan användas i komparativ analys tillsammans med empirisk data som samlats in från tillverkningsbranschen i kapitel 8 Komparativ analys.

5.1 HR-strategi

Fredberg & Kalling (2015) menar att strategier innebär processer som är direkt kopplade till företagets prestation och uppnås genom värdeskapande aktiviteter. Detta är någonting som kunde utläsas i samtliga studerade tjänsteföretag då dessa har uttalade HR-strategier och affärsstrategier, vilka sedan uppnås genom att företagen arbetar med olika värdeskapande aktiviteter. Detta visar på att tjänsteföretagen insett vikten av att arbeta med affärsstrategier samt HR-strategier för att uppnå de organisatoriska målen samt öka den organisatoriska prestationen. Vidare ska det finnas koppling mellan HR och affärsstrategin, även benämnt Strategisk "fit", för att HR-arbetet ska anses vara strategiskt (Armstrong, 2014; Wright & McMahan, 1992). Samtliga studerade tjänsteföretag ansåg även att det fanns en koppling mellan HR-arbete och affärsstrategin.

Bullet & McEvoy (2012) och Grant (2002) menar att humankapitalet är centralt vid utformandet av strategier då det kan bevara och skapa prestationer, vilket går att identifiera hos flertalet intervjuade företag. Vasakronan poängterar detta genom att förklara att HR blir allt viktigare eftersom människans betydelse gradvis ökar för organisationer. Fokus på humankapitalet går även att se i Länsförsäkringar och Tjänsteföretag A som aktivt arbetar med det och insett vikten av att behålla och rekrytera kompetenta medarbetare. På Tjänsteföretag B finns liknande strategier kring personal då det råder stor konkurrens om

kompetenta medarbetare då dessa kan anses som produkten. Grant Thornton antyder också vikten med kompetensutveckling, dock är humankapitalet inte centralt vid utformandet av strategier utan personalen har chans att påverka i efterhand. Även SJ AB anser att personalen inte har någon större påverkan av utformandet av strategier, istället är det personalen som får anpassa sig efter den.

Både det resursbaserade synsättet och kunskapsbaserade synsättet kan utläsas i flertalet av de intervjuade företagens HR-strategier. Länsförsäkringar, Tjänsteföretag B och Vasakronan anser att affärsstrategin har en stor påverkan på HR-strategin då de menar HR har en stor bidragande del i att nå organisatoriska mål. Därför läggs stor vikt vid att utveckla befintlig kunskap samt rekrytera ny. I Tjänsteföretag A går det att utläsa vikten av kunskap inom organisationen för att nå uppsatta mål då de namngett sin HR-strategi för kompetensstrategi. I Grant Thornton bygger HR-strategin på affärsplanen och de anser att det är genom HR-strategier som medarbetare utvecklas och blir motiverade till att uppnå organisationens affärsmål. Även i SJ AB bygger HR-strategin på den övergripande strategiska affärsplanen.

Med hjälp av värdeskapande strategier och genom att inneha unika resurser kan organisationen skapa konkurrenskraft (Bullet & McEvoy 2012; Armstrong 2014; Barney & Wright 1998; Newbet 2007; Terziovski 2010; Zott 2003). Vasakronan, Grant Thornton, Länsförsäkringar, Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B håller med dessa författare och arbetar aktivt med att motivera och utbilda medarbetare till att nå organisatoriska mål. Dessa fem företag arbetar främst med individuell kunskapsutveckling, något som March (1991) och Grant (2002) tar upp i det kunskapsbaserade synsättet. Författarna särskiljer mellan organisatorisk och individuell kunskap där samtliga företag lägger mest fokus på den individuella kunskapen, hur de ska komma åt den och hur de ska utveckla den. Detta arbetar även SJ AB med dock skiljer deras arbete sig ifrån de andra företagen då de inte anser att detta leder till konkurrenskraft. Konkurrenskraft nås genom unika resurser vilket är centralt i det resursbaserade synsättet och även i the configurational perspective.

Vid utformandet av en HR-strategi menar Wright et al., (2004) att organisationer kan ha ett "inside-out" närmande eller ett "outside-in" närmande. Detta är någonting som skiljer sig åt mellan de intervjuade företagen. Länsförsäkringar har ett tydligt "outside in" närmande vid utformningen av deras HR-strategi då den till stor del anpassas utifrån företagets kunder. Även Tjänsteföretag A är kundägt och har som övergripande mål att göra kundnytta, någonting som i högsta grad påverkat utformandet av deras HR-strategi. Vasakronan har däremot mer ett "inside-out" närmande vilket blir tydligt då störst vikt läggs vid personalens åsikter vid utformning och implementering av både HR-strategier och HR-aktiviteter. De företag som har en blandning av "inside-out" och "outside-in" närmanden vid är Tjänsteföretag B, Grant Thornton samt SJ AB detta då dessa utformandet av HR-strategier. Dessa företag påverkas till stor del av både interna faktorer som medarbetare och organisationsstruktur samt externa faktorer som kunder och omvärlden.

5.2 Faktorer som påverkar HR-strategin

Nedan förs en mer djupgående analys kring de faktorer som påverkar HR-strategin inom företagen.

Enligt "Best fit" skall organisationers HR-strategier vara överensstämmande med den omgivning organisationen är verksam inom och dess omständigheter (Armstrong & Taylor, 2014). Nedan presenteras de faktorer som de studerade företagens HR-strategier påverkats av:

5.2.1 Organisationsstrukturen

Inom the contingency perspective belyser Delery & Doty (1996) via ett exempel att banker som implementerar en defensiv strategi presterar bättre om de fokuserar på hög delaktighet i beslutsfattanden. Enligt Delery & Doty (1996) är därför en anpassning mellan strategi och organisationsstruktur en del av the contingency perspective, vilket även återfinns hos samtliga företag gällande hur de utformat HR-strategierna. I Grant Thornton, Länsförsäkringar och Tjänsteföretag B påverkar denna faktor bland annat hur de delar upp HR-team utefter de regioner de är verksamma i då dessa har olika behov och arbetar annorlunda gentemot varandra, dock skapas och utformas HR-strategierna centralt i

ledningsgruppen. Vasakronan utformar istället allt centralt men organisationsstrukturen påverkar sedan hur de väljer att utforma HR-strategierna. Samma gäller hos SJ AB där HR-strategierna utformas högt upp i hierarkin av ledningsgruppen och av högt uppsatta chefer. Inom Tjänsteföretag A utformas HR-strategin i ledningsgruppen dock har företaget organiserat sig för att ha erbjuda ett nära HR-stöd i hela verksamheten. Vidare påverkas arbetsuppgifter och arbetsroller av organisationsstrukturen i samtliga företag förutom SJ AB. I SJ AB påverkas istället den interna kommunikationen negativt och personal har mindre chans att del av beslutsfattandet.

5.2.2 HR-policyer & Värderingar

HR-strategier ska enligt Kanter (1984) översättas till HR-policyer som i sin tur ska leda till konkreta riktlinjer och HR-praktisering vilka ska möjliggöra för strategin att fungera. The contextual perspective innefattar sociala faktorer som värderingar, där även HR-policyer kan spegla dessa (Marlet, 2012). Samtliga studerade företag har olika HR-policyer som ska spegla hur de arbetar internt, dock skiljer de sig åt ifall de innehar officiella uttryckta värderingar eller inte. SJ AB, Vasakronan, Tjänsteföretag A och Länsförsäkringar har uttryckta värderingar som ska spegla bland annat hur de arbetar internt och agerar gentemot varandra och organisationen, med andra ord företagskulturen.

Både SJ AB och Länsförsäkringar arbetar även med selektiv rekrytering, vilket bygger på att dessa företag har värderingar gällande att rekrytera medarbetare efter annan etisk härkomst. Detta då de vill att medarbetarna ska återspegla samhället. Selektiv rekrytering återfinns i the universalistic perspective som en best practice. Att rekryteringen går i linje med HR-policyerna är även ett exempel på vad Armstrong & Taylor (2014) menar när de nämner att organisationens HR-policyer måste vara konsekventa med andra aspekter i organisationen för att vara effektiv, vilket också är en del av the contingency perspective.

5.2.3 Bransch

The contextual perspective diskuterar kring industriella faktorer som innefattar hur branschen påverkar organisationen, (Marlet, 2012). Combs (2006) studie inom the contingency perspective är ett exempel som visar att vad för typ av HR-praktisering som

ska implementeras beror på bransch och hur denna ser ut. Detta visar att bransch är en faktor som påverkar i både the contextual perspective och the contingency perspective. Grant Thornton, SJ AB, Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B anger att de påverkas av att de är verksamma inom tjänstebranschen detta då flertalet anger att denna påverkan beror på att personalens kunskap inom tjänstebranschen är betydande.

5.2.4 Kunder

The contextual perspective innefattar geografiska aspekter som inkluderar kunder, (Marlet 2012). Att ta hänsyn till externa faktorer som kunder är även en del av the contingency perspective enligt Delery & Doty (1996). Länsförsäkringar och Tjänsteföretag A påverkas mest av denna faktor då de är kundägda. Även SJ ABs HR-strategier påverkas av kunderna eftersom värdeorden är anpassade efter dem och genomsyrar hela organisationen. Grant Thornton påverkas också av kunder eftersom de är det slutgiltiga målet. De resterande studerade företagen påverkas indirekt av kunderna då de arbetar med HR-strategier där tyngden ligger i att utveckla och motivera medarbetarna vilket bland annat syftar till att få nöjdare kunder.

5.2.5 Konkurrenter

The contextual perspective innefattar geografiska aspekter som även inkluderar konkurrenter, (Marlet, 2012). Detta är även en faktor inom the contingency perspective där Kaufman (2010) nämner externa kontextuella faktorer. Detta är en faktor som inte alla studerade företag påverkas av. Det företag som anger att konkurrenter har en stor påverkan på deras HR-strategier är Tjänsteföretag B då det finns en rådande konkurrens bland arbetskraften. Resterande organisationer anser att de inte påverkas av konkurrenter i någon större grad. I fallen där det kan påverka är bland annat trender, kompetens och lönenivåer involverade.

5.2.6 Personal

Både the universalistic perspective och the configurational perspective ser personal som en viktig faktor i arbetet med SHRM (Bae & Lawlers, 1999; Kahiri et al., 2012). Samtliga företag anger att de tar tillvara på personalens åsikter vid utformning av HR-strategier, dock i olika utsträckning, där Länsförsäkringar och SJ AB anpassar minst. Det kan dels

vara genom medarbetarundersökningar, referensgrupper och att i allmänhet lyssna på personalens åsikter och föra löpande dialoger. Detta kan bidra till bättre resultat enligt Bae & Lawlers och the universalistic perspective då företag som värderar medarbetarna som en källa till konkurrenskraft presterade bäst i deras studie, vilket även the configurational perspective anser att medarbetare kan leda till konkurrenskraft.

Samtliga företag håller med om att det finns en koppling mellan kunskap, motivation och prestation, dock ser SJ AB ingen koppling mellan HR-arbete och konkurrenskraft vilket de övriga företagen gör.

5.2.7 Omvärlden – omgivning/geografi

The contextual perspective menar att strategisk HR ska omfatta geografiska faktorer som bland annat innefattar omvärlden (Marlet, 2012). Detta stämmer på flertalet studerade företag, Länsförsäkringar och Tjänsteföretag A anpassar sig till sina kunder, SJ AB till hållbarutveckling, Vasakronan till trender och Tjänsteföretag B anpassar sig efter lokala förutsättningar. Grant Thornton skiljer sig åt och menar att de endast indirekt påverkas av omvärlden.

5.2.8 Lagar & Regler

The contextual perspective som innefattar omvärlden där även lagar och regler ingår (Marlet, 2012) vilket samtliga företag påverkas av. Bland annat så påverkas de av arbetsmiljölagar, regionala lagar och certifikat. Tjänsteföretag A är de enda som uttrycker att HR-arbetet påverkas mycket av lagar och regler, medan Grant Thornton anger att det inte är något som de alltid tänker på.

5.2.9 Digitalisering

Digitalisering inom HR kopplas till EHRM som enligt Ruël, et. al. (2004) innebär att HR använder sig av informationsteknologi för att stödja HR-arbetet, dock ingår varken digitalisering eller EHRM i något av de fyra studerade perspektiven på SHRM. Samtliga studerade företag angav att digitalisering var en faktor som påverkar deras HR-strategier. Marler & Fisher (2013) anger att EHRM bidrar till effektivare HR-arbete där HR kan

leverera bättre HR-tjänster, vilket kunde utläsas i Länsförsäkringar samt Tjänsteföretag A som använder digitaliseringen för att effektivisera den interna kommunikationen. Tjänsteföretag B och Länsförsäkringar angav att digitaliseringen förenklat och effektiviserat deras rekryteringar. Grant Thornton och Vasakronan har kommit ett steg längre då de ser digitaliseringen som ett verktyg att förändra arbetssätt men även organisationsstrukturen. Ruël, et. al. (2004) anger att digitaliseringen innebär att mycket arbete som HR ansvarar för kan läggas på chefer, något som Vasakronan tagit till vara på och ser även digitaliseringen som ett sätt att få mer självstyrande team. Pfeffer (1998) anger även självstyrande team som en best practice vid HR-praktisering. SJ AB ser även dem digitaliseringen som ett verktyg att effektivisera HR-arbetet och få chefer att arbeta mer självständigt. Dock brottas företaget med det som Ruël, et. al. (2004) anger, att ändra chefernas tankesätt och få dem att använda de digitala HR-verktygen. Ruël, et. al. (2004) liksom SJ AB anger att detta motstånd beror på stress och att ändra gamla invanda arbetssätt.

Organisationsstruktur	Samtliga företag anger att deras organisationsstruktur påverkar deras HR-strategi.
Bransch	SJ AB, Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B anger att bransch har en stor påverkan.
Omvärlden- omgivning/geografi	Samtliga företag påverkas av dessa faktorer, dock i olika utsträckningar.
Lagar & Regler	Samtliga företag anger att lagar och regler har en påverkan på deras HR-strategier.
HR- policyer & Värderingar	Samtliga företag har HR-policyer men vissa företag påverkas till största del av värderingar.
Personal	Samtliga företag anger personal som en faktor som påverkar HR-strategin, dock varierar graden av personalens påverkan.

Kunder	Grant Thornton, Länsförsäkringar, Tjänsteföretag A och SJ AB påverkas direkt av deras kunder.
Konkurrenter	Tjänsteföretag B är det enda företaget som anger konkurrenter som en stor påverkande faktor vid utformning av HR-strategier. Länsförsäkringar och Vasakronan påverkas indirekt av konkurrenter. Resterande företag påverkas ej.
Digitalisering	Samtliga företag har angivit att deras HR-strategier påverkas av digitaliseringen på olika sätt.

5.3 Strategisk HR-praktisering

Nedan förs en mer djupgående analys kring de strategiska HR-aktiviteterna inom de studerade företagen.

5.3.1 Interna karriärmöjligheter

Inom the configurational perspective nämner Kahiri et al. (2013) motivation som en viktig faktor som tillsammans med kunskapsutveckling leder till ökade prestationer. På samtliga intervjuade företag finns interna karriärmöjligheter eller andra vägar till personlig utveckling, dock anger inte alla att det kan leda ökad motivation. Organisationerna som anger att interna karriärmöjligheter leder till en ökad motivation är Vasakronan och och Tjänsteföretag A. Mer specifikt uppnås detta genom bland annat utvecklingssamtal och intern utveckling.

Dock enligt the universalistic perspective kan interna karriärmöjligheter leda till motiverad personal (Pfeffer, 1998). Eftersom samtliga studerade företag arbetar med någon form av interna karriärmöjligheter så detta enligt perspektivet leda till en ökad motivation bland de anställda.

