



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp

Strategic Human Resource Management

-En strategi för att uppnå framgångsrika organisationer?

Företagsekonomi

Vårterminen 2016

Författare: Charlotte Elfman

Författare: Elin Olofsson

Handledare: Ahmad Ahmadi

Examinator: Eddy Nehls

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har inspirerat och stöttat oss under processens gång. Vi vill också tacka vår handledare Ahmad Ahmadi för en god handledning som med sin kunskap bidragit med värdefulla råd och kommentarer. Vi vill även rikta ett stort tack till företag X och våra respondenter, utan er medverkan hade vi inte kunnat genomföra vår studie. Slutligen vill vi också tacka vår examinator Eddy Nehls och våra opponenter för all konstruktiv kritik.

Tack!

Charlotte Elfman & Elin Olofsson

Examensarbete inom företagsekonomi

Titel: Strategic Human Resource Management – En strategi för att uppnå framgångsrika organisationer?

Författare: Charlotte Elfman och Elin Olofsson

Datum: 2016 Juni 03

Nyckelord: Strategic Human Resource Management, Organizational performance, Employee motivation, HR Strategies

Sammanfattning

Bakgrund: I dagens samhälle präglas organisationer av ekonomiska förändringar, detta genom globalisering, förändrade kundförhållanden och en ökad konkurrens. Organisationer behöver hela tiden förbättra sin konkurrenskraft genom att effektivisera sin verksamhet. Idag ses medarbetarna som organisationers viktigaste tillgång eftersom att de förser organisationer med viktiga källor för att bli konkurrenskraftiga. Strategic Human Resource Management (SHRM) är ett arbetssätt som handlar om att utforma HR-strategier som gör att medarbetarnas kunskap och kompetens bidrar till att nå organisationens övergripande mål.

Syfte: Syftet med studien har varit att undersöka hur organisationen använder ett strategiskt HR-arbete (SHRM) och om det är ett framgångsrikt arbetssätt. Vår studie har bidragit till en ökad förståelse om begreppet SHRM och hur det kan användas samt hur SHRM kan påverka organisationen.

Metod: Insamlingen av vårt empiriska material bygger på en kvalitativ metod där vi genomfört djupgående intervjuer med HR-chefer som arbetar i en organisation som är verksam inom fordonsindustrin.

Slutsats: Vi har kommit fram till att organisationen använder SHRM som arbetssätt. Vi kan dock inte dra några konkreta slutsatser om hur SHRM påverkar organisationen men det finns tydliga indikationer på att SHRM har en positiv inverkan och bidrar till en ökad produktivitet och effektivitet. Vi har även kommit fram till att det är viktigt att organisationen utövar ett ledarskap som främjar SHRM.

Förkortningar:	HR	Personalavdelning
	HRM	Personalledning
	SHRM	Strategisk personalledning
	SQLCP	Säkerhet, Kvalité, Ledtid, Kostnad och Personal
	AMO	Förmåga, Motivation och Möjlighet

Bachelor thesis in business economic

Title: Strategic Human Resource Management – A strategy to achieve successful organizations?

Authors: Charlotte Elfman och Elin Olofsson

Date: 2016 June 03

Key words: Strategic Human Resource Management, organizational performance, employee motivation, HR Strategies

Abstract

Background: In today's society organizations are characterized by economic changes, this by globalization, changing customer circumstances and increased competition. Organizations need to constantly improve their competitiveness by streamlining its operations. Today, employees are seen as the organizations most important asset, this because they provide organizations with important sources to become competitive. Strategic Human Resource Management (SHRM) is an approach that is about to build HR-strategies that make employees knowledge and skills to contribute the organizations to achieve the overall goals.

Purpose: The aim of this study was to examine how the organization is using a strategic HR-work (SHRM) and if it is a successful strategy. Our study has contributed to a better understanding of the concept of SHRM and how it can be used and how SHRM can affect the organization.

Method: The collection of our empirical material is based on a qualitative approach where we conducted in-depth interviews with HR-managers working in an organization that is active in the automotive industry.

Conclusion: We have concluded that our survey shows that the organization uses the SHRM as working strategy. However, we can not draw any concrete conclusions in which way SHRM affect the organization, but there are clear indications that SHRM has a positive effect, contributing to increased productivity and efficiency. A further conclusion of our study is that it's very important that the organization have a leadership that promotes SHRM.

Abbrevia- tions:	HR	Human Resource
	HRM	Human Resource Management
	SHRM	Strategic Human Resource Management
	SQLCP	Safety, Quality, Leadtime, Cost and People
	AMO	Ability, Motivation and Opportunity

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 FORSKNINGSFRÅGA.....	3
1.4 SYFTE.....	4
2. METOD	5
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	5
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS	6
2.3 DATAINSAMLING.....	6
2.3.1 Tematisering.....	7
2.3.2 Utformning av intervjuguide	7
2.3.3 Urval av respondenter.....	8
2.4. FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	9
2.5 ANALYSMETOD	9
2.6 KÄLLKRITIK	10
2.7 TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET	10
3. TEORI	12
3.1 VAL AV INSAMLAD TEORI.....	12
3.2 STRATEGI	12
3.2.1 Vad är Strategi?	12
3.2.2 HR-strategier.....	13
3.2.3 AMO-modellen	14
3.3 HRM.....	15
3.4 SHRM	15
3.5 SKILLNADEN MELLAN HRM OCH SHRM.....	17
3.6 LEDARSKAPETS BETYDELSE FÖR SHRM INOM ORGANISATIONER.....	17
3.7 HUR KAN SHRM BIDRA TILL FRAMGÅNG FÖR ORGANISATIONEN?.....	18
3.7.1 Integrera HR-funktionen med företagets strategier och ledarskap	19
3.7.2 Rekommendationer för att implementera SHRM	20
3.8 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	21
4. FÖRETAGSBESKRIVNING	22
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	22
5. EMPIRI	23
5.1 ORGANISATIONENS MÅL OCH STRATEGIER.....	23
5.2 SHRM	23
5.2.1 Organisationens HR-strategier.....	23
5.2.2 HR-funktionen	25
5.2.3 Ledarskapet betydelse för organisationen	27
5.2.4 Policys	28

5.3 HR- FUNKTIONENS BIDRAG/BETYDELSE FÖR ORGANISATIONEN.....	28
5.4 SAMMANFATTNING AV EMPIRISKT MATERIAL	29
6. ANALYS.....	31
6.1 SHRM	31
6.1.1 <i>Organisationens HR-strategier</i>	31
6.1.2 <i>HR-funktionen</i>	33
6.1.3 <i>Policys</i>	35
6.1.4 <i>Ledarskapets betydelse för organisationen</i>	35
6.2 HR-FUNKTIONENS BETYDELSE FÖR ORGANISATIONEN	36
7. SLUTSATS.....	37
7.1 REFLEKTION ÖVER STUDIENS GENOMFÖRANDE.....	38
7.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	38
8. REFERENSLISTA	39
9. BILAGA	I

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till studien samt belyser vad tidigare forskning visar om ämnet. Här presenteras också en problemdiskussion om varför det valda ämnet är intressant att studera. I slutet av kapitlet mynnas studiens forskningsfråga samt syfte fram.

1.1 Bakgrund

Redan för 2500 år sedan påtalade den kinesiska generalen Sun Zi vikten av att använda strategier inom militären för att överleva och besegra sina fiender i krig. Sun Zis tanke-sätt lever kvar än i dag och är användbart inom affärlivet. Det handlar om att organisationer behöver använda strategier för att överleva, genom att kunna anpassa sig till omvärlden och att ta till vara på sina resurser på rätt sätt (Bengtsson & Kalling, 2012).

Definitionen strategi kommer från grekiska strategos, ordet är sammansatt av två ord, stratos betyder "här" och ago "leda". Strategi påverkar organisationer så att de överlever längre och bidrar till framgång. Inom modern företagsekonomi använder organisationer begreppet som en formulering för deras ambitioner och uppsatta mål samt för hur de ska ta sig dit (Chef, 2008). Strategi kan beskrivas som: "Ett mönster av beslut och handlingar i nutid för att säkra framtida framgång och tillvarata möjligheter" (Chef, 2008).

Bengtsson och Kalling (2012) belyser att det finns ett flertal olika definitioner på begreppet strategi men att huvudsyftet med strategier är att ha ett tillvägagångssätt som är välplanerat. Organisationer idag använder många olika strategiska verktyg för att deras organisation ska nå framgång. Strategier är aktuellt av den anledningen att det skapas trender och nya koncept på strategier för hur organisationer ska bli framgångsrika. Detta kan ibland tendera till att det blir enkla och kortsiktiga lösningar på ett djupare problem. Faran med trender är att företagsledare på lång sikt inte anpassar eller väljer rätt lämpad strategi för organisationen.

Organisationer präglas idag av ekonomiska förändringar som t.ex. kännetecknas av globalisering, förändrade kundförhållanden och en ständigt ökad konkurrens på marknaden. För att bli konkurrenskraftiga måste organisationer kontinuerligt effektivisera verksamheten genom att reducera kostnader, förbättra och utveckla sina produkter samt vara produktiva och erbjuda produkter med kvalitet (Becker & Gerhart, 1996; Chang & Huang, 2005). Datta m.fl (2005) belyser att organisationer förr ansåg att teknologin och tillgången på kapital var nyckeln till att bli framgångsrik men synen har förändrats och idag anses innovation och anpassningsförmåga vara framgångsfaktorerna för att bli konkurrenskraftiga på marknaden. Becker och Gerhart (1996) menar också att flexibilitet är en förutsättning för att organisationer ska kunna anpassa sig till omvärldens förändringar.

Human Resource Management (HRM) är idag ett välkänt och etablerat arbetssätt i många organisationer och anses vara nyckeln till organisationens produktivitet (Sheehan, 2005). HRM-begreppet uppkom under 50-talet av forskaren Drucker (1954 se Bergström & Sandoff, 2000). Drucker skapade ett nytt synsätt att se på personalen i organisationen. Istället för att se dem som en kostnadspost såg HRM-förespråkare personalen som en värdefull resurs och tillgång för organisationen (Bergström & Sandoff, 2000).

Det har blivit ett ökat intresse för hur HRM kan bidra till organisationens effektivitet och framgång (Datta m.fl, 2005). Det har blivit en accepterad utgångspunkt att medarbetare förser organisationer med viktiga källor för att bli konkurrenskraftiga och att en effektiv ledning är den mest avgörande faktorn för organisationers framgång (Youndt m.fl, 1996).

Det finns olika tillvägagångssätt för organisationer att arbeta med HRM, dessa är traditionellt och strategiskt HRM. Traditionellt HRM arbetar som en separat del i verksamheten och ingår inte i den övergripande strategiska styrningen (Becton och Schraeder, 2009). Wright och McMahan (1992) och Becton och Schraeder (2009) menar att det traditionella HRM-perspektivet arbetar ur ett mikroperspektiv och tar inte hänsyn till helheten i organisationen medan strategiskt HRM (SHRM) inbegriper hela organisationens arbetssätt och anses vara en naturlig del i ledningens strategiska processer. HR-staben används i syfte att ge rådgivning i olika beslutsprocesser och är en viktig faktor för att organisationen ska kunna uppnå sina mål

Tidigare forskning belyser att medarbetarna är organisationens viktigaste tillgång (Gill & Meyer, 2011). SHRM handlar om att upprätta och implementera strategier genom att skapa arbetssätt och policys som gör att de anställdas gemensamma kunskap, kompetens och egenskaper bidrar till att nå organisationens övergripande mål. Ledarskapet ses också som en viktig del inom SHRM då det är upp till ledarna att involvera medarbetarna i det strategiska HR-arbetet. Ett framgångsrikt ledarskap ska också kunna ta tillvara på medarbetarnas kompetens och kunskaper för att tillsammans nå organisationens mål (Caldwell m fl. 2011).

1.2 Problemdiskussion

För att organisationer idag ska bli mer effektiva behöver dem anpassa verksamheten till de förändringar som sker i omvärlden (Becton och Schraeder, 2009). Bengtsson och Kalling (2012) belyser att en förutsättning för att organisationer ska kunna anpassa sig är att använda strategier. Becker och Gerhart (1996) menar också att flexibilitet är viktigt för att organisationer ska kunna hantera förändringar. En fråga vi ställer oss är om SHRM är en användbar strategi för att organisationer ska bli mer flexibla och lättare kunna anpassa sig till förändringar? För att strategier ska bli effektiva och ge resultat för

organisationen menar SHRM-förespråkare att det är viktigt att involvera medarbetarna i strategiarbetet (Caldwell m.fl, 2011). Leder SHRM till att medarbetarna blir mer delaktiga i organisationens övergripande mål- och strategiarbete?

SHRM har i forskningssammanhang fått ett ökat intresse och har blivit ett populärt fenomen att studera (Datta m fl. 2005 & Baker, 1999). Azmi (2011) liksom Andersen m.fl. (2007) menar att SHRM väcker en stor debatt då det råder delade meningar kring definitionen SHRM och begreppets innebörd samt vilka effekter användningen av SHRM har för organisationer. Trots det ökade intresset för SHRM menar Wright och McMahan (1992) och Baker (1999) att det finns många olika teorier om SHRM och hur en organisation kan tillämpa detta i praktiken. De anser att det fortfarande finns för lite empiriskt material som kan påvisa att SHRM är en fungerande strategi och som kan bidra till organisationens framgång. Vi har även tagit del av forskning som visar på att det finns ett tydligt samband mellan SHRM och organisationens produktivitet, resultat och framgång (Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010). Då det finns senare forskning som visar på att SHRM bidrar till organisationens framgång får vi uppfattningen om att SHRM kan vara en fungerande strategi.

Som vi nämnt tidigare är HRM ett känt begrepp och ett väletablerat arbetssätt i många organisationer. HRM anses även vara en viktig faktor för organisationens prestation och framgång (Sheehan, 2005). Kommer HRM att ersättas av SHRM, eller är SHRM enbart en trend att forska kring? Det finns många olika teorier om hur SHRM kan bidra positivt till organisationen och det råder fortfarande en oenighet bland forskarna. Därför ställer vi oss frågande till om SHRM är en användbar strategi i praktiken?

