



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats
Juni 2006

Var tar det stopp?

– En studie om överensstämmelsen
mellan planerad och realiserad HR-strategi

Handledare
Johan Alvehus

Författare
Anna-Karin Gustafsson
Therèse Götsten
Annica Svensson

Sammanfattning

Uppsatsen titel:	Var tar det stopp? – En studie om överensstämmelsen mellan planerad och realiserad HR-strategi
Seminariedatum:	5 juni 2006
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Anna-Karin Gustafsson, Therèse Götsten och Annica Svensson
Handledare:	Johan Alvehus
Nyckelord:	HRM, HR-processer, planerad HR-strategi, realiserad HR-strategi och orealiserad HR-strategi
Syfte:	Vårt syfte är att skapa en förståelse för överensstämmelsen mellan planerad och realiserad HR-strategi hos HR-avdelning, mellanchefer och medarbetare; med fokus på urval, utvärdering, belöning och utveckling.
Metod:	För att uppnå syftet har en kvalitativ fallstudie genomförts. En ostrukturerad intervju och nio semistrukturerade har utförts.
Teoretiska perspektiv:	Teorier kring HRM och Personnel Management tas upp samt kopplingen mellan företagsstrategi och HR-strategi belyses. En redogörelse görs för de fyra HR-processerna; urval, utvärdering, belöning och utveckling.
Empiri:	Företaget som fallstudien behandlar är verksamt inom byggbranschen och tillhandahåller högkvalitativa verktyg. Utifrån HR-avdelningens planerade strategi har personalansvariga mellanchefer och några av deras medarbetare intervjuats för att undersöka hur HR-strategin realiserar.
Resultat:	Resultatet visar att realiseringen av en HR-strategi kan ta stopp på alla nivåer i företaget, det vill säga hos HR-avdelningen, mellancheferna och medarbetarna. Kommunikation inom och mellan olika nivåer är avgörande för att HR-strategin ska realiserar. Mellancheferna har en mycket viktig roll som strategiförmedlare. Det finns inget generaliserbart bästa sätt i ett företag att utforma HR-processerna på, utan de bör anpassas efter varje avdelnings förutsättningar.

Summary

Title:	Where does it stop? – A study about the congruity between planned and realized HR strategy
Seminar date:	5 th of June 2006
Course:	FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Anna-Karin Gustafsson, Therèse Götsten and Annica Svensson
Advisor:	Johan Alvehus
Key Words:	HRM, HR processes, planned HR strategy, realized HR strategy and unrealized HR strategy.
Purpose:	Our purpose is to comprehend the congruity between planned and realized HR strategy at the level of the HR department, line managers and employees; with focus on selection, appraisal, reward and development.
Methodology:	To achieve the purpose we used a qualitative case study research method. One unstructured and nine semi-structured interviews have been done.
Theoretical perspectives:	Theories about HRM and Personnel Management are described and the connection between company strategy and HR strategy is also explained. The four HR processes; selection, appraisal, reward and development are clarified.
Empirical foundation:	The company, in which the case study research has been performed at, is within in the building trade. Its products are high qualitative tools. The HR department's planned HR strategy has been compared to line managers and employees views of the realized strategy.
Conclusions:	The result reveals that the realization of an HR strategy can be stopped at all levels in a company, i.e. at the HR department, line managers and employees. Communication within and between different levels are crucial for the realization of the HR strategy. Line managers have an important role as strategy intermediaries. There is no general applicability for best practice in companies to design HR processes, they should rather be adapted to different departments' requirements.

Innehållsförteckning

1. PROBLEMET MED HR-STRATEGIER	6
1.1 INLEDNING.....	6
1.2 STRATEGI OCH HRM	7
1.2.1 Vad är strategi?.....	7
1.2.2 Utveckling och betydelse av strategier.....	8
1.2.3 Vad är HRM?	8
1.2.4 Varför behövs HR-strategi?	9
1.2.5 Varför behövs mer forskning om HR-strategi?	10
1.3 SYFTE	11
1.4 UPPSATSENS DISPOSITION	11
2. REALISERING AV HR-STRATEGIER	12
2.1 FÖRETAGSSTRATEGINS BETYDELSE FÖR HR-STRATEGIN	12
2.2 HRM VS PERSONNEL MANAGEMENT.....	12
2.3 HUR REALISERAS EN HR-STRATEGI?	13
2.3.1 Urval	14
2.3.2 Utvärdering	15
2.3.3 Belöning	16
2.3.4 Utveckling.....	17
3. METOD	20
3.1 UTGÅNGSPUNKT	20
3.1.1 En kvalitativ fallstudie.....	20
3.1.2 Förhållandet mellan teori och empiri	21
3.2 GENOMFÖRANDE	22
3.2.1 Val av fallföretag.....	22
3.2.2 Val av intervjupersoner	23
3.2.3 Datainsamlingsmetod.....	24
3.2.4 Databearbetning.....	26
3.3 KVALITET	27
4. BLIR DEN PLANERADE HR-STRATEGIN REALISERAD?	29
4.1 OM FALLFÖRETAGET HILTI	29
4.2 ANALYSENS UPPLÄGG.....	30
4.3 HUR SKA DEN PLANERADE HR-STRATEGIN REALISERAS?	30
4.3.1 Hiltis planerade HR-strategi	30
4.3.2 Mellanchefen som strategiförmedlare.....	31
4.3.3 HR-avdelningens strategiska funktion.....	32
4.4 ATT ANSTÄLLAS PÅ HILTI.....	33
4.4.1 Urvalsprocessen	33
4.4.2 Är urvalsprocessen för byråkratisk?	35
4.5 ATT UTVÄRDERAS PÅ HILTI	36
4.5.1 Utvärderingsprocessen.....	36
4.5.2 Utvärdering eller manipulation?.....	37
4.5.3 Har antalet underställda någon betydelse?.....	37
4.6 ATT BELÖNAS PÅ HILTI.....	38
4.6.1 Belöningsprocessen.....	38
4.6.2 Fungerar bonussystemet?.....	40
4.7 ATT UTVECKLAS PÅ HILTI.....	40
4.7.1 Utvecklingsprocessen	40
4.7.2 Varför vill medarbetare utvecklas?	43
4.7.3 Karriärmöjligheter – en möjlighet eller ett stopp?.....	44
4.7.4 Vill alla utvecklas?	45
4.8 BLEV DEN PLANERADE HR-STRATEGIN REALISERAD?	46
4.8.1 Halvvägs till mål?	47
5. AVSLUTANDE TANKAR KRING HR-STRATEGI	49

KÄLLFÖRTECKNING	51
PUBLICERADE KÄLLOR	51
ELEKTRONISKA KÄLLOR	53
BILAGA 1	54
INTERVJUGUIDE TILL MELLANCHEFER	54
BILAGA 2	56
INTERVJUGUIDE TILL MEDARBETARE	56

1. Problemet med HR-strategier

I detta kapitel återfinns problemområdet kring HR-strategier och hur dessa realiseras. Efter en presentation av bakgrunden till ämnet specificeras syftet med uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition för de kommande kapitlen.

1.1 Inledning

- *Mavies!!! (Brittiska sekreterare heter ofta Mavies)*
- *Kommer du ihåg det där dokumentet om HR-strategi vi skrev ihop för några år sedan? Kan du hitta det?*

(Personal & Ledarskap, 2000-08-24)

Enligt Dagens Industri (2002-06-01) blir en stor del av de strategiska beslut som tas i organisationer inte omsatta i handling, trots att de flesta företagsledare tror det. Resultatet baseras på en enkätundersökning med 185 chefer i 125 svenska företag. Strategisk förankring betraktas ofta som ett av de viktigaste områdena hos svenska företag men undersökningen visar att de flesta anställda inte förstår vad strategierna innebär för den dagliga verksamheten. Orsaken till dilemmat beror på att företagsledningen inte är tillräckligt insatt i att omsätta strategier i praktiken.

”Det räcker inte med att ta de anställda på en tvådagars konferensresa till Sälen eller en halvdags kick-off på Gärdet för att strategierna ska få fäste.”

(Personal & Ledarskap, 2002-06-01)

Samma problematik har även observerats när det gäller strategiska beslut inom Human Resource (HR), där dessa inte heller tenderar att förverkligas fullt ut. Problemet ligger också i att cheferna själva inte vet hur stor del av HR-strategin som får genomslag i organisationen (Personal & Ledarskap, 2003-02-21). I allt för många företag betyder HR-strategin enbart ett dokument istället för vardag och verklighet. Det är först när HR-strategin är implementerad som företag kan bli framgångsrika (Personal & Ledarskap, 2000-08-24).

I Dagens Industri (2004-05-10) står det att läsa att personalfunktionen har fått en mer betydande position inom företag. Det beror på att personalen har blivit en viktigare resurs och en konkurrensfördel för företaget, medarbetarna är de som främst skiljer företag åt. Genom att utveckla det strategiska HR-arbetet kan konkurrensfördelar bli större och det ekonomiska resultatet förbättras (Dagens Industri, 2004-05-10). Att det strategiska HR-arbetet har fått större betydelse beror på ökad konkurrens mellan företag och demografiska förändringar.

Dessutom får medarbetarna en allt viktigare funktion som varumärkesbyggare, eftersom medarbetarna i många organisationer möter kunder dagligen och är företags ansikte utåt (Personal & Ledarskap, 2002-09-19).

HR-arbetet förväntas vara strategiskt, men HR-strategierna måste nå ut i organisationen för att konkurrensfördelar ska uppstå. Strategiska HR-beslut bör förankras i organisationen då dessa kan ha stor betydelse för företags framgång. Frågan är, förankras HR-strategierna i företag eller förblir de en vision hos HR-avdelningen? Det vill säga blir företags planerade HR-strategi den samma som den realiserade HR-strategin?

1.2 Strategi och HRM

1.2.1 Vad är strategi?

Strategi är ett brett begrepp som används inom olika områden. Det visar en sökning på "strategi" på Google som ger nästan 16 miljoner träffar (www.google.se, 2006-04-17). Men vad är då strategi? Grant (2005) beskriver strategi som "strategy is about winning". Heracleous (2003) förklarar istället strategi som "the art of leading the army". Ordet strategi kommer ifrån orden *stratos* som betyder arme och ordet *agein* som betyder att leda. Innebörden av ordet strategi var därför från början sättet att leda en arme (Heracleous, 2003). Enligt Grant (2005) behöver företag idag företagsstrategier precis som arméer behöver militärstrategier. Företagsstrategierna behövs för att använda resurser på ett effektivt sätt och för att samordna beslut samt att ge direktiv och meningsfullhet i arbetet. Generellt kan strategi förklaras som en övergripande plan, en plan som beskriver hur företag och individer ska uppnå sina mål. Det är inte en detaljerad plan med förutbestämda instruktioner.

Strategi förklaras på flera olika sätt beroende på vilket område det handlar om. I företagsvärlden handlar strategi om hur företag ska gå tillväga för att överleva och bli framgångsrikt (Grant, 2005). Mintzberg och Waters (1985) har formulerat hur strategi kan betraktas.

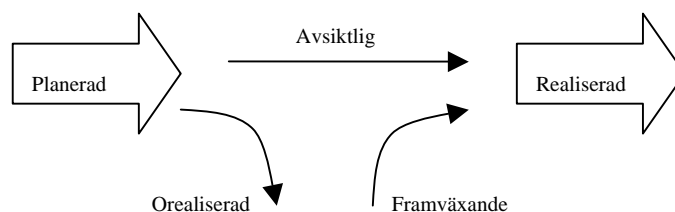


Fig. 1. Strategityper (Mintzberg & Waters, 1985)

Planerad (intended) strategi är den strategi som är fastställd vid strategiprocessens början medan avsiktlig (deliberate) strategi innehåller realiserbara element. Den

orealiserade (unrealized) strategin blir inte implementerad. Strategier kan också vara framväxande (emergent). De framväxande och/eller avsiktliga strategierna resulterar i en realiserad (realized) strategi (Mintzberg & Waters, 1985).

1.2.2 Utveckling och betydelse av strategier

Ända sedan 1960-talet har strategi varit viktigt inom många branscher. I branscher där konkurrensen är hög är det ofta strategier i företagen som skiljer företagens framgång åt. I en snabbföränderlig och osäker värld är det viktigt att företagen kan utveckla en effektiv förmåga i strategisk tänkande och strategisk planering samt att kunna realisera strategin i verkligheten. Undersökningar har visat att företag som planerar strategiskt lyckas bättre än de som inte gör det. Detta gäller för de flesta av företags olika resultatmått. Företag som långsiktigt planerar strategiskt lyckas oftast ge högre avkastning till sina investerare än de som planerar kortsiktigt (Heracleous, 2003).

Inom företag finns ofta strategier på olika nivåer och för olika funktioner. På företagsnivå är det övergripande strategier, som fokuserar på hela verksamheten, bland annat kring utvecklingsinriktningen. Affärsstrategier handlar om hur företag ska kunna konkurrera och betonar ofta varor eller tjänster som har gemensamma kunder. Funktionella strategier handlar däremot om hur konkurrensfördelar kan utvecklas, hur konkurrenters agerande ska övervakas och hur kompetens i företag utvecklas. En HR-strategi är ett exempel på en funktionell strategi (Roos et al, 1998).

1.2.3 Vad är HRM?

Denna uppsats fokuserar på HR och därmed behöver detta begrepp tydliggöras. I uppsatsen kommer HR och HRM användas synonymt, eftersom det i litteraturen inte görs någon skillnad mellan dessa två begrepp.

Utvecklingen av HR som funktion har på senare tid fått ett mer strategiskt fokus, trots begreppet human resource existerat sedan 1954. Det myntades av Peter Drucker som ansåg att personalen (human resource) borde uppfattas som en resurs, och inte som en kostnadspost. Termen Human Resource Management (HRM) kom att användas kontinuerligt först på 70-talet, då den användes som en synonym till den traditionella personalledningsfilosofin Personnel Management. Den senare utgår från antagandet om att arbete inte utförs frivilligt, utan genomförs endast när personalen övervakas. Under 80-talet tydliggjordes skillnaden mellan HRM och Personnel Management. HRM kopplades då ihop med företags strategier medan Personnel Management behöll det traditionella personalperspektivet. Det som främst skiljer de olika perspektiven åt är att HRM står för styrning genom marknadsmekanismer istället för intern företagsbyråkrati. Decentralisering och avreglering på marknaden har medfört att tidigare

stabsfunktioner har bytts ut mot en mer flexibel organisation. Därmed har HRM-perspektivet fått en ökad betydelse (Tengblad, 2004).

HRM är uppdelat i ett hårt och ett mjukt perspektiv. Det hårda fokuserar på strategier och har en rationell syn på hur dessa ska implementeras. I en rationell styrfilosofi är den strategiska inriktningen viktigast och därför kommer medarbetarnas önskemål i andra hand. Enligt det hårda HRM-perspektivet implementeras personalstrategierna framgångsrikt först när HR-processerna har genomförts i enlighet med HR-avdelningens vision. Dessa HR-processer benämns urval, utvärdering, belöning och utveckling. Urval, som är den första processen, innebär att rätt person rekryteras till rätt position inom företaget. Medarbetarnas prestationer utvärderas kontinuerligt, både hos nyanställda och hos dem som arbetat en längre tid inom företaget. Genom utvärderingen säkerställs att medarbetarnas prestationer överensstämmer med individuella och företagsmässiga mål. När prestationerna är uppfyllda belönas medarbetarna. Belöningen är en starkt motiverande faktor, den påverkar medarbetarnas beteende och i slutändan också företagets resultat. Den sista processen, som är utveckling, innebär att medarbetarna kontinuerligt utvecklar sina kunskaper och färdigheter för att skapa konkurrensfördelar för företaget. Alla dessa fyra processer behövs för att kunna implementera HR-strategier (Tengblad, 2004). Dessa fyra processer ingår i det hårda HRM-perspektivet och kan liknas vid Mintzberg och Waters (1985) beskrivning av planerad strategi, det vill säga en strategi som har sitt ursprung hos företagsledningen och HR-avdelningen.

Inom det mjuka perspektivet lyfts personalen fram. Mjuk HRM karaktäriseras av att medarbetarnas motivation och engagemang är huvudelement vid implementering av strategier. Medarbetarna betraktas som företagets viktigaste resurs och först med deras hängivenhet, motivation och arbetstillfredsställelse kan företaget bli lönsamt. Det mjuka HRM perspektiv kan kopplas till Mintzberg och Waters (1985) begrepp framväxande strategi. Tengblad (2004) menar att båda perspektiven ofta finns representerade i företag, dock i olika utsträckning. Mjuk HRM tenderar att användas mer inom kunskapsintensiva företag, medan hård HRM återfinns oftare inom den personalintensiva servicesektorn.