5.3.2 Formella utbildningssystem

En stor vikt läggs vid kompetensförsörjning och utveckling av den interna kunskapen inom företagen vilket är en viktig faktor i the configurational perspective och the universalistic perspective. Inom the universalistic perspective är utbildning en av aktiviteterna som ska leda till kompetent och motiverad personal (Pfeffer, 1998). Samtliga företag utför formella utbildningar, framförallt Länsförsäkringar som kräver specifika certifieringar för att kunna utföra vissa arbetsuppgifter. Exempel på and Tjänsteföretag A, Tjänsteföretag B och Vasakronan ser lärande i arbetet som en viktig del i att skapa kompetent personal och karaktäriseras av eget ansvar. I SJ AB finns det formella utbildningar för samtliga inom organisationen och Grant Thornton erbjuder minst 100 utbildningstimmar årligen för sina anställda. The configurational perspective skiljer sig dock lite från det universalistic perspective och menar att organisationer både behöver arbeta med kunskap och motivation för att kunna effektivisera organisationen genom förbättrade prestationer. Organisationerna

som ser kunskapsutveckling som motivation och kunskapsutveckling sammanhängande med varandra är Vasakronan, Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B.

5.3.3 Utvärderingsåtgärder

Utvärderingsåtgärder är enligt Delery & Doty (1996) en viktig praktisering och något som utförs av samtliga studerade företag. Grant Thornton arbetar bland annat med individuella utvecklingsplaner vilket även Tjänsteföretag A gör, detta för att medarbetarna skall vara med och bidra till företages mål. Tjänsteföretag B och Länsförsäkringar arbetar med utvecklingssamtal för att sätta upp individuella mål, vilket även Länsförsäkringar anser kan öka medarbetares motivation. Vasakronan för kontinuerliga medarbetardialoger för att identifiera utvecklingsmöjligheter och SJ AB använder medarbetarundersökningar som bland annat undersöker motivationen bland anställda.

5.3.4 Vinstdelning

Vad gäller ersättning baserat på prestation har tre av företagen vinstdelning. Vasakronan och Länsförsäkringar har gemensam vinstdelning där alla i företaget får samma belopp, vilket verkar samtidigt till en reducering av statusskillnader. Tjänsteföretag B har ett individuellt program och uppfyller därmed best practice ”ersättning baserat på prestation” enligt the universalistic perspective, men reducerar inte statusskillnader. Enligt respondenterna från Vasakronan, Länsförsäkringar och Tjänsteföretag B ökar en vinstdelning även motivationen, vilket är en viktig faktor som the configurational perspective tar upp. Hos Grant Thornton, Tjänsteföretag A och SJ framgår det inte något om någon form av gemensam vinstdelning även om SJ förklarar att de har individuell lönesättning.

5.3.5 Anställningstrygghet

Pfeffer (1998) nämner exempel på ”best practices” inom the universalistic perspective där anställningstrygghet innefattas. Alla respondenter använder sig av flera av ovanstående exempel på ”best practice”. Vad gäller anställningstrygghet följer samtliga organisationer lagar som exempelvis reglerar olika arbetsvillkor. Samtliga intervjuade företag har dessutom upprättat HR-policyer med exempelvis likabehandlingsplan och

jämställdhetsplan. Vasakronan och Grant Thornton har även utarbetat ett hälsoarbete för att alla medarbetare ska må bra på arbetsplatsen och vara friska.

5.3.6 Anställdas röstberättigande

Inom the contextual perspective inkluderas variabler som offentliga förvaltningar, fackföreningar och andra sociala institutioner Alcazar et al. (2005). Inom samtliga intervjuade tjänsteföretag framkom att det huvudsakligen var medarbetarundersökningar som utfördes för anställdas röstberättigande. Vidare angav Tjänsteföretag A att fackföreningar är betydande för organisationen. Tjänsteföretaget B särskilde sig från samtliga företag där anställda istället uppmuntras att uttrycka åsikter under utvecklingssamtalen.

5.3.7 Arbetsdefinition

Arbetsdefinitionen är direkt kopplat till företagets affärsmål (Delery & Doty, 1996). Enligt the universalistic perspective behöver HR-aktiviteter ha en förmåga att öka företagets prestation vilket en tydlig definition av arbetsuppgifterna kan leda till (Becker & Gerhart, 1996). Detta kan vi se hos Grant Thornton, Länsförsäkringar och Tjänsteföretag A som arbetar med individuella utvecklingsplaner så att medarbetaren ska veta hur de ska arbeta för att uppnå uppsatta mål. Tjänsteföretag A har förutom detta tydliga mallar kring en del yrkesroller för att förtydliga för medarbetaren.

Tjänsteföretag B erbjuder sina medarbetare resor för att tydliggöra för medarbetaren vad denna förväntas arbeta med. På Vasakronan och SJ AB sker medarbetarsamtal som är fokuserade på att tydliggöra arbetsuppgifter, individuella mål och förväntningar på medarbetaren.

5.4 Sammanfattning av analys tjänstebranschen

Sammanfattande tabell över faktorer som påverkar HR- strategin:

Organisationsstruktur	Samtliga företag anger att deras organisationsstruktur påverkar deras HR-strategi.
Bransch	SJ AB, Tjänsteföretag A och Tjänsteföretag B anger att bransch har en påverkan.
Omvärlds- omgivning/geografi	Samtliga företag påverkas av dessa faktorer, dock i olika utsträckningar.
Lagar & Regler	Samtliga företag anger att lagar och regler har en påverkan på deras HR-strategier.
HR-Policyer & Värderingar	Samtliga företag har HR-policyer men det varierar ifall företagen har officiellt uttrycka värderingar eller inte.
Personal	Samtliga företag anger personal som en faktor som påverkar HR-strategin, dock varierar graden av personalens påverkan.
Kunder	Samtliga företags HR-strategier påverkas i någon mån av kunder**.**
Konkurrenter	Tjänsteföretag B är det enda företaget som anger konkurrenter som en stor påverkande faktor, Resterande påverkas antingen indirekt eller inte alls.
Digitalisering	Samtliga företag har angivit att deras HR-strategier påverkas av digitaliseringen på olika sätt.

Sammanfattande tabell över Strategisk HR-praktisering:

Interna karriärsmöjligheter	På samtliga företag finns interna karriärsmöjligheter.

Formella utbildningssystem	Samtliga företag anger att det förekommer formella utbildningar.
Utvärderingsåtgärder	Samtliga studerade företag arbetar med utvärderingsåtgärder, dock sker detta olika inom företagen
Vinstdelning	Vasakronan, Tjänsteföretag B och Länsförsäkringar har vinstdelningsprogram.
Anställningstrygghet	Samtliga företag har utformat policyer för att öka anställningstryggheten.
Anställdas röstberättigande	Samtliga företag anger att anställda har röstberättigande och kan påverka HR-arbetet, dock på olika sätt.
Arbetsdefinition	Samtliga företag anger att de arbetar med arbetsdefinitioner.

6. Empiri: Tillverkningsbranschen

Nedan presenteras det empiriska materialet från samtliga respondenter inom tillverkningsbranschen där vi först presenterar företagens strategier, följt av de faktorer som påverkar strategierna och slutligen presenteras företagens Strategiska HR-praktisering.

Företagsnamn	**Respondent**
Fagersta Stainless	Respondent A
Seco Tools	Respondent B
Tillverkningsföretag A	Respondent C
Tillverkningsföretag B	Respondent D
Tillverkningsföretag C	Respondent E
Tillverkningsföretag D	Respondent F

6.1 Strategi

Nedan presenteras de studerade företagens strategier, hur dessa utformas samt dess koppling till konkurrenskraft.

6.1.1 Fagersta Stainless

Respondent A förklarar att en del av företagets affärsstrategi är att stå för produkter som kan stå för kvalité ute på marknaden och att detta ska bibehållas. Vidare förklarar respondent A att företaget inte har någon tydlig uttalad HR-strategi, då detta inte är någon prioritet. Respondent A ser heller ingen direkt koppling mellan HR-arbetet och konkurrenskraft.

Istället för en uttalad HR-strategi har företaget en personalhandbok som exempelvis innefattar områden som utvecklingssamtal och utbildning vilka kan ses som delar av en HR-strategi. Personalhandboken uppdateras med jämna mellanrum där det finns behov, medan vissa delar kan vara över 10 år gamla. I personalhandboken finns även ett antal HR-

policyer, uppförandekoder och befattningsbeskrivningar nedskrivna. ”*Det är ett ledande dokument som man tar intryck och ändrar sitt uppförande.*” (Respondent A, personlig kommunikation, 2016). Samtliga anställda i Fagersta Stainless har tillgång till personalhandboken. Huvudsakligen är det respondent A som ansvarar för utformandet av personalhandboken, men andra inom exempelvis personavdelningen kan vara involverade, återkoppling med VD brukar även utföras. Utöver detta så sker det även ledningsgruppsmöten två gånger per månad där chefer för samtliga enheter är närvarande, där HR-strategier diskuteras.

6.1.2 Seco Tools

Seco Tools affärsstrategi är byggd utifrån något företaget benämner som “Seco Way” vilket exempelvis innefattar olika tillväxtmål, att företaget ska inneha hög service och kvalitetsprodukter samt leverera sina löften. I denna affärsstrategi finns det även tre värderingar vilka är passion för sina kunder, familjeanda och personlig engagemang. En stark koppling mellan HR-strategin och affärsstrategin är just genom dessa värderingar menar respondent B då dessa genomsyrar hela organisationen och där HR utgör en grundpelare för företagets värderingsbas.

Vidare förklarar respondent B att “Seco Way” är en förenklad bild och en illustration av affärsstrategin som uppdateras kontinuerligt och det finnas ytterligare affärsstrategier som exempelvis Life2 vilket är en global strategi for Seco Tools. Respondent B anger även att HR-arbetet är en bidragande faktor till konkurrenskraft då företaget exempelvis arbetar med performance management, vilket huvudsakligen handlar om att organisationsmål ska bli uppfyllda på ett effektivt sätt och samtidigt skapa de bästa möjliga förutsättningarna för de anställda

Då Seco Tools tillhör Sandvik koncernen så påverkas HR-strategin efter den, där alla HR-aktiviteter utgör HR-strategin förklarar respondent B. Vidare utformas HR-strategierna av ett HR-kollektiv som förankras i företagsledningen, vilken Norell är aktiv inom. Många av HR-strategierna utformas för global användning för att sedan anpassas efter olika lokala faktorer, som exempelvis vart i organisationens tillverkningsprocess den specifika fabriken befinner sig inom eller hur långt de har kommit med HR-arbetet på orten.

6.1.3 Tillverkningsföretag A

Respondent C anger att tillverkningsföretaget har en uttalad affärsstrategi som utformas på en global nivå och kan kortfattat sammanfattas av fyra imperativ:

- Förbättra prestationen av den innovativa kärnan
- Göra korrekt resursallokerings beslut
- Förtjäna respekt ifrån samhället
- Skapa ett kulturistiskt ägarskap

Vidare har företaget även en uttalad HR-strategi som också den är utformad på en global nivå och som är kopplad till de fyra imperativen, där framförallt ”arkitekturen av kulturen” har en stark koppling till affärsstrategin eftersom den genomsyrar hela organisationen anger respondent C. Följande punkter är utformade i HR-strategin:

- Arkitektur av kultur
- Rekrytera och utveckla talanger
- Drivkraft för organisatorisk effektivitet
- Designers av globala HR-lösningar

Vidare anger respondent C att HR utgör en betydelsefull roll för företagets konkurrenskraft eftersom den hjälper organisationen att uppvisa en legitimitet genom att styra organisationen så att den följer olika lagar och förordningar.

6.1.4 Tillverkningsföretag B

Företaget har ingen uttalad affärsstrategi eller uttalad HR-strategi dock arbetar varje HR-chef väldigt strukturerat med HR förklarar respondent D. Genom ett nära samarbete mellan koncernens 10 HR-chefer och ledningsgruppen blir HR-strategierna utformade menar respondenteten. HR är centralt för företagets framgång och det är viktigt att det är en del av affärsutvecklingen och respondentet D anser att HR har en nyckelfunktion inom företaget som förhoppningsvis leder till konkurrenskraft. Vidare menar respondent D att utan motiverade medarbetare så blir det inte mycket till företag. Dock menar respondent D att HR fortfarande anses som anonymt då det inte går att mäta och bevisa vad denna

funktion exakt bidrar till, vilket är en utmaning för HR och av denna anledning måste HR ta en större affärsmässig plats.
Vidare anger respondent D att företaget arbetar utifrån fem byggstenar vilka är: kunden i fokus, enkelhet, entreprenörsanda, kostnadseffektivitet och mod & respekt.

6.1.5 Tillverkningsföretag C

Företaget har en uttalad affärsstrategi som utgår ifrån pålitlighet och enkelhet och utifrån detta ska företaget kunna leverera produkter med hög kvalitet enligt respondent E. HR-strategin är en del av affärsstrategin och inom företagets HR-strategi är kompetensfrågan är av störst betydelse eftersom den kan utveckla organisationen. I strategin ingår bland annat rekrytering anger respondenten, ”*För oss så är kompetensfrågan strategisk, alltså rekrytering.”* (Respondent E, personlig kommunikation, 2016). Ytterligare anger respondenten att komptensutveckling är en viktig del av HR-strategierna. ”*... men vi måste jobba med att bli mer effektiva och då kommer det här med kompetens.*” (Respondent E, personlig kommunikation, 2016).

Vidare anger respondent E att det är HR- avdelningen på moderbolaget som utformar HR-strategierna som påverkar samtliga dotterbolagen inom Sverige, vilket i dagsläget är fyra bolag. Företagets övriga bolag i andra delar av världen arbetar på ett annorlunda sätt då bolagets storlek avgör huruvida en HR- strategi behöver utformas.

Slutligen anger respondent E att HR-arbetet ses som en faktor till konkurrenskraft, exempelvis vid interna förändringsarbeten då detta kan leda till bättre lönsamhet och rätt rekrytering kan även det leda till bättre resultat.

6.1.6 Tillverkningsföretag D

Tillverkningsföretaget har som övergripande affärsstrategi att vara det ledande företaget inom den produkten som de erbjuder med ett aktivt arbete mot hållbarhet, framförallt gällande miljö. Enligt respondent F fokuserar företaget på tre områden inom affärsstrategin vilka är lönsamhet, prestanda och verksamhetsstyrt samarbete.

HR-strategin har brutits ned från denna affärsstrategi med syftet att stödja detta arbete där fokus ligger på människor, kultur och organisationen. Respondent F menar att HR har nio olika prioriteringar som bland annat handlar om att utveckla ledare, attrahera talanger, arbeta med högpresterande team och aktivt arbeta med mångfald, socialt ansvarstagande och säkerhet. Vidare anger respondent F att HR ses som en viktig funktion som ska leda till konkurrenskraft. *"Ska vi uppnå affärsmålen måste vi inom HR prioritera rätt saker."* (Respondent F, personlig kommunikation, 2016). HR-strategin gäller för den hela den globala organisationen, men det finns även utrymme för att anpassa denna strategi utifrån egna behov. Varje land undersöker de nio olika prioriteringarna för att sedan göra anpassa det egna HR- arbetet utefter det specifika behovet menar respondent F. Dock förklarar respondent F att det är viktigt att allt HR-arbete ligger i linje med affärsstrategierna.

Samtliga strategier utformas av ledningsgruppen vilket innefattar bland annat företagets VD, och enligt respondenten är det styrt uppifrån och ner.

6.2 Faktorer som påverkar HR-strategin

I detta avsnitt presenteras hur olika externa och interna faktorer påverkar de studerade företagens HR-strategi.

6.2.1 Fagersta Stainless

Respondent A anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Eftersom Fagersta Stainless består av olika enheter, som exempelvis logistik, teknik och produktion så kan HR-strategier och HR-arbetet anpassas i en mindre utsträckning efter dessa avdelningar menar respondent A.