Vår uppfattning är att HRM är ett väletablerat arbetssätt i många organisationer och är ett begrepp som vi ofta stöter på i organisationssammanhang. SHRM är för oss ännu ett okänt begrepp som vi inte påträffat tidigare i arbetslivet. Vi anser därför att detta är ett intressant fenomen att studera. Utifrån vårt ovanstående resonemang har två problemområden inom ämnet mynnats ut. Det ena problemet består i om SHRM är en fungerande strategi i verkligheten och det andra problemet är om SHRM kan bidra till framgång för organisationer. Vi vill undersöka hur organisationen använder SHRM samt om SHRM är ett arbetssätt som leder till ökad framgång. Det finns många olika sätt att studera begreppet SHRM men vi har valt att avgränsa oss till att studera det ur ett ledningsperspektiv.

1.3 Forskningsfråga

- Hur kan SHRM som arbetssätt användas för att bidra till ökad framgång för organisationen?

1.4 Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka organisationens användning av SHRM samt om det är ett framgångsrikt arbetssätt. Vår studie kommer för organisationer och deras HR-avdelningar bidra med en ökad förståelse om begreppet SHRM samt hur det kan användas och om det kan bidra till organisationens framgång.

2. Metod

I metodkapitlet presenteras vårt vetenskapliga synsätt och en redogörelse för hur vi har samlat in vårt empiriska material till vår studie. I metodkapitlet framkommer också hur vi sammanställt vårt material samt en kritisk reflektion.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Vår studie har som utgångspunkt att besvara vår forskningsfråga som presenterades i kapitel ett. För att vi skulle kunna besvara frågan behövde vi skapa oss en djupare förståelse om begreppet SHRM och hur det används inom organisationen. Som vi nämnt tidigare har vi valt att studera SHRM ur ett ledningsperspektiv och för att skaffa oss tillräcklig kunskap om vårt undersökningsområde valde vi att använda oss av HR-chefer för att samla in data. Anledningen till varför vi valde att använda oss av HR-chefer var för att SHRM ingår i deras arbetsuppgifter och det är dem som utformar det strategiska HR-arbetet. Vår uppfattning var att ett närmare möte med organisationens HR-chefer skulle ge oss kunskap om hur organisationen använder SHRM och om det är ett framgångsrikt arbetssätt.

Eftersom att vi har studerat den organisatoriska kontexten som är uppbyggd på individer som tänker och agerar olika behövde vi sätta oss in i våra respondenters situation och studera ämnet utifrån deras perspektiv (Holme & Solvang, 1997; Bryman & Bell, 2013). I vår studie ville vi hitta olika mönster samt få en djupgående förståelse om vårt undersökningsområde därför valde vi att använda oss av en kvalitativ metod för att samla in vårt empiriska material. Varför vi valde den kvalitativa metoden i vår studie var för att den bygger på att genomföra personliga intervjuer enligt Backman (2005). Detta har varit vår utgångspunkt då vi ville intervjua HR-cheferna för att få deras perspektiv på användningen av SHRM. Genom att vi genomfört personliga intervjuer kunde vi studera den organisatoriska kontexten på ett djupare plan vilket var en förutsättning för att vi skulle kunna besvara vår forskningsfråga.

Vår studie bygger på ett kvalitativt tillvägagångssätt då det är individen som står i centrum och det är utifrån våra tolkningar av vårt empiriska material som vi kommer att bygga upp en förståelse om SHRM. Vi har valt att använda ett tolkande synsätt för att på så sätt uppfylla syftet med studien. För oss handlar ett tolkande synsätt inte om att hitta absolut sanning då vi är medvetna om att det som Backman (2008) belyser att svaren vi fått från våra respondenter är påverkade av omgivningen samt den kontext som dem verkar inom.

Vår strävan har varit att försöka tolka vårt empiriska material objektivt men vi är medvetna om att vi är färgade av hur vi ser på omvärlden och hur den är beskaffad samt att vi under processens gång har haft en förförståelse om vårt valda undersökningsområde.

Detta har medfört att vår tolkning av materialet är subjektiv vilket vi har tagit hänsyn till när vi sammanställt och analyserat vårt empiriska material. Detta är något som Patel och Davidson (2003) menar är viktigt att vara medveten om och ta hänsyn till vid sammanställningen av det empiriska materialet. Vi har visat vår medvetenhet och tagit hänsyn till detta genom att vi vid sammanställningen av vår data förtydligat våra respondenters svar med citat. Genom att vi styrkt våra påståenden med citat har det genererat i att vi kunnat återberätta våra respondenters svar i rätt kontext.

2.2 Undersökningsansats

För att få en djupare förståelse om vårt problemområde har vi genomfört personliga intervjuer som Holme och Solvang (1997) belyser är en kvalitativ undersökning. Vi valde att använda oss av intervju som metod då vi ville få öppna och givna svar och vi ville att våra respondenter skulle berätta om sina egna erfarenheter och åsikter på ett djupare plan. Eftersom att vår studie grundar sig på att studera den organisatoriska kontexten ansåg vi att personliga intervjuer var en lämplig metod för att samla in vårt empiriska material. Vår uppfattning är liksom Holme och Solvang (1997) att personliga intervjuer gör det möjligt att studera organisationens verkliga kontext samt att vi kan studera SHRM utifrån våra respondenters perspektiv. Detta gör att vi får en bättre bild om hur våra respondenter upplever att organisationen praktiserar SHRM.

2.3 Datainsamling

För att samla in data till vår studie har vi tillsammans genomfört två djupgående personliga intervjuer som var mellan 45 och 60 minuter långa. Vi har valt att använda oss av en organisation i vår studie för att på ett djupare plan studera SHRM och hur det används. Organisationen vi valt att använda oss av är ett företag som är verksamma inom fordonsindustrin. Varför vi valde den organisationen var för att en av oss tillbringat en praktikperiod där och under praktikens gång var upplevelsen att organisationen arbetade strategiskt med HR-arbetet. Därför ansåg vi att en djupare analys av HR-arbetet var intressant och lämplig att genomföra.

I början av processen var tanken att studera två olika organisationer och intervjua HR-cheferna i respektive organisation, men på grund av att en organisation meddelade oss att de inte längre hade möjlighet att medverka resulterade det i att vi istället valde att intervjua två HR-chefer inom samma organisation. Detta upplevde vi inte påverkade vår studie negativt då det istället gav oss möjligheten till att studera en organisation på ett djupare plan och vi kunde få en bättre förståelse om hur organisationen praktiserar SHRM samt vad användningen av SHRM kan bidra med till organisationen. De två in-

tervjuerna som vi hade med HR-cheferna upplevde vi gav oss en bredare förståelse om SHRM och vi fick två olika perspektiv angående användningen av SHRM inom samma organisation. Vår studie bygger på två intervjuer och vi anser att vi har ett trovärdigt material som gett oss en tydlig bild om hur organisationen använder SHRM. Våra respondenter gav oss intressanta infallsvinklar och belyste vikten av att arbeta mer strategiskt inom HR. Utifrån våra intervjuer har vi fått fram mycket relevant information som berikat vår studie och som bidragit till att vi kunnat besvara vår forskningsfråga.

2.3.1 Tematisering

Innan vi påbörjade insamlingen av vårt empiriska material valde vi att studera vad tidigare forskning belyste om ämnet SHRM. Detta gjorde vi för att vi ville få en bättre och djupare förståelse om ämnet samt att vi på så vis skulle kunna välja ut olika ämnesområden som vi ville undersöka för att uppfylla syftet med studien. Vi har valt att i så stor utsträckning som möjligt försökt att använda oss av det som Dalen (2015) kallar för tematisering. Tematisering innebär att studiens teori, empiri och analysavsnitt grundar sig på samma rubriker. Grundtanken i studien har varit att använda oss av tematisering genom att följa de rubriker som mynnats ut i vår teoretiska referensram. Efter att vi samlat in vårt empiriska material kom vi fram till att det inte gick att följa de olika rubrikerna i vår empiri och analys fullt ut då vi upplevde att det försvårade sammanställningen av vår data. Vi valde därför att avvika från vår grundtanke om att helt använda oss av tematisering. För att underlätta sammanställningen av vårt empiriska material och vår analys samt för att bibehålla den röda tråden har vi förtydligat avsnitten med underrubriker. Detta upplever vi underlättar för läsaren samt att vår studie får ett bättre sammanhang då läsaren kan få en djupare förståelse och kan se ett tydligare samband mellan vår teori, empiri och analys.

2.3.2 Utformning av intervjuguide

Vid utformningen av vår intervjuguide har vi utgått från vår problemformulering och forskningsfråga samt utifrån de ämnen vi valt att presentera i vår teoretiska referensram. Vi valde att utforma vår intervjuguide med ämnen som bygger på öppna frågor för att vi ville att våra respondenter skulle få möjligheten att tala fritt om sina egna erfarenheter och upplevelser. En intervju med öppna frågor ökar möjligheten till att respondenterna ger oss djupare svar och intressanta infallsvinklar om ämnet som vi inte tagit del av i tidigare forskning. Vårt tillvägagångssätt vid utformningen av intervjuguiden samt hur vi genomfört våra intervjuer benämner Bryman och Bell (2013) liksom Holme och Solvang (1997) som en semistrukturerad intervju. Att genomföra en semistrukturerad intervju handlar om att utforma en guide som berör de områden och frågeställningar som vi vill undersöka samt att intervjun består av öppna frågor. Vi har valt denna metod för att vi inte vill påverka eller styra våra respondenters svar. Under våra intervjuer har vi använt oss av ljudinspelning för att vi skulle kunna återberätta våra respondenters svar på

ett trovärdigt och sanningsenligt sätt. Vi upplevde att ljudinspelning underlättade vårt arbete med att sammanställa våra intervjuer i rätt kontext.

2.3.3 Urval av respondenter

Vi har valt att intervjua personer som arbetar på HR-avdelningen i organisationen. Vi gjorde valet att intervjua HR-chefer för att vi har uppfattningen om att VD, mellanchefer och medarbetare inte besitter den kunskap om HR-arbetet som våra valda respondenter gör. Utgångspunkten i studien har varit att studera SHRM ur ett ledningsperspektiv därför valde vi intervjua personer som är högt uppsatta och har ett HR-ansvar. Vi har valt att intervjua koncern HR-chefen samt en HR-chef på en av fabrikerna. Vi är medvetna om att det finns flera perspektiv att se ur, så som medarbetarperspektiv och övriga chefers perspektiv och att vårt utfall hade sett annorlunda ut om vi intervjuat dessa personer istället för HR-cheferna. Men eftersom att studien har som utgångspunkt att studera SHRM ur ett ledningsperspektiv har vi valt att begränsa oss till att inte studera SHRM ur de andra perspektiven.

Vi kontaktade HR-cheferna via mail för att se om de var intresserade av att medverka i vår studie, där vi också presenterade vårt syfte. De visade ett stort intresse av att få delta och vi hade sedan en fortsatt mailkontakt med HR-cheferna där vi kom fram till att genomföra personliga intervjuer med var och en av dem. Vi har inte blivit tilldelade oss våra respondenter utan gjort ett medvetet val genom att vi själva tagit kontakt med dem. Vi ansåg att de var lämpliga personer att intervjua eftersom att de är högt uppsatta inom organisationens HR-avdelning och för att det var dem som skulle kunna bidra med tillräcklig kunskap om vårt problemområde. Intervjuerna genomfördes på respektive HR-chefs kontor då dem inte hade möjligheten att träffa oss utanför deras arbetsplats. Vår önskan var dock att få träffa dem på en neutral plats då vi liksom Bryman och Bell (2013) menar att detta skulle kunna ge oss mer personliga svar från våra respondenter. Detta för att respondenterna lättare kan gå in i sin yrkesroll när de befinner sig på sin arbetsplats, vilket gör att det blir svårare att komma åt deras personliga upplevelser och erfarenheter.

Efter att vi genomfört våra intervjuer och transkriberat vårt material upplever vi att våra respondenter gick in i sin yrkesroll under intervjun. Detta upplever vi har påverkat det empiriska utfallet då vår uppfattning är att respondenterna talade för organisationens bästa och gav inga personliga åsikter om hur HR-arbetet fungerar i organisationen. I efterhand hade vi valt att genomföra våra intervjuer på en neutral plats då vi anser att detta skulle öka möjligheten till att få en mer personlig synvinkel från respondenterna.

Vår upplevelse efter att vi genomfört våra intervjuer är också att våra empiriska källor inte beskrev några negativa aspekter med deras HR-arbete, det hade varit intressant att få en annan synvinkel som inte endast var positiv. Detta anser vi hade varit berikande för vår studie, då vi upplever att HR-arbetet är en invecklad och komplex process.

2.4. Forskningsetiska principer

Vid genomförandet av vår studie har vi beaktat de forskningsetiska principer som Bryman och Bell (2013) redogör för. Detta har vi gjort i form av att vi under insamlingen av datan tagit hänsyn till att våra respondenter har fått information om studiens syfte (informationskravet), vad informationen ska användas till samt att respondenternas medverkan är frivillig (samtyckeskravet). Vi har också informerat våra respondenter om hur vi kommer att hantera vår insamlade data (nyttjandekravet) samt att vi har valt att respondenterna och organisationen kommer att vara anonyma i vår studie (konfidentialitetskravet)

I vår första mailkontakt med våra respondenter ställde vi en förfrågan om de ville medverka i vår studie. I vår förfrågan förklarade vi tydligt vad syftet med studien var och att deras medverkan var frivillig samt att respondenterna kunde avbryta sin medverkan när som helst under processens gång. Innan varje intervjutillfälle presenterade och förtydligade vi vårt syfte med studien detta för att våra respondenter skulle få en förståelse för vad deras deltagande innebar. Vi förklarade också att respondenterna hade möjlighet att avstå från att svara på frågor om dem ansåg att dessa var olämpliga eller kunde skada organisationen eller respondenten på något sätt. Vi var noga med att förklara att informationen endast skulle komma att användas i forskningssyfte och inte för privat bruk. Genom att vi tagit hänsyn till dessa faktorer ovan uppfyller vi både informations-, samtyckes- och nyttjandekravet när det gäller forskningsetiska principer enligt Bryman och Bell (2013).

I vår studie har vi varit noga med att informera våra respondenter att de kommer att vara anonyma. Vi har i vår studie också valt att inte presentera namnet på vår valda organisation eller lämna ut sådan information som gör att det går att utläsa vilken organisation vi studerat. Detta har vi dels gjort för att skydda organisationen men också för att det inte ska kunna gå att härleda till vilka våra respondenter är. Anonymitet har vi valt för att vi inte vill lämna ut känslig information offentligt som kan komma att användas i framtiden. Genom att vi använder oss av anonymitet i vår studie så genererar det i att vi inte lämnar ut personliga uppgifter om våra respondenter. Vårt insamlade datamaterial kommer att hållas konfidentiellt från utomstående detta för att det inte ska vara möjligt att identifiera våra respondenter. Det inspelade materialet kommer att sparas för att öka tillförlitligheten i studien samt också för att vi ska kunna visa vårt material om en granskning skulle bli aktuell. Då vi även beaktat dessa faktorer har vi även uppfyllt konfidentialitetskravet som ingår i de forskningsetiska principerna (Bryman & Bell, 2013).