1.2.4 Varför behövs HR-strategi?

Orsaken till att HR-strategiskt arbete har kommit i fokus i organisationer är, förutom styrande marknadsmekanismer, att immateriella tillgångar såsom varumärken har fått en ökad betydelse. Tidigare var de främsta inträdesbarriärerna i en bransch lagstiftning och patent, medan de numera även är innovation, flexibilitet och skyndsamhet. När fokus inom HR har flyttats från administration till strategi, innebär det att HR-chefer tydligare måste visa på hur de skapar värde för organisationen (Becker et al, 2001). Konkurrensfördelarna kan tydliggöras genom att implementera en HR-strategi. Syftet med en HR-strategi är att dra fördel av de kompetenser som organisationen har och därmed vara värdeskapande

genom en effektiv användning av medarbetarna som resurser. Det har visats att en effektiv HR-strategi inkluderar både extern och intern kongruens samt fokuserar på resultat. Extern kongruens betonar överensstämmelsen mellan HR-strategi och företagsstrategi, medan den interna fokuserar på att HR-processer och andra organisatoriska funktioner är kompatibla. Den tredje aspekten kring en effektiv HR-strategi är realiseringen och resultatet. Utan att utvärdera och mäta strategin är det omöjligt att avgöra om den blivit uppnådd eller ej (McBey & Belcourt, 2004). McBey & Belcourt (2004) betonar, liksom Tengblad (2004), att det är genom HR-processerna urval, utvärdering, belöning och utveckling som HR-strategin blir implementerad, utvärderad och reviderad. HR-processerna är av stor betydelse för HR-strategins framgång.

1.2.5 Varför behövs mer forskning om HR-strategi?

Under de senaste decennierna har strategiskt HR-arbete kommit mer i fokus och det har forskats mycket inom området. Forskningen har mestadels fokuserats på överensstämmelsen mellan företags övergripande strategi och HR-strategi, det vill säga den nyss nämnda externa kongruensen. Detta är ett viktigt forskningsområde, men den huvudsakliga utmaningen för HR menar Thatcher (2006) är att få medarbetarna att förstå att företagsstrategin är meningsfull och relevant. Det är genom tydlig kommunikation som företagsstrategin kan realiseras i organisationen. När det gäller implementering av HR-strategier har Sheehan (2005) uppmärksammat de faktorer som möjliggör eller hindrar att den planerade strategin blir den samma som den realiserade. HR-chefer, finanschefer samt mellanchefer har intervjuats och resultatet visar på att detta genomförs bäst då VD stödjer HR-arbetet, när HR-chefen är affärsmässig samt då det finns en stödjande företagskultur (Sheehan, 2005). Denna forskning visar på hur HR-strategier ska utformas och hur den planerade strategin ska genomföras enligt VD och andra chefer. Vad som inte undersökts är vad som krävs för att den planerade HR-strategin ska bli realiserad i hela organisationen, det vill säga medarbetarnas roll i processen.

Clarkes (2006) forskning har undersökt hur HR-strategier stödjer lärandet i arbetslivet inom den brittiska sjukvården. Resultatet summerades i nyckelfaktorer som påverkar implementeringen av HR-processer. En del faktorer var beroende av sjukvårdens kontext medan andra var mer generella, såsom aspekter kring byråkrati samt bristen på förståelse hur HR-strategier kan stödja lärandet i arbetslivet. Clarke (2006) rekommenderar att vidare forskning fokuserar på alla HR-processer och inte endast på utveckling. Vidare föreslås också att undersökningar görs inom andra områden än sjukvården samt att kvalitativa datainsamlingsmetoder används i större utsträckning.

Utifrån tidigare forskning kan en kunskapslucka urskiljas. Vidare forskning bör utföras i andra kontexter än sjukvården och även inkludera medarbetarnas roll för att få den planerade HR-strategin realiserad. För att fylla delar av denna

kunskapslucka görs en kvalitativ fallstudie på ett företag inom byggbranschen där hänsyn tas till de fyra HR-processerna, urval, utvärdering, belöning och utveckling. Genom denna metod får medarbetarna möjlighet att komma till tals och därmed kan den realiserade HR-strategin urskiljas. Avsikten är att lyfta fram HR-processerna för att undersöka om fallföretagets planerade HR-strategi är den samma som den realiserade.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att skapa en förståelse för överensstämmelsen mellan planerad och realiserad HR-strategi hos HR-avdelning, mellanchefer och medarbetare; med fokus på urval, utvärdering, belöning och utveckling.

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsens kommande kapitel är disponerade på följande sätt. Nästa kapitel behandlar relevant teori inom HR-området. Det utreds vidare vad begreppet HRM står för och vad som skiljer detta begrepp från Personnel Management. I kapitlet redogörs för HR-processerna urval, utvärdering, belöning och utveckling. Där visas också på processernas relation till varandra. Efter den teoretiska redogörelsen följer ett metodkapitel. I detta förklaras varför en kvalitativ fallstudie valts och vårt förhållande till teorin. Vårt tillvägagångssätt för att samla in empiriskt material beskrivs då vi använt intervjuer och bekvämlighetsurval. Kapitlet avslutas med resonemang kring studiens kvalitet. Det kombinerade empiri- och analyskapitlet innehåller resultat från intervjuerna samt en analys av empirin med hjälp av teorin. Det inleds med en beskrivning av vårt fallföretag och deras HR-strategi. Vidare analyseras om den planerade HR-strategin realiseras hela vägen från HR-avdelningen ner till medarbetarnivå. Detta görs genom att beskriva HR-avdelningens, mellanchefernas och medarbetarnas roll i realiseringen samt hur de fyra processerna fungerar på fallföretaget i jämförelse med teorin. Den avslutande delen i kapitlet tar upp om HR-strategin blir realiserad, vilka stopp som påträffats och om fallföretaget är på väg att nå sina strategiska mål. I kapitlet tar vi även in ny teori för att kunna skapa en djupare förståelse för det empiriska materialet. I det avslutande kapitlet diskuteras vad uppsatsen har tillfört forskningen och vad som behöver forskas vidare om inom ämnesområdet. Frågan ställs också vad som menas med realiserad strategi och om HR-strategi är nödvändigt.

Trevlig läsning!

2. Realisering av HR-strategier

I detta kapitel sker en redogörelse för begreppet HRM och för de fyra HR-processerna; urval, utvärdering, belöning och utveckling. Teoretiska resonemang kring HR-processernas betydelse för realiseringen av HR-strategier förs.

2.1 Företagsstrategins betydelse för HR-strategin

Då HR-strategin ska stödja företagets inriktning är det viktigt att det finns en överensstämmelse mellan HR-strategin och företagstrategin. Den rådande HR-strategin påverkas därmed av företagets övergripande strategi. Att HR-strategier har olika utformningar och anpassas till företagsstrategier tydliggörs i företag med olika strategier (McBey & Belcourt, 2004). Porter menar att det främst finns två slags företagsstrategier som genererar konkurrensfördelar. Kostnadsledarskap innebär att låga kostnader är i fokus och dessa uppstår genom stordriftsfördelar och erfarenhet. Företagets produkter eller tjänster ska kunna erbjudas till kunden till ett lägre pris än konkurrenternas. Differentieringsstrategi utgår istället från att kunna erbjuda kunden en unik vara eller tjänst. Produktens eller tjänstens unika egenskap är något kunden värderar högt och därigenom är kunden villig att betala ett högre pris jämfört med en konkurrerande produkt eller tjänst. Dessa båda strategier kan riktas mot en bred marknad eller nischas mot en särskild marknad. I det senare fallet benämns strategierna som kostnadsbaserad fokusering respektive differentieringsbaserad fokusering (Grant, 2005). I samband med redogörelsen för de fyra HR-processerna visas hur dessa bör tillämpas så att HR-strategin anpassas till företags differentierings- eller kostnadsledarskapsstrategi.

2.2 HRM vs Personnel Management

Som nämndes i inledningen kan HRM definieras som initiativtagande, proaktivt och flexibelt medan Personnel Management upplevs som kortsiktigt, reaktivt och byråkratiskt (McBey & Belcourt, 2004). Armstrong (1992) betonar att den viktigaste skillnaden mellan de båda perspektiven är att HRM har ett mer strategiskt förhållningssätt än Personnel Management. HR-arbetet inom HRM förankras hos företagsledningen och blir därmed en del av det övergripande strategiska arbetet. Det har ifrågasatts om Personnel Management någonsin har varit kopplat till strategiarbete. Vissa forskare menar dock att strategiska inslag finns även inom Personnel Management (Tengblad, 2004). Trots att skillnaderna mellan Personnel Management och HRM har lyfts fram finns det även likheter mellan de två begreppen. En likhet är synen på mellanchefer, där de har som uppgift att leda sina medarbetare. Därmed är HR-avdelningen en stödjande

funktion för mellancheferna. Vidare återfinns även likheter i HR-processerna som genomförs. Urval, utvärdering, belöning och utveckling återfinns inom både HRM och Personnel Management. Dessa likheter och skillnader har ifrågasatt, vissa menar att HRM endast är ett nytt begrepp för Personnel Management (Armstrong, 1992).

Berglund (2002) ställer sig också frågande till HRM-begreppet. Han menar att det främst finns två typer av kritik. För det första anses HRM vara omodernt och tillhöra en förfluten tid. Anledningen är att organisationer som idag använder sig av HRM ofta utgår från gamla värderingar och synsätt. Begreppet anses signalera tron på centrala och universella lösningar av lokala problem, vilket karaktäriseras av synsätt tillhörande industrisamhället. Dagens postmoderna samhälle präglas av öppenhet, det finns inte längre en bästa lösning. Kaos, överraskningar och mångfald är utmärkande drag för denna tidsepok. Detta är drag som HRM i regel inte tar hänsyn till, då det grundas på gamla värderingar från Personnel Management. Berglund (2002) kritiserar även betoningen på ekonomiska resultat inom HRM. Han menar att HRM innehåller människofientliga värderingar där medarbetarna ses som objekt istället för individer (Berglund, 2002).

2.3 Hur realiseras en HR-strategi?

En HR-strategi försäkrar organisationen om att rätt medarbetare finns på rätt position vid rätt tidpunkt, och genom detta bidrar HR-avdelningen till företagets framgång (Buhler, 2005). Enligt Berglund (2002), varierar HR-avdelningars möjligheter att ägna sig åt strategiska frågor, vilket i slutändan påverkar det långsiktiga HR-arbetet. Det har framkommit att HR-avdelningens dagliga arbete präglas av rutinarbete och akututryckningar. Det hindrar HR-avdelningen att utföra de uppgifter som anses viktigast, det vill säga upprättandet och realiseringen av en HR-strategi (Berglund, 2002). På de företag där strategiskt HR-arbete prioriteras grundas HR-strategierna vanligtvis på processerna urval, belöning, utvärdering och utveckling. Om dessa processer genomförs resulterar det i att medarbetarna agerar i enlighet med både HR- och företagsstrategin (Buhler, 2005). Som nämndes i inledningen anses därför HR-strategier vara framgångsrikt implementerade först när HR-processerna genomförts (Tengblad, 2004). HR-strategier implementeras genom dessa fyra HR-processer. De illustreras med hjälp av *The Human Resource Cycle*.

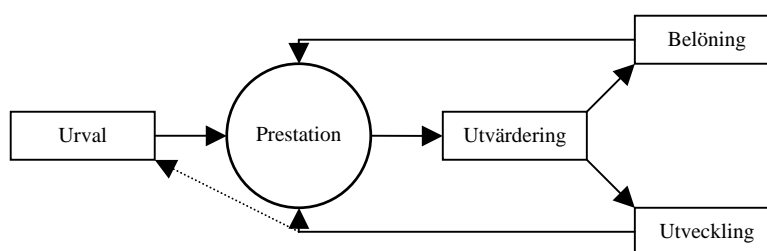


Fig. 2. The Human Resource Cycle (Tichy et al, 1982)

Urvalsprocessen säkerställer att företaget får den kompetens som behövs för att prestera och bli framgångsrikt. Medarbetarnas kompetens påverkar företagets prestation. För att veta om de prestationer som genomförs ligger i linje med företagets riktning krävs det utvärderingar. Medarbetarnas prestationer utvärderas och om arbetsuppgifterna är utförda på ett önskvärt sätt blir de belönade. Då medarbetarna vet vilka prestationer som ger belöning kan detta sedan påverka deras framtida prestationer i rätt riktning. Utvärderingen ligger även till grund för att undersöka om medarbetarna behöver utbildas och utvecklas inom vissa områden för att kunna prestera mer effektivt. De fyra processerna har till syfte att påverka både individuell och organisatorisk prestation. Företagets framgång, och i slutänden konkurrensförmåga, blir därmed beroende av de olika HR-processerna (Tichy et al, 1982).

2.3.1 Urval

Urval kan ske både internt och externt, det kan vara interna befordringar eller externa rekryteringsprocesser. Huvudsyftet med denna HR-process är att matcha medarbetare med arbetsuppgifter i organisationen. Arbetsuppgifterna utformas utefter företagets strategi. Det är således nödvändigt att ha en urvalsprocess som stödjer företagsstrategin. Saknas detta kommer inte rätt kompetens finnas på rätt plats i företaget (Pfeffer, 1995).

Själva urvalet av kandidater till tjänsten görs utefter kandidatens förmåga att uppfylla den kravprofil som tjänsten har, det vill säga ha rätt kompetens och erfarenheter för jobbet. Det första steget i urvalsprocessen, efter annonseringen, är att ansökningar till tjänsten gås igenom och några kallas till en första intervju. Därefter används ibland personlighets- eller kognitiva test för att bredda bedömningsunderlaget. De bästa kandidaterna väljs ut och går vidare till en andra intervju. Det kan vara antingen chefen, HR-avdelningen eller båda som är delaktiga i intervjuerna. Kandidaternas referenser undersöks också innan det är dags för den slutliga anställningen av en kandidat som uppfyller tjänstens krav (Belcourt et al, 2005).

Vid urval är det inte alltid endast medarbetarnas praktiska kompetens som värdesätts, utan även deras personlighet och värderingar. Det har blivit allt viktigare med medarbetare som stämmer överens med organisationen, detta kallas person-organization-fit (Buhler, 2005). För att kandidater ska erbjudas jobb inom företaget krävs det att två slags överensstämmelser existerar. Den ena är att kandidatens kompetens stämmer in jämfört med de krav som tjänsten har. Det andra är att det ska finnas en överensstämmelse mellan kandidatens personlighet och organisationens värderingar och kultur. Det blir företagskulturen som sätter ramarna för vilka medarbetare som rekryteras. Fördelarna med att medarbetarnas attityder stämmer överens med företagets värderingar leder till ökad arbetstillfredsställelse, engagemang och prestation (Bowen et al, 1991). Ett sätt för företag att säkerställa att medarbetare med rätt värderingar bibehålls är att

arbeta med internrekrytering. Genom detta tillvägagångssätt tas tidigare investeringar i rekrytering, utbildning och utveckling tillvara (Belcourt et al, 2005). Vid internrekrytering kommuniceras ett viktigt budskap i företaget, nämligen det att medarbetarna och deras kompetens uppfattas som värdefull (Buhler, 2005). Det har riktats kritik mot synsättet kring person-organization-fit och internrekrytering. Om organisationen bemannas med liknande medarbetare kommer alla i företaget ha en liknande personlighetsprofil. Att befordra befintliga medarbetare innebär att nya idéer och synsätt hindras att komma in i organisationen (Bowen et al, 1991). Mångfald bland medarbetare är en konkurrensfördel eftersom var och en av dessa har en unik personlighets- och kompetensprofil. Likheter bland medarbetare kan resultera i att möjligheter och hot i omvärlden går företaget förbi, risken för stagnation ökar (Bolman & Deal, 2005). Nyttänkande tenderar att komma in i företag från externt rekryterade kandidater. Urval som process bör därför balanseras mellan befintliga medarbetare och externa kandidater för att kunna undvika stagnation inom företaget (Buhler, 2005).

Urvalsprocessen lägger således grunden för vilka kompetenser och förmågor som företaget besitter och i längden dess prestation. I företag med en differentieringsstrategi betonas att medarbetarna bör kunna motivera sig själva, reflektera självständigt och kunna samarbeta i team. Kreativitet och flexibilitet betonas också. Urvalsprocessen blir längre då medarbetare med dessa egenskaper ska rekryteras. Detta eftersom det krävs fler test och ytterligare intervjuer för att säkerställa att kravprofilen uppfylls. När det gäller företag med kostnadsledarskapsstrategi karaktäriseras rekryteringsprocessen av kostnads-effektiva tillsättningar (McBey & Belcourt, 2004).

2.3.2 Utvärdering

Genom urvalet tillförs ny kompetens till företaget som tillsammans med den befintliga kompetensen bidrar till företagets prestationer. Samtliga medarbetares prestationer utvärderas kontinuerligt. Utvärdering utförs vanligen i form av årliga medarbetarsamtal. Dessa har bland annat till syfte att sätta upp mål för medarbetaren, motivera denne samt förbättra medarbetarens prestationer. Det är medarbetarnas chef som vanligtvis ger dem feedback kring deras utförda arbete. Diskussioner förs kring de framtida målen samt på vilket sätt dessa kan uppnås och om medarbetaren behöver förbättra sin kompetens inom något område (Mikkelsen, 1998).