Bransch: Eftersom omkringliggande företag inom tillverkningsindustrin inte tillverkar samma produkter upplever inte respondent A att branschen har någon stor påverkan på deras HR-arbete.

Omvärlden – omgivning/geografi: Respondent A anger att företagets verksamhetspolicy påverkas av omvärlden då den bland annat är utformad för att minimera och förebygga miljöpåverkan.

Lagar & Regler: Medbestämmande i Arbetslivet, MBL, är en lag som reglerar olika arbetsrättslagar vilket påverkar företagets HR-strategier anger respondent A. Exempelvis anger respondent A att det står i paragraf 17 att alla större förändringar alltid skall förhandlas med de anställda och att arbetsgivaren på eget initiativ skall förhandla arbetsförhållanden med facket.

HR-policyer & Värderingar: I personalhandboken finns ett flertal HR-policyer utformade. En av dessa är den allmänna personalpolicyn som behandlar att affärsidé, strategi och mål ska vara känt för samtliga anställda, vilket är avgörande för att motivera och engagera medarbetare.

Den allmänna personalpolicyn anger också att det kontinuerligt ska ske kompetensutveckling där varje befattningshavare tillsammans med arbetsledningen har ansvar för sin kompetensutveckling, samtliga medarbetarvillkor ska vara likvärdiga oavsett ålder, kön, etnisk härkomst eller sexuell läggning och att fackliga organisationer skall tillsammans med medarbetare vara en naturlig samarbetspartner. Ett exempel på detta är lika lön för lika arbete ska appliceras oavsett ovan nämnda faktorer.

Respondent A menar att policyer är viktiga ”*Detta är avgörande för att engagera och motivera medarbetarna, varje chef ska medverka kontinuerligt i att utveckla sitt ledarskap. Och sen är det ständig kompetensutveckling och ömsesidig information.”* (Respondent A, personlig kommunikation, 2016).

Företaget har även en verksamhetspolicy som utgår ifrån fem värderingar:
Säkerhet: Förebygga och begränsa följderna av allvarliga olyckor
Kvalitet: Våra produkter ska uppfylla kundens krav och gärna överträffa förväntningar
Miljö: Arbeta ständigt med att minimera och förebygga miljöpåverkan och föroreningar samt förbättra miljöprestandan.

Arbetsmiljö: Förebygga risk för ohälsa och olycksfall.
Energi: Identifiera energislöseri och förbättrar energiprestandan.

Personal: Medarbetare har ingen större påverkan på HR-strategier inom Fagersta Stainless, dock har anställda möjlighet till att föreslå och efterfråga någon specifik HR-aktivitet, de kan även komma med idéer som de tror kan förbättra företaget anger respondent A.

Kunder: Fagersta Stainless påverkas av kunder eftersom policyer kan anpassas efter dessa, som exempelvis verksamhetspolicy som menar att produkterna minst ska uppnå olika kunders krav men helst överträffa dessa.

Konkurrenter: Respondent A ser ingen tydlig koppling mellan organisationens konkurrenskraft och deras HR-arbete, därav anser respondent A att Fagersta Stainless inte påverkas av konkurrenter i någon större utsträckning.

Digitalisering: Digitaliseringen har påverkat Fagersta Stainless bland annat genom att samtliga tjänstemän innehar PC vilket lett till en möjlighet att arbeta hemifrån samt genom att olika digitala system implementeras som kan effektivisera organisationen anger respondent A.

6.2.2 Seco Tools

Respondent B anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Olika prioriteringar inom HR-arbetet och HR-strategier kan variera beroende på vilken enhet och vart i organisationen individer befinner sig anger respondent B. Exempelvis kan det skilja sig åt beroende inom vilket land en tillverkningsenhet verkar inom. Även HR-policyer anpassas till den geografiska platsen Seco Tools befinner sig inom.

Bransch: Seco Tools befinner sig inom en tuff bransch vilket gör att HR-arbetet och HR-strategier får anpassas efter den beroende på nuvarande förutsättningar menar respondent B.

Omvärlden- omgivning/geografi: Seco Tools tar hjälp av lokal expertis då dessa vet vad som kan förbättras inom företaget, enligt respondent B är det den lokala expertisen som vet bäst. ”*Vi pratar om att mobilisera organisationen, mobilisera den lokala expertisen.*” (Respondent B, personlig kommunikation, 2016). Lagar och reglar kan skilja sig åt inom olika länder som Seco Tools är verksamma inom menar respondent B vilket har en påverkan på företagets HR-strategier. Även HR-policyer kan anpassas efter lokala förutsättningar.

Lagar & Regler: Dessa påverkar tillverkning och försäljning då Seco Tools måste anpassa sig efter rådande lagar anger respondent B.

HR-policyer & Värderingar: Företaget har HR-policyer samt en code of conduct, vilken inkluderar policyer med företagets värderingar, vilka är; passion för sina kunder, familjeanda och personlig engagemang. code of conduct är global och innefattar affärsetisk policy, som till exempel nolltolerans mot mutor och särbehandling. Respondent B förklarar att företaget och HR påverkas främst av code of conduct, medan policyer inte har någon större inverkan på det dagliga arbetet.

Personal: Personalen har möjlighet att påverka företagets HR-strategi och mål genom medarbetarseminarium, som exempelvis Life2 seminarium vilka HR är med och stöttar anger respondent B.

Kunder: Respondent B klargör med utgångspunkt från affärsstrategin att kunder har en stor påverkan på det strategiska HR-arbetet. *”Om de har en påverkan på ett sånt sätt att det innebär att vi behöver ta initiativ från HR-strategiskt perspektiv så är det självklart så att vi gör det.”* (Respondent B personlig kommunikation, 2016). Seco Tools levererar exempelvis produkter till flyg- och bilindustri som är två tuffa branscher vilka kan vara konjunkturkänsliga och påverka företagets resultat.

Konkurrenter: Precis som vad gäller kunder identifierar respondent B samma samband för konkurrenter. Anpassningar görs kontinuerligt och nya tekniska utvecklingar kan innebära att HR-strategier anpassas.

Digitalisering: Digitalisering har en påverkan både internt med medarbetare och externt gentemot kunder genom exempelvis digitala tjänster och olika digitala erbjudanden.

6.2.3 Tillverkningsföretag A

Respondent C anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Eftersom företaget är centralstyrt globalt utifrån en hierarkisk nivå har organisationsstrukturen en stor betydelse, vilket i detta fall innebär att det regionala kontoret har ytterst liten påverkan på HR-strategier anger respondent C. HR-avdelningen på det lokala kontoret fungerar huvudsakligen som en stödfunktion för medarbetare och chefer i exempelvis arbetsmiljöfrågor, arbetsrättsfrågor, lönerevision, utvecklingssamtal och rekrytering. Det finns dock utrymme att anpassa detta arbete till det regionala kontoret menar respondent C, då den regionala HR-avdelningen påverka exempelvis olika arbetsrättsliga- och arbetsmiljöfrågor.

Bransch: Branschen har en påverkan på företaget anger respondent C, exempelvis vid lönesättning, kompensation och förmåner, som påverkas av benchmarketing genom att det utformas marknadsmässiga löner som är satta inom branschen.

Omvärlden – omgivning/geografi/: Mångfald påverkar företagets HR-strategi då de strävar efter att inneha individer inom organisationen som tänker olika då detta utvecklar både individerna och organisationen menar respondent C.

Lagar & Regler: HR-avdelningens ansvar är att styra organisationen så att den följer olika lagar och förordningar, vilket påverkar HR-arbetet anger respondent C. Detta genom samarbeten med exempelvis facket och huvudskyddsombudet med arbetsrättsliga och

arbetsmiljöfrågor. Exempelvis så har facket och huvudskyddsombudet en påverkan vid rekrytering då de alltid träffar slutkandidaten för intervju.

HR-policyer & Värderingar: Organisationen innehar policyer som förmedlas genom ett intranät och en HR-portal som används av företagets medarbetare. HR-policyerna innehåller information om exempelvis regler vid sjukskrivning anger respondent C.

Personal: Eftersom organisationen är toppstyrd så har inte personalen någon större påverkan på HR-strategin menar respondent C.

Kunder: Kunder är inte någonting som har en direkt påverkan på HR-arbetet anger respondent C.

Konkurrenter: Konkurrenter påverkar läkemedelsföretaget vid exempelvis rekrytering då de vill framstå som en attraktiv arbetsgivare och respondent C anser det av vikt att bygga upp sitt varumärke gentemot sina konkurrenter.

Digitalisering: Respondent C menar att HR-arbetet påverkas av digitaliseringen där nya system ständigt implementeras med syftet att medarbetarnas och chefernas arbetsuppgifter ska underlättas vilka HR-avdelningen är med och stöttar. Digitaliseringen har även påverkat att ett flertal arbetsuppgifter inom HR, exempelvis löneadministrationen, blivit outsourcat.

6.2.4 Tillverkningsföretag B

Respondent D anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Enligt respondent D påverkar organisationsstrukturen företagets HR-arbete och menar att det är olika frågeställningar som är aktuella på olika bolag vid olika tillfällen. *”Det kan vara något ställe som har problem med att det är en tung industri och fysisk krävande arbete – då blir det en fråga. Medan Litauen, där har vi ganska monotont arbete, då blir det ett annat fokus.”* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016).

Organisationsstrukturen har även påverkat uppdelningen av HR-arbetet då det finns 10 koncern HR-chefer över världen som arbetar med HR-frågor och stöttar de olika bolagen inom organisationen. Även företagets VD leder olika HR-frågor, exempelvis gällande vilka insatser som behövs och hur problem ska lösas anger respondent D.

Bransch: Enligt respondent D påverkar branschen då det är en väldigt krävande bransch företaget befinner sig i menar respondent D. Företaget har krävande kunder som förväntar sig kvalité, flexibilitet och service.

Omvärlden – omgivning/geografi/: Hur de tio koncern HR-cheferna arbetar, beror på vilka lokala frågor som är viktiga vid det tillfället anger respondent D. I vissa länder är till exempel försörjning av kompetens en viktig fråga, vilket leder till att HR-arbetet riktas mot det.

Lagar & Regler: Lagar och regler har en stor påverkan på HR-strategier, bland annat lagar och regler kring anställningsvillkor och arbetsmiljö menar respondenten. Respondent D anger även att denne har en ständig kommunikation med fackföreningar.

HR-policyer & Värderingar: HR-policyer som berör jämställdhet och mänskliga rättigheter finns vilket påverkar HR-arbetet menar respondent D. Företaget arbetar även efter fem byggstenar, som handlar om att ha kunden i fokus, att jobba för enkelhet, främja entreprenörsanda, arbeta för att vara kostnadseffektiva, att arbeta för att ha modiga medarbetare samt att samtliga medarbetare ska respektera varandra anger respondent D.

Personal: Medarbetare inom företaget har möjlighet att påverka HR-strategierna anger respondent D. *”Man sitter ju inte i en egen bubbla, det är klart att om vi ser att vi tappar personal så blir det givetvist en dialog med medarbetare som slutar osv. Så absolut.”* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016). Personalen har också en indirekt påverkan på HR-strategin då företaget aktivt måste arbeta med att attrahera och behålla personal, eftersom det i nuläget finns globala industrier som kan attrahera till sig företagets personal. *”Då blir det ännu viktigare att företaget arbetar med HR-frågor som lönevillkor, arbetsmiljö osv.”* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016).

Kunder: Respondent D menar att kunderna påverkar HR-strategin genom de krav och de förväntningarna som dessa har på företagets produkter.

Konkurrenter: Konkurrenter påverkar HR-arbetet. I Bulgarien ligger exempelvis fokus på arbetskraft då det råder stor konkurrens om den. Frågor som väcks och prioriteras är gällande om hur företaget ska arbeta för att attrahera ny kompetens men också hur de ska behålla befintlig personal. Enligt respondent D innebär detta att företaget aktivt arbetar med aktiviteter som berör arbetsmiljö, utveckling och ledarskap för att behålla sin personal.

Digitalisering: Respondent D anger att digitaliseringen påverkar företagets HR-strategier då de arbetar med att utveckla ett gemensamt system för hela företaget där det finns viktiga dokument och mallar för bland annat kundpresentationer.

6.2.5 Tillverkningsföretag C

Respondent E anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstrukturen: Organisationens HR-strategier kan se annorlunda ut beroende på vart organisationen befinner sig i, vilket innebär att företaget måste anpassa HR-strategierna efter det som efterfrågas anger respondent E. Har organisationen exempelvis kontor och tillverkning på en mindre ort arbetar de med employer branding då de upplever att det är svårare att rekrytera arbetskraft där.

Bransch: Respondent E anser att då branschen de är verksamma inom är relativt nischad så finns det en stor konkurrenskraft bland arbetskraften och att många branschorgan får själva utbilda sina anställda.

Omvärlden – omgivning/geografi/: Omvärlden påverkar företaget då HR-strategin kan se annorlunda ut beroende på den specifika geografiska platsen, ofta ser det olika ut i Sverige gentemot andra länder anger respondent E. HR-strategin påverkas även av de trender som finns i omvärlden och omgivningen menar respondent E.

Lagar & Regler: Lagar och regler påverkar företagets HR-strategier anger respondent E, exempelvis påverkas det av arbetsrättslagar samt av fackliga föreningar.

HR-policyer & Värderingar: Värderingar och HR-policyer finns i företaget i form av bland annat arbetsmiljöpolicy och code of conduct. Dessa förklarar respondent E är involverade i allt företaget sysselsätter sig med vilket påverkar HR-strategin, exempelvis utgick utformningen av företagets performance management-systemet ifrån företagets värderingar.

De tre värderingar som genomsyrar organisationer är enligt följande:
Prioritera: Organisationen ska arbeta med det som anses vara viktigt för strategin.
Trust: Det ska finnas ett förtroende internt inom organisationen och externt genom exempelvis att organisationen har ett stort lager och därmed binder upp mycket kapital i syfte att kunna leverera snabbt gentemot konkurrenter.
Förenkla: Handlar om att organisationen ska förenkla olika processer.

Personal: Respondent E menar att företagets HR-strategi inte påverkas av personalens åsikter i någon större utsträckning.

Kunder: Företagets HR-strategi påverkas av företagets kunder anger respondent E. Detta då kundernas kritik och synpunkter kan leda till att interna förändringar genomförs. Denna kritik kan också leda till att ett gap i kompetens och kvalité identifieras vilket leder till att affärs- och HR-strategierna behöver utvecklas.

Konkurrenter: Tidigare har företaget arbetat opåverkat av konkurrenter menar respondenten, men i och med en ökad konkurrens har företaget blivit striktare och infört utvärdering av de anställda för att se vad som kan behöva förbättras. Konkurrenterna påverkar även HR-strategin indirekt genom att det finns en konkurrens av både arbetskraft och produkter anger respondent E.

Digitalisering: Digitalisering är en faktor som har påverkat företagets HR-arbete anger respondent E, framförallt har denna faktor påverkat att det kan minska företagets arbetsinsats och att det förenklar kommunikationen med medarbetarna. Chefer inom organisationen har i takt med digitaliseringen erhållit bättre tillgång till nödvändig information, vilket lett till att återkoppling med HR-avdelningen sker mer sällan menar respondent E. Resultatet av digitaliseringen är enligt respondenten att HR får mer utrymme till att fokusera på det strategiska. *”Vi kan fokusera mer på det strategiska, där vi kan göra skillnad.”* (Respondent E, personlig kommunikation, 2016).

6.2.6 Tillverkningsföretag D

Respondent F anger att följande faktorer påverkar företagets HR-strategi:

Organisationsstruktur: Företaget består av många olika divisioner vilket skapar en utmaning då HR- arbetet måste anpassas efter dessa. *“Vi försöker hela tiden att anpassa oss inom stödfunktionerna för att kunna supporta på bästa sätt.”* (Respondent F, personlig kommunikation, 2016).