2.5 Analysmetod

Efter att vi genomfört våra intervjuer började vi att transkribera vårt insamlade material för att få en övergripande bild över vad vårt material innehöll. Vi försökte i ett tidigt

skede se om vi kunde hitta likheter och skillnader mellan vårt empiriska material och den teori vi valt att grunda vår studie på. Vi försökte även se om det fanns några delade meningar angående SHRM från våra respondenter. Vi skrev noggrant ner materialet och valde sedan ut delar av intervjun som vi bedömde var relevant och som berörde vårt undersökningsområde. För att styrka vårt insamlade empiriska material har vi valt ut citat som var betydelsefulla och berikande för vår studie. Efter att vi sammanställt vår empiri kom vi fram till att våra respondenter lyft fram andra intressanta infallsvinklar som vi ännu inte tagit upp i vår teori. Vi gick då tillbaka till vårt teoriavsnitt och försökte se om det fanns tidigare forskning kring det som våra respondenter belyste om SHRM. Det här tillvägagångssättet beskriver Alvesson och Sköldbberg (2008) som en abduktiv ansats. En abduktiv ansats innebär att forskaren går tillbaka och inhämtar mer teori efter att det empiriska materialet samlats in. Vi valde att använda den abduktiva ansatsen då detta skulle berika vår analys då vi ville se om vi kunde stödja vårt empiriska material på tidigare forskning.

2.6 Källkritik

Styrkan i vårt empiriska material är att vi har använt oss av källor som besitter kunskap om SHRM och hur det används inom organisationen. Detta har genererat i att vi har fått ett brett empiriskt material och en god förståelse om SHRM samt hur det används som arbetssätt. Även om vi endast genomfört två intervjuer anser vi att vi har samlat in tillräckligt mycket material för att kunna bygga upp en analys kring vårt problemområde som slutligen resulterat i att vi kunnat besvara vår forskningsfråga. Vi upplever också att vi samlat in tillräckligt material för att kunna analysera likheter och skillnader mellan vår empiri och teori. Då vi upplever att vi fått ett brett empiriskt material att grunda vår analys på har vi även kunnat ta egna ställningstaganden om hur SHRM används och hur arbetssättet kan bidra till ökad framgång för organisationen.

Vi upplever att vår insamlade data lyfter intressanta och berikande infallsvinklar för vår studie. Men någonting som vi önskat att få ut mer konkret av är hur SHRM som arbetsätt bidragit till organisationens framgång. I vår analys har vi endast hittat tendenser till att SHRM är ett bra arbetssätt för att öka organisationens framgång. Om vi studerat fler organisationer och samlat in ett bredare empiriskt material så hade det förmodligen resulterat i att vi skulle få mer konkreta svar på om SHRM verkligen bidrar till en ökad framgång för organisationer.

2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

För att öka tillförlitligheten vid sammanställningen av vårt empiriska material har vi tagit hänsyn till att tid, plats och rum kan vara faktorer som kan ha påverkat våra re-

spondenters svar i intervjun. Det har vi gjort genom att vara medvetna om att vi skulle få andra svar från våra respondenter om vi genomfört våra intervjuer på en mer neutral-plats än respondenternas kontor. Vi är också medvetna om att vårt resultat skulle få ett annat utfall om vi genomfört våra intervjuer vid en annan tidpunkt. Detta eftersom att Trost (2010) menar att människan ständigt utvecklas och våra tankar och känslor förändras med tiden, vilket gör att svaren kommer att se annorlunda ut vid olika tidpunkter.

I vårt empiriavsnitt har vi återberättat och sammanställt vårt insamlade material och för att vår studie ska få en ökad tillförlitlighet har vi varit noggranna med att sammanställa vår empiri i rätt kontext genom att styrka våra tolkningar med citat. Det här belyser Bryman och Bell (2013) är viktigt för att öka tillförlitligheten i vår studie. Vi är även medvetna om att vår tolkning av det empiriska materialet är subjektiv då vi inte helt kan utesluta att vi är påverkade av våra förutfattade meningar, åsikter och erfarenheter. Detta menar Patel och Davidson (2003) är viktigt att ta hänsyn till vid sammanställningen av det empiriska materialet.

Vår studie grundar sig på två djupgående intervjuer som bidragit med relevant och betydelsefullt material, även fast vi endast genomfört två intervjuer är vårt empiriska material tillförlitligt då vi gått ner på djupet i våra intervjuer där våra respondenter belyser hur organisationen använder SHRM. Detta gör att vår studie är vetenskapligt grundad då vi utifrån vårt empiriska material har kunnat analysera och besvara vår frågeställning.

Vår studie kommer att bygga på låg överförbarhet då det är svårt för andra forskare att få exakt samma utfall som vi har fått. Bryman och Bell (2013) menar att det är svårt att frysa en social miljö där människan alltid är i ständig förändring vilket gör att svaren från respondenterna förmodligen kommer att skilja sig från de svar som vi fått. Då människan är i ständig förändring så är vi medvetna om att om vår studie skulle genomföras på samma sätt igen så skulle utfallet bli annorlunda vilket gör att överförbarheten i denna studie är relativt låg.

3. Teori

I kommande avsnitt presenteras vår teoretiska referensram där det framgår vad tidigare forskning visar om vårt valda problemområde. Det framkommer också vilka metoder vi använt oss av för att hitta relevant teori och hur detta har påverkat vårt utfall.

3.1 Val av insamlad teori

I vår studie har vi använt oss av en systematisk metod för att hitta relevanta artiklar, vilket innebär att vi har sökt artiklar som berör vårt problemområde. För att se om artiklarna var användbara för vår studie läste vi igenom abstracten då vi ville få en överblick om artiklarnas innehåll och om de var relevanta för oss. Vi har även använt oss av kedjesökning, där vi har utgått från en artikel som var relevant och trovärdig för vår studie. Vi sökte oss sedan vidare utifrån den artikelns referenslista och hittade andra artiklar som behandlade vårt valda ämne (Rienecker & Jørgensen, 2014). Vi anser att kedjesökning har varit en värdefull och givande metod för oss då vi hittat bra och relevanta artiklar. Genom att vi använt oss av kedjesökning är vi medvetna om att vi kan ha gått miste om andra intressanta infallsvinklar om vårt problemområde och som skulle kunna leda till att vi fått ett annat utfall i vår studie. I vårt teoriavsnitt har vi valt att använda oss av nyare och äldre forskning. Detta eftersom att vårt ämne är relativt omfattande och för att vårt problemområde fortfarande är förhållandevis outforskat. Den forskning vi har använt oss av är relevant och aktuell för vår studie. Vi har använt en artikel som är skriven på sent 1970-tal för att definiera begreppet strategi, vi valde att använda oss av den artikeln för att vi ansåg att den fortfarande var relevant och gav en tydlig förklaring till begreppet. Vår grundtanke har varit att använda oss av artiklar som är skrivna på 2000-talet, då ville bygga vår studie på ny och aktuell forskning. Det förekommer också att vi använt oss av några artiklar som är skrivna under 1990-talet eftersom att vi upplevde att dessa var betydelsefulla för vår studie. Vi har valt att inte avgränsa vår sökning geografiskt då vi upplever att HRM är ett välkänt och etablerat arbetssätt i hela världen.

3.2 Strategi

3.2.1 Vad är Strategi?

Mintzberg (1978) menar att begreppet strategi har fått många olika definitioner men att strategi ofta benämns som en uppsättning av riktlinjer som beskriver hur framtida beslut ska fattas. I organisationssammanhang handlar strategi om att sätta upp långsiktiga mål och upprätta en handlingsplan för hur de ska gå tillväga samt vilka resurser som krävs för att kunna uppnå sina mål.

3.2.2 HR-strategier

Det har blivit ett ökat intresse för hur HR-system kan bidra till organisationens framgång och effektivitet. Förut sågs teknologi, patent och tillgången till kapital som nyckeln till framgång, Idag ses innovation och anpassningsförmåga som viktiga delar för en organisations framgång (Datta m.fl. 2005). Youndt m.fl. (1996) menar att ett HR-system kan vara en betydande faktor till att organisationen kan nå framgång. Det finns ingen enighet bland forskarna om hur en organisation ska arbeta för att uppnå denna kapacitet. Men det är viktigt att både HR-funktionen och HR-systemet fokuserar på att utveckla policys som stödjer organisationens operativa och strategiska initiativ.

Youndt m fl. (1996) beskriver olika HR-strategier som organisationer kan använda sig av, dessa är kostnadsstrategier, kvalitetsstrategier samt flexibla strategier. De organisationer som använder sig av kostnadsstrategier fokuserar till stor del på att minska organisationens kostnader. I den här strategin ses medarbetarna som den största kostnaden och som den mest okontrollerbara resursen. Organisationen fokuserar på att kontrollera och minska personalkostnaderna, detta genom att minska verksamhetens behov av personal (Youndt m fl., 1996). Personalen är den största kostnaden för många organisationer, och organisationer använder sig av olika strategier för att minska sina personalkostnader, dels genom att försöka skära ner på antalet medarbetare (Becker & Gerhart 1996). Genom att standardisera arbetssätten och utveckla mekaniska system så leder det till att de kan använda dessa system som arbetskraft istället för medarbetare. HR-funktionen har en administrativ roll och för att HR-strategierna ska stämma överens med organisationens strategier fokuserar dem på standardiserade arbetsprocesser och maximera produktions effektivitet (Youndt m fl., 1996).

Kvalitetsstrategier är den andra strategin som Youndt m fl. (1996) beskriver. De menar att organisationer som fokuserar på kvalitet använder sig av kvalitetsstrategier. Här handlar det om att organisationen stävar efter att ständigt förbättra sina tillverkningsprocesser för att öka kvalitén på sina produkter som i sin tur leder till ökad kundtillfredsställelse. Medarbetarnas kompetens och intellekt ses som den viktigaste resursen för att organisationen ska bli konkurrenskraftig på marknaden. I dessa organisationer är medarbetarnas huvudsakliga uppgifter att planera, lösa problem, kvalitetssäkra, underhålla maskiner och arbeta med schemaläggning. HR-funktionens roll är att fokusera på att utveckla sina anställda samt att rekrytera skickliga medarbetare som har rätt kompetens för yrket. Detta ses som nyckeln till framgång för de organisationer som arbetar med kvalitetsstrategier. Det är också viktigt att ledningen samspelar och utbyter information med sina medarbetare.

Den tredje strategin som Youndt m fl. (1996) presenterar i deras studie är flexibla strategier. De menar att organisationer kan använda sig av flexibla strategier för att positionera sig på marknaden för att nå framgång. För att organisationer ska bli mer konkurrenskraftiga måste organisationer fokusera mer på att erbjuda kunderna produkter med hög kvalitet men till en låg kostnad. Flexibilitet bygger på organisationers reaktion- och anpassningsförmåga. Organisationer som vill nå framgång genom att använda sig av

flexibilitet som strategi behöver ha en HR-stab som fokuserar på att upprätthålla och utveckla skickliga och anpassningsbara medarbetare som har en hög teknisk kompetens samt är kreativa och tar initiativ. Wright och Snell (1998) definierar flexibilitet på följande vis "A firm's abilities to respond to various demands from dynamic competitive environments" (Wright & Snell, 1998, s. 757). Becker och Gerhart (1996) menar att det är viktigt för organisationer att kunna anpassa sig till omvärldens förändringar. För att kunna göra detta så är en förutsättning att organisationens strategi bygger på flexibilitet.

Wright och Snell (1998) menar att HR-strategier behöver stämma överens med tre komponenter i organisationen. Dessa tre är HR-staben, medarbetarnas kompetens och färdigheter samt medarbetarnas beteenden. De olika strategierna som organisationerna har leder till olika beteenden från medarbetarna. Det krävs då att det i varje organisation finns en fungerande HR-stab som kan påverka medarbetarnas beteenden så att dessa passar in hos organisationens valda strategi. Medarbetarnas olika beteenden skapar förutsättningar för att bygga upp olika HR-strategier detta eftersom att medarbetarna intar olika roller i organisationen. De menar även att olika strategier kräver olika mänskliga resurser för att organisationen ska bli effektiv och nå framgång.

3.2.3 AMO-modellen

Sarikwal och Gupta (2013) lyfter fram i sin studie Boxall och Purcells AMO-modell. AMO står för Ability, Motivation och Opportunity, Dessa faktorer påverkar medarbetarna samt har positiva effekter för organisationen. De menar att ett HR-system som bygger på dessa tre faktorer är det mest effektiva HR-systemet. Förmåga (*ability*) handlar om att de anställda har den kompetens som krävs för att utföra en arbetsuppgift. Med detta menas också att HR-avdelningens rekryteringsprocess använder lämpliga urvalsmetoder som leder till att individer med rätt kompetens anställs i första hand. Det krävs också att HR-avdelningen utformar rutiner i att genomföra utvecklingssamtal samt att de tillsammans med medarbetarna planerar för utvecklings- och karriärmöjligheter. Motivation (*motivation*), medarbetarna måste ha motivation för att kunna utföra en specifik arbetsuppgift. Motivationen är starkt förankrad till att medarbetaren har ett arbete som denne anser är roligt och känner sig tillfreds med. Organisationen kan uppmuntra medarbetarna och skapa en atmosfär som utstrålar förtroende. Organisationen kan också ge medarbetarna mer betalt baserat på prestation. Balans i arbetslivet och tillräcklig trygghet på arbetsplatsen leder också till ökad motivation hos de anställda. Den tredje faktorn i modellen är möjlighet (*opportunity*) och det innebär att medarbetarna bör få vara med i beslutsfattandet. Det handlar om att beslutsfattandet ska bli mer decentraliserat och skapa mer delaktighet för medarbetarna. Genom att medarbetarna får vara med och påverka så ökar deras självständighet i att utföra deras arbetsuppgifter. Om en mer teambaserad struktur implementeras så öppnar detta upp för medarbetarnas uppmuntran till att delta i beslutsprocesser. AMO-modellen beskriver de tre komponenterna förmåga, motivation och möjlighet och att detta kan leda till positiva resultat för organisat-

ionen. Genom att upprätta ett HR-system som bygger på dessa tre element så leder detta också till att medarbetarnas prestationer ökar och de blir mer effektiva.