Genom utvärderingsprocessen kan chefen förstärka och inrikta medarbetarnas beteende och prestation på det sätt som är bäst för företaget (Townley, 1994). Armstrong (1992) menar att utvärdering är en av HR-processerna som används för att kontrollera medarbetarna och deras prestationer. Detta kan uppfattas som manipulativt från företagets sida (Armstrong, 1992). Problem med utvärdering kan också vara svårigheten i vad som ska mätas. Är det medarbetarnas prestation, kunskaper, potential eller deras värde för organisationen? Frågan gäller också om

utvärderingen ska utgå från medarbetarnas beteende eller deras resultat (Townley, 1994). Ytterligare ett problem kan uppstå när det är den närmsta chefen som ansvarar för utvärderingen av sina medarbetare. Belcourt et al (2005) menar att det finns två tillvägagångssätt för att undvika för hög grad av subjektivitet i bedömningen av medarbetarna. En metod är den omfattande 360-gradersmetoden. Metoden karaktäriseras av att medarbetaren inte endast utvärderas av sin närmsta chef utan också av kollegor, kunder och eventuellt andra personer som medarbetaren kommer i kontakt med i sitt arbete. Fördelarna med denna metod är att utvärderingen får högre kvalitet samt blir mer precis då medarbetaren bedöms utifrån flera olika perspektiv. 360-gradersmetoden grundas på andras bedömningar av medarbetaren, den är mindre subjektiv än chefens bedömning. Genom att utvärdera medarbetaren utefter presterat resultat minskas subjektiviteten. En utvärderingsmetod som fokuserar på resultat är Management by Objectives, MBO. Denna metod grundas på företagets övergripande mål som bryts ner till respektive avdelning och därefter till respektive funktion. Tillsammans med sin chef sätter medarbetaren de mål som ska uppnås samt hur dessa ska mätas och utvärderas (Belcourt et al, 2005).

Utvärderingsprocessen ska se till att fokus inte enbart finns på kortsiktiga utan även på långsiktiga beteenden. Genom att utvärdera medarbetares prestationer blir det möjligt att belöna de ageranden som leder till bra resultat på lång sikt. Detta är speciellt viktigt för företag med differentieringsstrategier. Medarbetare i denna typ av företag uppmanas att vidga sina vyer genom att testa nya arbetssätt. Delaktighet och ansvar betonas samt att felaktigt agerande tolereras. Utvärderingen baseras på en kombination av prestationer hos den enskilde individen och gruppen, och som utgångspunkt finns oftast 360-gradersutvärderingar. Beträffande företag med kostnadsledarskap som strategi påverkas utvärderingsprocessen på så sätt att medarbetarna är självständigt ansvariga för sina resultat. Medarbetarna bedöms efter standardiserade kriterier och utvärderingen resulterar ofta i en envägskommunikation som fokuseras på prestationer. (McBey & Belcourt, 2004).

Det finns flera olika metoder för att genomföra utvärderingar. Trots negativa aspekter med de olika metoderna är utvärderingsprocessen en central del av HR-arbetet. Utvärdering bör därför vara en återkommande process. Detta eftersom andra HR-processer, såsom belöning och utveckling, grundas på resultat från utvärderingar (Pfeffer, 1995).

2.3.3 Belöning

Belöning grundas i regel på resultat från utvärderingar och kan förekomma i olika former. Monetär belöning är exempelvis grundlön och bonus medan icke-monetära belöningsformer är befordran, personlig utveckling och ansvar. Belöning är en mycket viktig faktor för att påverka medarbetarnas beteende som i slutändan har en inverkan på företagets resultat. Många företag använder sig

mestadels av monetär belöning men det finns mycket mer än bara pengar som kan påverka människans prestationer (Pfeffer, 1995). Tichy et al (1982) menar att anställningstrygghet, känsla av välbefinnande och relationer med andra medarbetare är ytterligare exempel på motiverande faktorer.

Det som mäts och belönas blir det som medarbetarna fokuserar på, med andra ord är det viktigt att ha ett belöningsystem som ligger i linje med verksamheten och speciellt med de övriga HR-processerna (Belcourt et al, 2005). Ett belöningsystem som uppmuntrar beteende som överensstämmer med företagets strategi är avgörande för att strategin ska bli realiserad i företaget. Exempelvis är det felaktigt att grunda ett belöningsystem på enbart individuella prestationer om företaget i sin strategi betonar samarbete. Belöningsystemet kommer då att vara en motverkande kraft för realiseringen av strategier (Buhler, 2005).

Prestationsbaserad belöning är, som begreppet anger, en löneform som grundas på medarbetarnas prestationer. Det kan vara individuella eller gruppbaseade prestationer, men även resultat för hela företaget. Syftet är att få medarbetarna mer delaktiga och resultatriktade, det vill säga att de ska prestera mer än med endast fast lön. Betoningen på denna belöningsform ligger i att den kopplas samman med individ-, grupp- och företagsmål. Medarbetarna får därmed direkt feedback om de, enligt företaget, utfört rätt prestationer eller inte. Ytterligare en fördel är att samarbete inom och/eller mellan avdelningar ökar. För att prestationsbaserad belöning ska fungera bör ett antal faktorer uppfyllas. Framförallt bör medarbetarna efterfråga denna belöningsform och uppfatta den som attraktiv. Vidare måste det finnas ett tydligt samband mellan belöning och prestation. Belöningsprogrammet ska uppfattas som rättvist och målen ska vara uppnåeliga men samtidigt utmanande. Slutligen bör beräkningarna som ligger till grund för belöningen vara lätta att förstå (Belcourt et al, 2005).

Prestationsbaserad lön är ofta förekommande i företag med differentieringsstrategier. Det gäller dock för företaget att inte enbart belöna efter kortsiktiga prestationer, eftersom innovationer, som är betydelsefulla på lång sikt, då kan hindras (McBey & Belcourt, 2004). Den främsta utmaningen för dessa företag är att kunna belöna för arbete på både kort och lång sikt (Pfeffer, 1995). Det som främst utmärker företag med en strategi med kostnadsledarskap är att lönekostnaderna måste hållas så låga som möjligt. Prestationsbaserad lön förekommer också i dessa företag, men då med en starkare betoning på kortsiktiga resultat (McBey & Belcourt, 2004).

2.3.4 Utveckling

Utveckling, som är den fjärde HR-processen, grundas liksom belöning på resultat från utvärderingar. Företag skapar i större utsträckning än tidigare konkurrensfördelar genom medarbetarnas kompetens och på så sätt har utvecklingen av medarbetare blivit allt viktigare. Genom utveckling av kompetens

i företaget kan HR-strategin, och i slutändan även företagets strategi, uppfyllas. Till utvecklingsprocessen räknas aktiviteter inom kompetensutveckling, utbildning och personlig utveckling (Belcourt et al, 2005).

Introduktionsutbildning är oftast den första formen av utveckling som medarbetare deltar i. Denna har till syfte att introducera medarbetaren till företaget och dess arbetssätt. Forskning har visat på att en introduktionsutbildning medför flera fördelar; personalomsättningen blir lägre, produktiviteten ökar och medarbetarnas inläring underlättas samtidigt som deras oro inför den nya tjänsten minskar (Belcourt et al, 2005).

Utveckling och utbildning bör även ske kontinuerligt under medarbetarens anställning. Detta behövs för att medarbetarna ska kunna fortsätta att prestera effektivt eller för att anpassa sig efter nya arbetssätt (Belcourt et al, 2005). Utbildningar och utveckling som genomförs bör rätta sig efter företagets strategier. Utveckling av medarbetare har således till syfte att möta företagets kompetensbehov och grundas inte på medarbetarnas intressen (Armstrong, 1992). När det finns behov för medarbetare att utöka sina kompetenser krävs det att målen med kompetensutvecklingen fastställs. Huruvida målen uppnåts fastläggs i en utvärdering efter att utbildningen är genomförd. Uppnås målen har medarbetarens, och därmed organisationens, kunskaper vidgats vilket bör leda till en förbättrad prestation (Belcourt et al, 2005).

Ännu en utvecklingsprocess som betonas starkt är ledarskapsutveckling. Denna behövs för att cheferna ska prestera effektivt och därigenom uppnå både aktuella och framtida behov inom företaget. Ledarskapsutvecklingen betonar de aktuella behoven genom att lyfta fram vilket ansvar och arbetsuppgifter cheferna har, samt hur dessa arbetsprocesser kan bli så effektiva som möjligt. Vidare fokuseras också chefernas framtida utvecklingspotential inom företaget (Armstrong, 1992).

Kunskaper och förmågor ska, vilket tidigare nämnts, inte endast anpassas och utvecklas efter aktuell tjänst utan också efter medarbetarnas individuella karriärer och företagets framtida behov av kompetens. Det är således viktigt för företag att identifiera de medarbetare med potential att utvecklas inom organisationen samt att förbereda dem för kommande tjänster. Denna successionsplanering tillför organisationen en trygghet. Om något oförutsett inträffar finns det medarbetare som är redo att ta över. Samtidigt innebär successionsplaneringen att en tydlig signal sprids till medarbetarna. De uppfattas som värdefulla av företaget och det satsas på medarbetarnas karriärsutveckling (Belcourt & McBey, 2004). Genom successionsplanering tillförs organisationen kompetens som behövs för framtida tjänster enligt den strategiska planen. Utveckling är således viktigt för att kunna förse organisationen med rätt kompetens vid rätt tillfälle. Att strategiskt planera kompetensutveckling resulterar i konkurrensfördelar (Pfeffer, 1995).

Problemet med utveckling för medarbetare, både inom befintliga tjänster och framtida positioner, är svårigheten med att förutspå exakta framtida behov i en

ständigt föränderlig omvärld. För att kunna ha en chans att förutsäga kompetensbehovet krävs det bland annat att HR-strategin ständigt överensstämmer med företagets strategi. Om detta inte sker kommer inte medarbetare kunna utvecklas i den riktning som företaget har. Det kan således vara enklare att planera strategiskt i teorin än att genomföra det i praktiken (Tichy et al, 1982).

Kompetensutvecklingen hos företag med en differentieringsstrategi fokuserar både på de attityder och praktiska kunskaper som behövs för tjänsten. Förmågan att jobba i team, kreativt tänkande och beslutsfattande är kompetenser som är viktiga att utveckla för att uppnå konkurrensfördelar genom sina medarbetare. Utvecklingen sker bland annat genom att låta medarbetare jobba inom olika funktioner för att utveckla fler erfarenheter samt få en förståelse för varandras arbetsituationer. I företag med kostnadsledarstrategi betonas inte utveckling på samma sätt som i differentieringsinriktade företag. Det riktas inte uppmärksamhet mot långsiktiga kompetensbehov, utan medarbetare utvecklas om de behöver det för sin nuvarande tjänst (McBey & Belcourt, 2004).

3. Metod

Metodkapitlet redogör för valet av en kvalitativ fallstudie, vårt förhållande till teorin samt vårt tillvägagångssätt för insamlandet av det empiriska materialet. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens kvalitet.

3.1 Utgångspunkt

3.1.1 En kvalitativ fallstudie

Vid insamling och analys av data i kvalitativa studier ligger tonvikten på ord snarare än siffror. En kvalitativ forskare vill skapa en förståelse för hur deltagarna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet samt hur processer och underliggande orsaker betonas (Bryman, 2002). Vårt syfte skulle kunna angripas med antingen en kvantitativ eller en kvalitativ ansats eftersom vi vill undersöka överensstämmelsen mellan planerad och realiserad HR-strategi. Vårt intresse riktades mot den kvalitativa metoden eftersom vi ville lyfta fram de underliggande orsakerna till varför den planerade strategin blir realiserad eller ej. I inledningskapitlet nämndes att kvantitativa enkätundersökningar tidigare genomförts inom ämnesområdet. Dessa visade på att det finns problem med implementering av strategier. Det som inte framkom med ett kvantitativt tillvägagångssätt är varför implementering av HR-strategier i många fall misslyckats. Eftersom vi vill skapa en djupare förståelse för problematiken har vi därför valt en kvalitativ ansats.

Kvalitativa fallstudier används när man vill undersöka något på djupet. I kvalitativa fallstudier riktas intresset mot insikt, upptäckt och tolkning. Genom att koncentrera sig på en enda företeelse kan man belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar företeelsen eller situationen i fråga (Merriam, 1999). Valet av en kvalitativ fallstudie som metod bottnar sig således i vår strävan att hitta underliggande förklaringar till deltagarnas tankar, reflektioner och reaktioner kring ämnet. Vi kan genom att sätta oss in i en kontext skapa en förståelse för deltagarna i studien och därmed hitta stödjande och hindrande faktorer vid implementering av HR-strategin. Faktorerna kan sedan tolkas och ge insikt, därigenom tillför vi resultat som vi med en kvantitativ metod inte hade kunnat komma fram till.

En kvalitativ fallstudie innebär också begränsningar, exempelvis kan vissa företeelser komma att förenklas eller överdrivas vilket gör att läsaren drar fel slutsatser (Merriam 1999). Det är också med kvalitativ metod svårt att skapa ett allmängiltigt resultat. Det är inte heller eftersträvansvärt i kvalitativ forskning utan förståelsen för den enskilde individen är av större vikt (Bryman, 2002). Vår

tro är dock att delar av vårt resultat kan vara allmängiltigt och att de faktorer vi har fått fram i vår empiri även kan gälla i andra företag. Vi har i största möjliga mån försökt undvika risken med att minska eller förstora företeelser. Detta har gjorts genom att vi granskat och varit kritiska till varandra och de slutsatser som vi kommit fram till.

3.1.2 Förhållandet mellan teori och empiri

Vi valde att börja vår undersökning med att läsa in oss på olika teoretiska resonemang kring vårt ämnesområde. Denna metod användes för att skapa en teoretisk referensram och se var vi kunde hitta en kunskapslucka. Enligt Merriam (1999) bör all forskning utgå från eller ta hänsyn till tidigare arbeten som utförts inom forskningsområdet för att undvika risken att undersöka samma problem många gånger. En litteraturgranskning kan också bidra till att dra riktlinjer för att kunna formulera frågeställning och ge anvisningar för undersökningen. Forskarens teoretiska bakgrund har också en betydelse för undersökningens inriktning. Dennes teoretiska synsätt och tidigare kunskap påverkar upplägget av undersökningen samt dess slutsatser (Merriam, 1999). Även om vi hade med oss tidigare kunskap i området innan undersökningen startade, ansåg vi det nödvändigt att fördjupa oss i aktuella och relevanta teorier för att kunna studera empirin och få en givande studie. Utifrån den teoretiska referensram vi skapade oss kunde vi formulera vårt syfte och också göra relevanta intervjufrågor. Det som kan vara negativt med denna metod är att vi i förväg hade en uppfattning om hur det empiriska utfallet skulle komma att bli. Hade vi istället valt att börja undersökningen med utgångspunkt i empirin kanske studiens resultat sett något annorlunda ut. Vi hade då kunnat göra undersökningen mer förutsättningslöst men samtidigt är det svårare att veta vad som är relevant då förförståelse saknas. Risken hade då funnits, vilket vi tidigare nämnt, att studien hade upprepat ett tidigare utforskat fenomen.

Teori och empiri kan ha olika förhållanden till varandra vid en undersökning. Teorin kan ge förståelse och tolkning av det empiriska resultatet. Empirin kan användas mer omvänt och fungera som ett test eller en prövning av teorin. Empiri kan också användas för att bygga upp en teori om det saknats tidigare teoretiska förklaringar inom ämnet (Merriam, 1999). Vi ser mestadels teorin som ett redskap för att förklara och tolka vårt empiriska material. Att skapa helt nya teorier ligger inte i vårt intresse för denna uppsats, då vi snarare letar efter förklaringar för att tolka vårt resultat genom teoretiska resonemang.

Vid en undersökning vet forskaren inte vad som kommer att dyka upp i det empiriska materialet. Slutprodukten formas av den information som samlas in och den analys som görs kontinuerligt (Merriam, 1999). Vi var noga med att inte vara låsta vid den teoretiska referensram kring HRM och strategi vi tagit fram i förväg, eftersom detta inte gav en fulltlig förklaring till vårt empiriska material. Vi sökte kontinuerligt teorier under arbetets gång. Att ta upp ny teori som vi hittat utefter

det empiriska materialet och placera in den i teoriavsnittet kan göra att den verkar tagen ur luften. Detta eftersom läsaren kan ha svårt att förstå på vilket sätt denna teori kopplas samman med HRM och strategi. De teorier som hittades efter hand ligger därför i direkt anslutning till vårt empiriska resultat, det vill säga i analysen. Vi vill genom ett kombinerat analys-, teori- och empiriavsnitt få läsaren att även i analysen förstå vårt tillvägagångssätt. Analyskapitlet är således uppbyggt efter vårt förhållande till teorin. Fördelen med att placera ny teori i analysen är att läsaren direkt kan se kopplingen mellan teori och empiri. Vidare ger vårt upplägg också en fördel när det gäller urval av teori. Vi kan genom denna metod begränsa vår teori och på så sätt endast ta med de teorier som är relevanta för analysen. Analysen ger ett sammanhang till teorierna, varpå vi minskar förekomsten av icke-relevant teori. Hade dessa teorier placerats som självständiga delar i teorikapitlet hade det varit nödvändigt att göra bredare redogörelser för dem. Genom detta upplägg hoppas vi att uppsatsen blir mer lättförståelig och också mer givande för läsaren. Nackdelen med detta tillvägagångssätt är att vi bortser från de akademiska uppsatsnormerna, därmed kan läsare och opponenter vara ovana vid upplägget.