Bransch: Respondent F anger att företaget har en väldigt stark industriprägel och att det är ganska stora makrokrafter i samhället som påverkar företaget, allt från oljepriset till politiska läget. Respondent F menar att detta är något som påverkar hela företaget, vilket även innefattar HR.

Omvärlden - omgivning/geografi: Omgivningen påverkar HR-strategierna. Enligt respondent F försöker företaget vara lyhörda och anpassa arbetsmiljön därefter, dessutom undersöks omgivningen gällande hur de ska attrahera den nya generationen. Då företaget är utspritt över hela världen spelar även geografi roll, där olika frågor och trender är aktuella på olika platser.

Lagar & Regler: Enligt respondent F påverkas HR-strategin av både lagar och regler i stor utsträckning då lagarna hela tiden ändras. Även fackföreningar har en påverkan då företaget har en lång historik med fackföreningar och fackliga relationer. *“Vi har ett*

väldigt starkt engagemang där. Allt ifrån löneavtalsrörelsen till andra frågor." (Respondent F, personlig kommunikation, 2016).

HR-policyer & Värderingar: HR-policyer innefattar bland annat karriärspolicy, lönepolicy, och generella personalpolicyer och är enligt respondent F en del av HR-strategin. Annars påverkar företagets värdegrunder även det strategiska HR-arbetet. Värdegrunderna som handlar om bland annat tillit, innovation och säkerhet speglas i samtliga HR- aktiviteter. Speciellt värdegrunden säkerhet är viktig för företaget och handlar om att ingen ska skada sig eller dö på arbetsplatsen.

Personal: Personalen kan påverka en HR- strategi efter att ledningen utformat denna, genom bland annat kommunikation med sin chef. Mellanchefer får även svara på en enkätundersökning där följande fråga finns med: Skulle du rekommendera HR-funktionen till någon annan? Samt ge åsikter om vad som är bra och mindre bra. Utifrån denna input kan sedan HR- avdelningen påverka vad det är de ska prioritera.

Kunder: Kunden har ingen direkt påverkan på HR-strategierna enligt respondent F, om inte kunder efterfrågar en viss kompetens.

Konkurrenter: Benchmarking. sker alltid menar respondent F, framförallt i de stora gamla företagen i Sverige då det finns mycket relationer. Med benchmarking menar respondenten att företaget fokuserar på konkurrenter för att lyfta fram likheter och skillnader mellan deras organisation och företaget. *"Så det är klart att man får tips och idéer av varandra. ... snarare tror jag att det är många som kommer och benchmarkar med oss för att vi är en så stor organisation."* (Respondent F, personlig kommunikation, 2016).

Digitalisering: Företaget försöker att hänga med i den teknologiska utvecklingen. Inom vissa enheter arbetas det väldigt mycket med att digitalisera en hel tillverknings verkstad och enligt respondent F ligger företaget i framkant på den frågan. Arbetet med digitalisering varierar dock från enhet till enhet, vissa enheter har inte något behov av elektroniska verktyg.

6.3 Strategisk HR-praktisering

I detta avsnitt presenteras hur de studerade företagen arbetar med de strategiska HR-aktiviteterna.

6.3.1 Fagersta Stainless

De HR-aktiviteter som företaget arbetar med ser likadana ut i hela organisationen anger respondent A. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Fagersta Stainless arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Företaget arbetar med individuella utvecklingssamtal vilka sker med medarbetarens närmaste chef där en diskussion kring potentiella karriärsmöjligheter och en individuell utvecklingsplan sätts upp för medarbetaren. Dessutom har organisationen ett utbyte med högskolan i Gävle där organisationen ser en potential i att rekrytera externt och utveckla anställda internt anger respondent A.

Formella utbildningssystem: Utbildningar inom Fagersta Stainless sker i en blandning av det dagliga arbetet och officiella utbildningar. Den allmänna personalpolicyn anger även att det kontinuerligt ska ske en kompetensutveckling anger respondent A, exempel på detta är att medarbetarna deltar i en grundkurs i Excel för att sedan vidareutveckla dessa kunskaper på arbetet. Då företaget har ett samarbete med Högskolan i Gävle sker även utbildning av medarbetarna där, bland annat enligt en Lean filosofi anger respondent A.

Utvärderingsåtgärder: Befattningsbeskrivningen som finnas med i personalhandboken ligger till grund för kontinuerliga individuella utvecklingssamtal som medarbetarna har med cheferna. Under dessa samtal diskuteras bland annat olika verksamhetsmål, hur dessa ska uppnås och arbetsmiljön.

Vinstdelning: I personalhandboken finns det även något som namngetts ”Min idé”. Den innebär att samtliga anställda i organisationen kan komma med idéer som de tror kan förbättra Fagersta Stainless. Om det är så att Fagersta Stainless väljer att implementera en av dessa idéer så erhåller den anställde en liten del av investeringen. Detta anger

respondent A är någonting som kan motivera medarbetarna men samtidigt att detta är något som borde ingå i den ”vanliga” arbetsbefattningen.

Anställningstrygghet: För att öka anställningstrygghet erbjuder företaget samtliga medarbetare hälsovård anger respondent A. Ett exempel är inom Verksamhetspolicyn där företaget arbetar med att förebygga risker, ohälsa och olycksfall genom att bland annat identifiera olika risker i syfte att motverka dessa.

Anställdas röstberättigande: Med stöd av MBL kan medarbetare påverka deras arbetsuppgifter genom att ha en kontakt med facket.

Arbetsdefinition: I personalhandboken finns det tydliga befattningsbeskrivningar vad den anställde förväntas att göra. Dock anger respondent A att det finns en risk med dessa, vilken är att medarbetarna enbart gör vad som är angivet i befattningsbeskrivningarna och inget därutöver. Vidare så utför Fagersta Stainless även ett omfattande introduktionsprogram då en nyanställd tillsätts. ”*Rekrytering står lite grann hur vi gör den, finns blanketter, vi gör ett omfattande introduktionsprogram vid nyanställning.”* (Respondent A., personlig kommunikation, 2016).

6.3.2 Seco Tools

HR-aktiviteterna ser huvudsakligen liknande ut i hela Seco Tools anger respondent B, dock kan de anpassas till den lokala platsen. Vidare ser HR-aktiviteterna liknande ut från år till år. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Seco Tools arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Seco Tools arbetar och erbjuder interna karriärmöjligheter i form av, olika talangprogram och karriärmodeller, vilka respondent B anser är betydande. Vidare arbetar Seco Tools även med exempelvis ”Talent Boards”. Detta innebär att alla ledningsgrupper i varje enhet har workshops för att identifiera medarbetare som företaget uttrycker inneha hög potential för utveckling.

Formella utbildningssystem: Utbildningar inom företaget kan ske i de program som nämndes under interna karriärmöjligheter. Det finns även ledarskapsutbildningar där exempelvis HR-affärspartners utbildas som Life-2 instruktörer. HR-aktiviteter utformas också i syfte att öka prestationer genom exempelvis olika försäljningsprogram. Vidare anger respondent B att den största delen av kompetensutveckling sker i det dagliga arbetet. *”Man lär sig genom att göra nya saker, ta till sig nya saker, utmana sig själv och så ibland måste man ha stöd av någon form av lärande aktivitet.”* (Respondent B, personlig kommunikation, 2016).

Utvärderingsåtgärder: Seco Tools arbetar bland annat med förändringsledning i syfte att säkerhetsställa att HR-affärspartners och chefer besitter den nödvändiga kompetensen i exempelvis Life2 arbetet, anger respondent B.

Anställningstrygghet: Respondent B förklarar att företaget har HR-policyer och en code of conduct som innefattar frågor gällande anställningstrygghet.

Anställdas röstberättigande: De anställda har möjlighet till röstberättigande i exempelvis arbetet med Life2 samt företagets mål och förändringar via medarbetarseminarier. Vid medarbetarseminarierna närvarar minst en representant från ledningen och för en dialog med medarbetarna som får möjlighet att uttrycka sina åsikter. Respondent B uttrycker att Life2 är det främsta sättet att involvera och motivera alla medarbetare då de erhåller en ökad förståelse.

Arbetsdefinition: Seco Tools har en introduktionsprocess för nyanställda där deras arbetsbefattningar förklaras. Då Seco Tools utvecklar medarbetare definieras även deras ansvarsområden och kapacitetsbeskrivningar.

6.3.3 Tillverkningsföretag A

Eftersom att HR-arbetet är centralstyrt så finns det redan utformade HR-aktiviteter vilket till stor del är positivt anger respondent C. Dock kan nackdelen vara att det kan vara problematiskt att åtgärda om något fel skulle uppstå i olika system. “*Läkemedelsföretaget är centralstyrt och väldigt genomarbetat och väldigt bra, man har tänkt till uppifrån. Fast*

det blir lite trögt ibland och lite omständigt." (Respondent C, personlig kommunikation, 2016). Dessa aktiviteter ser liknande ut varje år. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Tillverkningsföretag A arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Vid målsättningssamtalen så diskuteras även potentiella karriärsmöjligheter inom organisationen.

Formella utbildningssystem: Företaget har formella utbildningssystem som bestäms centralt.

Utvärderingsåtgärder: Utvärderingsåtgärder finns och sker i form av utvärderingssamtal med de anställda.

Vinstdelning: Företaget arbetar med kompensationssamtal, som är en form av vinstdelning.

Anställningstrygghet: Företaget anger att de har HR-policyer vilka syftar till att ge alla anställda lika möjligheter, exempelvis har de en policy om nolltolerans mot diskriminering i arbetet.

Anställdas röstberättigande: Företaget har medarbetarundersökningar där anställda kan göra sin röst hörd. Genom facket finns det även möjligheter att diskutera arbetsmiljöfrågor och arbetsrättsliga frågor.

6.3.4 Tillverkningsföretag B

Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Tillverkningsföretag B arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Företaget rekryterar gärna internt enligt respondenten och har i dagsläget flera unga VD:ar som rekryterats inom företaget.

Formella utbildningssystem: Aktiviteter som berör utbildning varierar beroende på vilket land kontoret befinner sig i och vilka frågeställningar som är aktuella för bolaget just då

enligt respondent D. Dock skapas samtliga utbildningar utifrån företagets fem byggstenar. *”Under en av byggstenarna finns till exempel frågor som berör hur medarbetare ska effektivisera sina dagliga arbetsuppgifter.”* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016).

Anställningstrygghet: HR-avdelningen på företaget arbetar med frågor kring anställningsvillkor, lönevillkor, arbetsmiljö, jämställdhet och mänskliga rättigheter.

Anställdas röstberättigande: Respondent D anger att medarbetare har möjlighet att påverka HR-strategierna vid bland annat krissituationer som uppsägning. *”Man sitter ju inte i en egen bubbla, det är klart att om vi ser att vi tappar personal så blir det givetvist en dialog med medarbetare som slutar osv. Så absolut.”* (Respondent D, personlig kommunikation, 2016).

Arbetsdefinition: I intervjun framgår inte hur väl medarbetarna känner till sina arbetsuppgifter dock finns HR-policyer som riktlinjer och stöd menar respondent D.

6.3.5 Tillverkningsföretag C

HR-aktiviteterna utformas kontinuerligt i företaget och de anpassas sedan efter de lokala förutsättningarna, vilket innebär att aktiviteterna kan se olika ut beroende på den geografiska platsen. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteter som identifierats att Tillverkningsföretag C arbetar med:

Interna karriärmöjligheter: Interna karriärmöjligheter och kompetensutveckling utformas enligt en process som benämns “leda och utveckla”, vilket innehåller hur kompetensutveckling ska ske internt inom företaget.

Formella utbildningssystem: Olika formella utbildningar utgår ifrån HR-strategin och finns tillgängliga för chefer att implementera via verksamhetssystemet.

Nya utbildningar kan även uppstå vid kompetensinventeringar ifall ett kompetensgap identifieras. Exempelvis identifierade företaget nyligen ett kompetensgap inom arbetsmiljö på företaget vilket resulterade i att utbildningar för chefer genomfördes i detta område.

Utvärderingsåtgärder: Företaget använder sig av verksamhetsstyrning där medarbetare sätter upp ett hårt mål som innefattar vad medarbetaren ska göra, samt ett mjukt mål som förklarar hur den anställda ska göra detta. Detta följs sedan upp två gånger per år, vilket är ett sätt att engagera och säkerhetsställa att medarbetare uppnår målen.

Anställningstrygghet: Företaget arbetar bland annat med systematiskt arbetsmiljöarbete och rehabilitering som tillgodoser anställningstrygghet.

Anställdas röstberättigande: Respondent E benämner att de ofta för en dialog med medarbetarna vid förändringar då de identifierat motstånd till dessa, vilket kan vara en stor utmaning. Ett exempel angående detta är vid förändring av HR-aktiviteter.

Arbetsdefinition: Nyanställda får en introduktion som behandlar arbetsbefattningen och vad som förväntas av den. Detta sker ven genom uppföljningssamtal chefer har med sina anställda.

6.3.6 Tillverkningsföretag D

Enligt respondent F ser HR-aktiviteterna likadana ut från år till år och används inom hela organisationen och utformas av huvudkontoret. Dock finns det många a olika divisioner inom företaget och det är HR-avdelningens uppgift att anpassa aktiviteterna efter alla dessa. Samtliga HR-aktiviteter är kopplade till varandra genom ett stort system framtaget av ledingen. Syftet med aktiviteterna och annan HR- praktisering är att lyfta de olika strategierna. Nedan presenteras de strategiska HR-aktiviteterna som Tillverkningsföretag D arbetar med:

Interna karriärsmöjligheter: Företaget har en karriärspolicy som handlar om vem som ansvarar för den enskilda medarbetarens utveckling. Enligt respondent F tydliggör denna policy att anställda själva ansvarar för sin egen utveckling men med stöd från både sin chef

och organisationen. Respondent F menar att det är viktigt med självledarskap. *"Chefen och medarbetaren skapar tillsammans en plan tillsammans för utveckling, så interna karriärsmöjligheterna finns absolut. Men man måste driva sin egen utveckling."* (Respondent F, personlig kommunikation, 2016).

Formella utbildningssystem: Det förekommer formella utbildningar som gäller samtliga medarbetare och chefer på företaget. Dessa utbildningar kan till exempel handla om integration och mutor, som är obligatoriskt för alla. Även ledarskapsutbildningar finns som handlar om att hjälpa chefer att bli bra chefer.

Sedan utformas individuella utbildningar som kopplas till den individuella planen för utveckling. Enligt respondenten kan det handla om bland annat specialistutbildningar inom olika områden. Annars arbetar företaget mycket med att motivera och därför erbjuds även mentorprogram, och företaget har även ett kvinnligt nätverk för att uppmuntra kvinnliga chefer.

Utvärderingsåtgärder: Utvärdering sker bland annat i utvecklingssamtalen.

Vinstdelning: Enligt respondent F finns bonussystem som drivkraft för vissa inom företaget.

Anställningstrygghet: Framförallt arbetar företaget aktivt med värdegrunden "säkerhet" som är väldigt viktig för att medarbetarna inte ska skada sig eller behöva dö på sin arbetsplats. Medarbetarna ska känna sig trygga när de kommer till jobbet menar respondent F.

Anställdas röstberättigande: Det finns ett flertal formella forum där medarbetare kan framföra sina åsikter. Dock menar respondenten att företaget först och främst uppmuntrar anställda till att lyfta alla frågor direkt med sin chef, bland annat under utvecklingssamtalen. Sedan finns även en funktion som kallas för HR-Direct som medarbetare kan ringa till om de har funderingar. Annars förekommer enkätundersökningar för alla 100 cheferna, men medarbetarna har även chansen att

påverka genom intranätet där företaget lägger ut alla nyheter och medarbetare kan direkt skriva kommentarer och göra “tummen upp” eller “tummen ner”.