3.3 HRM

Begreppet Human Resource myntades av forskaren Peter Drucker (1954) i sin bok *The Practice of Management*. Drucker introducerade ett nytt koncept som handlade om att se medarbetarna som en resurs istället för en kostnad för organisationen. Han menade att HR-staben ska uppmuntra sina medarbetare, förbättra motivationen och skapa utmanande arbeten som gör att medarbetarna utvecklas (Marciano, 1995). Boxall och Purcell (2000) har definierat HRM som: "HRM includes anything and everything associated with the management of employment relations in the firm" (Boxall & Purcell, 2000, s.184). I det traditionella HRM ser organisationer personalen som en kostnad men också som en potentiell källa till att förbättra organisationens effektivitet och framgång (Becker & Gerhart, 1996). HRM har idag blivit ett vitt begrepp i organisations-sammanhang och är känt för att spela en central roll i att sammankoppla medarbetarnas kompetens till organisationers framgång. Medarbetarna förser organisationer med viktiga källor för att kunna bli konkurrenskraftiga (Youndt m fl. 1996). Gill och Meyer (2011) menar att det finns två olika skolor inom HRM, det mjuka respektive det hårda perspektivet. Det mjuka HRM-perspektivet har en mer humanistisk utgångspunkt, där fokus ligger på medarbetarnas utveckling och kompetens. Det mjuka HRM-arbetet tillämpas bäst på de organisationer som använder sig av kvalitets strategier. Det hårda HRM-perspektivet fokuserar mer på effektivitet vilket passar organisationer som använder sig av kostnadsstrategier och som vill bli konkurrenskraftiga på marknaden genom att erbjuda sina kunder produkter till ett lågt pris.

3.4 SHRM

Under 1980- och 1990-talet växte begreppet Strategic Human Resource Management (SHRM) fram och har blivit ett populärt koncept både i forsknings- och organisations-sammanhang. SHRM handlar om utforma HR-strategier som är anpassade efter organisationens övergripande mål och strategier samt att HR-staben ska arbeta mer ur ett strategiskt perspektiv (Azmi, 2011). Den globala ekonomin förändrades och SHRM uppkom då för att kunna hantera medarbetarna på ett bättre sätt, då organisationer lever i en snabb föränderlig, turbulent och osäker miljö (Kramar, 2014). Då organisationer var tvungna att anpassa sig till de nya förutsättningarna menar Baker (1999) att SHRM växte fram genom en organisatorisk utvecklingsprocess.

Wright och McMahan (1992) beskriver hur HRM-strategier integreras med organisationens övergripande strategiska mål på följande sätt:

”Human resources management is fully integrated into strategic planning; that HRM policies cohere both across policy areas and across hierarchies and that HRM practices are accepted and used by line managers as part of their everyday work” (Wright & McMahan, 1992, s. 298).

Genom att arbeta med SHRM innebär det att HR-funktionen blir mer delaktig i ledningens strategiska processer, samt att de ges möjligheten att vara med och påverka ledningens beslutsprocesser. Organisationer blir mer decentraliserade när de arbetar med SHRM då mellancheferna får ett större ansvar och blir mer delaktiga i HR-processen (Azmi, 2011). Sheehan (2005) menar att SHRM bidrar till att HR får en mer central position i organisationen och blir mer delaktiga i beslutsfattandet på både strategisk och operativ nivå. Detta för HR-arbetet delegeras ut till avdelningscheferna, vilket leder till att alla avdelningar blir delaktiga och ansvariga i HR-processerna.

Organisationer lever i en ständigt ökad konkurrens och för att kunna bli konkurrenskraftiga på marknaden är det viktigt att organisationer ser sina medarbetare som en resurs och inte som en kostnad (Sheehan, 2005; Baker, 1999). För många organisationer är personalkostnaden den största kostnaden och det är viktigt att utveckla ett kostnadseffektivt HR-system för att kunna konkurrera på marknaden. Att arbeta med SHRM innebär att organisationer ser sina medarbetare som en strategisk resurs vilket gör att de blir mer konkurrenskraftiga (Baker, 1999). SHRM är en strategi som inte endast innefattar en ledning av det mänskliga kapitalet utan det handlar också om att sammanfoga HR-strategierna med organisationens strategier (Kramar, 2014). Mänskligt kapital är en kombination av medarbetarnas kunskap, kompetens, arbetslivserfarenheter, förmåga och motivation (Iqbal m.fl. 2013).

SHRM innebär att framställa policys och rutiner för medarbetarna som överensstämmer med organisationens mål och strategier. Detta gör att medarbetarna också blir mer medvetna och kan arbeta så att de uppnår organisationens mål (Kramar, 2014). Baker (1999) belyser att integrera HR-strategier och policys i organisationen ökar förutsättningarna för att kunna ta tillvara på medarbetarnas resurser på ett bättre sätt samt att HR-systemet blir mer effektivt om HR-strategierna integreras med organisationens mål. Detta menar Kramar (2014) leder till en ökad produktivitet och framgång för organisationen.

SHRM ser organisationen ur ett makroperspektiv och arbetar inte bara med det som sker internt i organisationen, så som rekrytering och belöningssystem utan deltar även i de externa processerna. En viktig del i SHRM-arbetet är också att skapa engagerade medarbetare då detta anses vara en central punkt för att organisationer ska bli effektiva (Baker, 1999).

3.5 Skillnaden mellan HRM och SHRM

Becton och Schraeder (2009) liksom Wright och McMahan (1992) skiljer på strategiskt och traditionellt HRM. Det traditionella HRM-arbetet ses som en enskild del i organisationen och är inte integrerat med den övergripande strategiska styrningen. Becton och Schraeder (2009) menar att HR-avdelningen arbetar utifrån en administrativ roll och utformar kortsiktiga mål och lösningar medan SHRM arbetar med långsiktiga mål och strategier. Wright och McMahan (1992) belyser att den traditionella HRM-funktionen ser organisationen ur ett mikroperspektiv och tar inte hänsyn till helheten och arbetar inte med att sammanfoga HR-strategierna med organisationens strategiska mål. Inom SHRM arbetar HR-staben ur ett macroperspektiv och försöker se helheten i organisationen. Att arbeta med SHRM innebär att HR-strategierna sammanfogas med organisationens övergripande strategiska mål. En definition på begreppet SHRM är: "The pattern of planned human resource deployment and activities intended to enable an organization to achieve its goals" (Datta m fl. 2005, s. 135-136; Wright & McMahan, 1992, s. 298).

Den största skillnaden mellan det traditionella och strategiska HRM är att SHRM innefattar hela organisationen. De organisationer som använder sig av strategisk HRM ser HR-funktionen som en naturlig del av ledningen och de arbetar tillsammans med organisationens strategiska processer. Inom SHRM fyller HR-staben en viktig funktion för att organisationen ska uppfylla sina mål och används i syfte att ge rådgivning i olika beslutsprocesser och arbetar med långsiktiga strategier. Att arbeta med SHRM gör att organisationer blir mer flexibla och kan lättare anpassa sig till de förändringar som sker i omvärlden. SHRM fokuserar mer på strategiskt tänkande och långsiktiga planer (Becton & Schraeder, 2009).

3.6 Ledarskapets betydelse för SHRM inom organisationer

Enligt Caldwell m.fl. (2011) så finns det ett antal ledarskapsprinciper som är hämtat från olika ledarskapsstilar som HR-ansvariga kan ta efter för att bidra till medarbetarnas och organisationens bästa. För att skapa samstämmighet i en arbetsgrupp ligger det ett stort ansvar på ledarskapet och HR-funktionen att bidra för att nå de gemensamma målen. En viktig del för HR-staben är att finnas med i ledningens strategiplanering och på så sätt få en bild om hur organisationens strategi ska praktiseras. Sedan ligger det ett ansvar på HR-staben att känna till vilka kärnkompetenser som finns i organisationen, kunna utnyttja dem på bästa sätt för att kunna föra organisationen mot dess mål. För att få engagerade medarbetare som bidrar till organisationens framgång krävs det som ledare att involvera medarbetarna i det strategiska arbetet. Det betyder i praktiken att engagera dem i olika frågor och problem som kan uppkomma i organisationen samt att se medarbetarna som delägare istället för endast löntagare.

De ledarskapsprinciper som Caldwell m.fl. (2011) presenterar kommer från fem olika ledarstilar. Dessa är transformativt-, karismatiskt-, principcentrerat och betjänande ledarskap samt Level 5-ledare. Det transformativa ledarskapet ser till så att både organisationen och medarbetarna i den utvecklas och når målen. Ledningen och HR-staben ser de anställda som värdefulla tillgångar som kan bidra till att göra organisationen konkurrenskraftig. Genom detta synsätt stärks och utvecklas medarbetarnas potential som vilket i sig kan bidra till organisationens framgång. Ett sådant ledarskap frambringar engagemang hos medarbetarna och får dem att göra sitt bästa för organisationen. Den transformativa ledaren vill både möta den enskilde medarbetarens behov och samtidigt organisationens och på så sätt blir organisationen som helhet högpresterande.

Det karismatiska ledarskapet inspirerar och når in på det emotionella planet hos medarbetarna vilket engagerar medarbetarna. Här är det viktigt att knyta personliga band mellan ledaren och de anställda, uppmuntra dem och bekräfta deras engagemang och prestation. Principcentrerat ledarskap handlar om att skapa ett ledarskap som har en grund i värderingar och principer. Det finns här en viktig uppgift för HR-staben att se till att ge kunskap om och bygga upp en värdegrund som är anpassad efter organisationens mål, strategi och kultur. Att ha ett betjänande ledarskap innebär att värdera sina anställda så högt att ledaren sätter deras bästa framför sina egna intressen. Att bygga förtroende och vara en inspirationskälla samtidigt som ledaren tar ansvar för organisationen. Här kan HR-staben se till att skapa policys som demonstrerar hur ledningen bör betjäna och högt värdera sina anställda och att HR-ansvariga själva agerar efter dessa värderingar och principer. Ledaregenskaper utifrån Level 5-ledarstilen kännetecknas vid att vara ödmjuk och prioritera organisationens bästa framför sin egen karriär och sitt eget rykte. Dessa ledare uppfattas som att inte vara självcentrerade. I framgång delar de med sig av äran till sina medarbetare och tar själv ansvar för när det sker felsteg i organisationen (Caldwell m.fl. 2011).

Det har visat sig i en empirisk studie att det finns positiva samband mellan organisationens prestation och framgång och det karismatiska respektive det transformativa ledarskapet. Det har också visat sig att SHRM kopplat till ledarskapet har en betydande inverkan på organisationens resultat. Genom att praktisera ett transformativt ledarskap går det att ändra organisationens kultur och strategi vilket gör att organisationen blir mer anpassningsbar till omvärldens krav (Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010).

3.7 Hur kan SHRM bidra till framgång för organisationen?

För att organisationer ska bli så konkurrenskraftiga som möjligt på marknaden är det viktigt att organisationer bygger upp ett välfungerande HR-system (Becker & Gerhart, 1996). Det är också av stor vikt att HR-funktionens arbetssätt och organisationens strategier är sammanfogade med varandra. Detta skapar bättre förutsättningar för att organisationen ska nå framgång och bli konkurrenskraftiga, vilket också leder till att medar-

tarna bli engagerade och kan via HR-strategierna anamma de visioner och mål som organisationen har (Caldwell m.fl. 2011).

Organisationer utvecklas och blir konkurrenskraftiga om de kan skapa ett system som är svårt för andra organisationer att imitera. Till skillnad från kapitalinvesteringar och likviditet så är ett välutvecklat HR-system en osynlig tillgång som skapar värde när HR är integrerat med verksamhetens ledning. Anledningen till att det är svårt för organisationer att imitera andra organisationers HR-system är för att det är svårt att förstå hur de olika delarna i HR-systemet samspelar med varandra. Ett HR-system byggs upp under tid, detta är en av de faktorer som gör att det är svårt för andra organisationer att imitera ett välfungerande HR-system (Becker & Gerhart, 1996). Collings m.fl. (2010) belyser också vikten av att HR-stabens utformning av policys bör stämma överens med organisationens mål och strategier. Organisationer som anammar SHRM, d.v.s. att de involverar HR-staben i organisationens strategiska planer och låter HR-cheferna bli en del av ledningen kan få en positiv effekt på medarbetarnas motivation vilket har en positiv inverkan på organisationens framgång.

Utifrån tidigare forskning finns det tydliga samband mellan SHRM och organisationers framgång. De har visats sig ge en positiv inverkan på organisationens resultat och produktivitet när fenomenet SHRM har använts (Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010). Genom att organisationer använder sig av SHRM som arbetssätt leder också till en ökad förändringsförmåga. De har lättare att hantera och lösa problem, sjukfrånvaron minskar, personalomsättningen blir lägre, medarbetarnas prestation ökar och organisationerna blir mer kostnadseffektiva (Baker, 1999).

3.7.1 Integrera HR-funktionen med företagets strategier och ledarskap

Andersen m.fl. (2007) belyser att genom att HR-staben integreras med övriga funktioner i verksamheten leder det till ökad kompetens, kostnadsmedvetenhet samt bättre gemenskap mellan organisationens olika funktioner. En närmare relation bildas när HR-funktionen och ledningen integreras med varandra, vilket leder till att cheferna kan föra en dialog mellan de olika enheterna där informationsutbyte och bra kommunikation skapas. De menar också att om det finns ett samband mellan HR-staben och de övriga funktionerna så ges förutsättningar till att HR-strategierna blir mer involverade i organisationens övergripande strategier. Genom att HR-avdelningen integrerar deras strategier med organisationens övergripande strategier leder det till finansiella framgångar för organisationen. De belyser även vikten av att ha nedskrivna HR-strategier då dessa finns som stöd för HR-chefen vid beslutsfattanden. Nedskrivna HR-strategier är också viktigt för den personal som arbetar på HR-avdelningen, då dem blir mer medvetna om vilka mål som finns. Detta leder också till att HR-staben kan få en bättre överblick om hur strategierna samspelar med organisationens strategier. Organisationens förbättrade framgång blir märkbar när strategierna sammanfogas och stämmer överens med varandra.

Andersen m.fl. (2007) menar också att om HR-chefens rutinmässiga arbetsuppgifter delegeras ut till linjecheferna så skapar detta förutsättningar för HR-cheferna att bli mer delaktiga i de strategiska besluten. Om linjecheferna tar mer ansvar för det administrativa arbetet så ökar möjligheterna för HR-cheferna att delta. Linjecheferna arbetar också närmare medarbetarna vilket gör att de kan förstå medarbetarna på ett bättre sätt, öka deras motivation och ta kontroll om det behövs samt att de kan ge medarbetarna en effektivare respons.