3.2 Genomförande

3.2.1 Val av fallföretag

Enligt Bryman (2002) är kvalitativa forskare ofta otydliga när det gäller att redogöra för sitt urval. Denna kritik har vi tagit till oss och därför kommer vi att noggrant redogöra för hur vårt företag och våra intervjupersoner valdes ut. Efter att studerat litteraturen insåg vi att underliggande förklaringar till problematiken behövde undersökas på närmare håll. Vi såg relevansen i att använda ett fallföretag för att kunna hitta bakomliggande förklaringar. Våra kriterier för fallföretaget var att de skulle ha en HR-avdelning. Efter att diskuterat kring vårt intresseområde kom vi fram till att vi ville undersöka tre nivåer i företaget; HR-avdelning, mellanchefer och medarbetare. Anledningen till att vi ville göra undersökningen på tre nivåer beror på att tidigare forskning kring ämnet inte behandlat medarbetarnivån i någon större utsträckning. Dessutom anser vi att en planerad HR-strategi inte är fullständigt realiserad förrän medarbetarna också berörs av den. För att komma åt medarbetarna måste vi också se på mellancheferna som ofta är länken mellan HR-avdelning och medarbetare. Vi utökade därmed våra kriterier för fallföretaget då vi ville att mellancheferna skulle ha personalansvar.

I kvalitativ forskning används ofta bekvämlighetsurval eller tillfällighetsurval. Bekvämlighetsurval kan bero på tillgänglighet eller på att tillfälligheter dyker upp som forskaren inte känner att denne har råd att gå miste om. Restriktioner kan också ställas upp av organisationen som forskaren ska undersöka. I kvalitativ forskning är representativitet inte lika viktigt som i kvantitativ (Bryman, 2002). Genom en gruppmedlem fick vi tag i företaget Hilti. Hon hade tidigare varit

anställd på deras HR-avdelning och visste därför att detta företag uppfyllde våra uppställda kriterier. Denna gruppmedlem tog kontakt med Hiltis HR-chef och han visade sig vara villig att ställa upp. Vi kan inte sticka under stol med att vi i val av företag använt just bekvämlighetsurval. Det finns säkerligen andra företag som hade uppfyllt våra kriterier, men eftersom Hilti ville ställa upp tog vi chansen att göra undersökningen hos dem. Hiltis HR-chef hänvisade oss vidare till en kollega som vi sedan tog kontakt med. Vi genomförde en intervju med henne och därefter hjälpte hon oss att ta kontakt med chefer och medarbetare på företaget.

Att en av oss arbetat på Hilti tror vi inte har någon inverkan på resultatet mer än att denna gruppmedlem hade en större förförståelse för verksamheten. Det kan inte påstås att hon var mindre eller mer kritisk till Hilti än någon annan i gruppen, utan var till synes neutral innan undersökningen påbörjades. Hennes förförståelse för det specifika företaget har inte varit hindrande för uppsatsen utan snarare gett övriga gruppmedlemmar en snabbare introduktion till företaget.

3.2.2 Val av intervjupersoner

Även urvalet av intervjupersoner på Hilti baserades på bekvämlighetsurval. Vi ville få en bra spridning på avdelningar och bland våra intervjupersoner och denna information hade vi vidarebefordrat till HR-avdelningen. Antalet intervjuer som bör göras menar Kvale (1997) beror på undersökningens syfte. Riktlinjen är att intervjua så många personer som behövs för att ta reda på det man vill veta. Vår riktlinje var från början att intervjua vår kontakt på HR-avdelningen, två mellanchefer och två medarbetare till varje mellanchefer. När totalt fem av sju intervjuer genomförts insåg vi att mer data behövdes och valde därför att återigen ta kontakt med HR-avdelningen. Därigenom fick vi kontakt med ytterliggare en mellanchefer och två medarbetare till denne.

Vid val av mellanchefer var vårt kriterium att de skulle arbeta på relativt olika avdelningar. Vårt fokus låg snarare på avdelningen än på intervjupersonernas bakgrund. Vi började intervjua en mellanchefer med stabsfunktion. Dennes medarbetare fanns också på kontoret och de har därmed en daglig kontakt. Vidare intervjuades en säljchef vars medarbetare är geografiskt utspridda. Slutligen intervjuade vi verkstadschefen och två av hans medarbetare. Detta gjordes för att kunna jämföra eventuella skillnader i implementeringsmöjligheter för de som träffar sin chef dagligen och för de säljare som via telefon har kontakt med sin chef.

Mellancheferna och HR-avdelningen hjälpte oss att få kontakt med två medarbetare till respektive chef. I vårt fall var det ur kontaktsynpunkt nödvändigt att få HR-avdelningens och mellanchefernas hjälp vid urval av intervjupersoner. Vid val av medarbetare ställdes vissa kriterier upp eftersom vi ville ha medarbetare med olika bakgrund. Skillnader i kön, hur länge de arbetat på Hilti samt ålder togs det hänsyn till vid urvalet. Dessa kriterier ställdes upp eftersom vi

tror att det kan finnas skillnader i uppfattningen av HR-strategin beroende på dessa faktorer. Intervjupersonernas fördelning blev förhållandevis jämn utefter våra kriterier. Det som dock kan ses som en nackdel var att få av intervjupersonerna har arbetat någon längre tid på Hilti. De flesta intervjupersonerna hade blivit anställda i företaget under de senaste fem åren. Det historiska perspektivet kan därmed gå miste men samtidigt är vårt syfte att se hur HR-strategin genomsyrar företaget i dagsläget och vi tror därmed inte att detta haft någon större inverkan på resultatet.

Eftersom HR-avdelningen fick välja vilka mellanchefer som skulle vara med i studien finns risk att de endast väljer de som är positiva till HR-arbetet. På grund av de kriterier vi ställde upp blev denna risk mindre eftersom urvalet av mellanchefer då inte blev så stort. Samma problematik kan skönjas vid urval av medarbetare då mellancheferna kunde välja medarbetare som de kommer bra överens med. Våra kriterier på medarbetarna gjorde också att denna risk minskade något eftersom urvalsmöjligheten blev mindre. Alla medarbetare hade inte tid att ställa upp vilket gjorde att cheferna och HR-avdelningen fick ringa några samtal innan de fick tag på villiga intervjupersoner. Detta minskade också risken något för att endast få positivt inställda medarbetare. Självklart inser vi nackdelen med denna urvalsprocess men vi hade svårt att genomföra den på annat sätt.

En annan negativ aspekt som vår urvalsmetod medförde är intervjupersonernas möjlighet till anonymitet. HR-avdelningen och cheferna vet vilka medarbetare som valdes ut. Detta kan ha gjort att intervjupersonerna inte vågat vara så kritiska som de eventuellt skulle ha varit i annat fall. För oss var detta problem oundvikligt eftersom vi behövde både HR-avdelningen och mellancheferna till hjälp för att hitta medarbetare. Vi anser dock att fördelen med att våra intervjupersoner uppfyllde kriterierna vann över nackdelen med anonymitet. Även om HR-avdelningen inte varit inblandad i urvalet hade anonymitetsproblemet troligen kommit upp eftersom de flesta medarbetare arbetar på samma kontor. Kvale (1997) menar att konfidentialitet är av stor vikt vid forskning. Undersökningspersonens privatliv bör skyddas och data som identifierar undersökningspersonen bör inte redovisas. Vid sammanställning av det empiriska materialet har vi försökt att behålla intervjupersonerna anonyma. Detta har varit svårt att uppnå eftersom det i vissa fall varit av stor relevans för det empiriska materialet att veta vilken befattning och på vilken avdelning intervjupersonerna arbetar.

3.2.3 Datainsamlingsmetod

De vanligaste sätten att samla in data i kvalitativ forskning är intervjuer eller observationer. De intervjutyper som mestadels används är semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Skillnaden mellan dessa typer av intervjuer är dock ganska vag (Bryman, 2002). Observationer är inget som vi i vår undersökning har ägnat oss åt. Det beror delvis på att det är tidskrävande men också på att vi ville åt

hur människor uppfattar HR-strategin. Uppfattningar är svårt att observera och därför var intervjuer en lämpligare metod för oss. Vi startade med att intervjua en medarbetare på HR-avdelningen. Detta för att få en uppfattning om hur de utformat HR-strategin och implementeringsprocessen. Intervjun på HR-avdelningen var ostrukturerad. Bryman (2002) menar att man i ostrukturerade intervjuer ibland bara behöver ställa ett fåtal frågor som intervjupersonen sedan kan associera fritt kring. Vi hade i förväg skrivit ner teman utifrån den teori vi hittat som vi ville skulle bli berörda. Vi försökte under intervjuens gång se till att snappa upp intressanta områden som vi kunde spinna vidare på. Denna intervju samt vår teoretiska referensram gav oss en god grund för att kunna utforma intervjuguiden till mellanchefer och medarbetare.

I en semistrukturerad intervju utgår intervjuaren från specifika teman och frågor, men intervjupersonen har ändå en möjlighet att utforma svaren på eget sätt (Bryman, 2002). Att semistrukturerade intervjuer valdes för mellanchefer och medarbetare berodde på att vi ville behandla ungefär samma ämnen med alla men ändå ha friheten att plocka upp intressanta infallsvinklar och ställa följdfrågor på dessa.

Val av intervjutyp styr utformandet av intervjuguiden. Är syftet att få spontana och öppna svar ska frågorna vara breda och stimulera till berättande. Det är också viktigt att inte använda forskningsfrågor, då de har en tendens att förvirra intervjupersonen och kan få denne att känna sig osäker (Kvale, 1997). Vid utformningen av frågorna har vi försökt att beakta denna aspekt och formulerade frågor med ett vardagligt språk. Intervjuguiderna utarbetades efter Bryman (2002) och Kvales (1997) kriterier om hur en intervjuguide bör utformas. Vi började med att ställa inledande frågor kring intervjupersonens bakgrund. Detta gjorde att intervjupersonen kände sig komfortabel. Vi gick därefter in på frågor kring deras arbetssituation och deras uppfattning om HR-arbetet på Hilti. Vi ställde intervjufrågorna i en naturlig följd där de olika ämnena ledde över till varandra för att underlätta för intervjupersonen. Frågorna berörde utöver intervjupersonens bakgrund också urval, utveckling, utvärdering och belöning. Intervjuguiderna till mellanchefer och medarbetare såg något olika ut eftersom deras roll i förhållande till HR-avdelningen ser olika ut.

Tre av nio intervjupersoner arbetar på annan ort, en arbetar som säljchef och två som säljare. Detta medförde att vi inte hade möjlighet att träffa dem eftersom de är placerade i mellersta och norra Sverige. Vi såg ändå fördelen med att intervjua säljare på grund av faktorer som tidigare nämnts. Intervjuer med dessa tre personer genomfördes därför per telefon. Bryman (2002) tar upp en negativ aspekt med telefonintervjuer, där det inte finns möjlighet att tolka intervjupersonens kroppsspråk. Få av våra frågor var, vad vi bedömer det som, av känslig karaktär och vi kände därför att behovet av att tolka kroppsspråket inte var så stort. Intervjuerna kunde göras utan avbrott eftersom tid för telefonintervjuerna hade bokats in i förväg. Resterande intervjuer som genomfördes hölls på respektive intervjupersons arbetsplats. Vi hade på medarbetarnas kontor eller på annan

avskild plats möjlighet att tala ostört utan avbrott under intervjuernas gång. Det är enligt Bryman (2002) viktigt att säkerställa att intervjun genomförs i en lugn och ostörd miljö.

Efter godkännande av intervjupersonerna bandades alla intervjuer. Om endast anteckningar förs finns risk för att missa väsentlig information och möjligheten att citera intervjupersonerna begränsas. Vi ansåg även att för mycket antecknande kan bli ett störande moment under intervjun, vilket tillför ännu en fördel med bandning. För att vi alla tre skulle få en djupare förståelse för Hiltis HR-arbete deltog vi alla tre vid intervjun med representanten från HR-avdelningen. På resterande intervjuer deltog två av oss. En av oss antecknade medan den andra ställde frågor för att få intervjupersonen att känna sig så trygg som möjligt. Utöver intervjun med HR-avdelningen kompletterades informationen med ett studiebesök på Hilti. HR-chefen redogjorde där för företagets HR-strategier och utifrån detta fick vi material som kom till användning för uppsatsen.

3.2.4 Databearbetning

Genom att bända och sen skriva ut intervjuer får forskaren ett intervjumaterial som lämpar sig för närmare analys. Frågan ligger dock i hur noggrant detta ska göras. Graden av detaljrikedom beror på vad intervjuerna ska användas till (Kvale 1997). För att bearbeta det empiriska materialet skrevs intervjuerna ut i sin helhet. Vi ansåg det som en bra metod eftersom det då är lättare att gå in mer på djupet och analysera de olika intervjupersonernas synpunkter. De mesta skrevs ut var ordagrant men på vissa ställen gjordes förenklingar där intervjupersonen svävade ut om saker som inte alls berörde vårt intresseområde.

Merriam (1999) ger råd om hur rådata bör bearbetas. Informationen ska i första hand ordnas kronologiskt eller tematiskt. Medan man läser materialet noteras idéer och kommentarer. När intervjuerna sedan jämförs med varandra kan centrala teman hittas och utifrån det kategoriseras materialet. Vi följde dessa råd och började med att läsa intervjuerna och anteckna i marginalen. På detta sätt kunde vi få fram intressanta infallsvinklar och plocka upp gemensamma trådar för de olika intervjuerna. Efter detta tematiserades svaren och vi delade in dem i kategorier. Intervjun med HR-avdelningen tematiserades och kategoriserades först eftersom vi utefter den formulerade frågor till övriga intervjupersoner. När vi hade läst och tematiserat alla intervjuer kunde vi jämföra medarbetarnas svar men också medarbetarnas svar kopplat till chefernas. Genom att ställa de olika intervjuerna mot varandra fick vi fram intressanta kopplingar och kategorier som kunde lyftas fram i analysen.

3.3 Kvalitet

Reliabilitet och validitet är komplicerade begrepp att applicera i kvalitativ forskning främst på grund av att dessa fokuserar på mätning. I kvalitativ forskning är inte mätning av lika stor vikt, därför blir inte dessa begrepp relevanta för oss. Vi har istället valt att använda oss av Brymans (2002) kvalitetsbegrepp för kvalitativ forskning; trovärdighet och äkthet. Begreppet trovärdighet är uppdelat i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

Tillförlitlighet handlar om att se till att beskrivningen av intervjupersonernas sociala verklighet är korrekt uppfattad samt att forskning följer etablerade regler. Detta kriterium kan bland annat uppnås genom respondentvalidering. Respondentvalidering innebär att intervjupersonerna får ta del av sammanställningen av det empiriska materialet innan det fastslås. Intervjupersonerna har då möjlighet att komma med kommentarer om huruvida forskaren har uppfattat dem på rätt sätt (Bryman, 2002). Detta kriterium är något som vi anser är av stor vikt för att förhindra feltolkningar. Alla intervjudeltagare har därför fått del av det empiriska materialet för att kunna komma med kommentarer kring det men inga synpunkter har framkommit.

För att uppfylla Brymans (2002) kvalitetsbegrepp överförbarhet har vi försökt att göra en beskrivning av kontexten. Detta för att andra forskare själva ska kunna bedöma huruvida studien är överförbar till andra miljöer eller inte. Vår förhoppning är att delar av resultatet ska kunna appliceras på andra miljöer.

Pålitlighet handlar om att redogöra för alla delar i forskningsprocessen på ett noggrant sätt. Kollegor kan sedan användas som en typ av granskare för att undersöka kvalitén på studien samt om de slutsatser som dragits är berättigade (Bryman, 2002). Vi har i detta metodkapitel försökt att noggrant redogöra för alla delar i vår forskningsprocess. Våra kurskamrater och vår handledare har fått fungera som granskare. Detta har skett både under arbetets gång på mellanseminarium och vid handledningstillfällen samt efter studiens avslut vid opponeringstillfälle. Eftersom vi under olika tillfällen har haft flera granskare till vår studie anser vi att vi gjort vad vi kunnat för att uppfylla detta kriterium.