Arbetsdefinition: Företaget implementerade för något år sedan ett system som kallas för “Job structure” som enligt respondent F är ett system som ska tydliggöra arbetsbeskrivningarna så att dessa ser likadana ut över hela världen. *“Vi har kodat alla tjänster och alla de tjänsterna har en tydlig arbetsbeskrivning. Om beskrivningarna är för generella får vi bryta ner de ännu mer.”* (Respondent F, personlig kommunikation, 2016)

7. Analys av företag inom tillverkningsbranschen

Frågeställning: Hur arbetar de studerade företagen med strategisk HR och vilka faktorer påverkar detta arbete?

Analysen kommer i detta avsnitt först att bestå av en diskussion kopplat till studiens kunskapsöversikt kring hur de studerade företagen arbetar med och ser på HR-strategier. Därefter kommer deras syn kring de faktorer som påverkar företagens HR-strategier, vilket följs av en diskussion kring hur de arbetar med strategiska HR-aktiviteter. Allt detta material kommer sedan användas i komparativ analys tillsammans med empirisk data som samlats in ifrån tjänstebranschen i kapitel Komparativ analys.

7.1 HR-strategi

Det ska enligt forskare finnas en strategisk fit mellan HR-strategin och affärsstrategin för att HR-arbetet ska anses vara strategisk (Armstrong, 2014; Wright & McMahan, 1992). Detta kan vi se varierar i de studerade företagen. De företag som har utformat sina HR-strategier utifrån affärsstrategin för att stödja denna är Seco Tools, Tjänsteföretag A, Tjänsteföretag C samt Tjänsteföretag D. Tjänsteföretag B har ingen uttalad HR-strategi, dock är deras HR-arbete kopplat till affärsstrategin. De företag som inte sett någon koppling mellan HR-strategi och affärsstrategi är Fagersta Stainless, detta då de inte har någon uttalad HR-strategi och anger att det inte anses vara en prioritet. Dock anger Fredberg & Kalling (2015) att strategier innebär processer som är direkt kopplade till företagets prestation och uppnås genom värdeskapande aktiviteter. Detta är någonting som går att utläsa ur samtliga studerade tillverkningsföretag, även i de fall som inte har någon uttalat HR-strategi.

Att Bullet & McEvoy (2012) och Grant (2002) anger att humankapitalet är centralt vid utformandet av HR-strategier är något som inte helt överensstämmer med de studerade företagen. Seco Tools var de enda företaget som angav att personalen hade en betydande roll då HR-strategier utformades. I Tillverkningsföretag B kan anställda vara med och påverka HR-strategin, men dessa är inte en central del att ta hänsyn till enligt

respondenten. I de resterande organisationerna så speglas detta ännu mindre. I Tillverkningsföretag D till exempel förklarar respondenten att det är styrt uppifrån och ned med en ledning som utformar samtliga strategier. Dock är det värt att nämna att samtliga företag ändå arbetar med olika interna karriärmöjligheter, formella utbildningssystem samt aktiviteter med motivationsfrämjande syfte, vilket ändå är tecken på att humankapitalet är en del av utformandet av HR-strategier vilket också kan spegla det kunskapsbaserade synsättet.

Detta går också i linje med att fler författare diskuterar att det är genom att inneha unika resurser som organisationen kan skapa konkurrenskraft, vilket har en lite blandad respons hos de intervjuade företagen. (Bullet & McEvoy, 2012; Armstrong, 2014; Barney & Wright, 1998; Newbet, 2007; Terziovski, 2010; Zott, 2003). Seco Tools utvecklar dessa unika resurser genom att arbeta med Seco Way och Performance Management. Fagersta Stainless arbetar med ett utbyte med Högskolan i Gävle vilket gör att de kan särskilja sig ifrån sina konkurrenter. I Tillverkningsföretag A arbetar de strategiskt med sina imperativ, dock är det inget som antyder att detta är någonting unikt vilket även liknar Tillverkningsföretag B och C. Tillverkningsföretag D ser en tydlig koppling mellan HR och konkurrenskraft och arbetar med både kompetensutveckling av befintlig personal men lägger även stor vikt vid att rekrytera talanger för att inneha unika resurser. Slutligen är det endast Fagersta Stainless av de studerade företagen som inte ser någon koppling mellan HR-strategier och konkurrenskraft.

Det går att spegla på Seco Tools utformning av dess strategier att de både har ett “inside-out” och “outside-in” närmande som enligt Wright et al. (2004) är två olika utgångspunkter vid strategiutformning där “inside-out” utgår från interna aspekter och “outside-in” utgår från de externa aspekterna. Detta genom att olika aktiviteter måste anpassas exempelvis efter det behovet Life2-arbete har, exempelvis att utbilda kompetenta chefer inför detta arbete, vilket speglar ett “inside-out” närmandet. Utifrån “outside-in” påverkas Seco Tools exempelvis då de lyssnar på lokal expertis för att sedan utforma deras HR-aktiviteter, vilket är en grundlig del för företagets HR-strategi. Detta speglas även i Tillverkningsföretag B där HR-strategier är en viktig del av affärsutvecklingen vilket kan

inneha externa aspekter men samtidigt anger företaget att motivation är viktigt bland medarbetare vilket gör att företaget även påverkas av de interna resurserna. Tillverkningsföretag C och D speglar också båda dessa synsätt då förändringsarbete internt kan öka lönsamheten samtidigt som lagar och regler är viktigt att efterfölja. Även Tillverkningsföretag A har en kombination av dessa närmanden då deras HR-strategier bygger bland annat på utvecklingen av medarbetarna och hur de uppfattas av samhället. Fagersta Stainless utformar strategier framförallt efter ett ”outside-in” tänk då dessa huvudsakligen anpassas efter hur marknaden ser på företagets produkter.

7.2 Faktorer som påverkar HR-strategin

Nedan förs en mer djupgående analys kring de faktorer som påverkar HR-strategin inom företagen.

Enligt Armstrong & Taylor (2014) ska en organisations kontext och dess omständigheter anpassas mellan organisationens affärsstrategier och HR-strategier, vilket även benämns best fit. Nedan presenteras de faktorer som de studerade tillverkningsföretagens HR-strategier påverkas av:

7.2.1 Organisationsstrukturen

Enligt Kaufman (2010) och Delery & Doty (1996) påverkas HR-strategin av organisationsstrukturen vilket även är en påverkande faktor i the contingency perspective. Att anpassa HR-strategier och arbetet till organisationsstrukturen och dess beslutsled sker enligt samtliga respondenter inom tillverkningsindustrin. På samma sätt som Seco Tools är en del av Sandvik och därav utgår från samma HR-aktiviteter menar Armstrong & Taylor (2014) att organisationen behöver vara konsekvent med att matcha olika delar i organisationen med samma strategi. Samma gäller för Tillverkningsföretag C som påvisar att de behöver anpassa sin HR-strategi till fyra bolag i Sverige, vilket även Tillverkningsföretag B påvisat då organisationsstrukturen möjliggör att olika frågeställningar kan vara aktuella i olika delar av företaget vilket leder till att HR-arbetet styrs efter organisationsstrukturen. Tillverkningsföretag A anger att företaget är centralstyrt globalt utifrån en hierarkisk nivå, och att organisationsstrukturen har en stor betydelse vid

utformning av HR-strategier. Dock anser Tillverkningsföretag D att organisationsstrukturen inte har någon större påverkan på HR-strategierna även om HR-arbetet måste anpassas efter dessa.

7.2.2 Bransch

Industriella faktorer som till exempel innefattar branschen är något som the contextual perspective menar kan påverka organisationen. (Marlet, 2012) De flesta av företagen anger att de påverkas av branschen fast av olika anledningar. Seco Tools arbetar med effektiviseringar inom organisationen till viss del då de anser att branschen de verkar inom är tuff. Tillverkningsföretag A anger att branschen påverkar vid lönesättning då benchmarking av löner utformas. Tillverkningsföretag C anger att branschen de är verksamma inom är relativt nischad vilket leder till att det finns en stor konkurrenskraft för arbetskraften och ibland får de själva utbilda kompetensen som behövs. Tillverkningsföretag B menar att branschen de är verksamma inom är tuff och påverkar HR-strategin genom att den måste vara närliggande affärsstrategin. Även Tillverkningsföretag D anger att branschen har en stor påverkan, inte bara på HR- arbetet utan hela organisationen då det finns stora mikrokrafter i samhället som påverkar företaget. Fagersta Stainless skiljer sig dock från de övriga då de anser att branschen inte har någon större påverkan.

7.2.3 Omvärlden – omgivning/geografi

Marlet (2012) anger att omvärlden, som bland annat innefattar geografiska faktorer, ska inkluderas i SHRM och kännetecknas av the contextual perspective. I Seco Tools, tillverkningsföretag B och D påverkas utformningen av HR-strategier av den geografiska platsen. Tillverkningsföretag C går i liknande spår och menar att HR-aktiviteter och hur dessa utformas anpassas till den lokala marknaden, vilket beror på den geografiska platsen de befinner sig på. Fagersta Stainless och Tillverkningsföretag A påverkas också av omvärlden men av lite andra anledningar. Omvärlden påverkar Fagersta Stainless då de utformar sina policyer där innehållet kan vara att förebygga negativ miljöpåverkan. Tillverkningsföretag A benämner dock mångfald som den omvärldsfaktor som påverkar organisationen.

7.2.4 Lagar & Regler

The contextual perspective innefattar omvärlden där även lagar och regler ingår (Marlet, 2012). I samtliga studerade företag så påverkar det HR-strategin genom att lagar och förordningar påverkar exempelvis arbetsmiljöfrågor. Tillverkningsföretag B och D har även en ständig kommunikation med fackföreningar kring dessa frågor vilket i sin tur påverkar HR-strategin. Att facken påverkar går i linje med Alcazar et al (2005) vilka diskuterar fackens påverkan på organisationers humankapital. Tillverkningsföretag C påverkas endast indirekt av facket genom dessa frågor. Fagersta Stainless och Seco Tools påverkas av detta men av andra anledningar. Fagersta Stainless utgår mycket från MBL vilken reglerar olika arbetsrättslagar och inom Seco Tools påverkar detta både försäljning och tillverkning.

7.2.5 HR-policyer & Värderingar

The contextual perspective innefattar sociala faktorer, där även HR-policyer speglar dessa (Marlet, 2012). Enligt Kanter (1984) ska HR-strategier översättas till HR- policyer för att skapa tydliga riktlinjer för all HR-praktisering som ska möjliggöra för strategin att funktionera. Fagersta Stainless är organisationen som tydligast betonar betydelsen av HR-policyer och bygger större delen av sin HR-strategi genom personalhandboken som innehar ett flertal policyer, exempelvis en allmän personalpolicy och verksamhetspolicyn. Verksamhetspolicyn utgår från fem stycken värderingar vilka genomsyrar hela organisationen. Detta är även i linje med vad Armstrong & Taylor (2014) anger med att organisationens HR-policyer måste vara konsekventa med andra aspekter i organisationen för att vara effektiv inom the contingency perspective. Även Seco Tools påverkas av HR-policyer och värderingar då de innehar dessa samt en Code of Conduct med organisationens värderingar. Likt Seco Tools så har Tillverkningsföretag C olika HR-policyer, dessa genomsyras även av de tre uttalade värderingarna.

Även Tillverkningsföretag B har HR-policyer som bland annat berör jämställdhet och mänskliga rättigheter och utgår även utifrån fem olika värdegrunder: kunden i fokus, enkelhet, entreprenörsanda, kostnadseffektivitet samt mod och respekt. Tillverkningsföretag A och D har uttalade HR-policyer som finns tillgängliga på företagens

intranät, och Tillverkningsföretag D anger även att företagets samtliga värderingar har en stor påverkan på HR-strategier, speciellt värdegrunden “säkerhet” som är allra viktigast då företaget befinner sig i en farlig bransch och måste skydda sina medarbetare.

7.2.6 Personal

Både the universalistic perspective och the configurational perspective ser personal som är viktig faktor i arbetet med SHRM (Bae & Lawlers, 1999; Kahiri et al., 2012). I de studerade organisationerna var det endast två företag som angav att medarbetare hade en betydande påverkan på HR-strategin. Seco Tools medarbetare har möjlighet att påverka strategier genom medarbetarseminarium, vilket även kan ses i Tillverkningsföretag B. I övriga organisationer kan dessa perspektiv inte utläsas då Fagersta Stainless anger att personalen inte har någon större påverkan på strategier vilket även liknar Tillverkningsföretag A och D där organisationen är toppstyrd. Även Tillverkningsföretag C menar att personalen inte har någon större påverkan på deras strategier. Enligt Bae & Lawlers (1999) studie, som utgår från the universalistic perspective, där fokus på personalen är en källa till konkurrenskraft, så är det endast två av organisationerna ifrån studien som kan kopplas till detta.

Dock fokuserar the configurational perspective mer på personalen utifrån hur motiverade de är samt vilken kunskap de besitter, som enligt detta perspektiv påverkar prestation och huruvida organisationsmålen blir uppnådda vilket slutligen kan leda till konkurrenskraft. Samtliga organisationer arbetar med utbildning, vilket ofta är en blandning av formella och individuella utbildningar. Dock är inte det alltid en tydlig koppling mellan motivation och kunskap. Seco Tools motiverar sina medarbetare genom att låta dem göra sina röster hörda på medarbetarseminarium. Fagersta Stainless gör detta bland annat genom ”Min idé”, Tillverkningsföretag B arbetar med nöjes- och hälsoaktiviteter. Tillverknings företag A och C skiljde sig från de övriga och angav inte tydligt att HR-praktisering kan leda till motivation. Däremot arbetar även Tillverkningsföretag D med motivation, dock genom att ge cheferna rätt verktyg till att vara bra ledare för sina medarbetare.

7.2.7 Kunder

En omvärldsbevakning, där kunder ingår, är faktorer som främst utgår från the contextual perspective och the contingency perspective. Delery & Doty (1996) talar om externa faktorer inom the contingency perspective och Alcazar et al. (2005) talar inom the contextual perspective om den yttre miljön, däribland kunder. Samtliga företag, förutom Tillverkningsföretag A och Tillverkningsföretag D, anser sig behöva anpassa utifrån sina kunder. Främsta skälet är att möta kundernas krav vad gäller kvalité. Hur detta sker i praktiken förklarar Tillverkningsföretag C som uttrycker att ett gap i kvalité som kunder uttrycker medför att ett gap kan fyllas via kompetensutveckling eller ändring av strategier. Fagersta Stainless har nedskrivet i sin verksamhetspolicy att produkterna ska uppnå kundernas krav vilket är en annan aspekt på hur strategi och the contingency perspective är kopplade till varandra.

7.2.8 Konkurrenter

Utifrån respondenternas svar framgår det att även konkurrenter är en viktig del för de flesta företagens utformning av deras HR-strategi, vilket är en extern faktor enligt the contingency perspective och Kaufman (2010). Samma gäller Marlet (2012) och the contextual perspective. Exempelvis ser Seco Tools samma samband med konkurrenter som vid kunder, att anpassningar kan behöva genomföras på grund av konkurrenter. Tillverkningsföretag C menar att denna faktor har växt fram i samband med ökad konkurrens, medan Tillverkningsföretag A och B menar att detta påverkar vid rekrytering av medarbetare.

De enda respondenterna som inte ser någon tydlig koppling i anpassning av HR-strategi och konkurrenter är Fagersta Stainless, främst då HR-arbetet enligt denna inte är kopplat till organisationens konkurrenskraft, samt Tillverkningsföretag D som anger att det är andra organisationer som anpassar sig efter de och inte tvärtom.