För att SHRM ska bli en framgångsrik strategi är det också viktigt att bygga upp en kärnkompetens i organisationen. Kärnkompetens är även den svår för andra organisationer att imitera vilket medför att organisationer blir mer konkurrenskraftiga. Det är också viktigt att organisationer som arbetar med SHRM uppmärksammar medarbetarnas olika kompetenser och tar tillvara på åsikter och idéer som kommer från medarbetarna längst ner i organisationen. Medarbetarnas arbetsprestation ökar när linjecheferna får ta del av HR-policys och bli involverade i SHRM-processen (Baker, 1999).

3.7.2 Rekommendationer för att implementera SHRM

Becton och Schraeder (2009) lyfter fram rekommendationer kring hur organisationer kan arbeta för att bli mer strategiska i sitt HR-arbete.

- För att bli mer strategiska bör HR-staben utveckla ny kompetens och skaffa sig en bättre kunskap om organisationens mål och strategier samt analysera organisationens behov.
- Fokusera på framtiden och hitta sätt att kunna anpassa sig till framtida förändringar i omvärlden, se till att medarbetarna kan stödja samt vara med och utforma organisationens framtida mål.
- Förbättra rekryteringsprocessen genom att anställa personal som når upp till anställningskraven.
- Uppmuntra till lärande och arbeta med informationsutbyte mellan de olika funktionerna.
- Utveckla medarbetarna i organisationen och erbjuda dem möjligheter till utbildning och personlig utveckling.
- Ta den ledande rollen i förändringsprocesser och göra medarbetarna delaktiga i processen för att minska motståndet.
- Visa på HR-avdelningens värde för organisationen, visa hur SHRM kan påverka organisationen positivt och bidra till framgång.
- Gå från traditionella rutiner till mer taktiska och strategiska aktiviteter som kan hjälpa organisationen att nå sina mål.
- Att agera som en intern konsult genom att anta rollen som coach och mentor i organisationen (Becton & Schraeder, 2009).

3.8 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Strategic Human Resource Management (SHRM)

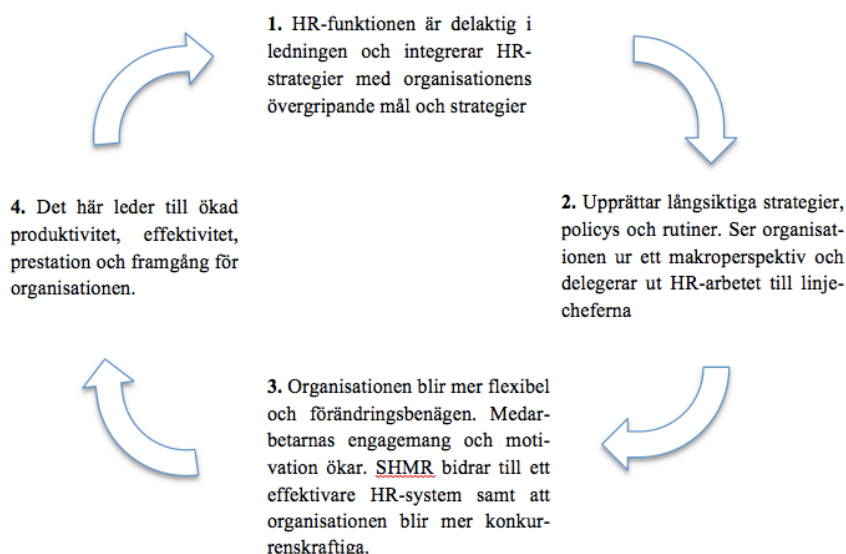


Fig. 1, Teoretisk analysmodell. Egenproducerad av Elfman och Olofsson, (2016)

Modellen ovan presenterar en sammanfattning av det innehåll som framgår i teoriavsnittet. SHRM handlar om att integrera HR-strategierna med organisationens övergripande mål och strategier. SHRM fokuserar på strategiskt tänkande och att upprätta långsiktiga planer. Genom att använda SHRM som arbetssätt framställs långsiktiga mål samt att det medför att HR-funktionen blir mer delaktiga i ledningens beslutsprocesser. För att uppfylla detta så arbetar HR-funktionen med att se organisationen ur ett makroperspektiv där HR integreras med alla funktioner inom hela verksamheten. Inom organisationen ses medarbetarna som en viktig strategiskt resurs. För att integrera HR-strategierna med organisationens mål och strategier arbetar de med att framställa policys och rutiner som stämmer överens med organisationens mål. Det handlar också om att det administrativa HR-arbetet delegeras ut till linjecheferna så att dem blir mer delaktiga i HR-processen. Genom att använda detta arbetssätt ökar organisationens flexibilitet och gör dem mer förändringsbenägna. Det skapar också medarbetare som får ett ökat engagemang och blir motiverade vilket gör att de förbättrar sin arbetsprestation, vilket genererar i att sjukfrånvaron och personalomsättningen minskar. Att bygga upp ett välfungerande HR-system leder till att organisationen blir mer konkurrenskraftig. Genom att integrera HR med organisationen övriga funktioner leder till att de på ett bättre sätt kan ta tillvara på medarbetarnas resurser vilket resulterar i ökad kompetens hos medarbetarna och ökad kostnadsmedvetenhet i organisationen. Detta leder slutligen till att SHRM bidrar med en ökad produktivitet och en effektivare verksamhet vilket resulterar i en ökad framgång.

4. Företagsbeskrivning

I detta avsnitt presenteras en kort beskrivning om organisationen som vi studerat

4.1 Företagsbeskrivning

Organisationen verkar inom fordonsindustrin och dem producerar specialtillverkade plastkomponenter till en av marknadens största biltillverkare. Koncernen består av fyra produktionsanläggningar samt ett huvudkontor och fabrikerna är belägna i Sverige och Europa. Organisationen har totalt över 1000 anställda fördelat på de fyra produktionsanläggningarna och huvudkontoret.

Koncernen har en enda kund vilket innebär att de är helt beroende av dem, då de inte kan styra sin omsättning vad gäller antalet producerade produkter eftersom de levererar så mycket som kunden begär. Hela organisationen är uppbyggd och anpassad utefter kunden för att de ska kunna leverera efter kundens önskemål. Deras vision bygger på att de vill skapa ett hållbart och långsiktigt värde för kunden.

Organisationens värderingar är respekt, utveckling och ansvar och dessa utgör grunden för den företagskultur som organisationen vill ska genomsyra hela koncernen. Organisationen tror på att om alla arbetar efter dessa värderingar kommer personalen att känna glädje, engagemang och stolthet över sin arbetsplats. Respekt innebär att vara ärlig och öppen, visa hänsyn och lyssna, värdesätta mångfald och ta tillvara på varandras kompetens. Utveckling innebär att de ständigt ska sträva efter att bli bättre, att de ska hjälpa varandra att bli framgångsrika, utmana sig själva och varandra, optimera alla processer samt skapa mervärde för deras kunder, medarbetare och ägare. Ansvar innebär att de levererar rätt kvalitet i tid, löser problem där de uppstår och att besluten är faktabaserade samt att de ska vara varsamma och vårda sina resurser.

5. Empiri

I empiriavsnittet presenteras en sammanställning av vår datainsamling, därefter finns en sammanfattning över det empiriska materialet.

5.1 Organisationens mål och strategier

Våra respondenter beskriver att organisationen har en vision om att vara bäst i den branschen de verkar inom och för att mäta detta arbetar dem utefter en modell som de kallar SQLCP, vilket står för: Safety, Quality, Leadtime, Cost and People. För att tillhöra de bästa i branschen behöver de vara bra på alla dessa områden. De berättar att de under varje del satt upp både långsiktiga och kortsiktiga mål som sträcker sig från ett till tre år framåt i tiden. Organisationens är helt beroende av en kund vilket gör att de måste kunna anpassa sig och vara flexibla gentemot kunden. Detta gör att de måste arbeta strategiskt med sina processer, för att när deras kund genomgår en förändring menar våra respondenter att de måste ha en plan för hur de ska hantera förändringen samt kunna förstå hur den kommer att påverka organisationen. En respondent beskriver hur de arbetar strategiskt ute i fabriken när deras kund planerar att genomföra en förändring som kommer att påverka organisationen: ”Det här är en utmaning som vi kommer att behöva jobba med och hur ska vi ta tag i den” Respondent 1.

5.2 SHRM

5.2.1 Organisationens HR-strategier

För att organisationen ska bli så konkurrenskraftiga som möjligt berättar våra respondenter att de fokuserar på att utveckla ett arbetssätt som gör att de kan minska sina kostnader samtidigt som de behöver vara så effektiva och produktiva som möjligt. Deras strategi är att vara bäst utifrån pris och kvalitet. De arbetar med hur de kan minska sina inköpspriser, hur de kan minska på antalet kassationer, hur de ser till att de har utbildad personal så att kvalitén höjs och var de kan minska sina mänskliga resurser och ersätta med mekaniska verktyg t.ex. en robot. Respondenterna menar att deras medarbetare är deras viktigaste resurs och utan dem skulle de inte kunna producera. ”Utan vår personal hade vi inte kunnat producera” Respondent 1.

Våra respondenter berättar att Lean är en filosofi som de arbetar efter och är en av deras viktigaste framgångsparameter. Lean handlar om att få alla i organisationen att känna sig delaktiga och att de ska kunna ta sitt ansvar. De arbetar med Lean på så vis att de har skapat mindre arbetsgrupper i produktionen som inte ska bestå av fler än 10 perso-

ner, detta för att individerna i gruppen tydligt ska känna en ”vi” känsla, ett ägarskap och ett engagemang. En av våra respondenter berättar att innan Lean infördes bestod arbetsgrupperna av ca 30-40 personer vilket gjorde att det var svårt för medarbetarna att känna vad de kunde bidra med och vilket ansvar de hade. Respondent 2 beskriver hur viktigt det är med Lean på följande sätt:

”Det är ju en jätte viktig del att få organisationen i en mindre struktur, mindre grupper, där man också ofta vågar prata mer när man träffas om det inte är för många i rummet. Våldigt få vågar liksom ha idéer när det sitter 30 personer i rummet. Så det är en sådan filosofi då, att mindre grupper ger den möjligheten. Då det är mycket lättare att ge dem ett ägarskap, och ge dem ett uppdrag att jobba med förbättringar och få tid till det och bli delaktiga på ett annat sätt, så detta är en av dem viktigaste framgångsparametrarna” Respondent 2.

Respondenterna förklarar också att kopplat till Lean jobbar dem med målnedbrytning utifrån SQLCP-modellen. Dem menar att de sätter upp övergripande mål för hela koncernen, dessa mål fördelas ut till varje fabrik som sedan bryts ned till de olika funktionerna inom fabriken, därefter bryter respektive funktion ned sina mål till teamnivå. Våra respondenter beskriver att de strävar efter att kunna koppla medarbetarnas arbetsprestation till organisationens övergripande mål. Att arbeta med målnedbrytning och Lean gör att medarbetarna kan se hur deras egen arbetsprestation leder till att nå teamets mål, vilket bidrar till att organisationens övergripande mål kan uppnås. Detta arbetssätt menar våra respondenter är väldigt viktigt då de kan komma ner till organisationsstorlek och bryta ner målen till teamnivå. Detta påpekar våra respondenter skapar stolthet och engagemang hos medarbetarna. Det här öppnar också upp för nya idéer om hur de kan bli ännu bättre och det skapar också bättre förutsättningar för att varje medarbetare ska känna hur deras arbetsprestation bidrar till organisationens mål.

Båda våra respondenter berättade att en del av målnedbrytningsprocessen är att genomföra ett mål- och utvecklingssamtal med samtliga medarbetare inom hela koncernen. Tanken med mål- och utvecklingssamtalen är att varje medarbetare ska få individuella mål som de ska arbeta mot. Respondent 2 menar att sätta individuella mål innebär att befogenheter sprids ut i organisationen, där alla medarbetare får ett ansvar samtidigt som det öppnar upp för nya möjligheter. ”Det driver ut befogenheter ut i organisationen, att ge mål innebär också att du ger ett ansvar och det ger möjligheter” Respondent 2.

Denna process menar våra respondenter öppnar upp för en tvåvägskommunikation där medarbetarna får möjlighet att uttrycka sig, det kan t.ex. handla om att de upplever att målen är svåra att nå och att de inte har de redskap som behövs för att kunna utföra sina uppgifter och uppnå de uppsatta målen. Respondenterna berättar att deras huvudsakliga mål är att skapa en organisation där det finns tid och förutsättningar för medarbetarna att uppnå både teamets mål och de uppsatta individuella målen.

5.2.2 HR-funktionen

En av våra respondenter berättar att det inom organisationen finns en HR-direktör som är HR-chef för hela koncernen, därefter har varje fabrik en egen HR-chef. Vår respondent förklarar att organisationen har två större fabriker där det förutom HR-chefen finns en HR-generalist som stöttar HR-chefen i olika beslut. Båda våra respondenter beskriver att HR-direktören arbetar mer med helheten i organisationen och står för den övergripande processutvecklingen inom HR. Dennes arbetsuppgifter är att driva de strategiska frågorna samt utveckla strategier och ramverk för hur de olika målen ska nås. De menar att detta innebär att koncern HR-chefen framställer en agenda för hur organisationen ska arbeta mer strategiskt som HR-cheferna ute i fabriken sedan ska följa. En av våra respondenter beskriver att koncern HR-chefen bl.a. lägger upp en agenda för hur de ska arbeta med medarbetarenkäter, hur de ska arbeta med performance management och hur de ska arbeta med chefsutbildningar.

”Min vardag är ta fram strukturerna, bestämma vad som ska vara koncern gemensamt och vad ska inte vara det, för innan jag började fanns det ingen koncern HR-chef utan jag ärvde ett blankt papper. Ekonomichefen hade ansvar för HR-frågorna men det var mer på pappret, han drev inte dem, så det är mycket att se vad som ska vara gemensamt, vad ska vara lokalt och bestämma takten på förändringarna. Det handlar också om att trycka mycket på platschefen där det behövs, HR får ge mig en signal, behöver jag gå in och trycka eller funkade det ändå” Respondent 2.