Vi är medvetna om att när vi gick in i studien var vi inga oskrivna blad. Alla hade sedan tidigare förkunskaper och förutfattade meningar om ämnet som skulle studeras. Vi har för att minska inflytandet från dessa försökt att medvetandegöra våra förutfattade meningar. Genom denna medvetenhet kunde vi se till att de inte hade för stort inflytande över studien. Vår uppfattning är dock att en helt objektiv studie aldrig kan göras, utan en viss grad av subjektivitet finns alltid med. Vi vill dock garantera att vi handlat i god tro och gjort vad vi har kunnat för att minska subjektiviteten. Att säkerställa att forskaren handlat i god tro är vad Bryman (2002) lägger i begreppen styrka och konfirmera.

Kriteriet äkthet handlar om huruvida studien ger en rättvis bild av deltagarna samt om den hjälper att förbättra deltagarnas situation (Bryman, 2002). Vi har i det

empiriska materialet försökt att ge alla åsikter lika stort utrymme och därigenom undvikta att vinkla materialet åt något håll. Förhoppningsvis kan denna studie hjälpa deltagarna i sitt framtida arbete med och förståelsen av HR-strategin. Äkthet handlar vidare om studien bidragit till att deltagarna fått en större förståelse för hur andra individer i samma kontext upplever situationen. Vi kan här se vårt bidrag genom att i det empiriska resultatet redogöra för tre nivåer i företaget. HR-avdelningen får en större förståelse för chefer och medarbetare i företaget, medan medarbetarna i sin tur kan förstå sina chefer och HR-avdelningen bättre. HR-avdelningen kan utifrån vårt uppmärksammande arbeta med problem som framkommit och kanske kan vår studie bidra till vad Bryman (2002) kallar för taktisk autenticitet som räknas in under äkthetskriteriet. Det handlar om att ge redskap för deltagarna för att kunna förändra sin situation. Genom vår analys har vi fått fram resultat som visar på brister och också på idéer hur man skulle kunna göra istället. Vår förhoppning är att detta är något som företaget kommer att ta lärdom av och på så sätt har vi bidragit till en hjälp i deras situation.

4. Blir den planerade HR-strategin realiserad?

Kapitlet inleds med en beskrivning av fallföretaget och deras HR-strategi. Vidare visas på hur den planerade HR-strategin realiseras. Detta görs genom att beskriva HR-avdelningens, mellanchefernas och medarbetarnas roll i realiseringen samt hur de fyra processerna fungerar. Den avslutande delen i kapitlet tar upp om HR-strategin blev realiserad och vilka stopp som fanns. Frågan ställs också om Hilti är på väg att nå sina strategiska mål.

4.1 Om fallföretaget Hilti

Hiltikoncernen är ett privatägt företag inom byggbranschen. De erbjuder sina professionella kunder ett högkvalitativt produktutbud med exempelvis bultpistoler, diamannteknik och lasermätteknik. Hilti strävar efter framstående innovationer, hög kvalitet och direkta kundkontakter. Företaget grundades 1941 i Lichtenstein där huvudkontoret fortfarande ligger. Hiltikoncernen finns i dagsläget representerat i 120 länder i Europa, Asien och Amerika. I Sverige har Hilti funnits sedan 1957 och idag representeras Hilti i Sverige och Danmark av en gemensam försäljnings- och marknadsorganisation som har cirka 270 medarbetare. Huvudkontoret för Sverige och Danmark ligger i Arlöv (www.hilti.se, 2006-05-16). Det är på denna försäljnings- och marknadsorganisation som vi valt att genomföra vår fallstudie. Hädanefter kommer denna organisation att benämnas Hilti.

HR-avdelningen på Hilti har funnits sedan år 2001. På HR-avdelningen arbetar för närvarande HR-direktören, fyra medarbetare samt en konsult. Två medarbetare ansvarar för kompetensutveckling, varav den enda är speciellt inriktad på säljarna, medan den tredje HR-medarbetarens arbetsuppgifter koncentreras kring rekrytering och arbetsmiljö. Utöver dessa finns det en löneadministratör för den svenska delen av organisationen samt en inhyrd konsult som ansvarar för de danska lönerna. Den nyinrättade positionen som HR Controller är för närvarande vakant.

Hiltis globala affärsmodell grundas i deras gemensamma värderingar som är integritet, mod, teamwork och commitment. Företaget är värderingsstyrt och det är således värderingarna som genom olika affärsprocesser ska resultera i att företaget får ”passionerade kunder” och i slutändan en stadig vinsttillväxt. Denna värderingsstyrda inriktning medför att HR-funktionen betonas starkt i hela organisationen och anses vara, tillsammans med marknadsföringsfunktionen, de som pekar ut riktningen för hela verksamheten. HR-funktionen betraktas som en

affärspartner och är delaktig och drivande i verksamheten. Det är upp till respektive lands HR-avdelning att lokalt stödja företagsstrategin. Hiltis företagsstrategi är ett tydligt exempel på en differentieringsstrategi. Detta då företaget erbjuder produkter med hög kvalitet till högre priser än konkurrenterna. Den service och frikostiga garantier som medföljer produkterna skapar det unika värdet som gör att kunden är villig att betala ett högre pris för produkten. Differentieringsstrategin och HR-strategin bör överensstämma enligt McBey & Belcourt (2004).

4.2 Analysens upplägg

I analyskapitlet görs en jämförelse mellan teorins sätt att se på processerna och HR-avdelningens, mellanchefernas samt medarbetarnas synsätt på Hilti. Genom denna jämförelse kan vi se huruvida HR-processerna fungerar och därigenom om de uppfyller HR-strategin. Förklaringar till varför den planerade HR-strategin realiseras eller blir orealiserad kan inte förklaras endast genom teorierna i teorikapitlet, utan vi väver också in nya teorier som fördjupar analysen. Bilden nedan beskriver på vilka nivåer som den planerade HR-strategin kan ta stopp och således bli orealiserad. Vi kommer att undersöka stopp hos HR-avdelningen, mellancheferna och på medarbetarnivå utifrån de fyra HR-processerna.

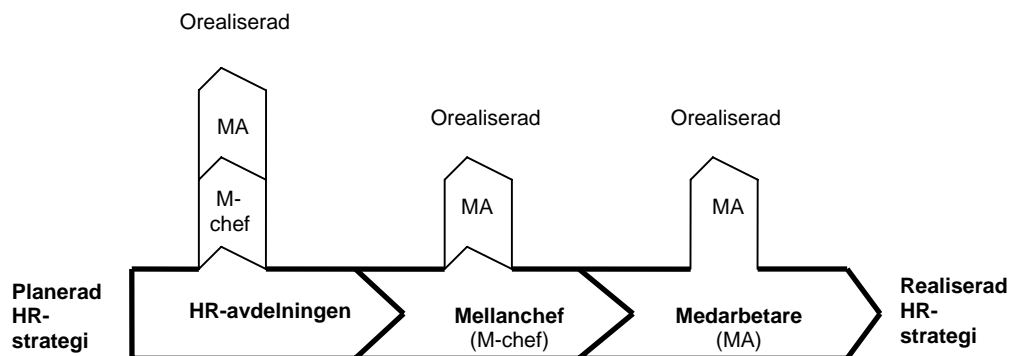


Fig. 3. Verktyg till analysen

4.3 Hur ska den planerade HR-strategin realiseras?

4.3.1 Hiltis planerade HR-strategi

Den nuvarande HR-strategin togs fram 2004 och gäller till och med 2008. HR-strategin ska tydliggöra hur HR-avdelningen ska hjälpa företaget att uppnå företagets vision och mål. HR-strategin är ett internt dokument för HR-avdelningen och har inte till syfte att vara allmänt känt i organisationen. Hiltis HR-strategi innehåller fem mål:

1. *Vara en av marknadens bästa arbetsgivare*
2. *Tydliggöra och stärka ledarskapet*
3. *Skapa en stark och gemensam kultur*
4. *Att ha den högsta kompetensen inom branschen*
5. *Säkra ledarskapsförsörjningen*

För att utvärdera huruvida målen uppnås finns det fyra nyckeltal som speciellt är av intresse. Personalomsättningen ska ligga på 8% medan Integration Success Rate, som mäter hur många av medarbetarna som stannar kvar på Hilti i mer än två år, ska vara minst 95%. Det tredje nyckeltalet kommer från företagets personalundersökning, Global Employee Opinion Survey. På en skala mellan -50 och +50 ska Hilti ligga på +28. Det sista nyckeltalet mäter mångfald där 75% av medarbetarna bör vara män och 25% kvinnor. Detta är en representativ fördelning i den mansdominerade bransch som Hilti tillhör.

Syftet med dessa fem mål är att göra Hilti framgångsrikt på lång sikt. Bakom målen finns det en mängd aktiviteter som är kopplade till Hiltis HR-processer. HR-processerna är nästintill identiska med de som teorin förespråkar. Hiltis Source and Select motsvaras av urvalsprocessen i teorin medan Retain and Reward jämförs med belöningsprocessen. Utvärderings- och utvecklingsprocesserna har på Hilti slagits samman till en och benämns Develop and Coach.

4.3.2 Mellancheferna som strategiförmedlare

På Hilti fungerar mellancheferna som ”motorn i verksamheten” då de är länken mellan HR-avdelningen och medarbetarna. HR-avdelningen på Hilti menar att för att de ska kunna jobba strategiskt med personalfrågor måste de jobba via mellancheferna. Detta för att kunna realisera de fyra HR-processerna på effektivaste sätt. HR-avdelningen betonar att de är till för att vara ett stöd för mellancheferna men att mellancheferna ändå har stort eget ansvar. Mellancheferna på Hilti känner att deras arbete är fritt och de har även mycket att säga till om.

Drakenberg (1997) menar att mellanchefer ofta fungerar som ”motorn i verksamheten” där deras arbetsuppgifter består i att administrera, leda och tillrättalägga andras arbete. Enligt Heide et al, (2005) måste chefen förädla och förklara företagets budskap när det gäller mål, visioner och strategier för sina medarbetare. Detta för att de ska ge en meningsfull innebörd för det dagliga arbetet. Raps (2004) menar att om strategin inte accepteras i organisationen finns det mycket få chanser för dess långsiktiga överlevnad. Acceptansen kan skapas främst med hjälp av mellancheferna, då dessa har den regelbundna kontakten med organisationens medarbetare. För att mellancheferna ska kunna realisera de fyra HR-processerna på medarbetarnivå är det viktigt att de har ansvar, befogenheter och stöd från HR-avdelningen.

4.3.3 HR-avdelningens strategiska funktion

HR-avdelning på Hilti ser sig själva som en strategisk funktion där deras uppgift är att stödja cheferna. Det är därför av vikt att mellancheferna förstår HR-avdelningens strategiska roll i organisationen. Detta kan kopplas till att HR-avdelningen går under benämningen hårt HRM och inte Personnel Management. Armstrong (1992) betonar att den viktigaste skillnaden mellan HRM och Personnel Management är att HRM har ett mer strategiskt förhållningssätt. Alla chefer på Hilti har förstått att en av HR-avdelningens viktigaste uppgifter är att stötta cheferna. Det som inte framkommit helt hos en mellanchefer är just HR-avdelningens strategiska funktion i företaget.

”Det har jag undrat länge vad dom gör på HR-avdelningen.”

Denne mellanchefer uttrycker vidare att HR-avdelningen visar sig för lite ute i organisationen. Mellancheferna menar att en av HR-avdelningens främsta uppgifter är att ta hand om personalen. Detta är arbetsuppgifter som HR-avdelningen själva inte anser ligga under deras arbetsområden. HR-avdelningens övergripande mål är att vara en strategisk funktion och då är inte tanken att de ska ha så mycket personalkontakt. HR-avdelningen uttrycker att medarbetare ibland hör av sig till dem men det är inte det som är syftet med deras funktion. Tanken är att medarbetarna ska prata med sin chef om den typen av frågor. HR-avdelningen är dock medveten om att det finns anställda som uppfattar avdelningen som någon typ av trivselutskott.

En av mellancheferna ser på HR-avdelningen ur ett Personnel Management-perspektiv. Kanske talar Hiltis HR-avdelningen och mellancheferna olika språk och betraktar därmed också funktionen på olika sätt. HR-avdelningens strategiska funktion på Hilti har inte blivit översatt till ett språk som alla i organisationen förstår. Kanske är detta något som de på HR-avdelningen borde fundera över eftersom människor tolkar företeelser olika beroende på avdelning och befattning. För att mellancheferna ska kunna föra ut de fyra HR-processerna till medarbetarna är det viktigt att alla har förstått HR-avdelningens strategiska funktion. Att HR-avdelningen inte har lyckats att förmedla detta till en mellanchefer kan därmed bli ett stopp för HR-strategins realisering. Heide et al (2005) beskriver att medlemmarna i organisationen uppfattar företagets mål olika beroende på arbetsuppgifter. Ofta tolkas och värderas HR-strategi på olika sätt på ledningsdivisions- och avdelningsnivå. En grundförutsättning för att strategin ska bli realiserad är att den måste diskuteras och översättas till alla organisationsmedlemmars vardagsverklighet. Bruzelius och Skärvad (2000) menar också att konflikter kan uppstå i en organisation när linje- och stabsfunktioner inte talar samma språk. De förmår då inte att utbyta information och kommunicera med varandra.

Armstrong (1992) betonar att det är viktigt med ledarskapsutbildning för att cheferna ska kunna prestera effektivt och förstå sin uppgift. En av mellancheferna på Hilti som har förstått vad HR-avdelningens strategiska funktion är

förhållandevis ny i sin chefsroll. Denne mellanchefer har nyligen fått genomgå ledarskapsutbildning. Troligen har HR-avdelningens roll i förhållande till mellancheferna framgått under utbildningen på ett tydligt sätt. Mellancheferna har därför förståelse för HR-avdelningens strategiska arbete. Säljchefen har också en god uppfattning om HR-avdelningens strategiska roll. Detta trots att denne mellanchefer är placerad långt från Hiltis huvudkontor. Anledningen till att kommunikationen når ut till säljchefen kan vara att säljavdelningen uppfattas som en mycket viktig funktion på Hilti. Det är säljarna som är Hiltis ansikte utåt och också de intäktsindrivande i företaget. Förmodligen har HR-avdelningen satsat mycket på att förmedla Hiltis organisationskultur till säljorganisationen på grund av deras viktiga funktion. Kommunikation är en mycket viktig faktor för att HR-strategin ska kunna föras ut i organisationen. Brister i kommunikationen uppstår det ett stopp i realiseringen av HR-strategin. Heide et al (2005) menar att om organisationsmedlemmar kommunicerar och diskuterar mellan varandra om hur olika funktioner ska fungera och vilka grundvärderingar som ska finnas i organisationen kan en gemensam förståelse utvecklas.

4.4 Att anställas på Hilti

4.4.1 Urvalsprocessen

Hiltis process Source and Select utgörs av urvalsprocessen i teorin. Innan urvalsprocessen inleds på Hilti måste mellancheferna, som behöver en ny medarbetare, få en "rekvisition för personal" godkänd. I denna ska mellancheferna motivera varför en ny medarbetare behövs och detta ska godkännas av mellancheferns chef, HR-direktören, finansdirektören samt av VD. Orsaken till detta byråkratiska tillvägagångssätt är att Hilti vill ha kontroll dels på vilka funktioner som finns i företaget och dels för att vara säkra på att det finns ett långsiktigt behov av ytterligare en medarbetare. När samtliga har givit sitt godkännande kan urvalsprocessen starta. Chefen beskriver då tjänsten och sätter upp en kravprofil där både kompetens och personlighetsprofil anges. När en position blir vakant brukar det först undersökas internt om det finns någon medarbetare som vill gå vidare inom företaget. Detta görs antingen via resultat från utvärderingar eller via internannonser på anslagstavlor. Ibland utannonseras inte tjänsten, medarbetarens intresse för vidare utveckling har kommunicerats via mellancheferna till HR-direktören. På så sätt kan en medarbetare med rätt profil direkt placeras in på en vakant position. Internrekryteringen på Hilti betonas starkt.

"Vårt övergripande mål är att internrekrytera så mycket som det bara går. Och då måste man också se till att tänka i kanske ett-två-tre steg längre när man rekryterar en person, och även se till vad denna persons nästa potentiella steg är."

Om det inte finns någon lämplig medarbetare internt eller om det krävs en kandidat utanför företaget söker företaget externt. Hilti söker ofta nytexaminerade akademiker eftersom dessa har potential och vilja att utvecklas globalt inom koncernen. Beroende på vilken slags person som söks, anpassas sökvägarna. Medarbetaren på HR-avdelningen kommer tillsammans överens med mellanchefen vilka kandidater som de ska träffa. Utöver intervjuer genomförs alltid referenstagning och ibland ett personlighets- eller praktiskt test. Det är chefens uppgift att besluta huruvida en kandidat ska anställas eller ej, HR-avdelningen fungerar endast som en rådgivande partner. Det tillvägagångssätt som Hilti använder sig av i sin urvalsprocess när det gäller externa kandidater motsvaras väl av det som förespråkas av Belcourt et al (2005).