7.2.8 Digitalisering

Digitalisering är en faktor som inte benämns i något av de fyra perspektiven på SHRM men kan kopplas till EHRM om enligt Ruël, et. al. (2004) innebär att HR använder sig av

informationsteknologi för att stödja HR-arbetet. Samtliga intervjuade tillverkningsföretag anger att digitalisering påverkar deras HR-strategier. Marler & Fisher (2013) menar att EHRM bidrar till ett effektivare HR-arbete där HR kan leverera bättre HR-tjänster. Detta går att se i Fagersta Stainless som använder digitaliseringen för att effektivisera inom organisationen, vilket har bidragit till ett mer flexibelt arbetssätt. Även Seco Tools, Tillverkningsföretag A och D använder digitalisering för att bland annat underlätta arbetsuppgifter och effektivisera genom att hela organisationen arbetar i samma digitala system. Marler & Fisher (2013) anger vidare att EHRM kan användas för att omvandla HR-funktionen till en mer strategisk funktion, vilket går att utläsa i Tillverkningsföretag C som anger att digitaliseringen bidragit till att HR kan fokusera mer på det strategiska arbetet. Det bidrar även till nya strategiska möjligheter då nya kanaler att möta kunderna öppnas. Seco Tools nämner exempelvis att digitaliseringen påverkar externt genom att de nu möter kunderna via digitala tjänster som företaget tidigare inte erbjöd. Vidare påverkar detta även Seco Tools internt då medarbetarna får nya verktyg att använda i det dagliga arbetet.

7.3 Strategisk HR-praktisering

I detta avsnitt kommer den strategiska HR-praktiseringen inom tillverkningsbranschen att analyseras.

Sull &Eisenhardt (2012) menar att det är av stor vikt att de aktiviteter som företag arbetar med skall gå i linje med dess strategier och affärsmål. Nedan förs en mer djupgående analys kring de strategiska HR-aktiviteterna som de studerade tjänsteföretagen arbetar med.

7.3.1 Interna karriärmöjligheter

Samtliga företag arbetar med interna karriärmöjligheter. Delery & Doty (1996) har funnit samband mellan bättre prestationer och interna karriärmöjligheter inom the contingency perspective vilket de anser vara en viktig faktor. Bland företagen används detta också som källa till motivation och kompetensutveckling, vilket enligt Kahiri et al (2013) inom the configurational perspective är en viktig faktor för bättre prestation. Interna karriärmöjligheter verkar även för att stärka arbetsgivarvarumärket där

Tillverkningsföretag C talar om vikten av detta då företaget är närvarande på en mindre ort med få invånare. Inom the universalistic perspective och Pfeffers (1998) studie nämns selektiv rekrytering som en best practice, vilket kan underlättas via stärkt arbetsgivarvarumärke och interna karriärmöjligheter. Interna karriärmöjligheter kan därför vara viktigt, men Tillverkningsföretag D menar dock att det är den enskilda medarbetaren som måste driva sin egen utveckling och att ansvaret inte ska läggas över på chefen.

7.3.2 Formella utbildningssystem

Detta syftar till den mängd utbildning som ges till de anställda enligt Delery & Doty (1996). Samtliga företag omfattas av utbildningssystem, men hur dessa utförs eller vad som är i fokus varierar. Fagersta Stainless och Seco Tools framhåller exempelvis att det är främst via det dagliga arbetet den enskilde medarbetaren ska lära sig. Företagen använder sig dock av allmänna utbildningar som gäller för alla medarbetare. Detta kännetecknas av vad Pfeffer (1998) kallar ”best practice” där utbildning syftar till att ge kompetens och motiverad personal och kan ses inom the universalistic perspective. Inom the configurational perspective är motivation en faktor, vilket anses viktigt hos alla företagen via kompetensutveckling. Därutöver nämner Tillverkningsföretag A, C och D att de jobbar med individuella mål vilket är en åtgärd för att motivera personalen, dock förekommer även formella utbildningar för samtliga medarbetare.

7.3.3 Utvärderingsåtgärder

Denna HR-aktivitet har enligt Delery & Doty (1996) en tydlig koppling till företagets strategi då det är relaterat till organisationens resultat. I alla företag förutom av Tillverkningsföretag B framgår det att det finns utvärderingsåtgärder för medarbetarna. Utvärdering sker via vad företagen kallar utvecklingssamtal eller utvärderingssamtal. Där följs mål upp som kan vara individuella eller gälla för företaget.

7.3.4 Vinstdelning

Denna HR-aktivitet kännetecknas som ytterligare en best practice där Pfeffer (1998) talar om ersättning baserat på prestation och kan kännetecknas i the universalistic perspective. Utifrån respondenternas svar framgår ej någon vinstdelning hos något av företagen som är

baserat på om företaget når exempelvis uppsatta mål. Däremot har Fagersta Stainless gett möjligheten till anställda att komma med idéer som kan effektivisera produktionen och därigenom få kompensation för detta. På Tillverkningsföretag D finns bonussystem men som enbart gäller en vissa på företaget.

7.3.5 Anställningstrygghet

Anställningstrygghet varierar på grund av formella eller informella regler enligt Delery & Doty (1996). Studien menar samtidigt att företagets HR-policyer enligt the contingency perspective bör överensstämma med företagets strategi och HR-praktisering för att prestera. Hos samtliga studerade företag finns det HR-policyer. HR-policyerna rör allt från verksamhetspolicy för förebyggande av olycksfall, HR-policyer kring jämställdhet till Code of Conduct med hur medarbetare ska behandla varandra och kunder. På Tillverkningsföretag D är det oerhört viktigt med säkerhet och därav har företaget implementerat detta i en av deras värderingar.

7.3.6 Anställdas röstberättigande

Att ta hänsyn till interna aspekter i företaget, där bland annat personal och deras åsikter är en del av the configurational perspective. Samtliga företag anger att det finns ett röstberättigande hos deras anställda. Detta röstberättigande är däremot varierande. Fagersta Stainless anger att de anställda kan påverka deras arbetsuppgifter via facket på laglig väg. Hos Seco Tools och Tillverkningsföretag A framgår däremot att de anställda har röstberättigande via olika typer av kontinuerliga medarbetarundersökningar. Seco Tools har medarbetarseminarier med ledningen där medarbetarna får möjlighet att uttrycka sina åsikter. Det är en utförandeform för att involvera alla medarbetare, vilket även kan reducera statusskillnader och tillhör Pfeffers (1998) och the universalistic perspectives HR-aktiviteter. Tillverkningsföretag B och C ger de anställda röstberättigande främst vid specifika situationer där det kan krävas, exempelvis vid förändringar. Tillverkningsföretag D skiljer sig i svaren och respondenten anger att företaget endast distribuerar enkäter till chefer. Dock kan personalen framföra sina åsikter under utvecklingssamtalen, i företagets intranät samt ringa till funktionen HR-Direct där frågor och funderingar kan framföras.

7.3.7 Arbetsdefinition

Hur arbetsdefinitionerna presenteras i företagen varierar. Fagersta Stainless, Seco Tools, Tillverkningsföretag C och D har nedskrivna befattningsbeskrivningar. Utöver detta introducerar Seco Tools och Tillverkningsföretag C medarbetaren via en introduktionsprocess för nyanställda. Övriga företag, Tillverkningsföretag A och B har inga nedskrivna befattningsbeskrivningar varför ansvaret kan ligga på närmaste chef att definiera rollen eller med stöd av HR-policyer och riktlinjer.

7.4 Sammanfattning av tillverkningsbranschen

Sammanfattande tabell över Faktorer som påverkar HR-strategin:

Organisationsstruktur	Samtliga företag anger att deras HR-strategi påverkas av organisationsstrukturen. Dock anger Tillverkningsföretag D att organisationsstrukturen inte har en större påverkan, utan att det är en blandning av andra faktorer.
Bransch	Samtliga företag förutom Fagersta Stainless anger att branschen de är verksamma inom påverkar HR-strategin.
Omvärld- omgivning/geografi	Samtliga företag anger att deras HR-strategi påverkas av någon av dessa omvärldsfaktorer.
Lagar & Regler	Lagar & regler påverkar samtliga företags HR-strategier.
HR-policyer & Värderingar	Samtliga företag påverkas av HR-policyer och/eller värderingar och har dessa som grund vid utformning av HR-strategier.

Personal	Endast i Seco Tools och Tillverkningsföretag B har personalen en påverkan på HR-strategier.
Kunder	Samtliga företag förutom Tillverkningsföretag A och D anger att kunder har en påverkan på HR-strategier.
Konkurrenter	Konkurrenter påverkar samtliga företag förutom Fagersta Stainless och Tillverkningsföretag D vid utformning av HR-strategier.
Digitalisering	Samtliga företag anger att de påverkas av digitalisering, dock på olika sätt.

Sammanfattande tabell över Strategisk HR-praktisering:

Interna karriärmöjligheter	Samtliga företag arbetar med interna karriärmöjligheter.
Formella utbildningssystem	Formella utbildningssystem förekommer på samtliga studerade företag.
Utvärderingsåtgärder	Samtliga företag förutom Tillverkningsföretag B arbetar med utvärdering.
Vinstdelning	Vinstdelning förekommer inte på något av de studerade företagen, dock arbetar Tillverkningsföretag D och Fagersta Stainless med bonus- och kompensationssystem.

Anställningstrygghet	På samtliga företag finns HR-policyer som syftar till att stärka medarbetarnas trygghet.
Anställdas röstberättigande	Samtliga företag anger att anställda har röstberättigande, dock varierar det gällande hur detta sker.
Arbetsdefinition	Samtliga företag förutom Tillverkningsföretag A och B har nedskrivna arbetsbeskrivningar.

8. Komparativ analys

Nedan presenteras en jämförande analys av de ovanstående analyserna inom tjänste- och tillverkningsbranschen med utgångspunkt i de fyra perspektiven för att öka förståelsen för SHRM.

8.1 Strategi

Det gick att utläsa en skillnad mellan branscherna vid personalens betydelse vid utformningen av HR-strategier som Buller & McEvoy (2012) och Grant (2002) diskuterar. Inom tjänstebranschen gick det utläsa att humankapitalet hade en betydande roll hos majoriteten, fyra av sex, av de studerade företagen vid utformandet av HR-strategier. En skillnad fanns det bland tillverkningsföretagen där det endast var ett av företagen, Seco Tools, som angav att anställda hade en betydande roll. Detta tyder på vad RBV och KBV var något som det även fanns prägel på i samtliga organisationer från båda branscherna.

Inom tjänstebranschen ansåg samtliga företag att det fanns en strategisk fit (Armstrong, 2014; Wright & McMahan, 1992). Väldigt snarlikt var det även bland tillverkningsföretagen då det endast var ett, Fagersta Stainless, som inte såg någon koppling mellan HR-strategi och affärsstrategin. Vidare var Fagersta Stainless det enda företaget inom tillverkningsbranschen som inte såg någon koppling mellan HR-strategier och konkurrenskraft. På samma sätt såg det även ut i tjänstebranschens företag där endast SJ AB inte kunde utläsa någon koppling mellan HR-strategin och konkurrenskraft.

Slutligen märks det i bägge branscherna att samtliga företag anpassar sig efter deras respektive förutsättningar då strategier utformas och att det därför varierar ifall de har ett “inside-out”, “outside-in” eller en kombination av de båda. (Wright et all, 2004)

8.2 The universalistic perspective

The universalistic perspective fokuserar på att det ska finnas en HR-praktisering som är universell och ska fungera likartat för alla organisationer oavsett interna- och externa

faktorer som kan påverka organisationen. Dock finns ett undantag gällande personal, som enligt detta perspektiv kan anses vara en källa till konkurrenskraft. (Bae & Lawlers, 1999)

Detta går att se i samtliga studerade företag inom tjänstebranschen, då de befinner sig i en kunskapsintensiv bransch. Tillverkningsbranschen skiljer sig i svaren då endast två företag, Seco Tools och Tillverkningsföretag B anger personal som en påverkande faktor gällande HR-strategier. Detta visar på skillnaden mellan de två branscherna, där tillverkningsbranschen ser i större utsträckning den teknologiska utvecklingen som viktigare än inom tjänstebranschen där personalen ses i större utsträckning som källan till konkurrenskraft.

Vidare är best practice betydande i the universalistic perspective och enligt Pfeffer (1998), finns sju olika HR-praktiseringar som anses vara "best practices". Utifrån insamlad empiri går det att utläsa tre HR-praktiseringar som är best practice och är tillräckligt generaliserbara för att vara återkommande inom företag i tjänstebranschen. Dessa är anställningstrygghet, selektiv rekrytering och reducering av statusskillnader. Även inom tillverkningsbranschen är anställningstrygghet och selektiv rekrytering två aktiviteter som vi ser hos studerade tillverkningsföretag. Att företagens HR-praktisering varierar och saknar kriterier för att praktisera enbart best practices påvisar att företagen har gått ett steg längre än vad the universalistic perspective vanligtvis gör och försöker anpassa sig till externa och interna faktorer.

8.3 The contingency perspective

Samtliga företag inom tjänstebranschen påverkas av faktorer som the contingency perspective berör på ett eller flera sätt. En organisation bör ta hänsyn till externa och interna kontextuella faktorer, som exempelvis att anpassa till vilken typ av bransch företaget verkar inom eller företagets HR-policyer enligt the contingency perspective (Kaufman, 2010; Combs, 2006; Armstrong & Taylor, 2014). Organisationsstrukturen är något som påverkar både företagen i tjänstebranschen och tillverkningsbranschen, vilket påvisar att företagen har tagit deras HR-praktisering ett steg längre än the universalistic perspective.

Det råder dock en skillnad i hur tillverkningsbranschen och tjänstebranschen påverkar deras HR-strategier. I tillverkningsbranschen framgår det tydligt att branschen påverkar eftersom det endast är Fagersta Stainless som anser att branschen inte påverkar deras HR-strategier, vilket även är i linje med Combs (2006) och Takeuchi (2009) som anser att inte anpassa företagets strategier utifrån bransch är en förenkling av verkligheten. Detta skiljer sig dock till tjänstebranschen där endast hälften av företagen anser att branscher påverkar. Denna syn överensstämmer dessutom med Combs (2006) studie och styrker argumenten för att det finns större behov av att göra anpassningar till branschen inom tillverkningsbranschen än i tjänstebranschen då teknologi och utveckling av nya produkter gör större skillnad än inom tjänstebranschen.

The contingency perspective uttrycker sig även vid förhållandena till konkurrenter mellan tjänstebranschen och tillverkningsbranschen. Inom tjänstebranschen har endast ett företag enligt respondenten påverkats mycket av konkurrenter. I tillverkningsbranschen däremot anser majoriteten av företagen att de påverkas av konkurrenter. Då det även har framkommit från flera tillverkningsföretag att de verkar inom en konkurrensutsatt bransch är detta i linje med förväntningarna och visar på en medvetenhet från HR då företagen anpassar utifrån faktorer som är specifikt viktiga för företaget.

Slutligen så är också HR-policyer och värderingar en del av the contingency perspective vilka Armstrong & Taylor (2014) anger ska genomsyras i företagets strategier och hela företaget för att organisationen ska vara effektiv. Detta är något som påverkar båda branscherna, där båda har företag som utmärker sig. I tjänstebranschen syns detta tydligast hos Länsförsäkringar och SJ AB där det sker selektiv rekrytering utifrån HR-policyer kring mångfald. Fagersta Stainless i tillverkningsbranschen lägger också en stor vikt kring HR-policyer eftersom personalhandboken är grunden för HR-strategierna. Samtidigt finns det företag inom båda branscher som har HR-policyer där det kan identifieras förbättringsåtgärder genom att de bättre genomsyrar organisationerna i deras HR-praktisering.

8.4 The configurational perspective

Enligt the configurational perpective är en specifik HR-aktivitet beroende av andra HR-aktiviteter som tillsammans bildar ett system som kan både ha positiva och negativa synergieffekter på ett företag. Fokus ligger på kunskap och motivation. (Branks och Kepes, 2015; Kahiri et al., 2012) Inom tjänstebranschen har samtliga studerade företag aktiviteter som går i linje med varandra och har ett tema gällande ledarskap, motivation och utbildning. Inom tillverkningsbranschen har hälften av företagen påvisat tydligt kopplade aktiviteter kring kunskap och motivation. Företagen som inte arbetar utifrån detta perspektiv är Fagersta Stainless, Tillverkningsföretag A och C. Detta påvisar likt the contingency perspective att medarbetarna har en större roll i tjänsteföretagen än i tillverkningsföretagen. Inom the configurational perspective via medarbetarnas kunskap och motivation, och inom the contingency perspective via medarbetarnas möjlighet till att påverka i organisationen.

The configurational perspective påpekar även att HR ska ligga i linje med företags konkurrensstrategi och att bland annat kunskap kan bidra till konkurrenskraft. Samtliga intervjuade företag inom tjänstebranschen, förutom SJ AB, anser att detta är något som stämmer och arbetar aktivt med att utveckla befintlig kunskap samt förärva ny för att bli konkurrenskraftiga. Tillverkningsbranschen särskiljer sig inte i svaren och även här ser samtliga företag förutom Fagersta Stainless att HR bidrar till konkurrenskraft. Att företagen ser HR som en väg till konkurrenskraft visar på en tro på SHRM inom företagen, där företagen har olika prioriteringar eller kommit olika långt fram i deras SHRM-arbete.

8.5 The contextual perspective

Enligt the contextual perspective är det hela kontexten som påverkar SHRM och faktorer som miljö, kunder, värderingar, HR-policyer och fackföreningar har ett inflytande på organisationen. (Marler, 2012; Alcazar et al., 2005) Tjänsteföretag B och Seco Tools är de företag som speglar detta perspektiv allra mest då företagen är verksamma globalt och frågor som behov, efterfrågan och riktlinjer ser olika ut i världen. Seco Tools är dessutom ett av de mer framstående företagen vad gäller arbete med motstånd till förändring, vilket

Marler (2012) nämner som en annan faktor inom detta perspektiv. Resterande studerade företag inom tjänstebranschen påverkas i olika grad av dessa faktorer, dock påverkas alla utav någon. Det finns därmed delar av the contextual perspective som påverkar alla företag, men de har ändå medvetet eller omedvetet valt att anpassa sig efter olika faktorer. Tillverkningsföretag A är verksamma globalt men har en centraliserad organisation, medan Seco Tools som också är verksamma globalt men försöker att anpassa sig mer till den specifika omgivningen. Därigenom har även personalen i större omfattning hos Seco Tools en större möjlighet till att påverka inom företaget än vad det är möjligt inom Tillverkningsföretag A. Detta exemplifierar att företagen tar kontexten i beaktning i samband med framtagande av HR-strategier.

Samtliga studerade företag inom tillverkningsbranschen påverkas även de av dessa externa faktorer, dock råder även här en skillnad i vilka faktorer som påverkar mest. Länsförsäkringar anser exempelvis inte att branschen påverkar i någon större utsträckning, medan fyra andra företag anser branschen vara en faktor som påverkar företagets utformning av HR-strategi. Samtidigt är Länsförsäkringar kundägda, vilket har inneburit att prioriteringarna ser annorlunda ut då kundernas önskemål står i fokus före bransch eller konkurrenter.

9. Slutsatser

Syfte: Denna studie syftar till att utveckla en djupare förståelse för fenomenet SHRM och de fyra perspektiven genom att studera företag inom tjänstebranschen och tillverkningsbranschen. Detta bidrag kommer att leda till ett femte perspektiv vilket kan underlätta gällande hur organisationer ska arbeta med SHRM.

9.1 Strategi

Samtliga organisationer arbetar med SHRM, dock på olika sätt och i olika stor utsträckning. Denna studie visar att majoriteten av de studerade organisationerna innehar en strategisk fit mellan affärsstrategin och HR-strategin, då dessa stödjer varandra. Flertalet av de studerade organisationerna såg att HR-arbetet kunde leda till

konkurrenskraft, vilket är ännu ett tecken att organisationerna arbetar med SHRM, oavsett bransch. Även fast alla företag inte hade någon nedskriven HR-strategi, arbetar dock samtliga företag med strategiska HR-aktiviteter. Det finns en tro på SHRM:s positiva påverkan på organisationen där vi tror det kan komma att växa sig starkare allteftersom omvärlden förändras i allt snabbare takt och ställer högre krav på organisationer. Det är därför det går att utläsa att branscherna arbetar på olika sätt för att uppnå denna strategiska fit, då omvärlden ser olika ut för olika företag.

9.2 De fyra perspektiven av SHRM

RBV och KBV som till stor del influerat dessa perspektiv kunde utläsas i samtliga organisationer, dock med en liten tydligare koppling till tjänstebranschen då det gällde personalens påverkan på HR-strategierna. Tjänstebranschen lade större vikt på personalen, vilket är en del av the configurational perspective och the contextual perspective, framförallt vid utformningen av HR-strategin. Detta är ett tecken på, som även framgick i empirin, att tjänstebranschen är en mer kunskapsintensiv bransch än tillverkningsbranschen, enligt denna studie.

Bland övriga faktorer som påverkar HR-strategierna i de jämförda branscherna så var det ett antal liknelser som stod ut branscherna emellan. Lagar & regler, vilket är en del av the contextual perspective, påverkade samtliga företag, då alla hade någon form av formell regel att anpassa sig efter. Organisationsstrukturen var också en likhet bland de studerade företagen då respektive företags HR-strategier påverkades av organisationsstrukturen, som är en del av the contingency perspective, vilket utlästes då denna struktur skapade olika förutsättningar för HR-arbetet bland de studerade företagen. Omvärlden som innefattar the contextual perspective gick också i dessa banor, men även där påverkades företagen olika av omständigheterna likt precisnämnda organisationsstrukturen.

Ytterligare en faktor som liknades mellan branscherna var HR-policyer & värderingar, vilken är en del av the contextual perspective och the contingency perspective, som samtliga organisationer använde sig av. Dock skiljde det hur mycket de fokuserade kring detta där några företag hade policyerna nerskrivna för att “det är bra att ha” medan andra

företag hade specifika HR-praktiseringar utformade utifrån HR-policyer. Att HR-policyer är i linje med alla delar i organisationen samt används i praktiken är en faktor alla företag bör arbeta med enligt vår uppfattning och där det finns förbättringspotential för företagen.

Aspekter som skiljde sig tydligt mellan branscherna var påverkan av konkurrenter och bransch. Konkurrenter, som ingår i the contextual perspective och the contingency perspective, var det huvudsakligen tillverkningsbranschen som påverkades av. Detta menar vi beror på att tillverkningsbranschen är mer nischad vilket då speglar kundgruppen som branschen konkurrerar om. Även branschen, som är en del samma perspektiv som ovan, hade en större påverkan på tillverkningsbranschen än tjänstebranschen, vilket även styrks av tidigare studier inom ämnet. Det styrker även argumentet för att tillverkningsbranschen fokuserar i större utsträckning på teknologiska utvecklingar än tjänstebranschen där den enskilda medarbetaren ses som källan till konkurrenskraft. Exempelvis kan det inom båda branscher skapas konkurrenskraft via bättre kvalité. Vägen dit kan däremot se annorlunda ut då tillverkningsbranschen kan främst konkurrera i tillverkningsprocessen för att framställa en konkurrenskraftigare produkt, medan det inom tjänstebranschen ofta är den enskilda medarbetaren som behöver utbildas för att öka "produktens" kvalitén.

Utifrån denna bakgrund går det att utläsa att samtliga organisationer anpassar sig efter sina specifika förutsättningar vilket gör att en utformning utifrån best fit går att utläsa. Detta speglar även de sju HR-praktiseringarna som studerades inom samtliga företag där flertalet användes vilket visar att alla dessa är relativt applicerbara på organisationerna. Dock anpassade samtliga företag dessa lite olika beroende på olika behov och faktorer som påverkade företagen. Att organisationerna anpassade strategierna efter sina förutsättningar kunde man även utläsa i hur strategierna utformades då det var ett “inside-out”, “outside-in” närmande eller en blandning av de båda. Det visar även på en förståelse hos företagen att ta med hela kontexten, vilket återspeglar the contextual perspective.

Detta innebär att även om företagen praktiserade delar av the universalistic perspective var det andra perspektiv som var mer dominerande. Det fanns exempel på best practices inom företagen, men fokus låg främst på best fit och en anpassning utifrån olika faktorer. Det är

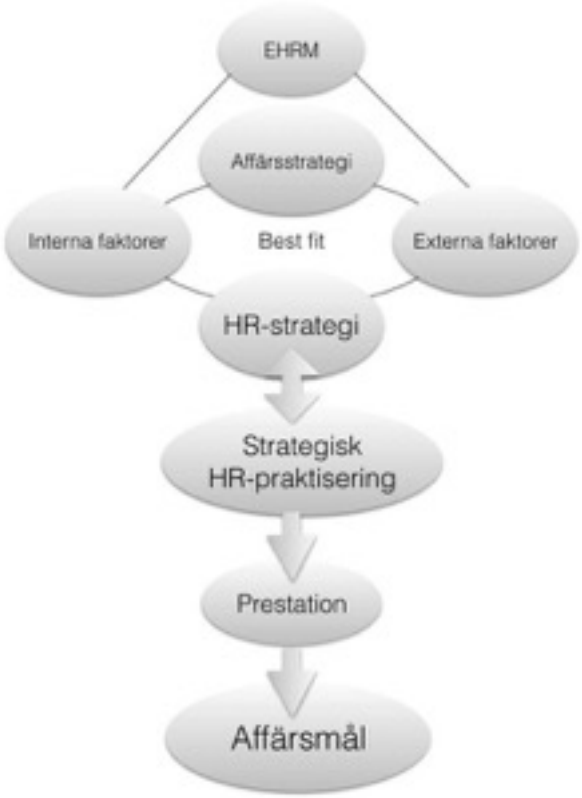
möjligt att the universalistic perspective var mer användbart tidigare årtionden, men i takt med att världen har blivit mer öppen och verksamheten blivit mer globaliserad för företagen, har externa och interna faktorer fått en större betydelse. Spelreglerna har ändrats i takt med att omvärldsfaktorer som konkurrenter och kunder förändrats. Kunderna och konkurrenterna finns inte längre bara nationellt, utan finns internationellt. Detsamma gäller digitaliseringen som har öppnat upp ytterligare en kanal för konkurrens för företagen.

9.3 Digitalisering

Studien visar att digitaliseringen påverkar organisationerna allt mer, vilket inte framgick tydligt ur något av de fyra studerade SHRM perspektiven, utan något som lades till den teoretiska referensramen efter utförd studie. Företagen är medvetna att digitaliseringen är någonting som kommer att fortsätta samt öka påverkan på organisationer och dess HR-arbete. Detta kommer påverka företagen inom båda branscher vad gäller både interna faktorer som organisationsstruktur samt externa faktorer som kunder och konkurrenter vilket ställer krav på en anpassning av företagets HR-strategier för att möta denna utveckling.

Då samtliga företag uppgav digitalisering som en påverkande faktor i arbetet med HR, ser vi en tydlig koppling mellan SHRM och EHRM. Något som går att utläsa från empirin är att majoriteten av de studerade företagen håller med om att det på senare tid skett en reducering av administration inom HR, och en ökning av digitala arbetsverktyg. Studien visar att SHRM och digitalisering, eller i detta fall EHRM, har en tydlig koppling, som för nuvarande inte går att utläsa i de fyra perspektiven av SHRM.

9.4 Ett nytt perspektiv på SHRM



Figur 9. Ett nytt perspektiv på SHRM.

Figuren ovan är egenkonstruerad och sammanfattar studiens slutsatser. Utöver faktorn digitalisering som lyfts fram ur samtliga intervjuer ser vi flertal faktorer som är typiska för arbetet med SHRM, oavsett bransch. Denna figur är studiens vetenskapliga bidrag och syftar till att öka förståelsen för SHRM samt förenkla de fyra perspektiven av SHRM. Samtliga delar av figuren kommer från insamlad data av de 12 studerade företagen med koppling till de fyra perspektiven av SHRM.

Figuren visar att HR-strategin och affärsstrategin påverkas av varandra, men ingår även i ett samspel med inre faktorer och yttre faktorer (till exempel personal, konkurrenter, omvärlden) som kan påverka hur HR-strategin utformas och implementeras. Detta samspel kallas för best fit, och innebär att varje företag, bland annat utifrån bransch, skapar sina

egna förutsättningar för att utforma en HR-strategi som kan täcka alla behov organisationen har. Detta innebär att bransch inte har någon större påverkan, utan det varje organisation som skapar sig egen best fit.
Utifrån HR-strategin skapas sedan den strategiska HR-praktiseringen, som ska stödja HR-strategin och bestå av aktiviteter som ska leda till prestation. Det är sedan denna prestation som slutligen bidrar till att affärsmålen blir uppnådda och att organisationen kan bli konkurrenskraftigt.

Det nya bidraget med detta perspektiv är en inkludering av EHRM, som tidigare inte varit en del av de fyra perspektiven av SHRM. Då digitalisering har en allt större påverkan på det strategiska HR-arbetet inom de studerade företagen, bör EHRM inte ignoreras utan framhävas för att öka medvetenheten om digitaliseringens påverkan på HR. Digitalisering är både en faktor som kan påverka HR-strategin, men kan även implementeras i den strategiska HR-praktiseringen. Därmed innehåller det nya perspektivet på SHRM även begreppet EHRM.

10. Framtida forskning

Det som märktes under studiens gång var att SHRM är ett väldigt komplext ämne och det finns många olika vetenskapliga glasögon det kan studeras utifrån. Vi hoppas att vårt bidrag, det femte perspektivet, kan uppmuntra framtida forskning att ytterligare studera detta fenomen. Framförallt gällande teknikens påverkan på organisationens strategiska HR-arbete och hur olika förutsättningar, interna och externa, faktiskt påverkar organisationers strategiska HR-arbete. Detta bör framtida forskning ta hänsyn till.

Källförteckning

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong`s handbook of Human Resource Management Practice.* Thirteenth edition. Londan, Philadelphia & New Delhi.

Abowd, M. J. (1990). *Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?* Industrial Relations & Labor 43(3), 52-73.

Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2011). *Key role of strategic human resource management (SHRM) in advancing the degree of team learning.* African Journal of Business Management, 5(26), 10446.

Bae, J. & Lawler J. J. (2000). *Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emergin Economy.* Academy of Management Journal, 43(3), 502-517.

Baldwin T. T. & Danielson C. C. (2002). *Invited reaction: Linking learning with financial performance.* Human Resource Development Quarterly, 13(1), 23-30.

Banks, G. C. & Kepes, S. (2015). *The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the "black box"*. Human Resource Management Review,25(4), 352-367.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.* Human Resource Management, 37(1), 31−46.

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17: 99-120

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? J*ournal of Management, Vol. 32 No. 6, December 2006 898-925

Becker, B., & Gerhart B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects.* Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.

Berglund, J. (2002) *De otillräckliga: en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. ISO 690

Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera.* Studentlitteratur AB.

Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). *The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: a knowledge-based view.* International Journal of production economics, 147, 307-316.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight.* Human resource management review, 22(1), 43-56.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Stockholm.

Combs J., Yongmei L., Hall A., Ketchen D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.* Personnel Psychology, 59(3), 501-528.

Dawson, Catherine (2007). *A Practical Guide to Research Methods: A User Friendly Manual for*
Mastering Research Techniques and Projects. 3. uppl. Oxford: How To Books

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management:*
Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of
management Journal.

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). *Theoretical Frameworks in Strategic Human Resource Management: Universalistic, Contingency, and Con gurational Perspectives*. Academy of Management Journal, 39: 802–35.

Delery, J. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: implications for research*. Human Resource Management Review, 8: 3, 289-309.