Båda våra respondenter berättar att arbeta som koncern HR-chef handlar mycket om att stötta och coacha HR-teamet, så att det känner sig trygga i sina roller och att de vet vad dem ska göra. Koncern HR-chefen försöker också skapa en respekt för HR-cheferna ute i fabriken och ser till att dem är delaktiga i organisationens olika processer. En respondent menar att koncern HR-chefen har en central roll där arbetet handlar om att knyta ihop de olika HR-funktionerna så att de arbetar på ett liknande sätt som bidrar till att organisationens mål uppfylls. En viktig del som en av våra respondenter påpekar är att som koncern HR-chef är det också viktigt att ha en god relation till fabrikenas platschefer, för att på så sätt se till att dem arbetar med HR-funktionen på rätt sätt. Det är viktigt att platschefen förstår syftet med HR annars fyller HR ingen funktion i organisationen. ”Jag coachar och stöttar jätte mycket, jag lägger otroligt mycket tid på att prata med mina HR-chefer, så att dem känner att de har en fyr någonstans, vilken riktning är det och här har jag problem, ge mig ett tips” Respondent 2.

En av våra respondenter beskriver att HR-chefernas arbetsuppgifter ute i fabriken är att stötta de olika cheferna i deras processer. Det är allt från rekrytering, rehabilitering, sjukfrånvaro, bemanning, arbetsmiljö, coachsamtal samt stötta vid svåra samtal som kan innebära en varning för medarbetarna. Respondenten förklarar även att de arbetar kontinuerligt med facket i olika typer av förhandlingar samt med kompetensförsörjning och performance management, vilket handlar om hur de ska utveckla sina medarbetare och att se vad det finns för utmaningar. Respondenten beskriver också hur de arbetar med att utveckla sina medarbetare på sikt, hur de kan hitta nya sätt att tänka på och vad det finns för olika utbildningar för medarbetarna. Vår ena respondent menar att som HR-chef

sitter de med i alla typer av personalärenden men att deras största roll är att vara en stötande länk till cheferna, då det är cheferna som äger de olika processerna och HR-chefen är inte den som är ytterst ansvarig. HR-funktionen ska se till att det finns processer och stöd för cheferna att utveckla och jobba med sin personal på rätt sätt. Det kan ibland vara svårt att skilja på vart gränsen går mellan HR-funktionens och chefernas ansvar när det gäller HR-frågor.

Våra respondenter berättar att de senast två åren har det skett en förändring i organisationen vad gäller HR-funktionen. Innan sågs HR-avdelningen mer som en servicefunktion, där dem såg till att det fanns lön i kuverten, tog hand om rehabiliteringar samt såg till att rekrytera personal. Dem menar att HR-staben förr inte var aktivt deltagande i ledningsgruppen och i organisationens olika processer vad gäller ekonomi, struktur och produktivitet. En orsak till varför HR-funktionen inte haft så stort genomslag i organisationen tidigare är för att det inte funnits tillräckligt mycket likviditet, så det har varit svårt att satsa extra på kompetensutveckling och medarbetarundersökningar.

Idag menar våra respondenter att HR-funktionen fått ett betydligt större fokus och inflytande i organisationen, detta har medfört att HR-staben ses som en naturlig del i organisationen och sitter med i ledningsgruppen samt deltar aktivt i de olika processerna. Våra respondenter belyser att HR-funktionen lyfter fram medarbetarperspektivet i de olika processerna och deras roll är att ifrågasätta, stötta, utmana, ge synpunkter och coacha i de olika konsekvensdiskussionerna. Detta är den stora skillnaden idag mot hur HR-funktionens roll såg ut förr. Respondent 2 beskriver hur de jobbar med HR på följande sätt:

”Så mycket som möjligt att komma in i affären, att ge HR kompetensens perspektiv på det som händer, ja vår kund taktar upp sina volymer, förr hade HR inte varit med i en sådan diskussion men nu handlar det om att vara in där och ifrågasätta. Arbetstidsavtalet t.ex. hur påverkas det, har vi kompetenserna på plats?” Respondent 2.

Som HR-chef beskriver vår respondent att det är viktigt att ta plats vid ledningsmöten ”Det går inte att komma in på ett ledningsmöte som en gäst för då förblir du en servicefunktion, men går du in som en deltagare och ta plats då får du plats” Respondent 2.

Det är viktigt att HR-chefen får sitta med i alla möten menar våra respondenter, då de ställer viktiga frågor som berör medarbetarna och det är där som HR-funktionen har ett bidrag. Ett exempel på när HR inte varit delaktig i processen om att köpa in en ny maskin så har det resulterat i arbetsskador.

”I en av fabrikerna har HR inte varit med lika mycket om man ska ta ett exempel, och nu har de ställt en maskin där och människodelen är inte med överhuvudtaget och vi har haft tre arbetsskador sen vi startade den, för att man inte prioriterat och haft med HR i riskbedömningen” Respondent 2.

Båda våra respondenter berättar att ett strategiskt arbete som HR-funktionerna inom organisationen arbetar med är det som vi beskrivit ovan, målnedbrytningsprocessen. Både koncern HR-chefen och de övriga HR-cheferna har i denna process varit att träna

cheferna och att förankra hos alla cheferna att organisationens mål ska brytas ner till individnivå. Det här menar våra respondenter inte har varit helt självklart för alla chefer, då detta arbetssätt inte praktiserats förut. En av vår respondent förklarar att HR-funktionens uppgift har varit att få dem att bli trygga och förmedla vilka möjligheter detta ger och varför det är viktigt. Respondenterna beskriver att deras roll i denna förändring har varit att ta fram verktyg samt utforma dokument som kan användas som ett stöd för cheferna. De menar också att de funnits där som ett stöd och bollplank men att effekten av processerna ligger i chefernas händer. ”Ni äger personalen, vi stöttar och kommer med idéer, vi kan vara sparringpartners men du äger gubbarna, du måste jobba med dem”. Respondent 2

En av våra respondenter berättar att organisationen inte haft någon koncern HR-chef tidigare så en av arbetsuppgifterna har varit att bygga upp en HR-funktion utefter egna erfarenheter från tidigare arbetsplatser. Respondenten menar att de processer och strategier som de arbetar med har utvecklats och anpassats efter organisationen. Detta eftersom att en strategi måste processas och utvecklas så att strategin integreras med organisationens struktur, språk och kommunikationsflöden.

En av vår respondent menar att deras arbetssätt bygger på vedertagna saker som alltid har funnits inom HR och att många av de olika strategierna de arbetar med finns nästan i alla organisationer. Respondenten menar på att detta inte är några nya koncept utan mer vanliga HR-koncept och HR-verktyg som används idag. Respondenten upplever att den stora skillnaden på HR-arbetet idag är att HR-arbetet är mer strukturerat. Vår respondent menar också att förändringen med att införa ett mer strategiskt HR-arbete i organisationen kräver mycket och är svårt att genomföra. Det nya arbetssättet kräver att de behöver tänka på ett annorlunda sätt än vad de gjort tidigare samt att det är svårt att få cheferna att se nyttan i det och varför de ska arbeta på det sättet. Detta är en process i sig som dem nyligen infört och det kommer att ta några år innan implementeringen av det nya arbetssättet är fullbordat.

5.2.3 Ledarskapet betydelse för organisationen

En annan viktig del i det strategiska arbetet som båda våra respondenter beskriver är att utveckla trygga ledare då de anser att ledarskapet är viktigt för organisationen. Dem menar att det är av stor vikt att ledarna har förmåga att tänka ur ett HR perspektiv. Våra respondenter förklarar att de idag arbetar med talent management och management review, vilket innebär att de värderar de chefer som finns inom organisationen, hur de presterar, samt vilken potential de har. De undersöker även vilka utvecklingsmöjligheter de befintliga cheferna har samt vilka som kan växa och ta ett större ansvar.

”En annan del som vi driver nu är talent management och management review som innebär att vi dels värderar alla chefer vi har årligen, hur presterar dem, vilken potential har dem och sen tittar vi på vad har vi för potentials och high potentials inom organisationen. Vad finns det liksom för några som kan gå upp och växa och ta ett större ansvar” Respondent 2

Våra respondenter upplever att de är på god väg att bygga upp trygga ledare men att de inte har utvecklat sina ledare på väldigt länge, det här uppfattar dem är deras svaga länk i organisationen. Att förändra ledarna i organisationen är en krävande process men det är en strategi som de idag arbetar aktivt med.

5.2.4 *Policys*

Båda våra respondenter belyser att de arbetar med policys inom organisationen, både gemensamma för hela koncernen men också några lokala. Dock håller de på att ändra så att det endast kommer att finnas gemensamma policys. Det viktigaste med deras policys är att skapa ett gemensamt ram och regelverk så att de har något att förhålla sig till. En av våra respondenter förespråkar att ha så lite policys som möjligt då respondenten anser att det är ett föråldrat arbetssätt då det handlar om att agera efter sunt förnuft eftersom att det redan finns lagar och regler i samhället att förhålla sig till. Vår respondent menar att de inte behöver hitta på några egna regler. ”Det är ju att sätta ett gemensamt ram och regelverk, en riktning på saker och ting, ett förhållningssätt och jag ... vill ha så få som möjligt. Det behövs inom vissa områden, men är lite föråldrat tycker jag” Respondent 2.

En del policys måste såklart finnas i organisationen men en av våra respondenter menar att det är bättre att ha så få som möjligt. Desto mer regler som finns nedskrivna skapar svagare ledare inom organisationen då detta hindrar dem från att tänka själva. Genom att undvika policys stärker detta ledarna och gör dem även trygga i sin roll. En av våra respondenter förespråkar att hellre använda riktlinjer istället för policys, detta för att riktlinjer öppnar upp och visar åt vilket håll de ska gå men att det finns olika metoder för att ta sig dit, vilket kräver att det finns trygga ledare.

”Jag tycker att man kanske behöver riktlinjer då för jag skiljer på dom orden, policys får du ju verkligen inte bryta emot det är ett jättetydligt ramverk i min värld, medan riktlinjer ger dig hitåt ska vi gå så kanske vägen ser lite olika ut. Men det behöver inte vara rätt eller fel om du är där eller där. Syftet med den här riktlinjen är tydlig, målet vart ska vi, varför har vi den. Men det finns liksom ett visst utrymme inom den ramen” Respondent 2.

En respondent berättar att de genom att ha bra chefer så kan de minska sin personalomsättning vilket leder till ökad produktivitet. Det har i nuläget inte kunnat mäta om HR-funktionens arbete har minskat personalomsättningen men en av våra respondenter upplever att dem har gjort skillnad då det kommit in medarbetare och berättat det.

5.3 **HR- funktionens bidrag/betydelse för organisationen**

En av våra respondenter anser att det strategiska HR-arbetet bidrar positivt till organisationen, men hade gärna sett en större effekt på det arbete som HR-funktionen lägger

ner. Respondenten menar att effekterna av HR-arbetet är något som visar sig över tid och ger ingen effekt dagen efter en insats. ”Jag tycker ju självklart att det påverkar positivt, det tycker jag definitivt ... man önskar ju att man fick se en större effekt på det arbete man gör, men det får man ju över tid, man får det inte imorgon och det kan vara jobbigt” Respondent 1.

En av våra respondenter belyser att HR-avdelningen bidrar med ren och skär stöttning i individprocesser samt även i de stora processerna som t.ex. mål och utvecklingssamtalsprocessen. ”Hade HR inte funnits så hade dessa processer inte blivit av” Respondent 1. Vår andra respondent är övertygad om att HR-arbetet har en positiv inverkan på organisationens effektivitet och framgång. Respondenten menar att HR-arbetet skapar förutsättningar för cheferna att kunna utföra sitt arbete då HR-cheferna coachar cheferna i att ta tillvara på de befintliga medarbetarna och få dem att stanna istället för att avsluta sin anställning.

”Det handlar många gånger om att coacha dem i att ta tillvara på folket dem har, som gör att folk stannar istället för slutar. Det kostar jättemycket att ha en hög personalomsättning och där påverkar vi absolut, genom att jobba med att ha bra chefer, så minskar vi personalomsättningen och då höjs produktiviteten” Respondent 2.

En av våra respondenter menar också att HR bidrar till att organisationen kan förbättra sin produktivitet och effektivitet om de använder sin kompetens i olika möten och går in och ger ett HR-perspektiv i de olika processerna. Vår respondent upplever också att ledningen inom organisationen har förstått att HR har en kompetens som hjälper till att utveckla verksamheten och att HR-staben inte bara arbetar med lön och rehabilitering.

”Jag är helt övertygad om det, men bara om vi går in och utmanar, annars har vi ju inte det. Sitter jag som gäst så har jag inte det om jag går in och använder min kompetens i möten och i samverkan med mina kollegor då gör jag skillnad som HR” Respondent 2.

5.4 Sammanfattning av empiriskt material

Utifrån vårt empiriska material kan vi utläsa att organisationen ser medarbetarna som deras viktigaste resurs. För att bli konkurrenskraftiga utformar de HR-strategier som bidrar till att de kan minska sina kostnader samt bli mer effektiva och produktiva. De två viktigaste HR-strategierna som de arbetar med i dag är Lean- och målnedbrytningsprocessen. Lean handlar om att alla medarbetare ska känna att de är delaktiga och får ta ansvar i organisationen. Målnedbrytningen handlar om att alla medarbetare får individuella mål utifrån SQLCP-modellen samt att de ska genomgå ett individuellt mål och utvecklingssamtal. Detta menar våra respondenter skapar en tvåvägskommunikation samt att medarbetarna får ett större ansvar då befogenheter sprids ut i organisationen.

De senaste två åren har organisationen genomgått en förändring, detta har medfört att HR-staben har blivit mer involverad och delaktig i ledningen och i organisationens olika processer. De ses inte endast idag som en servicefunktion utan HR-staben har utvecklats till att vara med och påverka de organisatoriska beslutsprocesserna. Idag är HR-funktionens uppgifter att utmana, stötta, ifrågasätta, ge synpunkter och coacha ur ett medarbetarperspektiv i processerna.

Våra respondenter belyser också vikten av att ha ett välfungerat ledarskap och att det fyller en viktig funktion i det strategiska HR-arbetet. Det är viktigt att ledarna kan se organisationen ur ett HR-perspektiv. Eftersom att ledarna är mycket viktiga för organisationen arbetar de med att utveckla sina ledare så att de blir trygga i sin roll. Genom att bygga trygga ledare menar våra respondenter att detta kan minska personalomsättningen samt öka produktiviteten. Organisationen arbetar med att upprätta policys men de anser att det är ett föråldrat arbetssätt och föredrar istället att arbeta utefter riktlinjer.