Fördelen med internrekrytering är att medarbetare med rätt värderingar för företaget kan behållas och utvecklas (Belcourt et al 2005). Att ha så kallade rätt värderingar kan även vara en svaghet då samtliga medarbetare i företaget har mer eller mindre samma värderingar (Bowen et al 1991). Värderingar är det som främst ska guida medarbetarnas beteenden inom Hilti och det är då viktigt att se till att värderingarna skapas och behålls inom företaget. Genom att medvetet förhindra att nya idéer och synsätt kommer in i organisationen kan företaget riskera att få allt för likriktade och okritiska medarbetare. En variant på problemet med likriktade medarbetare kan också uppstå om många externt rekryterade är unga akademiker. Eftersom dessa har en relativt begränsad arbetslivserfarenhet formas de snabbt efter Hiltis värderingar och arbetssätt. Även om de rekryteras externt kommer de snabbt in i företagskulturen och likriktandet förstärks. Att detta förekommer visas hos en av Hiltis medarbetare.

”Visar man framfötterna så uppskattas det. Jag har inte jobbat alls innan, jag kom direkt från plugget.”

Med andra ord, om nytexaminerade snabbt anpassar sig till gällande system och rutiner blir de uppskattade. Alla på Hilti är inte lika nöjda med HR-avdelningens strategi att mestadels anställa relativt unga akademiker.

”Många nya chefer är unga, man kan väl tycka att erfarenhet försvinner lite då. Jag har inga problem att anställa någon som fyllt 50 år. Många är under 30, det verkar ju gått bra, men erfarenheten finns ju inte.”

Tankegångarna bakom person-organization-fit som Buhler (2005) tar upp, är starkt närvarande på Hilti. Detta då överensstämmelsen mellan kandidaten och företaget lyfts fram och nytexaminerade akademiker anställs för att lättare kunna formas efter företagskulturen. Om Hilti lyckas få medarbetare som är kreativa och flexibla bör hotet om likformighet och brist på nytänkande förminska. Däremot kan bristande arbetslivserfarenhet orsaka problem då kompetens från mer erfarna medarbetare saknas. Enligt McBey och Belcourt (2004) ska medarbetarna i företag med differentieringsstrategier vara kreativa och flexibla samt kunna reflektera.

4.4.2 Är urvalsprocessen för byråkratisk?

De flesta chefer och medarbetare på Hilti är positiva till urvalsprocessen. Att urvalsprocessen tar lång tid betyder för dem att den är genomarbetad och att rätt person hamnar på rätt plats. Att HR-avdelningens planerade urvalsprocess stämmer väl överens med den realiserade kan delvis bero på att HR-avdelningen och mellanchefer i regel samordnar denna aktivitet. Medarbetarna är inte delaktiga i denna process förutom när de själva anställdes. Det är således bara två led som den planerade urvalsprocessen ska ta sig igenom för att bli realiserad. Alla avdelningar är dock inte helt nöjda med HR-avdelningens syn på urvalsprocessen. Det finns uppfattningar om att processen tar för lång tid att genomföra. På vissa avdelningar fungerar det inte att behöva vänta länge på att få in personal. En anledning till varför det skiljer sig är på grund av att avdelningarna har olika förutsättningar och olika krav på sig, både internt och externt. På vissa avdelningar blir det mer akut än på andra vid personalbrist.

Verkstaden är en avdelning där arbetet inte fungerar om urvalsprocessen tar för lång tid. De har höga krav på sig från sina kunder och måste leverera ut reparerade produkter så fort så möjligt. Att ha korta reparationstider ingår i Hiltis differentieringsstrategi vilket verkstaden därför måste uppfylla. För att kunna behålla sina nöjda kunder gäller det att hela tiden hålla sina löften.

”Anställningsbiten är alldeles för trög och långsam, tar alldeles för lång tid. Behöver jag en kille kan jag inte vänta 6-8 veckor. Hade jag inte påmint hade kanske inget hade hänt. [...] Behöver jag folk så behöver jag det fort, kan inte vänta på att ledning och allt ska vaskas runt.”

Mellancheferna menar att det i många fall inte handlar om att ta in någon på en fast tjänst utan bara tillfälligt. Mellancheferna har ibland löst problemet själv och tagit in någon från ett bemanningsföretag. På detta sätt har avdelningen kunnat jobba vidare utan några större problem och sedan har mellancheferna själv fått stå för följderna. Här brister förståelsen mellan HR-avdelningen och verkstaden. HR-avdelningen ser inte vilka behov som finns på avdelningen och tar därför inte hänsyn till detta. Det kan uppfattas byråkratiskt att urvalsprocessen ser lika ut på alla avdelningar trots olika behov.

Albrow (1972) menar att vissa teoretiker anser att byråkrati åstadkommer största möjliga effektivitet och att det är ett sätt att bevara stabiliteten och effektiviteten i stora och komplexa organisationer. En byråkratisk process fungerar ofta effektivt på lång sikt men på kort sikt kan det däremot uppkomma svårigheter. Heide at al (2005) menar att samordning av aktiviteter och skapandet av en gemensam förståelse är viktigt för att organisationens mål ska kunna uppfyllas. En grundförutsättning för att strategin ska bli realiserad är att den måste diskuteras och översättas till alla organisationsmedlemmars vardagsverklighet.

Nyss nämnda mellanchefer förstår vikten av den långa rekryteringsprocessen men menar samtidigt att det har fungerat lika bra att bara ta in medarbetare när det har

behövs. Mellanchefen har personer som står och väntar på att få jobba på verkstaden. När tid finns har mellanchefen många gånger ett samtal med någon som har intresse att jobba där och ser därmed om personen har kvalitéer för jobbet. Det är därför inte vem som helst som mellanchefen skulle anställa. Som det ser ut i dagsläget kan eget handlande från mellanchefen leda till ett stopp i realiseringen av den planerade HR-strategin eftersom den inte går till som det är tänkt. HR-avdelningen kan här förlora kontrollen över vilka som anställs Om urvalsprocessen istället anpassas efter varje avdelnings behov kan verkstaden få nya medarbetare fortare samtidigt som HR-avdelningen behåller sin kontrollfunktion.

4.5 Att utvärderas på Hilti

4.5.1 Utvärderingsprocessen

Syftet med utvärderingar är enligt Townley (1994) att fastställa huruvida medarbetarnas prestation ligger i linje med företagets verksamhet, det vill säga om medarbetarens agerande gynnar företaget. Mikkelsen (1998) menar också att utvärderingsprocessen ska innehålla diskussioner kring medarbetarnas framtida kompetensutveckling. Utvärderingsprocessen blir därmed en kombination av feedback kring genomförda prestationer och av framtida utvecklingsmöjligheter. På Hilti har processerna inom utvärdering och utveckling slagits samman till en, Develop and Coach. I detta stycke betonas de olika utvärderingsprocesserna på Hilti medan i utvecklingsstycket lyfts medarbetarnas utvecklingsmöjligheter fram.

Flera olika utvärderingstillfällen förekommer för medarbetarna på Hilti. Den första utvärderingen sker fyra månader efter rekryteringen. Då hålls den så kallade fyramånaders-intervjun mellan mellanchef och medarbetare. Där utvärderas det om medarbetarens provanställning ska övergå till en tillsvidareanställning eller inte. Om medarbetaren stannar i företaget följer regelbundna medarbetarsamtal som på Hilti ingår i Personnel Manpower Process (PMP). Utvärderingsprocessen inleds med att mellanchef och medarbetare sätter upp mål för den anställde. Målen har kvalitativ och kvantitativ karaktär samt betonar medarbetarens utveckling. En gång per kvartal sker sedan en uppföljning och utvärdering av målen. PMP har till syfte att vara en löpande dialog över året mellan medarbetare och chef. Det är mellancheferna som ansvarar för att genomföra utvärderingssamtalen med sina medarbetare, HR-avdelningen finns som resurs om mellancheferna behöver hjälp. De mål som sätts upp är relaterade till medarbetarnas belöning. Management by Objectives (MBO) används inom företaget. Detta baseras i Hilti, liksom Belcourt et al (2005) förespråkar, på övergripande mål som bryts ner till avdelnings- och medarbetarnivå.

För företag med en differentieringsstrategi rekommenderas att utvärderingar utförs med hjälp av 360-gradersmetoden. Syftet med denna metod är att minska den subjektiva bedömningen som kan uppkomma om det endast är mellanchefen

som utvärderar sina medarbetare (McBey och Belcourt, 2004). En utvärderingsprocess kan också utgå från MBO. Denna metod fokuseras på resultat och därmed undviks subjektivitetsproblem (Belcourt et al, 2005). För Hiltis del är det inte realistiskt att använda 360-gradersmetoden eftersom utvärderingar sker kvartalsvis. Det är inte möjligt att varje medarbetare vart tredje månad ska utvärderas av kollegor, chefer och andra personer som medarbetaren har kontakt med. Hilti försöker ändå att undvika subjektivitetsproblemet genom att deras utvärderingar grundas på mål som är uppsatta genom MBO-metoden.

4.5.2 Utvärdering eller manipulation?

Armstrong (1992) lyfter fram kontrollproblemet och menar att det kan upplevas som att medarbetarna blir manipulerade. Om medarbetarnas agerande formas efter företagets riktning kan det uppstå problem om agerandet går emot medarbetarnas egna intressen. Armstrong (1992) kritiserar indirekt sig själv när han menar att det ligger i HR-avdelningens intresse att utveckla medarbetarna och göra det bästa av de kompetenser och förmågor som medarbetarna besitter. På Hilti är det medarbetarnas chefer som genomför utvärderingen men HR-avdelningen kontrollerar att de genomförs och tillhandahåller en standardiserad mall. Alla utvärderingsdokumenten arkiveras hos HR-avdelningen. Att medarbetarna på Hilti utvärderas kvartalsvis kan innebära att behovet av kontroll från företagets sida kan upplevas som stort. Trots detta verkar de flesta medarbetare och mellanchefer inte uppleva att HR-avdelningen utövar kontroll genom de olika HR-processerna.

”Där får medarbetarna vara med och tycka till själva vad de behöver utvecklas inom. Även vi är ju med och styr dem åt de hållet där jag tycker att de behöver förbättras och utvecklas.”

Citatet kommer från en mellanchefer och det visar på att en viss grad av kontroll och styrning finns men den balanseras ut då även medarbetarna är delaktiga i utvärderingen. De flesta verkar nöjda med processen eftersom utvärderings-samtalen är ett stöd i medarbetarnas utveckling och har därmed inte endast en kontrollerande funktion. Det kan ändå konstateras att Hiltis planerade utvärderingsprocess är mycket grundlig och bör vara bidragande till företagets framgång. Detta eftersom den säkerställer att felaktigt beteende kan korrigeras i tid och på så sätt ligger medarbetarnas prestationer i riktning med företagets.

4.5.3 Har antalet underställda någon betydelse?

Trots att de flesta har en positiv inställning till medarbetarsamtalen samt att alla mellancheferna på Hilti förstår vikten och innebörden med dem, så är det en process som inte fungerar på en av de tre undersökta avdelningarna. Anledningen till att det inte fungerar på en avdelning beror på att mellancheferna har fler

underställda medarbetare än vad de andra två har. På de avdelningar som mellanchefen har färre underställda medarbetare fungerar processen bra. Där finns möjlighet för mellanchefen att bygga upp en bra relation till sina medarbetare och tid finns till att genomföra processen på ett grundligt sätt. En mellanchef på en avdelning där utvärderingen fungerar meddelar dock att uppföljningen av medarbetarsamtalet ibland måste tas över telefon. Detta uppfattas inte som något problem av varken mellanchefen eller medarbetarna. Hos den mellanchef som har många medarbetare under sig finns inte tid till att ha fyra uppföljningssamtal per år.

”Vissa saker har krockat lite med oss som har många i personalen, dessa utvecklingssamtal på hösten. Vi har inte tid med alla dessa med 35 man om man ska följa alla HR-processer så skall jag sitta i 150 samtal om året. Det är helt omöjligt.”

Som mellanchefen betonade så finns det helt enkelt inte resurser för att ha uppföljning fyra gånger om året. Den planerade HR-strategin tar stopp här och blir orealiserad eftersom utvärderingsprocessen inte fungerar som planerat. Detta medför i sin tur att mellanchefens medarbetare blir missnöjda med processen. Enligt Socialstyrelsen (2003) ska en chef med personalansvar inte ha fler underställda än att denna kan skapa en personlig relation med var och en av dem. Medarbetare har behov av att bli uppmuntrade och stöttade av sin chef. För många medarbetare under samma chef leder ofta till missnöje och mindre arbetstillfredsställelse hos de anställda. Antalet underställda påverkar kommunikationsmönstret och resursfördelningen i en organisation (Socialstyrelsen, 2003).

”Fruktansvärt dåligt. Cheferna har inte tid. Ska hålla ett visst antal per år. Cheferna har för många medarbetare, det är inte deras fel. Överarbetade kan man säga. De har inte den tiden de skulle behöva till detta.”

Anledning till att utvärderingsprocessen inte fungerar är för att den inte är anpassad till varje avdelnings förutsättningar. Denna process borde vara mer utformad efter avdelningarnas funktion och storlek.

4.6 Att belönas på Hilti

4.6.1 Belöningsprocessen

Hilti som arbetsgivare ställer krav på medarbetarnas prestationer och medarbetarna belönas för det. Hiltis belöningsprocess benämns Retain and Reward och handlar om att se till att medarbetarna är nöjda med vad de får från företaget. Samtliga medarbetare på Hilti har ett bonussystem och detta utgår från de mål som satts upp vid utvärderingsprocessen. Bonussystemet varierar mellan de olika avdelningarna. Medarbetare inom stödfunktioner får bonus en gång per år

medan säljarna och verkstadsmedarbetarna får bonusen utbetald månadsvis. Försäljningsstatistiken avgör säljarnas bonus, leveranssäkerheten av reparerade produkter påverkar verkstadsmedarbetarnas medan målen som satts upp i utvärderingsprocessen styr bonusen för de medarbetare som arbetar inom en stödfunktion. Vid sidan om de kortsiktiga målen för säljare och verkstadsmedarbetare finns det långsiktiga strategiska mål. McBey och Belcourt (2004) menar att en kombination av lång- och kortsiktiga mål behövs för att företaget ska gå bra på längre sikt.

Det är felaktigt att grunda medarbetarnas belöning på individuella prestationer om företaget betonar samarbete. Belöningssystemet bör ligga i linje med företagets mål och värderingar (Buhler, 2005; Belcourt et al 2005). Teamwork är en av Hiltis värderingar och återfinns även i belöningssystemet. Det är främst på försäljningsnivån som samarbete och belöning kopplas ihop. Säljarna i respektive säljgrupp har en så kallad teambonus som de delar på. Detta för att säkerställa att de hjälper varandra i största möjliga mån och att de introducerar nya säljare.

”Vi har ett nytt system i år där säljarna har en gemensam bonus på varje area. Det är väldigt bra för då blir det mindre tjafs. Det har blivit mer att de hjälper varandra utan att folk vill ha ersättning hit och dit. Väldigt mycket gnäll har försvunnit nu när de har gemensam budget.”

Genom att betona samarbete via belöningssystemet förbättras inte endast samarbetet medarbetarna emellan utan det får även andra effekter. Relationen mellan säljchef och säljare har förbättrats då det gnälls och irriteras i mindre utsträckning än tidigare. Även på verkstaden betonas samarbete som viktigt och även där är bonusen gruppbaserad.

HR-avdelningen påpekar dock att bonussystem inte upplevs positivt av alla medarbetare.

”Vissa personer vill bara ha fast lön.”

HR-avdelningen är medveten om att vissa medarbetare inte är helt nöjda med bonussystemet men företaget har ändå valt att ha ett bonussystem för samtliga. Detta överensstämmer med rekommendationer från Belcourt et al (2005) som menar att företag med en differentieringsstrategi bör ha belöning som är prestationsbaserad på individ- och gruppnivå.

Pfeffer (1995) betonar att det inte endast är monetär belöning som krävs för att uppmuntra medarbetarna, utan även icke-monetära former. Hiltis Reward and Retain-process innehåller även icke-monetär belöning. Medarbetarna uppmuntras och belönas även genom övriga HR-processer, där speciellt medarbetarnas utvecklingsmöjligheter lyfts fram:

”Det vore att hyckla att säga att jag inte vill tjäna pengar. Fast sen och andra sidan är det mycket mer som motiverar också. Bra utvecklingsmöjligheter och frihet i arbetet motiverar mig också.”