Dyer & Reeves. (1995). *Human Resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?* International Journal of Human Resource Management*,* 6(3), 656-670.

Ekstrand, L. (1988). *Själens revolt. Människan i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

Fredberg, T. & Kalling, T. (2015) *Strategic Management*. Management An Advanced introduktion. Studentlitteratur AB. Lund

Geare A., Edgar F. & McAndrew I. (2006). *Employment relationships: ideology and HRM practice.* The international Journal of Human Resource Management, 17(7), 1190-1208.

Granberg, O. (1999). PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (4e) Blackwell.

Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). *The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance.* International Journal of Human Resource Management, 17(4), 559−579.

Guest, D. E., Conway, N. and Dewe, P. (2004). *Using sequential tree analysis to search for "bundles" of HR practices*. Human Resource Management Journal, 14, 79–96.

Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: Still searching for some answers.* Human Resource Management Journal, 21(1), 3–13.

Huselid M. A. & Becker B. E. (2010). *SHRM and job design: Narrowing the divide.* Journal of Organizational Behaviour, 31(2-3), 379-388.

Huselid M. A., Becker B. E. (1995). *The strategic impact of high performance work systems.* Academy of management Journal.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). *A players' or 'A positions'?*. Harvard Business Review, 83(12), 110-117.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). *Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance.* Academy of Management Journal, 40(1), 171−188.

Karami, Azhdar Analoui, Farhad och Cusworth, John. (2004). *Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry.* Management Resource news Vol. 27 No. 6

Kaufman B. E. (2010). *SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why it is fundamentally misspecified.* Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 49(2), 286-313.

Kaufman, B.E. (2001). *The theory and practice of strategic HRM and participative management Antecedents in early industrial relations.* Human Resource Management Review 11 (2001) 505–533

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). *The resource-based view: a review and assessment of its critiques*. Journal of management, 36(1), 349-372

Koch, M. J. and McGrath, R. G. (1996). *Improving labor productivity: Human resource management policies do matter.* Strategic Management Journal, 17: 335-54.

Legge, K. (1993). *Human resource management: a critical analysis*, kapitel 2 i: Storey, John (1993) New Perspectives on Human Resource Management, Routledge

Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). *Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework*. Journal of Business Research, 67(3), 407-413.

March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organization science, 2(1), 71-87.

Marler, J. H. (2012). *Strategic human resource management in context: a historical and global perspective.* The Academy of Management Perspectives, 26(2), 6-11.
ISO 690

Martin-Alcazar, F & Romero-Fernandez, P. (2005). *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives.* The international Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659.

Miles, R. E; Snow, C. C; Mayer, A. D; Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy: Structure and process.* The Academy of Management Review. Vol 3. Issue 3.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.* Academy of Management Review, 23: 242-66.

Newbert, S. L. (2007). *Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 29(7), 745–768.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). *Seven practices of successful organizations. California Management Review; Winter 1998; 40, 2; ABI/INFORM Global pg. 96*

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York.

Richard O., Johnson N. B. (2001). *Strategic human resource management effectiveness and firm performance.* The international Journal of Human Resource Management, 12(2), 299-310.

Schuler, R. S. & Jackson S. E. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices.* The Academy of Management Executive, 1(3), 207-219.

Sean A. Way, Diane E. Johnson. (2005). *Theorizing about the impact of strategic human resource management.* Human Resource Management Review, Volume 15, Issue 2, June 2005, Page 181

Snell, M. A., Snell, S. A., Dean, J. M., Lepak, D. P. (1996). *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.* The Academy of Management, 39(4), 836-866.

Snell, S. A., Youndt, M. A., and Wright, P. M. (1996). *Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning.* In G. R. Ferris (ed.), Research in Personnel and Human Resource Management, 14: 61-90. Greenwich, CT: JAI Press.

Starrin, B. & Svensson, P.G. (2006). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Sull, D. & Eisenhardt, K.M. (2012) *Simple Rules For a Complex World*. Harward Bussines Review. September 2012

Takeuchi N. (2009). *How Japanese Manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance predicition in a Japanese context.* The international Journal of Human Resource Management, 20(1), 34-56.

Tengblad, S (2000). *Vad innebär Human Resource Management?* I O. Bergström, & M. Sandoff (red:er), Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management (ss. 11-26). Lund: Academia Adacta.

Terziovski, M. (2010). *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view.* Strategic Management Journal, 31(8), 892–902.

Terpstra, D. E., Rozell J. E. (1993). *The Relationship of staffing practices to organizational level measures of performance.* Personnel Psychology, 46, 27-48.

Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resources*. Harvard Business Review. Volume: 76 Issue 1

Waiganjo, Esther Wangithi, Elegwa Mukulu, and James Kahiri. *Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate Organizations. International Journal of Humanities and Social Science* 2.10 (2012): 62-70.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur.

Wright P. M. (2001). *Human resource and the resource based view of the firm.* Journal of Management, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management.* Journal of management, 18(2), 295-320.

Wright, P. M; McMahan, G. C. (2011). *Exploring Human Capital: Putting Human Back Into Strategic Human Resources Management.* Human Resources Management Journal, Vol 21, No 2, pp 93 – 104.

Zott, C. (2003). *Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study*. Strategic Management Journal, 24, 97–125.

Bilaga 1. Operationalisering

Intervjufrågorna är uppdelade efter studiens teoretiska referensram och operationaliseras i tabellen nedan:

Fråga	**Kategorier**	**Teori**
Vad har du för befattning? Hur ser din bakgrund ut gällande utbildning, tidigare befattningar m.m?		
Har ert företag en uttalad HR-strategi och affärsstrategi? - Hur lyder dessa?	Strategi	Armstrong (2014), Buller & McEvoy (2012)
Hur påverkas er HR-strategi av den organisatoriska affärsstrategin?	Strategi	Armstrong (2012)
Hur har er bransch påverkat valet av implementering av er HR-strategi?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Combs (2006), Marler (2012)
Arbetar ni med HR-aktiviteter? - Om ja, Vilka? Varför dessa?	Strategisk HR-praktisering	Delery & Doty (1996)
Utformar ni nya HR-aktiviteter kontinuerligt eller använder ni er av samma aktiviteter år till år? - Om ja, hur och varför?	Strategisk HR-praktisering	Delery & Doty (1996), Armstrong & Taylor (2014)

Har ni utformat ert HR-arbete utifrån exempelvis företagets organisationsstruktur och dess omgivning? - Om ja, hur och varför?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Kaufman (2010)
Används samma HR-aktiviteter inom hela organisationen? - Om nej, kan du ge exempel hur de skiljer sig åt?	Strategisk HR-praktisering	Delery & Doty (1996), Armstrong & Taylor (2014), Pfeffer (1998)
Vilka är med och utformar HR strategin?	Strategi, Faktorer som påverkar HR-arbete	Wright et al (2004) Alcazar et al. (2005)
Påverkas er HR-strategi av personalens åsikter? - Om ja, hur?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Kahiri et al. (2012), Marler (2012)
Hur påverkas ert strategiska HR-arbete av omgivningen och de externa faktorerna som kunder och konkurrenter?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Kaufman (2010), Pfeffer (1994), Marler (2012)
Vad för koppling mellan ert HR-arbete och företagets konkurrenskraft ser ni? - Hur ser ni detta?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Kraaijenbrink et al. (2010), Buller & McEvoy (2012)
Vad har ni för HR-policyer?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Huselid et al. (1997), Armstrong & Taylor (2014)

Hur har ert HR-arbete påverkats av samhället? Exempelvis lagar och regler, fackföreningar och värderingar?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Marler (2012)
Vad kan stort engagemang/ motivation av medarbetarna i företaget innebära för er?	Faktorer som påverkar HR-arbete	Kahiri et al. (2012)
Hur och varför motiverar ni era medarbetare att arbeta för att uppnå mål?	Strategisk HR-praktisering	Kahiri et al. (2012)
Hur och varför används personalens kunskap för att nå organisationens mål?	Strategisk HR-praktisering	Grant (2002), Snell, Youndt & Wright (1996)
Hur sker den individuella kunskapsutvecklingen?	Strategisk HR-praktisering	Grant (2002)
Vilken är den största utmaningen med HR-arbetet enligt dig?	Faktorer som påverkar HR-arbete	

Bilaga 2. Mail vid förfrågan om deltagande.

Mail Mall.

Hej NAMN!

Jag heter X och studerar magisterprogrammet inom företagsekonomi vid Mälardalens högskola. Jag tillsammans med en grupp om 4 personer arbetar för närvarande med ett examensarbete där vi valt Human Resource som forskningsområde. Studiens syfte är att undersöka hur företag arbetar med HR på en strategisk nivå. Jag vänder mig till dig då vi är intresserade av att undersöka hur FÖRETAGETS NAMN arbetar med dessa frågor och ser att du arbetar som BEFATTNING. Hur ställer ni er till ett möte där vi får ställa ett antal frågor som berör:

- HR-aktiviteter och hur ni arbetar med dessa för att nå uppsatta mål
- Företagets strategi inom HR och hur/varför denna har utformats
- Hur företaget använder bland annat personalen för att bidra till affärsmålen

Uppskattad tid för samtalet är 40-60 minuter. Vi erbjuder Er och företaget anonymitet i studien om så önskas.

Återkom gärna så snart som möjligt om du har möjlighet att ställa upp, eller om du kan rekommendera mig vidare att kontakta någon annan som arbetar inom företagets HR-avdelning och kan svara på våra frågor.

Tack på förhand.

Med vänliga Hälsningar,

Bilaga 3. Information om de intervjuade företagen.

Tjänstebranschen

Grant Thornton

Tim Jonasson arbetar som HR-business partner samt är rekryterings ansvarig vid Grant Thornton, som är en revisions och konsultbyrå. Företaget har 1100 medarbetare och 23 kontor. Jonasson har en examen i Personal-arbetar organisation från Stockholms universitet och har tidigare arbetat med rekrytering. Intervjun ägde rum den 3 Maj 2016 på Grant Thorntons huvudkontor i Stockholm.

Länsförsäkringar

Anki Palmér jobbar som personalchef i Länsförsäkringar Bergslagen, vilket är ett av 22 stycken bolag inom Länsförsäkringar. Företaget arbetare med bank och försäkring och har cirka 260 anställda i Bergslagen vilket innefattar sex kontor. Palmér har jobbat med personalfrågor sedan 1980-talet när respondenten blev färdig med studier på socialhögskolan i Örebro med personalinriktning. Därefter har Palmér jobbat med HR inom statliga organisationer som Banverket och Vägverket men även hos Cervera innan arbetet på HR-avdelningen på Länsförsäkringar 2004. Intervjun med Anki Palmér ägde rum på Länsförsäkringar Bergslagens kontor i Västerås den 14 april 2016.

SJ AB

Intervju med Henrik Månsson som arbetar som chef för avdelningen HR-strategi på SJ AB och titulerar sig som Strategisk HR-chef. SJ AB är ett svenskt järnvägsbolag för personaltrafik och har cirka 5000 anställda. Månsson har en bakgrund som lärare med en magisterexamen som lärare i engelska och franska. Innan sin anställning på SJ AB har Månsson även arbetat som chef inom SAS markverksamhet. Intervjun ägde rum på SJ ABs huvudkontor i Stockholm den 13 april 2016.

Tjänsteföretag A

Intervju med Harriet Pontán som arbetar som chef för HR och intern service på ett tjänsteföretag som erbjuder försäkringar, och har varit verksam inom företaget i tio år. Tjänsteföretaget med dotterbolag har cirka 4000 anställda. Pontán har i grunden en socionomutbildning med personaladministrativ inriktning ifrån Stockholms universitet och har haft chefsroller inom HR på en rad olika företag. Intervjun ägde rum på tjänsteföretagets huvudkontor i Stockholm den 10 maj 2016.

Tjänsteföretag B

Respondenten i denna intervju önskar anonymitet. Respondenten är ansvarig för global rekrytering och utveckling. Företaget är verksamma inom tjänstebranschen och erbjuder språkresor. Företaget har ungefärligt 45000 anställda. Intervjun ägde rum på företagets kontor i Stockholm den 3 maj 2016.

Vasakronan

Intervju med Cecilia Söderström som arbetar som HR-chef på Vasakronan i Stockholm. Vasakronan är ett företag inom fastighetsbranschen med cirka 350 anställda som äger, förvaltar och utvecklar kontors och butiksfastigheter. Cecilia Söderström är utbildad socionom med personalinriktning. Genom sin karriär har Cecilia arbetat med personalfrågor dock på olika nivåer. Första jobbet var som löneadministratör, vilket sedan övergick till en befattning som personalman på Ericsson, men sedan år 2000 arbetat som HR-chef. Först på Svenska Spel och sedan år 2008 på Vasakronan som idag har varit hennes arbetsplats i åtta år. Intervjun ägde rum på Vasakronans huvudkontor i Stockholm den 8 april 2016.

Tillverkningsbranschen

Fagersta Stainless

Respondent A är personalchef på Fagersta Stainless, ett företag med tillverkning av bland annat ståltråd i Sverige som exporterar globalt och har 260 anställda. Respondent A har en tidigare bakgrund med 25 år på Hofors bruk som bland annat teknikchef och produktionschef, men har de senaste tio åren arbetat som personalchef. Respondent A har

även arbetat på Gusums bruk innan respondenten började som personalchef på Fagersta Stainless år 2012. Intervjun ägde rum den 28 april 2016 på företagets huvudkontor i Fagersta.

Seco Tools

Respondent B arbetar som personaldirektör på Seco Tools, ett globalt företag som tillverkar verktyg för skärande bearbetning och har 1 600 anställda globalt. Respondent B och har arbetat inom företaget sedan 1998 och sitter idag med i ledningsgruppen, vidare har Norell en masterexamen inom lärarområdet ifrån Uppsala Universitet. Intervjun ägde rum på SECO Tools huvudkontor i Fagersta den 8 april 2016.

Tillverkningsföretag A

Respondent C arbetar som Sr Associate HR på ett företag som tillverkar läkemedel i Stockholm. Företaget har omkring 91500 anställda. Respondent C har arbetat med HR i 15 år på ett flertal olika företag inom olika branscher och har gått diverse kurser inom HR på eftergymnasial nivå. Intervjun ägde rum på företagets kontor i Stockholm den 13 april 2016.

Tillverkningsföretag B

Respondent D arbetar som Koncern HR-chef på Tillverkningsföretag B, ett globalt företag som tillverkar komponenter och system för industrier. Respondent D är utbildad personalvetare och har arbetat med bemanning och rekrytering under många år. Idag arbetar respondenten med alla frågor som berör HR inom Sverige. Sammanlagt har företaget cirka 4500 anställda. Intervjun ägde rum den 27 april 2016 via telefon.

Tillverkningsföretag C

Respondent E arbetar som HR-chef på Tillverkningsföretag C. Respondent E har tidigare studerat ekonomi samt personalarbets-rättsfrågor vid Örebro universitet och arbetat med HR i cirka 10 år. Företagets tillverkning och försäljning sker globalt och de har cirka 4800 anställda över hela världen. Intervjun ägde rum den 28 april 2016 på företagets huvudkontor i Västmanland.

Tillverkningsföretag D

Respondent F arbetar som HR-business partner (HSBP) och är personalvetare i grunden med cirka 15 års erfarenhet inom HR-yrket. Företaget är globalt ett globalt tillverkningsföretag med ca 9000 anställda. Intervjun ägde rum den 11 maj på företagets kontor på anonym ort.

Intervjuerna skedde övergripande två och två, intervjuerna med personer inom tjänstebranschen utfördes av Josefine och Eric medan intervjuerna med personer inom tillverkningsbranschen utfördes av Ilda och Wilhelm. Tid för intervjuerna varierade mellan 30-60 minuter. Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas. Alla intervjuer utom en skedde via personligt möte, denna intervju skedde via telefon då respondenten inte hade någon möjlighet att få till ett personligt möte.