I dag har organisationens olika funktioner fått en ökad förståelse om att HR-staben gör skillnad och har en kompetens som bidrar till att utveckla verksamheten. Framgångarna av HR-arbetet har de ännu inte kunnat mäta då HR-processerna tar tid men de är övertygade om att arbetet bidrar positivt till organisationens produktivitet och framgång.

6. Analys

I det kommande analysavsnittet har vi tolkat vårt empiriska material samt analyserat likheter och skillnader och försökt hitta samband mellan vår empiri och teori.

6.1 SHRM

6.1.1 Organisationens HR-strategier

Vår uppfattning är att organisationen bygger upp sina strategier för att minimera sina kostnader, bli så effektiva och produktiva som möjligt samt att de vill vara bäst utifrån pris och kvalitet. För att minska sina kostnader arbetar dem med att minska sina inköpspriser och de tittar även på var i fabriken de kan minska sina mänskliga resurser och ersätta dem med mekaniska redskap. Detta kan vi likna med de strategier som Youndt m.fl. (1996) beskriver som kostnad-, kvalitets- och flexibilitetsstrategier. Vår uppfattning är att organisationen inte enbart använder sig utav en av dessa tre strategier utan att deras HR-strategier består av en kombination och att strategierna används inom de olika hierarkiska nivåerna i organisationen.

Utifrån vårt empiriska material har vi fått uppfattningen om att organisationen arbetar med att kontinuerligt försöka minimera sina personalkostnader genom att minska sin personalstyrka då de försöker hitta möjligheter till att ersätta personalen med mekaniska verktyg. Vilket kan liknas med det som Youndt m.fl. (1996) benämner som en kostnadsstrategi.

Kvalitetsstrategier kan vi utifrån våra respondenters beskrivning av organisationen härleda till att dessa tillämpas till mestadels på mellancheferna i organisationen. Detta då de arbetar med något som benämns som talent management, vilket innebär att de värderar sina chefer genom att titta på hur de presterar, vilken potential de har och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Vår uppfattning är också att organisationen arbetar med att komma ner på individnivå vad gäller att utveckla medarbetarnas kompetens och arbetsprestation. De har infört ett nytt arbetssätt som innebär att varje individ ska få individuella mål, dock får vi uppfattningen om att det är en krävande process som tar tid. Detta är en relativt ny process som de börjat arbeta med vilket innebär att dem inte riktigt kommit dit där alla medarbetare har fått individuella mål. Målnedbrytningsprocessen kommer att öppna upp för en tvåvägskommunikation och detta kan liknas det som Youndt m.fl. (1996) belyser är viktigt inom kvalitetsstrategier då det är viktigt att ledningen samspelar och utbyter information med sina medarbetare.

Vi kan se ett tydligt samband med hur organisationen arbetar med det som Youndt m.fl. (1996) beskriver som flexibla strategier, då dem är helt beroende av en kund som ständigt genomför förändringar. Detta gör att organisationen måste utforma flexibla strategier som gör att organisationen kan förändra och anpassa sig efter kunden. Vi har fått

uppfattningen om att organisationen använder flexibla strategier övergripande genom hela organisationen för att öka deras anpassningsförmåga.

Organisationens viktigaste HR-strategier som de arbetar med idag är målnedbrytnings och Lean processerna. Genom att organisationen arbetar med målnedbrytning så skapar det stolthet och engagemang hos medarbetarna samt bättre förutsättningar för att varje medarbetare ska veta hur deras arbetsprestation bidrar till att uppnå organisationens uppsatta mål. Arbetet med målnedbrytning innebär att alla får individuella mål som medför att befogenheter sprids ut till medarbetarna vilket gör att alla medarbetare får ett större ansvar. Det innebär också att alla medarbetare kommer att ha ett individuellt mål- och utvecklingssamtal. Detta arbetssätt går att koppla samman med det som Wright och Snell (1998) argumenterar för då dem menar att HR-strategierna måste stämma överens med HR-staben, medarbetarnas kompetens och färdigheter samt medarbetarnas beteenden. Vår tolkning är att målnedbrytningsprocessen gör att organisationen kan ta tillvara på medarbetarnas färdigheter och kompetens så att det passar ihop med organisationens vision om att vara bäst utifrån pris och kvalitet. Målnedbrytningen menar vi också kan leda till att HR-funktionen kan styra och påverka medarbetarnas beteenden så att alla arbetar för att uppnå organisationens uppsatta mål. Utifrån vad våra respondenter berättat om vad målnedbrytningen kommer att generera i för organisationen upplever vi att de har en bra plan för hur de ska arbeta med målnedbrytningsprocessen. Vår uppfattning är dock att de inte har någon strategi för hur de ska arbeta med detta på lång sikt. Detta väcker en tanke hos oss, då alla medarbetare ska få individuella mål men vi har inte fått uppfattningen om de har en strategi för hur de ska följa upp och utvärdera om alla har uppnått sina mål. HR-funktionen framhäver målnedbrytningen som mycket positivt vilket gör att vi ställer oss kritiska till detta då det upplevs som de inte har beaktat några riskfaktorer med arbetssättet.

Lean är det andra arbetssättet som införts i organisationen och det handlar om att skapa mindre arbetsgrupper där alla får ta ansvar samt att medarbetarna får en känsla av att de alla arbetar tillsammans. Detta menar våra empiriska källor leder till att medarbetarna känner ett ägandeskap och ett engagemang. Det här kan vi se likheter med det som Wright och Snell (1998) menar, att det är viktigt att använda HR-strategier som medför att organisationen kan påverka medarbetarnas beteenden samt ta tillvara på deras kompetens. Vi upplever att Lean är en strategisk HR-process som kan användas som ett verktyg för att kunna påverka dessa faktorer. Vår uppfattning är att Lean bidrar till att medarbetarna får olika roller inom organisationen vilket Wright och Snell (1998) anser är en förutsättning för att organisationen ska kunna bygga upp olika HR-strategier.

Vi kan se tydliga likheter mellan AMO-modellen som Sarikwal och Gupta (2013) beskriver med hur organisationen arbetar med målnedbrytning och Lean. Det mest effektiva HR-systemet bygger på tre olika faktorer som innebär att ge medarbetarna förmåga att utföra sina arbetsuppgifter, öka motivationen samt ge dem möjlighet att vara med att påverka beslutsfattandet. Detta är något som vi kan se att organisationen arbetar med i deras målnedbrytningsprocess då dem påpekar att detta skapar en tvåvägskommunikat-

ion eftersom att det ges möjlighet för medarbetarna att kunna uttrycka sig om vad dem behöver för verktyg för att uppnå sina individuella uppsatta mål. Vi kan även se en tydlig koppling till organisationens målnedbrytningsprocess då vår respondent menar att individuella mål genererar i att medarbetarna får mer befogenheter och ett större ansvar vilket vi upplever leder till att organisationen ger ut ett större förtroende till medarbetarna. Att införa mål- och utvecklingssamtal skapar också ett tillfälle till att utbyta information vilket Sarikwal och Gupta (2013) lyfter fram som en del i AMO-modellen och att detta medför att medarbetarnas motivation ökar.

Vi kan också se tydliga likheter med AMO-modellen och hur organisationen arbetar med Lean, då båda bygger på att skapa en teambaserad struktur som främjar medarbetarnas initiativ till att delta i beslutsprocesser. Utifrån vårt empiriska material kan vi också se att en teambaserad struktur skapar en "vi" känsla, ett ägarskap och ett engagemang, vilket Sarikwal och Gupta (2013) inte presenterar i AMO-modellen. Vår uppfattning är att AMO-modellen och organisationens arbetsätt vad gäller Lean och målnedbrytningsprocessen ändå är starkt förankrade med varandra och utifrån vår tolkning av vårt empiriska material kan vi se tydliga likheter mellan organisationens arbetsätt och vad som framgår i AMO-modellen.

6.1.2 HR-funktionen

Utifrån vårt empiriska material kan vi konstatera att medarbetarna är deras viktigaste resurs då dem inte skulle kunna producera utan sin personal. Vår uppfattning är liksom Becker och Gerhart (1996); Youndt m.fl. (1996); Sheehan (2005) och Baker (1999) att det mänskliga kapitalet är en essentiell resurs då de tillför organisationen viktiga källor för att skapa en konkurrenskraftig verksamhet. Vi menar att medarbetarna är den viktigaste tillgången för att lyckas med sin verksamhet och utan dem skulle många organisationer idag inte överleva. Vår tolkning är att våra empiriska källor belyser att HR-funktionen sammanfogar medarbetarnas kompetens med organisationens framgång och att medarbetarna tillför organisationen viktiga resurser för att de ska bli mer konkurrenskraftiga. Detta menar även Becker och Gerhart (1996) och Youndt m.fl. (1996) då medarbetarna är en potentiell källa för att organisationer ska kunna förbättra sin effektivitet och nå framgång. Vår uppfattning utifrån ovanstående resonemang är att HR-staben fyller en viktig funktion i organisationen och att medarbetarna besitter en kompetens som är viktig att kunna ta tillvara på för att bli konkurrenskraftiga och nå framgång.

Förr var HR-stabens arbetsuppgifter att sköta det administrativa personalarbetet och sågs mer som en servicefunktion i organisationen. Detta kan liknas med det som Becton och Schraeder (2009) samt Wright och McMahan (1992) beskriver som traditionellt HRM-arbete, där HR-funktionen inte var inkluderad i organisationens olika processer utan sågs mer som en egen enhet.

Organisationen har de senaste två åren genomgått en förändring som innebär att HR-funktionen har fått ett större inflytande i organisationen. HR-staben har gått från att vara

en servicefunktion till att vara med och aktivt delta i ledningsgruppen och i organisationens olika beslutsprocesser. Detta är starkt förankrat med det som Azmi (2011), Sheehan (2005) och Baker (1999) menar när de beskriver hur organisationer använder SHRM som arbetssätt. Vi kan se flera likheter mellan vår empiri och vad som framgår i tidigare forskning angående hur SHRM praktiseras i organisationer. Våra empiriska källor lyfter fram att de utformar och anpassar sina HR-strategier efter organisationens övergripande mål och strategier, då de anser att strategierna behöver vara sammanfogade med varandra för att de ska lyckas uppnå organisationens mål. Vi kan se att organisationen arbetar utifrån ett strategiskt HR-perspektiv då HR-staben utformar strategier och ramverk för hur de olika målen ska uppfyllas. Deras största strategiska processer som de arbetar med idag för att uppnå organisationens mål är Lean- och målnedbrytningsprocessen. Detta arbetssätt kan liknas med det som Kramar (2014) och Azmi (2011) beskriver som SHRM. Då dem menar att SHRM innebär att HR-funktionen utformar strategier som integreras med organisationens strategier och mål. Utifrån vår tolkning av vårt empiriska material har vi fått uppfattningen om att HR-staben idag medverkar i ledningsmöten och deltar i de olika beslutsprocesserna för att lyfta fram medarbetarperspektivet, det här kan liknas med det som Baker (1999) lyfter fram som SHRM.

Vårt empiriska material belyser vikten av att delegera ut HR-funktionens arbetsuppgifter till linjecheferna. De menar på att det är avdelningscheferna som är ansvariga för sin personal för att de har en närmare relation till sina medarbetare. Därför är det viktigt att linjecheferna tar sitt HR-ansvar och har förmågan att fatta beslut som berör HR-frågor. HR-funktionens roll är inte att fatta de slutgiltiga besluten utan fungerar som en mentor som finns tillgänglig och stöttar cheferna i de olika besluten. Detta kan vi liknas med det som Sheehan (2005) och Andersen m.fl (2007) menar då det inom SHRM är viktigt att delegera ut HR-funktionens administrativa arbetsuppgifter till organisationens olika avdelningschefer. Becton och Schraeder (2009) belyser att HR-stabens syfte inom SHRM är att agera som en rådgivare i olika beslutsprocesser. Vår upplevelse är att teorin stämmer överens med vår tolkning av det som våra respondenter lyfter fram när det gäller SHRM som arbetssätt. Vår uppfattning är att Lean och målnedbrytningsprocessen är organisationens viktigaste HR-strategier idag och att dessa är starkt förankrade med organisationens övergripande mål och strategier. Dessa strategier upplever vi leder till att HR-funktionen kan involvera linjecheferna och delegera ut HR-arbetet.

Utifrån vårt empiriska material får vi uppfattningen om att organisationen behöver vara flexibel och kunna anpassa sig efter deras enda kund som ständigt genomför förändringar. Becton och Schraeder (2009) lyfter fram att arbeta strategiskt med HR skapar en mer flexibel organisation. Vår tolkning är att organisationer idag behöver bygga på en flexibel struktur som gör dem mer mottagliga för förändringar. Vi upplever därför att SHRM som arbetssätt kan bidra med att organisationer kan överleva i en föränderlig miljö.

6.1.3 *Policys*

Våra empiriska källor menar att policys är ett föråldrat arbetssätt och att de istället föredrar att använda sig av riktlinjer. De menar att det redan finns ett upprättat regelverk att förhålla sig till i samhället och att det i många fall handlar om att agera efter ett sunt förnuft. Dock menar de att en del policys är nödvändiga och måste finnas på arbetsplatsen. Vår uppfattning är att de föredrar att arbeta med riktlinjer istället för policys, då riktlinjer inte är lika strikt vilket öppnar upp för medarbetarna att kunna arbeta mot organisationens mål på olika sätt. Utifrån vår empiri kan vi se en tydlig skillnad då våra empiriska källor menar att policys inte är lika viktigt som Baker (1999) och Kramar (2014) belyser. Detta anser vi är en intressant aspekt då vår empiri och teori skiljer sig markant när det gäller vikten av att använda policys inom organisationen. Utifrån våra egna erfarenheter upplever vi att policys är av stor betydelse för organisationer då dessa underlättar för medarbetarna att veta vad dem ska förhålla sig till och att det minskar osäkerheten hos medarbetarna. Policys som finns nedskrivna och lättillgängliga för medarbetarna upplever vi leder till en ökad tydlighet och mer självständiga medarbetare. Riktlinjer menar vi istället öppnar upp för en ökad kreativitet hos medarbetarna då de ges möjligheten att handla friare medan policys blir mer ett strikt regelverk som ska följas.