4.6.2 Fungerar bonussystemet?

”Bonusen är jävligt bra”

HR-avdelningen har lyckat med att utforma belöningsprocessen på ett sätt som uppskattas av de flesta på företaget. Alla intervjupersoner ser bonussystemet som något positivt och att det blir en sporre till att prestera bättre. Den planerade belöningsstrategin har blivit realiserad i företaget. En anledning till detta är troligen på grund av dess anpassning efter de olika avdelningarnas villkor. Bonussystemet är uppbyggd på olika sätt beroende på avdelningarnas funktion och förutsättningar. På några avdelningar har medarbetarna fått vara med och utforma bonussystemet. På detta sätt har alla fått känna sig delaktiga och samtidigt känt att de kan påverka sitt arbete. Några avdelningar har, vilket tidigare nämnts, gruppbaserad bonus vilket lett till ett bättre samarbete och en mer positiv stämning. Alla kämpar de tillsammans för att nå upp till sina egna och företagets mål. Hilti fyller således förutsättningarna som Belcourt et al (2005) menar ska finnas för ett lyckat bonussystem. Medarbetarna får delvis själva vara med och utforma belöningsystemet och det finns enligt alla intervjupersoner ett samband mellan belöning och prestation.

Det som kan ifrågasättas är att trots HR-avdelningens medvetenhet om att alla inte vill ha bonus så finns ingen valmöjlighet för medarbetarna. Hur utbredd denna uppfattning är kan inte kommenteras här eftersom alla våra intervjupersoner var positiva till sitt belöningsystem.

4.7 Att utvecklas på Hilti

4.7.1 Utvecklingsprocessen

Utvecklingsprocessen på Hilti betonas starkt och grundas på resultat från genomförda utvärderingar. Hiltis egna utbildningspaket innehåller bland annat ledarskaps- och säljutbildningar, introduktion för nyanställda samt den vid årsskiftet införda ”Our Culture Journey”. Även om den allmänna synen på utveckling av medarbetare är positiv innebär det inte att Hilti godkänner alla slags utbildningar för medarbetarna. En medarbetare på HR-avdelningen ser det på följande sätt:

”Det måste finnas ett mål med utbildningen. Vi har ju inga utbildningar för utbildningens skull. [...] Ska jag gå denna utbildning så innebär det att jag ska kunna ta ett annat ansvarsområde eller kunna utföra mina arbetsuppgifter till det bättre.”

Detta stämmer överens med Pfeffers (1995) synsätt, han menar att utvecklingen av medarbetare görs för att de ska kunna prestera mer effektivt och därmed bidra till företagets övergripande prestation. Armstrong (1992) har också ett liknande resonemang, då han menar att den utveckling som sker har till syfte att möta företagets kompetensbehov och inte grundas på medarbetarnas intressen. Uppföljning av genomförda utbildningsprogram sker genom de kontinuerliga utvärderingssamtalen som nämndes tidigare. Hilti utför därmed uppföljningen enligt rekommendationer från Belcourt et al (2005).

Introduktionsutbildningar ska, enligt Belcourt et al (2005), introducera den nyanställda till företaget. Eftersom Hilti är ett värderingsstyrt företag är det viktigt för dem att genomföra en introduktionsutbildning där de gemensamma värderingarna lyfts fram. Introduktionsprogrammet har även till syfte att visa hur arbetet på Hilti genomförs, detta sker genom en rundvandring på huvudkontoret i Arlöv. Mellancheferna och medarbetarna tycker att denna introduktionskurs är bra, men att den borde vara längre än en dag för att kunna skaffa sig en grundligare förståelse och kunskap om företaget.

”Jag blev introducerad för alla på företaget och de processer som finns och fick också se olika avdelningar vad de gör. Sen har jag haft en endagsutbildning med produkterna. Det var jätteskönt att få se vad vi gör. Det var bara en dag så jag hade gärna sett att den var längre.”

När det gäller den kontinuerliga utbildningen och utvecklingen av medarbetare sker det på olika sätt. En specialkurs är framtagen för säljarna där de lär sig mer om hur de blir framgångsrika i sitt arbete. En utvecklingsmetod som samtliga medarbetare ska omfattas av är den utveckling som sker när en medarbetare lär sig mer om arbetet på andra avdelningar. Tanken bakom detta är att skapa en förståelse för varandras arbete och stärka samarbetet avdelningar emellan, vilket leder till förbättrade prestationer för medarbetarna. På Hilti saknas möjligheten att vara på andra avdelningar under längre tid än under en dag. Om detta gjordes skulle företaget kunna öka förståelsen mellan avdelningarna. Att en ökad förståelse mellan olika avdelningar behövs framkommer i de flesta intervjuer. McBey och Belcourt (2004) tar upp att i företag med differentieringsstrategi är möjligheten för medarbetare att arbeta på olika avdelningar under en längre period en stor utvecklingsmöjlighet för företaget.

”Säljgrupperna emellan träffar man ett par gånger om året, avdelningarna på företaget är mer sällsynt. Det var flera år sedan som jag var där på kontoret i Arlöv.”

En tolkning av detta är att Hilti borde kunna satsa mer på utvecklingen av medarbetarna avdelningarna emellan och inte endast se till avdelningarnas behov åtskilda. Det verkar dock som att det finns en medvetenhet kring detta på HR-avdelningen då en medarbetare där säger:

”Vi kan ju aldrig vara ett team om vi inte kan få förståelse för varandra. [...] Tanken är då att genom att vara närmare varandra och veta mer om varandra så minimerar vi då också risken för att missförstånd uppstår eller att medarbetare skyller ifrån sig på andra avdelningar.”

En aktivitet inom utvecklingsprocessen som Hilti betonar starkt är ledarskapsutvecklingen. Hilti vill tydliggöra vilka krav som finns på cheferna, utbilda dem samt visa på hur HR-avdelningen kan stötta och coacha dem i deras dagliga arbete med sina medarbetare. Till denna process är ett annat program kopplat, Strategic Manpower Development. Detta är ett program för Hiltis successionsplanering, det vill säga program som säkerställer att Hilti har kompetenta medarbetare som kan avancera inom företaget. Ledningen på huvudkontoret i Lichtenstein anser att svenska medarbetare passar bra in på Hilti globalt. Detta bland annat på grund av att de svenska värderingarna överensstämmer med Hiltikoncernens egna. Hilti har därmed fått i uppgift att 30% av de svenska medarbetarna ska kunna gå vidare internationellt inom koncernen. Huruvida Hilti lyckas med denna försörjning av svenska medarbetare är svårt att säga. Pfeffer (1995) menar att det är viktig med denna slags planering då det i framtiden bör finnas rätt kompetens på rätt plats i företaget.

Enligt Tichy et al (1982) är det problematiskt att förutspå framtida kompetensbehov. Vad händer exempelvis om förutsättningarna för Hilti förändras? Står de inte då med en massa medarbetare med felaktig kompetens? Förmodligen bör samma problem inträffa för konkurrenterna också men för att Hilti ska kunna behålla sin marknadsledande position krävs det att de är förberedda på förändringar. Ett förslag på hur de skulle kunna förbereda sig är, vilket tidigare nämnts, att låta medarbetare utvecklas inom olika avdelningar. Om medarbetarna har bredare kompetenser kan successionsplaner upprättas för tjänster på ett horisontellt plan, och inte endast ett vertikalt. Därmed borde Hilti bli mindre känsligt för omfattande förändringar i omvärlden.

Beträffande ”Our Culture Journey (OCJ)” är det inte ett kompetensutvecklingsprogram eller en process, utan en så kallad resa som syftar till att få medarbetarna att förstå vart Hilti är på väg samt att utveckla företagets värderingar via medarbetarna. Varje avdelning går igenom vad värderingarna innebär för dem och hur individer tolkar begreppen olika. Syftet är att öka medvetenheten mellan de individuella värderingarna och företagets. Denna resa kan tolkas som en medvetenhet kring den föränderliga omvärlden. Hiltis HR-direktör ser syftet med resan på detta sätt:

”Det gäller att ha rätt person på rätt plats i bussen.”

Än så länge har inte alla på Hilti hunnit med OCJ. De mellanchefer och medarbetare som deltagit i OCJ är positivt inställda och tycker det är ett bra sätt att skapa bättre sammanhållning och få en ökad förståelse för företagets värderingar. Som tidigare nämnts så finns det problem med förståelsen mellan en del avdelningar. OCJ skulle här även kunna vara ett sätt för medarbetarna att få en bättre förståelse mellan avdelningar om man hade blandat medarbetare från olika avdelningar. Detta är något som en medarbetare reflekterat över.

”Tycker man borde mixat alla avdelningar”

4.7.2 Varför vill medarbetare utvecklas?

Alla medarbetare på Hilti har förstått vikten av kompetensutveckling, utbildning och personlig utveckling. Personlig utveckling är enligt de anställda på Hilti både möjlighet till att utvecklas i sitt nuvarande arbete men även möjlighet till att utvecklas karriärmässigt. Om intresse och behov finns hos medarbetarna så finns möjligheter till utveckling och utbildning inom Hilti.

”Det finns möjligheter till utveckling och utbildning bara man vill men det är mycket upp till en själv.”

”Utbildning handlar om att man måste ta initiativ själv, man kan inte bara sitta och vänta på att någon ska komma med en utbildning. Man måste själv visa sig intresserad och självklart måste det ge något för företaget.”

Medarbetarnas, mellanchefernas och HR avdelningens åsikter om utbildning och utveckling går hand i hand med varandra. HR-avdelningen har lyckats föra ut sitt budskap om att det finns utbildnings- och utvecklingsmöjligheter i företaget men det måste ge något för företaget. De ska inte bara genomföras för den enskilde individens intresse.

Hilti anser det vara positivt att medarbetarna själva tar initiativ till utveckling och utbildning. Utbildning sker när medarbetare själva eller tillsammans med dennes chef ser behov av det. De får den utveckling som de anser sig behöva för att genomföra ett bra arbete och eventuellt för att kunna gå vidare i organisationen. Söderström (1981) menar att en betydelsefull grund i vuxnas utveckling är individens upplevda behov. De subjektiva aspekterna kan vara sådant som motivation, självförtroende, en bedömning av utbildningens eller utvecklingsmöjlighetens svårighetsgrad och värde samt uppfattningar bland arbetskamraterna (Söderström, 1981).

4.7.3 Karriärmöjligheter – en möjlighet eller ett stopp?

Motivationen är något som är mycket hög hos de flesta medarbetarna. På Hilti finns många nytutexaminerade akademiker som siktar på att göra karriär inom företaget. De flesta nämner att de finns möjlighet att göra karriär utomlands och har detta som mål.

”Jag har goda karriärmöjligheter och jag har visat vad jag vill och jag har fått god respons. Min tanke är att jag om något år eller två arbetar utomlands.”

De flesta medarbetare verkar ha ett gott självförtroende där de kan se att målet till att göra karriär på Hilti ligger inom räckhåll. Ett undantag finns här när det gäller verkstaden. De anser inte att alla på Hilti har möjlighet att göra karriär. Medarbetarna och chefen på verkstaden beskriver att utvecklingsmöjligheter finns inom det befintliga arbetsområdet men att karriärmöjligheterna är små. För att kunna göra karriär inom Hilti måste verkstadsmedarbetarna i första gå över till kundtjänst. Att byta till kundtjänst innebär en markant lönesänkning vilket får de flest verkstadsmedarbetare att tveka. Trots att potential finns hos medarbetare kan de på verkstaden inte gå vidare.

”Man måste ha en viss utbildning för att gå vidare inom företaget. Det blir stopp.”

”Det finns mycket duktigt folk på verkstaden. Flera färdigutbildade ingenjörer som man inte tar vara på.”

Detta motsäger HR-avdelningens vision om att internrekrytera personer med potential. HR-avdelningens övergripande mål är att rekrytera så mycket som möjligt ur den egna organisationen. Vid internrekrytering så kommuniceras enligt Buhler (2005) ett viktigt budskap om att medarbetarnas kompetens är värdefull. I större delen av företaget når HR-avdelningen sitt mål men inte på verkstaden. Frågan är vad detta sänder för signaler till verkstadsmedarbetarna? Är deras kompetens inte av lika stort värde som kompetensen på andra avdelningar? Hilti utgår från differentieringsstrategi och en viktig del i den är löftet till kunden att om en maskin går sönder ska den vara lagad och tillbaka på plats inom tre och en halv dag. Eftersom verkstaden är viktig för att Hilti ska kunna differentiera sig behöver denna avdelning uppmärksammas mer från HR-avdelningens sida. Skapas karriärsmöjligheter även för verkstadsmedarbetarna inser de att deras kompetens är av stor vikt för företaget och kanske kan de därmed göra ett ännu bättre arbete.

4.7.4 Vill alla utvecklas?

Medarbetarna på Hilti behöver utvecklas för att kunna följa med i utvecklingen av företagets strategi. Trots att alla inte känner att de har samma möjligheter inom Hilti så har utvecklingsprocessens fått genomslag i organisationen då både medarbetare och mellanchefer förstår behovet av utveckling. Ett visst motstånd kan ändå urskiljas från en del medarbetare. Raps (2004) menar att vid realisering av strategi kan det uppstå förändringsmotstånd i en organisation. Barriärerna har ofta sin grund i psykologiska reaktioner, det kan vara allt från medveten fördröjning till fullständigt avvisande. Implementering av strategier medför ofta att medarbetares tidigare arbetssätt och synsätt ifrågasätts och bör förändras.

Ett stopp i HR-strategins realisering har visat sig hos vissa medarbetare. Detta stopp tydliggörs främst hos de medarbetare i organisationen med längre arbetslivserfarenhet. Jarvis (1992) menar att en respons på en erfarenhet utmynnar i antingen icke-lärande, icke-reflekterat lärande eller reflekterat lärande. I denna uppsats är det främst av intresse att gå djupare in på det som kallas icke-lärande eftersom det kan ge förklaring till stoppet i realiseringen av HR-strategin. Att människor inte lär av sina erfarenheter kan förklaras genom den del i icke-lärandet som kallas vägran. Vägran karaktäriseras av en medveten möjlighet för lärande och utveckling men medarbetarna vill inte. Vägran kan bero på inlärd hjälplöshet eller att individen helt enkelt inte vill lära sig något som exempelvis ny teknik eller ett nytt arbetssätt. I denna vägran kan finnas en rädsla att tappa kontroll och förlora sin trygghet (Jarvis, 1992). Anledningen till att dessa medarbetare kan placeras in under vägran är att de förstår vikten av utveckling men de vill inte utvecklas vidare. De tycker att arbetssätten de arbetar efter idag är bra och välfungerande. De förstår att utveckling behövs men vill inte riktigt inse sin del i det. Mönstret kan förklaras med en inlärd hjälplöshet där de inte tycker att deras personliga utveckling gör varken till eller från. Problemet för Hilti blir att om dessa medarbetare inte vill utvecklas så kan delar av företagets utvecklingsprocess stanna upp. Detta kan också kopplas tillbaka till utvärderingsprocessen. Tidigare nämndes att de flesta medarbetare är mycket positiva till medarbetarsamtalen. Det finns dock andra åsikter där medarbetare inte inser vikten av medarbetarsamtal. Utvärderingsprocessen är det som bestämmer huruvida utveckling behövs eller ej.

”Medarbetarsamtalen tycker jag är lite överdrivet, i mitt fall och i det läget som jag är. Att man har ett samtal om året är väl ingen fara men fyra är lite väl mycket.”

En av cheferna påpekar också att vissa medarbetare inte förbereder sig tillräckligt bra inför medarbetarsamtalen vilket kan tyda på att de inte anser att samtalen är av stor vikt. Även detta kan kopplas till Jarvis (1992) begrepp vägran, individerna förstår att medarbetarsamtal är något bra men genom att inte förbereda sig så missar de en medveten möjlighet till att lära och utvecklas. Kanske finns rädslan i att förlora sin trygghet. Att ändra på ett arbetssätt kan göra att människor känner

att de tappar kontrollen. Att göra som de alltid har gjort är ofta lättare trots att det kanske inte är det bästa sättet.

”Vissa av mina medarbetare skulle behöva mer av de strategiska bitarna. Jobba mer med nya bitar och affärstänkande. Men det är väl lite på grund av många herrar som har jobbat väldigt länge och det tar längre tid för dem att byta sätt.”

Hiltis problem ligger här i att även få de medarbetare som har arbetat länge i branschen att förändras enligt företagets strategi. I större delen av organisationen betonas att medarbetarsamtalen är något som fungerar bra vilket återigen kan kopplas tillbaka till att många medarbetare är måna om att utvecklas.

4.8 Blev den planerade HR-strategin realiserad?

Den planerade och den realiserade urvalsprocessen stämmer förhållandevis väl överens på Hilti. Orsaken till detta kan vara att HR-avdelningen ofta är delaktig i större delen av denna process. Alla på företaget är inte helt nöjda med urvalsprocessen och det händer därför att en mellanchefer tar saken i egna händer. Detta resulterar i anställningar utan HR-avdelningens inblandning vilket kan göra att delar av strategirealiseringen avstannar hos mellancheferen. Agerandet resulterar i att HR-avdelningen förlorar kontroll över vilka som anställs.

På många av Hiltis avdelningar fungerar utvärderingsprocessen som den planerade. På den avdelningen där processen inte blir realiserad ligger problemet i att mellancheferen har för många underställda medarbetare och hinner därmed inte med att fullfölja processen fullt ut. Utvärderingsprocessen borde istället vara utformad efter de olika avdelningarnas förutsättningar och inte utgå från ett standardiserat genomförande.

Att utveckling är viktigt har HR-avdelningen lyckats att förmedla till de anställda på Hilti. Trots detta har processen inte blivit realiserad i hela företaget. Ett stopp i realiseringen finns hos verkstaden, där medarbetarna inte har några karriärmöjligheter trots att kompetens finns. Detta motsäger HR-avdelningens vision om att kunna internrekrytera duktiga medarbetare. Det finns också medarbetare inom företaget som förstår vikten av utveckling men anser att de inte tillhör den kategorin som ska utvecklas, utan de är nöjda med sin situation. Detta kan medföra ett stopp i företagets utveckling.

Medarbetarnas, mellanchefernas och HR-avdelningens uppfattning ligger i linje med varandra vad det gäller belöningsystemet. Medarbetare och mellanchefer är nöjda med belöningsprocessen och den fungerar enligt HR-avdelningens planerade strategi. Orsaker till detta kan vara att bonussystemet är anpassat till de olika avdelningarna, att en nära koppling mellan prestation och belöning finns samt att medarbetarna i vissa fall hjälpt till att utforma systemet.

4.8.1 Halvvägs till mål?

Hiltis HR-strategi sträcker sig från 2004 och fram till 2008, visionen är att strategins fem mål ska vara uppfyllda om två år. Samtliga fem mål grundas på Hiltis HR-processer. Som tidigare nämnts finns det i dagsläget vissa stopp i processerna. Frågan blir då, kan HR-avdelningen på Hilti trots de nuvarande stoppen lyckas uppnå sina mål till 2008?

Ett av de fem målen är att tydliggöra ledarskapet på företaget. Cheferna ska vara medvetna om vilka krav som ställs på dem samt hur de ska arbeta strategiskt med sina medarbetare. Huruvida detta mål kan uppfyllas beror till största del på framgångar inom utvecklingsprocessen. Betoning ligger på chefernas förmåga att förstå sina roller som personalansvariga samt HR-avdelningens roll som strategisk partner och inte som ett trivselutskott. Här har Hilti kommit en bra bit på väg trots att stopp framkommit. Det finns därför möjlighet för Hiltis HR-avdelningen att nå upp till detta mål. Genom kompetenta, insatta och coachande chefer ökar möjligheterna för medarbetarna att utvecklas. Om ledarskapet är tydligt bidrar det till förutsättningarna för en ökad medvetenhet om medarbetarnas utvecklingsbehov. Detta leder till ett annat mål, nämligen att företaget ska ha den högsta kompetensen inom branschen. Även här betonas utvecklingsprocessen starkt men för att uppnå målet blir även urvalsprocessen avgörande. Rätt kompetens och personlighet hos de arbetssökande kandidater som anställs är viktiga för HR-strategins realisering och företagets framgångar. Rätt person på rätt plats är därmed väsentligt för att nå upp till målet om den högsta kompetensen. Detta kan ske först när urvalsprocessen är anpassad efter varje avdelning.

Utveckling blir också en avgörande process när målet kring ledarskapsförsörjning ska uppnås. Internrekryteringen samt utbredda och medvetna företagsvärderingar bland cheferna ligger till grund för att detta mål ska nås. För att kunna uppnå målet på ett tillfredställande sätt är det också viktigt att kunna se potential hos alla anställda och inte bara medarbetare på vissa avdelningar.

Strategimålet kring skapandet av en stark och gemensam kultur har ännu inte uppnåtts då "Our Culture Journey" nyligen har inletts. Det blir därmed svårt att i dagsläget avgöra huruvida strategin kommer att uppnås beträffande detta mål. Materialet som kommit fram i denna uppsats visar dock på att Hilti är på god väg att utveckla samarbete inom avdelningar och förhoppningsvis även mellan dem. Den företagskulturella resan, som OCJ betraktas som, handlar om att ha rätt person på rätt plats på bussen. Frågan är om det verkligen är möjligt att få med alla på bussen?

Hilti har även som mål att bli en av marknadens bästa arbetsgivare. För att det ska vara möjligt krävs det att samtliga HR-processer fungerar, om en process misslyckas uppnås inte detta mål i HR-strategin. Med två år kvar finns det fortfarande processer att arbeta vidare med eftersom stopp har uppmärksamats. Lyckas Hilti att förbättra dessa så att de strategiska målen nås finns goda

möjligheter för HR-avdelningen att uppnå sina uppställda nyckeltal. Det är svårt att uttala sig om de är halvvägs i mål men det kan konstateras att det ser ljus ut för Hilti.

5. Avslutande tankar kring HR-strategi

I kapitlet diskuteras vad uppsatsen har tillfört forskningen och vad som behöver undersökas vidare inom ämnesområdet. Vidare diskuteras också vad som menas med orealiserad strategi. Frågan ställs om HR-strategi är nödvändigt eller fungerar ett företag lika bra utan en HR-strategi?

Förhoppningsvis har vi fyllt delar av den kunskapslucka som vi påstod fanns kring HR-strategi, detta eftersom vi har tagit med medarbetarnas del i den planerade HR-strategins realisering. Det resultat som vi anser kan vara generaliserbart till andra miljöer är bland annat att kommunikationen inom och mellan alla nivåer i ett företag är avgörande för HR-strategins realisering. Mellanchefer har en mycket viktig roll om HR-strategin ska kunna realiseras i organisationen. Det krävs därför att mellanchefer har de organisatoriska förutsättningarna som behövs, som exempelvis ett rimligt antal underställda medarbetare. Alla HR-processer bör också anpassas efter varje avdelnings förutsättningar.

En brist i vår undersökning ligger i att vi inte kan avgöra om den planerade HR-strategin är realiserad eftersom den fastställs först om två år. Det hade därför varit intressant att göra en uppföljning av denna studie då för att undersöka om hela HR-strategin blivit realiserad. Att undersöka HR-strategins utveckling över tid, det vill säga hur den anpassas efter förändringar i verksamheten respektive omvärlden, hade också varit av intresse. För övrigt när det gäller vidare forskning bör liknande studier utföras i andra branscher där medarbetarnas roll också undersöks. Detta för att uppbringa ett mer generaliserbart resultat och fastställa om HR-strategiers realisering är beroende eller oberoende av branschtillhörighet.

Något som denna uppsats saknar är huruvida framväxande strategi finns i företaget. Att vi inte fokuserat på framväxande strategi beror på att vår studie betonat huruvida den planerade strategin blivit realiserad eller orealiserad. För att kunna få en fullständig bild av den realiserade strategin hade vi varit tvungna att inkludera den framväxande strategin. Något som vi börjat fundera kring arbetets gång är om den orealiserade strategin kan bli realiserad via en framväxande strategi samt att en framväxande strategi kan bli orealiserad. Vi menar att Mintzberg och Waters (1985) modell är en förenklad bild av verkligheten och att modellen borde kunna utökas och få följande utformning:

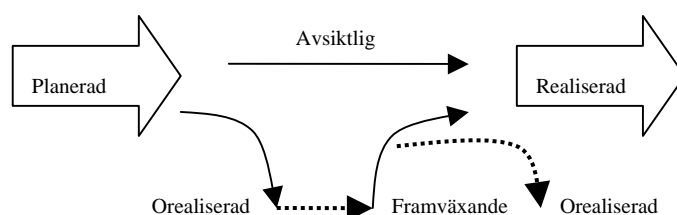


Fig. 4. Utvecklade strategityper

En orealiserad strategi bör kunna ligga till grund för en framväxande strategi. På så sätt blir även en orealiserad strategi indirekt realiserad. Detta visas i vår uppsats då verkstadschefen använder sig av utvärderingsprocessen men anpassar den utefter avdelningens behov. Den delvis orealiserade strategin blir härmed en ny framväxande strategi. En framväxande strategi behöver, å andra sidan, inte alltid bli realiserad, exempelvis kan den stoppas upp och inte accepteras av organisationen. Detta resonemang är svårt att ge exempel på då vi i dagsläget ännu inte kan avgöra vilka strategier som blir realiserade 2008. Det skulle kunna vara möjligt att verkstadschefens framväxande strategi gällande urvalsprocessen inte kommer att bli realiserat på lång sikt. Den aktuella framväxande strategin kanske fungerar bäst nu på kort sikt men riskerar att bli orealiserad inom två år.

Många företag med en HR-avdelning arbetar utifrån HR-processer. Företag kan dock ha olika HR-strategier. Om det förutsätts att HR-strategier grundas på processerna vad tillför då HR-strategin? Behövs egentligen en HR-strategi eller räcker det med HR-processer? Vad har strategin för syfte mer än att ge riktlinjer till HR-avdelningens interna arbete? I inledningen nämns att företag kan bli framgångsrika först när HR-strategin blir implementerad. I denna uppsats har vi utgått från att det är den planerade strategin som ska implementeras och då bli realiserad. Frågan kan ställas om det måste vara den planerade strategin som implementeras och därmed leder till framgång. Hade ett företag gått lika bra där HR-avdelningen fungerat mindre strategiskt och mer som ett trivselutskott? Detta är frågor som utifrån vårt material är svåra att svara på men nog så viktiga att fundera över.

Källförteckning

Publicerade källor

- Albrow, M. (1972): *Byråkrati – historia, teori, praktik*. Wahlström och Widstrand. Stockholm.
- Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management – Strategy and action*. Clays Ltd. London, Storbritannien.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001): *The HR Scorecard – Linking people, strategy and performance*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Belcourt, M.; Bohlander, G. & Snell, S. (2005): *Managing Human Resources*. Nelson. Toronto. Kanada.
- Berglund, J. (2002): *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2005): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3:e upplagan. Studentlitteratur. Lund.
- Bowen, D.E.; Ledford, G.E. & Nathan, B.R. (1991): Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*. 5 (4), pp. 35-48.
- Buhler, P.M. (2005): Managing in the new millennium. *SuperVision*, 66 (1), pp. 20-22.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2000): *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur. Lund.
- Bryman, A. (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi. Trelleborg.
- Clarke, N. (2006): Why HR policies fail to support workplace learning: the complexities of policy implementation in healthcare. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), pp.190-206.
- Dagens Industri (2002-06-01): *Ny strategi mest snack*, Båge, J.
- Dagens Industri. (2004-05-10): *Personalavdelningen blir strategicentrum*, Törnquist, J.
- Drakenberg, M. (red.) (1997): *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur. Lund.

- Heide, M.; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005): *Kommunikation och organisation*. Liber. Kristianstad.
- Heracleous, L. (2003): *Strategy and organization – Realizing Strategic Management*. Cambridge University Press. Cambridge, Storbritannien.
- Grant, R.M. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. 5th edition. Blackwell Publishing. Oxford. Storbritannien.
- Jarvis P. (1992): *Paradoxes of learning*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Kvahle, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.
- McBey, K.J. & Belcourt, M. 2004. *Strategic Human Resources Planning*. Nelson. Toronto. Kanada.
- Merriam S.B. (1999): *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund.
- Mikkelsen, A. (1998): *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Studentlitteratur. Lund.
- Mintzberg, H & Waters, J (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, pp 257-272.
- Personal & Ledarskap, (2000-08-24). *Hon vill göra klyschorna till verklighet*. Hedlund, N.: Lynda Gratton, London Business School. Artikeldatabas, www.hrsociety.se.
- Personal & Ledarskap (2002-09-19): *Åtta kritiska frågor för framtidens personalarbete*. SHRM. Artikeldatabas, www.hrsociety.se.
- Personal & Ledarskap (2003-02-21) *Svårt för personalchefer att få grepp om kompetens*, Alsrup, L. Artikeldatabas, www.hrsociety.se.
- Pfeffer, J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9 (1), pp. 55-73.
- Raps, A. (2004): Strategy implementation. *Strategic Finance*. 85 (14), pp. 48-53.
- Roos, G.; von Krogh, G.; Roos, J. & Albertsen, A. (1998): *Strategi – en introduktion*. Studentlitteratur. Lund.
- Sheehan, C. (2005): A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34 (2), pp. 192-209.

- Socialstyrelsen (2003): *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*. Artikelnummer: 2003-131-23.
- Söderström M. (1981): *Personalutveckling i arbetslivet och i återkommande utbildning*. Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala.
- Tengblad, S. (2004), Bergström, O. & Sandoff, M (red.): *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*. Academia Adacta. Lund.
- Thatcher, M. (2006): Breathing life into business strategy – An extract from Melcrum's new report on communicating strategy. *Strategic HR Review*, 5 (3), pp. 28-31.
- Townley, B. (1994): *Reframing Human Resource Management – Power, ethics and the subject at work*. Sage Publications Ltd. London.
- Tichy, N. M.; Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982): Human Resource Management. *Sloan Management Review*, . 23 (2), pp. 47-62.

Elektroniska källor

www.hilti.se (2004-05-16)

www.google.se (2004-04-17)

Bilaga 1

Intervjuguide till mellanchefer

Bakgrund

Befattning?

Ålder?

Antal år på Hilti?

Antal år som chef?

Antal underställda?

Vad anser du är din viktigaste uppgift som chef?

Som chef, vet du vilka krav som ställs på dig? Vilka krav i sådana fall?

Allmänt om HR-avdelningen

Hur upplever Hilti som arbetsgivare?

Vad arbetar HR-avdelningen med på Hilti?

Vad anser du är HR-avdelningens viktigaste uppgift?

Hur tycker du att HR-arbetet på Hilti hjälper till att nå upp till företagets mål?

Hur är supporten och stödet mot dig som chef från HR-avdelningen?

Hur är ditt samarbete med HR-avdelningen? Hur ofta har ni kontakt?

Känner du till HR-strategin? Om ja, vad anser du om den?

Urval

Hur fungerar rekryteringsprocessen på din avdelning? Fördelar/nackdelar?

Vilken roll har du i rekryteringsprocessen?

Hur går internrekryteringen till i företaget?

Utveckling

Vad anser du om möjligheterna till utbildning och utveckling inom Hilti för dina medarbetare?

Vad anser du att dina medarbetare har för karriärmöjligheter inom företaget?

På vilket sätt har dina medarbetare möjlighet att påverka sin arbetssituation?

Har du redskapen som krävs för att stötta och coacha din personal?

Upplever du att förståelse finns varandras arbete avdelningarna emellan?

Har du deltagit i "Our Culture Journey"? Om ja, vad upplevde du var syftet med denna?

Vad anser du generellt om kompetensnivån på Hilti?

Utvärdering

Hur fungerar de årliga medarbetarsamtalen med dina medarbetare och uppföljningen av dessa?

Vad anser du är syftet med medarbetarsamtalen?

Vilken mening har det för dig att sätta upp individuella mål för medarbetarna?

Hur mäts det om de uppnått målen eller inte?

Har du deltagit i en GEOS-undersökning? Om ja, på vilket sätt har du tagit del av resultatet? Om negativt resultat, sker det någon förbättring?

Belöning

Vad tycker du om bonussystemet?

Finns det något som skulle göra dina medarbetare mer motiverade att prestera än det belöningsystem/bonussystem som finns idag?

Hur sätts målen för bonusen?

Hur tänker du när du sätter bonusen för medarbetare?

Hur tror du medarbetarna upplever målen för bonus?

Bilaga 2

Intervjuguide till medarbetare

Bakgrund

Befattning?

Ålder?

Antal år på Hilti?

Allmänt om HR-avdelningen

Hur upplever du Hilti som arbetsgivare?

Vad arbetar HR-avdelningen med på Hilti?

Vad anser du är HR-avdelningens viktigaste uppgift och varför?

Urval

För de som har anställts sedan 2004: Hur upplevde du rekryteringsprocessen?

Hur går internrekryteringen till i företaget?

Utveckling

Vad har du för möjligheter till utbildning och utveckling inom Hilti?

Vad anser du att du har för karriärmöjligheter inom företaget?

På vilket sätt känner du att du har möjlighet att påverka din arbetssituation?

Har du varit ute på andra avdelningar och sett hur arbetet där fungerar?

Upplever du att förståelse finns varandras arbete avdelningarna emellan?

Har du deltagit i "Our Culture Journey"? Om ja, vad upplevde du att syftet var med denna?

Vad anser du generellt om kompetensnivån på Hilti?

I vilken utsträckning får du coaching och stöd av din chef?

Utvärdering

Hur fungerar det årliga medarbetarsamtalen och uppföljningen av dessa?

Vad anser du är syftet med medarbetarsamtalen?

Vilken mening har det för dig att sätta upp individuella mål?

Hur mäts det om du uppnått målen eller inte? Hur påverkar det dig?

Har du deltagit i en GEOS-undersökning? Om ja, på vilket sätt har du tagit del av resultatet?

Om negativt resultat, sker det någon förbättring?

Belöning

Vad tycker du om bonussystemet?

Finns det något som skulle göra dig mer motiverad att prestera än det belöningssystem/bonussystem som finns idag?

Hur sätts din bonus?

Vet du hur du kan påverka din bonus?