6.1.4 *Ledarskapets betydelse för organisationen*

Våra empiriska källor beskriver ett annat sätt att arbeta strategiskt inom organisationen och det är att utveckla sina befintliga ledare och göra dem trygga i sin ledarroll. Vår tolkning utifrån våra empiriska källor är att det är viktigt att ledarna kan tänka och se ur ett HR-perspektiv. För att bygga upp trygga ledare så värderar de sina ledare och ser över vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Att arbeta med att skapa trygga ledare kan liknas med det som Sheehan (2005) belyser då linjecheferna blir mer delaktiga i HR-processerna och får ett större ansvar när HR-arbetet delegeras ut. Utifrån detta resonemang upplever vi att tryggare ledare byggs upp när de får ett HR-ansvar.

Vår tolkning av vårt empiriska material är att organisationen utövar flera olika ledarskapsstilar som Caldwell m.fl. (2011) presenterar. Vi kan se att organisationen använder ett transformativt ledarskap då våra empiriska källor beskriver att alla medarbetare tilldelas individuella mål som bidrar till personlig utveckling vilket resulterar i att dem kan uppnå organisationens uppsatta mål. Vi kan se ett tydligt samband i hur organisationen arbetar med Lean och det karismatiska ledarskapet då dem arbetar med att minska sina arbetsgrupper så att alla i gruppen kan ta ansvar och bli engagerade samt uppleva en gemenskap. Vi kan tydligt koppla det principcentrerade ledarskapet med hur organisationen arbetar med sina värderingar som är utveckling, ansvar och respekt, då de kontinuerligt arbetar för att deras värdegrund ska genomsyra hela koncernen. Vår uppfattning är att dessa ledarskapsstilar är viktiga grundpelare inom organisationsstrukturen. Utifrån ovanstående resonemang upplever vi att de använder dessa ledarskapsstilar inom deras strategiska HR-arbete och att dessa ledarskapsstilar är värdefulla för att lyckas med att uppnå organisationens mål.

6.2 HR-funktionens betydelse för organisationen

Vår tolkning av vårt empiriska material är att HR-stabens arbetsuppgift i de olika beslutsprocesserna är att stötta, ifrågasätta, utmana, lämna synpunkter och coacha i konsekvensdiskussionerna. HR-stabens uppgift är att få med medarbetarperspektivet i alla de beslut som fattas både internt och externt i organisationen. Våra empiriska källor menar på att det är via detta arbetssätt som HR fyller en funktion och bidrar med sitt arbete, genom att de är delaktiga och kan vara med och påverka de olika besluten som fattas. Becker och Gerhart (1996) menar att när HR är integrerat i verksamhetens ledning resulterar det i att HR blir en tillgång för organisationen och gör dem mer konkurrenskraftiga. Vi upplever att HR-staben fyller en viktig funktion och att det är viktigt att ledningen tar hänsyn och lyssnar på HR i de olika beslutsprocesserna samt att de förstår att HR-funktionen har en betydelsefull kompetens som bidrar positivt till organisationen.

Vårt empiriska material har ännu inte kunnat mäta några effekter av det nya arbetssättet då deras strategiska HR-arbete är relativt nytt. Vår tolkning är att de är övertygade om att HR-arbetet har en positiv inverkan på organisationens framgång. Våra empiriska källor styrker detta argument genom att beskriva ett exempel på när HR-funktionen inte var delaktig i beslutsprocessen vid inköpet av en ny maskin, vilket resulterade i ett antal arbetsskador. Även om de inte kunnat mäta effekterna av deras HR-arbete ännu så är de övertygade om att arbetet påverkar organisationen positivt. Detta genom att HR-funktionen skapar förutsättningar för cheferna att kunna utföra sitt arbete och genom att coacha cheferna i att behålla sin befintliga personal kan de minska deras personalomsättning. HR-funktionen bidrar också till att produktiviteten och effektiviteten ökar om HR-funktionen får möjlighet att använda sin kompetens på rätt sätt, detta genom att få vara delaktiga och ge ett HR-perspektiv i de olika beslutsprocesserna. De positiva aspekterna som tidigare forskning lyfter fram visar på att SHRM är en framgångsrik strategi (Collings m.fl, 2010; Andersen m.fl, 2007; Baker, 1999; Wang, Chich-Jen och Mei-Ling, 2010). Utifrån vår tolkning av vårt empiriska material har vi bildat oss en uppfattning om att organisationen är på god väg att uppnå de positiva effekterna som arbetet med SHRM innebär, men eftersom att det tar tid att införa ett nytt HR-arbetssätt som innefattar långsiktiga strategier är det svårt att i början av arbetet mäta vilka effekter implementeringen leder till. Avslutningsvis kan vi se att organisationen följer några av de rekommendationer som Becton och Schraeder (2009) lyfter fram då HR-funktionen är delaktig i ledningen och att de arbetar med Lean- och målnedbrytningsprocesserna.

7. Slutsats

I det avslutande kapitlet besvaras studiens forskningsfråga samt en redogörelse över studiens genomförande och idéer för framtida forskning inom området.

Vi har i vår studie undersökt hur SHRM kan användas som arbetsätt för att bidra till ökad framgång för organisationen. Utifrån vårt empiriska material och analys har vi kommit fram till att organisationen har gått från ett traditionellt HR-arbete till använda ett mer strategiskt HR-arbete. Det betyder att organisationens HR-funktion har blivit mer delaktig i organisationens beslutsprocesser och de arbetar med att utforma långsiktiga mål och strategier som är anpassade efter organisationens övergripande mål och strategier. Vi har kommit fram till att Lean- och målnedbrytningsprocessen är två metoder som visar på att de har ett strategiskt arbetsätt. Vi kan även dra slutsatsen om att HR-funktionen arbetar strategiskt då de upprättar långsiktiga planer för hur organisationen ska kunna hantera förändringar och bli mer flexibla. Vi kan även se att organisationen upprättar policys samt att de delegerar ut HR-arbetet till linjecheferna så att de blir involverade i HR-processerna.

Vi kan dra följande slutsats att det finns många forskare som menar att SHRM har en positiv inverkan på organisationers framgång. Vi kan i den här studien inte dra några konkreta slutsatser om att SHRM har påverkat organisationen positivt. Detta eftersom att organisationen nyligen implementerat SHRM som arbetsätt vilket har gjort att de ännu inte kunnat mäta några effekter utav det. Även om vi inte kan dra några reella slutsatser angående effekterna av SHRM finns det ändå tydliga indikationer på att SHRM än så länge haft positiva inslag på organisationen. Detta för att de anser att de blivit mer flexibla samt att HR-staben är med och påverkar beslut både på intern och extern nivå, vilket påverkat organisationens effektivitet och produktivitet positivt. Vi har även kommit fram till att Lean- och målnedbrytningsprocessen är två viktiga strategiska verktyg inom HR-funktionen och det finns tydliga indikationer på att dessa verktyg kan bidra till en ökad framgång för organisationen.

Vi kan även dra slutsatsen om att ledarskapet är en essentiell del inom SHRM. Ledarskapet som praktiseras i organisationen kan vi förknippa med det ledarskap som rekommenderas att använda inom SHRM. Vi kan se att organisationen utövar en kombination av det transformativa, karismatiska och principcentrerade ledarskapet. Detta då de ser personalen som en resurs samt att ledningen arbetar med att utveckla, motivera samt engagera sina medarbetare och att de arbetar med att skapa en värdegrund som är anpassad efter organisationens strategier och mål.

Efter genomförd studie kan vi också se att organisationen har ett liknande HR-system som är uppbyggt efter AMO-modellen. Vi har kommit fram till att SHRM och AMO-

modellen har en stark förankring till varandra och att AMO kan ses som ett element inom SHRM.

7.1 Reflektion över studiens genomförande

Syftet med studien har varit att undersöka organisationens användning av SHRM och om det är ett framgångsrikt arbetssätt. Efter genomförd studie kan vi konstatera att vårt empiriska material är uppbyggt utifrån en organisation. Det har medfört att vi endast fått ett perspektiv på begreppet SHRM, detta gör att vi är medvetna om att vårt val har påverkat vårt resultat. Hade vi använt oss av fler organisationer och intervjuat fler respondenter skulle det genererat i att vi fått andra intressanta synvinklar och en bredare bild om hur organisationer använder SHRM och dess effekter. I efterhand anser vi att det hade varit intressant att studera SHRM ur andra perspektiv inom organisationen och inte bara ur ett ledningsperspektiv.

Vår önskan var att intervjua alla HR-chefer inom koncernen men på grund av att vi under studiens gång har haft en tidsram att förhålla oss till samt att några av koncernens produktionsanläggningar är belägna i Europa har detta inte varit möjligt att genomföra.

7.2 Förslag till framtida forskning

Vår studie bygger på att se SHRM ur ett ledningsperspektiv men vi anser också att det hade varit intressant att studera SHRM närmare ur ett medarbetarperspektiv men också ur ett mellanchefperspektiv. Vår uppfattning är att en sådan studie skulle få ett annat utfall med helt andra perspektiv angående användningen av SHRM. Det hade varit intressant att kunna skildra om det fanns delade meningar inom organisationen vad gäller det strategiska HR-arbetet samt att det skulle leda till ett mer verklighetsnära perspektiv angående arbetssättet SHRM.

8. Referenslista

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Andersen, K.K., Cooper, K. B. & Zhu, C.J. (2007) The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. [Elektronisk] *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol, 45, iss. 2, p.168-179. Tillgänglig: Wiley Online [2016-04-15]. DOI: 10.1177/1038411107079111

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur

Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management. [Elektronisk] *Library Career Development*, vol. 7, iss. 5, p. 51-63. Tillgänglig: Emerald [2016-03-10]

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESORCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PREFORMANCE: PROGRESS AND PROSPECTS. [Elektronisk] *Academy of Management Journal*. Vol 39, p. 779-801. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-23]

Becton, J B. & Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management: Are We There Yet? [Elektronisk] *The Journal for Quality and Participation*, vol 31, iss. 4, p. 11-18. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-10]

Bergström, O. & Sandoff, M. (red.) (2000). *Handla med människor: perspektiv på human resource management*. 1. uppl. Lund: Academia adacta

Bengtsson, L. & Kalling, T. (2012). *Strategi*. 1. uppl. Malmö: Liber

Boxall, P. & Purcell, J. (2000) Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. [Elektronisk] *International Journal of Management Reviews*, vol, 2, iss. 2, p 183-203 Tillgänglig: Wiley Online [2016-04-15] DOI: 10.1111/1468-2370.00037

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Caldwell, C., Truong, D., Linh, P. T & Tuan, A. (2011). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship Journal of Business Ethics. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, vol. 98, iss. 1, p. 171-182. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-10] DOI: 10.1007/s10551-010-0541-y

Chef. (2008) *Strategi* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://chef.se/strategi/> [2016-04-15].

Collings, D. G., Demirbag, M., Mellahi, K. & Tatoglu, E. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizationaloutcomes: evidence from Turkey. [Elektronisk] *The International Journal of Human Resource Management*, vol.

21, iss. 14, p. 2589-2613. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-03-10]. DOI: 10.1080/09585192.2010.523577

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod. 2.*, utök. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Datta, K.D., Guthrie, P.J., Wright, M.P. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?. [Elektronisk] *The Academy of Management Journal*, Vol 48, iss. 1, p. 135-145. Tillgänglig: JSTOR [2016-03-23] DOI: 10.2307/20159645

Gill, C. & Meyer, D. (2011) The role and impact of HRM policy. [Elektronisk] *International Journal of Organizational Analysis*. Vol 19, Iss 1, p. 5-28. Tillgänglig: Emerald [2016-03-23] DOI 10.1108/19348831111121286

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2.*, [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Iqbal, S., Qureshi, M.T., Khan, M.A. & Hijazi, T.S. (2013) Talent management is not an old wine in a new bottle. [Elektronisk] *African Journal of Business Management*, vol, 7, iss. 35, p 3609-3619. Tillgänglig: Proquest [2016-04-15] DOI: 10.5897/AJBM11.855

Marciano, V.M. (1995) The origins and development of human resource management. [Elektronisk] *Academy of Management Journal*, vol 5, p. 223-227 Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-04-15].

Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation. [Elektronisk] *Management Science*, vol 24, iss.9, p. 934-948 Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-05-10]

Nationalencyklopedin (2016) *Nationalencyklopedin*, strategi. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/strategi> [2016-04-15].

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 3.*, [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats. 3.*, omarb. uppl. Lund: Liber

Sarikwal, I. & Gupta, J. (2013) The Impact of high performance Work practices and organisational citizenship behaviour on turnover intentions. [Elektronisk] *Journal of Strategic Human Resource Management*, vol. 2, iss. 3, p. 11-19. Tillgänglig: Proquest [2016-04-15].

Sheehan, C. (2005) A model for HRM strategic integration. [Elektronisk] *Personnel Review*, Vol. 34, Iss 2, p.192 – 209. Tillgänglig: Emerald [2016-03-23] DOI 10.1108/004834800510579420

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer. 4.*, [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Wang, F., Chich-Jen, S. & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. [Elektronisk] *African Journal of Business Management*, vol. 4, iss. 18, p. 3924-3936. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-10].

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. [Elektronisk] *Journal of Management*, vol. 18, iss. 2, p. 295-320. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-10].

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. [Elektronisk] *The Academy of Management Review*. Vol 23, Iss 4, p 756-772. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-23]

Youndt, M.A., Snell, A.S., Dean, J.W & Lepak, D.P. (1996) Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. [Elektronisk] *Academy of Management Journal*. Vol 39, Iss 4, p. 836-866. Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-03-23]

9. Bilaga

Intervjuguide

Organisation

- Kan ni kort beskriva er organisation?
- Vad har organisationen för visioner och mål?
- Hur arbetar ni för att bli för att bli konkurrenskraftiga?

HR-arbetet

Kan du berätta:

- Hur ni arbetar med HR i er organisation?
- Hur din roll som HR-chef ser ut?
- Om ni har några visioner och mål med ert HR-arbete?
- Hur ni arbetar strategiskt med ert HR-arbete?
- Vilken roll HR-funktionen fyller för organisationen?
- Hur ni arbetar för att era HR-strategier ska stämma överens med organisationens övergripande mål och strategier?

- Vilka beslut du som HR-chef har möjlighet att vara med och påverka?
- Hur relationen ser ut mellan ledningen och HR-avdelningen?
- Hur du ser på ert HR-arbete? Om du skulle få bestämma själv, skulle ert HR-arbete se annorlunda ut?

Organisationens prestation

Kan du berätta:

- Om vilka era finansiella målsättningar är?
- Hur ni får er personal att arbeta och prestera för att uppnå organisationens mål och visioner?
- Om ert HR-arbete bidrar positivt/negativt till organisationen?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande