

**Företagsekonomiska institutionen**  
FEK 591 Magisterseminarium 10 poäng  
Organisation

## En extern tolkning av en intern problematik

– En fallstudie av Cardos personalutveckling

Författare:  
Ulrika Nordlöf  
Peter Palmquist

Handledare:  
Anna Stafsudd

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	En extern tolkning av en intern problematik - En fallstudie av Cardos personalutveckling
<b>Seminariedatum:</b>	2004-05-11
<b>Ämne/kurs:</b>	Magisteruppsats i företagsekonomi, Organisation 10 poäng
<b>Författare:</b>	Ulrika Nordlöf, Peter Palmquist
<b>Handledare:</b>	Anna Stafsudd
<b>Fallföretag:</b>	Cardo AB
<b>Nyckelord:</b>	HRM, Personalstrategier, Personalutveckling, Karriärplanering, Rekryteringsprocess, Flexibilitet
<b>Problemområde:</b>	Begreppet personalutveckling förknippas idag med konkurrensfördelar. Hur ska då företagen gå tillväga för att utveckla sin personal? Teorin inom detta område skiljer sig aningen åt. Finns det verkligen klara regler och mirakelmetoder för personalutveckling och använder sig företagen dessa?
<b>Syfte:</b>	Vårt syfte är att undersöka hur företag kan bedriva strategiskt personalarbete och på vilket sätt olika insatser av strategisk personalutveckling kan påverka eller bidra till en god internrekrytering. Med hjälp av vald teori är vår ambition att studien resulterar i en analys av sannolika konsekvenser av fallföretagets valda strategi för personalutveckling.
<b>Metod:</b>	Vi har valt att genomföra en fallstudie med ett industriföretag vars huvudkontor är beläget i Malmö. Anledningen till att vi valt att just ett fallföretag är för att på så sätt underlätta för en analys där fokus och djup främjas. Vidare är vår ansats av abduktiv karaktär vilket innebär att vi arbetat med teori och empiri parallellt. Den empiriska studien består av tre intervjuer med medarbetare i olika befattningar på skilda nivåer i hierarkin.
<b>Slutsatser:</b>	Slutsatserna bygger på en komplettering av Tichy's (1982) modell. Vi belyser problemområden i samband med modellen och med personalutveckling. Personalutveckling är en process som fordrar medvetenhet av ledningen och uppmärksamhet omkring de beslut som de tar. HRM och strategisk personalutveckling kräver en anpassning av hela organisationen. Det är viktigt att företagen beaktar konsekvenserna av de många beslut som måste tas i denna process. Vi har av våra erfarenheter från fallföretaget och teori visat på ett antal problemområden, som är centrala för att kunna bedriva effektiv personalutveckling; Information, Erkännande av HRM-strategier, Flexibilitet, Urval, Matchning mellan individ och utvecklingsmöjligheter samt Kontinuitet och uppföljning.

<b>Inledning</b>	<b>5</b>
Bakgrund	5
Problematisering	6
Syfte	8
Avgränsningar	8
<b>Teori</b>	<b>10</b>
Strategi som vapen	10
Human Resource System	11
Development	12
Strategiskt perspektiv	12
Lednings perspektiv	12
Operationellt perspektiv	13
Problemområden	14
Information	14
Flexibilitet	15
Urval	16
Matchning individ - karriärväg	17
Kontinuitet och uppföljning	18
Sammanfattning av teorin	19
<b>Genomförandet av studien</b>	<b>22</b>
Uppsatsens karaktär	22
Induktiv vs Deduktiv	23
Tillvägagångssätt	23
Val av företag	23
Intervjuer	23
Intervjuprocess	24
Intervjuunderlag	25
Tolkningsförfarande	29
Sammanfattning av metoden	29
<b>Cardo</b>	<b>30</b>
Företagshistoria	30
Verksamhetsområde	30
Organisation	30
<b>Empiri &amp; Analys</b>	<b>32</b>
Del 1	32
Personaldirektören	32
Personaldirektörens arbetshistoria	32
Personaldirektörens arbete	32
Personaldirektörens HRM-arbete	34
Sammanfattning	35
Stjärnskottet	36
Stjärnskottets arbetshistoria	36

Stjärnskottets klättring inom Cardo	36
Stjärnskottets arbete	37
Stjärnskottets arbete med rekryteringsprocessen	38
Stjärnskottets personalstrategi	39
Sammanfattning	39
<b>Nykomlingen</b>	<b>40</b>
Nykomlingens historia	40
Nykomlingens arbete	40
Nykomlingens egna erfarenheter	42
Sammanfattning	42
<b>Del 2</b>	<b>44</b>
<b>Strategiskt perspektiv</b>	<b>44</b>
HRM-strategins roll	44
HRM-strategi i Cardo	45
Sammanfattning	46
<b>Lednings perspektiv</b>	<b>46</b>
Utbildning	47
Identifiera talanger	48
Följder av Cardos metod för att identifiera talanger	48
Karriärplanering	50
Karriärvägar	51
Karriärplaneringsorgan	52
Sammanfattning	53
<b>Operationellt perspektiv</b>	<b>54</b>
Cardos operationella HRM-arbete	54
Cardos rekryteringsprocess	55
Koncernen vs bolagen	56
Nykomlingens egna erfarenheter och Cardos tradition	57
Mänskligstress	57
Sammanfattning	58
<b>Slutsatser</b>	<b>59</b>
Sagan om det självklara och ideala utvecklingsarbetet	59
Det var en gång en otydlig HRM-strategi	61
Som hade sina konsekvenser	62
Är sagan slut här?	63
Slutar inte alla sagor lyckligt?	64
Kan det finnas andra sagor om personalutveckling?	65
<b>Litteratur</b>	<b>66</b>

# Inledning

*I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrunden till vårt ämnesval. Vidare följer en problemformulering som leder fram till syftet med uppsatsen. Slutligen redogör vi för avgränsningar som gjorts.*

## Bakgrund

Världen och mänskligheten har just rundat ännu ett millennium och historien går vidare. Människan tampas med att utnyttja och ta del av sin omgivning genom att begagna de möjligheter som finns till förfogande. Ständigt ändras dock de yttre förhållandena och hon drivs att söka nya utvägar. Denna verklighet lever även företagen i och under de senaste decennierna har omvärlden kring företagen förändrats snabbt och medfört nya förutsättningar för företagande (D'Aveni, 1995). Informationsteknologin översvämmer samhället och idag har många av planetens invånare nära tillgång till Internet. Det medför att kontaktnäten utvidgas och det finns möjlighet för kommunikation och handel dygnet runt. Avstånden krymper och marknaderna blir större för företagen. Det finns nu potentiella kunder världen över för dem som vill. Samtidigt med denna trend bidrar en rad andra faktorer till att världens avstånd krymper ytterligare (Pfeffer, 1994). Avregleringar inom handelsområdet har gjort att många länder har öppnat sina tidigare skyddade marknader och tagit bort sina importtullar, vilket inneburit möjlighet för en ökad handel. Senast har en rad asiatiska länder ingått ett frihandelsavtal. Ett minskat regelverk och kontroll från statlig sida har inneburit underlag för en mer konkurrensinriktad marknad (Pfeffer, 1994). Marknaderna öppnas på detta sätt upp och globaliseras vilket leder till att konkurrensen hårdnar.

Företagen kämpar för att anpassa sig till den föränderliga världen och det kan vara en svår uppgift då förutsättningarna förändras med tiden. Det som tidigare var en fördel kan kanske ett antal år senare vara det som gör att företaget inte är tillräckligt konkurrenskraftigt. Ett exempel är fenomenet storskalfördelar, som under tidigare delen av åttiotalet gav många storföretag enorma fördelar, men som senare blivit ett allt mer obrukbart konkurrensmedel (Stalk, 1992). Kunderna är idag så differentierade och de kräver en bredare produktlinje med fler specifika detaljer, vilket gör det betydligt vanskeligare att använda sig av storskalfördelar som konkurrensmedel (Stalk, 1992). Ytterligare en omständighet som företagen tvingas anpassa sig till är att företagspatent blir mindre vanligt och svårare att upprätthålla. Denna utveckling tillsammans med informationsteknologins framsteg innebär att den teknologi som framställs inom företaget lätt kan kopieras av andra (Pfeffer, 1994). Tidigare kunde företagen konkurrera genom innovationer och tekniska lösningar, men nu när imitering av produkter blir så pass lättillgängligt och okomplicerat krävs nya sätt att konkurrera (D'Aveni, 1995). De tre traditionella sätten att tillförskaffa sig konkurrensfördelar - finansiellt, strategiskt och teknologiskt - har i 1990-talets affärsmiljö fått mindre uppmärksamhet och det som nu står i centrum är organisationen. För att etablera konkurrensfördelar krävs att företaget kan organisera och administrera sin personal på ett effektivt sätt (Ulrich & Lake 1991).

I den mån det är möjligt att skapa långsiktiga konkurrensfördelar har människan framställts som ett av de viktigaste verktygen för att lyckas i det paradigm som nu råder. De egenskaper hon har är inte direkt imiterbara. En produkt, en process eller ett operativsystem kan kopieras av en konkurrent,

men det som skiljer företagen åt är medarbetarna (Pfeffer, 1994). Det går inte att se på en medarbetare vad som gör att han/hon är en god arbetskraft. Det är möjligt att studera kulturen och systemen inom ett framgångsrikt företag, men att sätta fingret på vad som gör dem lyckosamma är svårare.

*"It is easy to copy one thing but much more difficult to copy numerous of things"*

(Pfeffer, 1994, 57)

## Problematisering

Om vi antar att det är möjligt att uppnå konkurrensfördelar genom personal blir det också centralt att ha de bästa medarbetarna. Fokus på individen innebär att, för att kunna överträffa de medtävlande, krävs det en organisation som innehåller de bäst organiserade och motiverade medarbetarna som finns på marknaden. Om personalen spelar en nyckelroll för företagets utveckling och dess möjlighet att skaffa sig konkurrensfördelar blir rekrytering en central aktivitet inom organisationen. Genom att finna de mest kompetenta individerna kan organisationen skapa sig fördelar gentemot sina konkurrenter. Däremot är inte nog med att bara ha dessa individer i organisationen, utan de måste även organiseras och motiveras på rätt sätt. Mycket har skrivits (Mintzberg, 1983, Stalk, 1992) om hur en optimal organisation skall utformas för att uppnå effektivitet varför vi lämnar det därhän och koncentrerar oss på företagets möjligheter att utveckla de skickligaste medarbetarna.

Företagens intresse att utveckla strategier där personalen har en central roll har ökat (Koch & McGrath, 1996, Hambrick, 1989). Human resource (HR) ses som ett sätt att genom medarbetarna utveckla ihållande konkurrensfördelar och ett välutvecklat HRM-system ses som en "invisible asset" (Becker & Gerhart, 1996). Strategier växer fram ämnade att förändra och utveckla företagets HRM-system. Strategic human resource management (SHRM) tros öka möjligheterna att dra nytta av fördelarna med en väl fungerande arbetsstyrka (Delery & Doty, 1996). Grundläggande för att uppnå målet med en väl arbetande personalstyrka är utveckling och utbildning av personalen (Pfeffer, 1994). Personalen kan genom utbildning bli mer självständig och få bättre möjlighet att ta ansvar och initiativ till företagets utveckling (Stumpf & London, 1981).

Utbildning och utveckling av personalen är även grundstenen i företagets internrekryteringsprocess (Pfeffer, 1994). Genom att investera i sin personal kan företaget skapa grundvalen till en god internrekrytering. En anledning till att företag utbildar sin personal kan vara en förhoppning om att kunna finna kandidater till framtida vakanser inom organisationen. Rekrytering av personal är en kostsam process, många företag lägger ner stora resurser på att finna rätt medarbetare. Internrekrytering kan ha många fördelar, kostnaden blir ofta mindre när en kandidat rekryteras internt. Arbetsgivaren känner till individen innan och individen känner företaget (Pfau & Kay, 2002). Internrekrytering kan också uppmuntra de anställdas arbete och prestationer då de kan se en möjlig befordran som morot (Pfeffer, 1994).

Processer såsom utbildning och karriärplanering ses som några av de strategiska verktyg som kan användas för att utveckla sin personal (Stumpf & London, 1981). Genom insatser som utbildning och karriärplanering önskar företagen att uppnå ett underlag till lyckad interrekrytering, ytterligare en fördel företagen strävar efter är en ökad organisatorisk effektivitet tack vare personalens

tillfredsställelse och hängivenhet. (Granrose & Portwood, 1987) Arbetet med att utveckla personalen resulterar ofta i olika former av karriärutvecklingsprogram. De ger individerna en möjlighet att förstå vilka karriärvägar som finns i företaget. För företaget är dessa program också ett sätt att institutionalisera strategier för utveckling av medarbetarna och sörja för att företaget innehåller kompetent personal (Granrose & Portwood, 1987). Samtidigt som allt fler karriärutvecklingsprogram får stort utrymme i dagens företag riktas det kritik mot antagandet om de positiva effekter som företagen söker uppnå med dessa program.

*”Managers needs to understand how individual planning, organizational career information, and perceived matches between individual and organizational career plans combine to shape and energize employees career attitudes and behaviors”*(Granrose & Portwood, 1987, 70).

Citatet ovan visar att alla forskare inte är eniga om att karriärutvecklingsprogram endast har positiva verkningar utan kan leda till andra följder än företagets avsikt. Studien av Granrose & Portwood (1987) visar på faror med karriärprogram, där företag är engagerat i medarbetarnas karriärplanering. De ställer sig kritiska dels mot antagandet att karriärutvecklingsprogram resulterar i ökad tillfredsställelse hos personalen, dels till att företagets assistans i personalens karriär bidrar till en hängiven personal. De menar att i vissa fall kan företagets försök att utveckla sin personal och på så sätt knyta dem till sig för att underlätta internrekrytering istället innebära att personalen vänder företaget ryggen. Personalen finner att den framtid som de hoppas/hoppats på inte finns inom företaget och väljer därmed att lämna organisationen. Samtidigt som Granrose & Portwood för ett sådant resonemang är de dock eniga med de många forskare som menar att personalstrategiska satsningar ger positiva följder och möjlighet till effektiv internrekrytering, frågan är bara hur dessa satsningar skall utformas?

Som forskningsläget ser ut är många överens om att personal kan vara en enastående möjlighet till att skapa ihållande konkurrensfördelar och att HRM är avgörande för organisationens effektivitet. Men kritiska röster hörs som menar att det är svårt att jämföra resultaten från olika empiriska studier som genomförs. Metoden skiljer sig åt och det går inte att utesluta att det påverkar resultaten i studierna. De finns inga specifika mått på vad som är ”high performance” eller ”progressive” vilket innebär att det tolkas olika i alla studier och försvårar jämförandet av olika studier. De finns dock en rad olika förslag på hur HRM skall implementeras i företagen. Ur dessa utkristalliserar sig tre skilda perspektiv på HRM. Det ”universalistic perspective”, med tillhängare som Huselid & Delaney (1996) och Pfeffer (1994), argumenterar för ett ”best practices” sätt att angripa HRM. Det innebär att det finns sätt att använda HRM som alltid kommer att vara bättre än andra sätt, därför bör företag finna det och använda sig av det. Som exempel kan nämnas Pfeffer’s (1994) sexton olika ledningsfaktorer, t ex. lön och anställningstrygghet. Genom att utforma ett HRM-system bestående av en rad av dessa ledningsfaktorer kommer företag uppnå effektiv HR.

En rad andra forskare (Schuler & Jackson, 1987, Tichy, 1982) har istället antagit ett ”contingency perspective”. De menar att för att vara verksam måste en organisations HRM policys överensstämma med andra delar av organisationen. T ex. menar de att ett sätt att använda HRM hör ihop med specifika strategier för den övriga verksamheten. De båda delarna måste koordineras för att fungera. Det sista perspektivet på HRM är ”configurational perspective”. Dess sympatisör hävdar att för att kunna studera HRM och dess effekter måste hela system av aktiviteter undersökas. De bygger sitt resonemang på teorin att tillsammans är vi starkare, dvs. kombinationen av HRM-aktiviteter är starkare än alla individuellt.

Tichy (1982), som kan kategoriseras som en contingency teoretiker, beskriver i sin modell ett HR-system som han menar finns i alla organisationer. Han vill med modellen belysa för företagen vikten av att se HRM som en integrerad del av verksamheten och strategiarbetet. Han menar att det är ledningens prioriteringar som kommer att forma den verksamhet som företaget bedriver och hur personalen kommer att arbeta i denna verksamhet. Tichy (1982) beskriver i sin modell hur han menar att arbetet skall utformas för att kunna påverka personalen. Strategisk personalutveckling beskriver han som en viktig del för att påverka personalens prestationer. Vi har valt att utgå från Tichy's modell (1982) i vår studie. Det har vi gjort eftersom han är en contingency teoretiker, och hans tonvikt ligger på hur effektiv strategisk personalutveckling skall genomföras i företagen. Han belyser på ett konkret sätt vad strategisk personalutveckling innebär och vilka aktiviteter det innehåller. Vi tycker också att han i sin modell sätter in personalutveckling i sitt sammanhang och till skillnad från många andra koncentrerar han sig inte på en liten del av HRM utan ser till helheten. Det tycker vi var viktigt för vår studie. Vi har dock funnit flera områden i anknytning till strategisk personalutveckling som Tichy (1982) inte belyst i sin modell och som verkar vara betydelsefulla för att skapa resultatrik personalutveckling. Vi har därför valt att utgå från modellen och kartlägger därefter olika problemområden i modellen för att kunna genomföra en djupgående studie omkring företags personalutveckling.

Det känns efter denna diskussion naturligt att ställa sig frågorna; Hur bedriver företag strategisk personalutveckling och vad innebär denna för personalen? Med andra ord vad gör företagen för att utveckla sin personal och vilka överväganden ligger till grund för dessa insatser? Vad vill de uppnå med sina satsningar och vad uppnår de egentligen? Kan företagen bedriva strategiskt personalutveckling i syfte att understödja internrekrytering och i sådana fall på vilket sätt? Denna problemdiskussion och dessa frågor har efter noggrant övervägande mynnat ut i vårt syfte med denna studie;

## Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur företag kan bedriva strategiskt personalarbete och på vilket sätt olika insatser av strategisk personalutveckling kan påverka eller bidra till en god internrekrytering. Med hjälp av vald teori är vår ambition att studien resulterar i en analys av sannolika konsekvenser av fallföretagets valda strategi för personalutveckling.

## Avgränsningar

I vår studie har vi varit tvungna att göra vissa avgränsningar för att begränsa omfånget på vår studie och fokusera på syftet. Vi har inte för avsikt att behandla eller ta hänsyn till eventuella omvärldsfaktorer såsom tillgång på personal eller rådande konjunkturer. Vi är dock medvetna om att den rådande konjunkturen och andra omvärldsfaktorer kan påverka företagens satsningar på personal. En studie av företagets anpassning till föränderliga omvärldsfaktorer anser vi kräva en alltför omfattande studie. En sådan studie bör genomföras under en längre tid för att omvärldsfaktorernas ska kunna undersökas på ett bra sätt. Följderna av denna avgränsning är att vi i denna studie inte har möjlighet att visa på konsekvenserna av konjunkturförändringar eller påverkan av andra omvärldsfaktorer. Detta är ju inte på något sätt entydigt med att omvärldsfaktorer inte



påverkar företagets agerande inom HRM området utan endast en nödvändig begränsning från vår sida.

Vidare har vi inte för avsikt att beröra olika organisationsformers inverkan på personalutveckling. Vi har valt ett hierarkiskt fallföretag, vilket kommer att genomsyra hela uppsatsen samt även begränsa möjligheten att generalisera utifrån slutsatserna. Detta är vi medvetna om, men en studie som även behandlar en eventuell inverkan av organisationsstrukturen anser vi bli alltför omfattande och kräver komparativa inslag.

Slutligen ämnar vi i denna studie inte fokusera på de externa rekryteringsmöjligheterna. Vi menar att en undersökning av Cardos tillvägagångssätt vid externrekryteringar kan vara gynnsamt för studien men inser samtidigt att det leder oss bort från vårt fokus på det interna utvecklingsarbetet. Eftersom vi ej noggrant undersöker metoderna för de externa rekryteringarna kommer vi inte fullständigt kunna förklara hur detta påverkar utvecklingsarbetet vilket kan ses som en begränsning för vår studie men vi ser det mer som något nödvändigt med avseende på tid.

Avgränsningarna vi gjort innebär vi inte behandlar ovan nämnda faktorer som kan påverka hur företagets interna utvecklingsarbete. Vi är medvetna om att omvärldsfaktorer, organisationsformen och även den externa rekryteringen kan inverka på utvecklingsarbetet, men anser att avgränsningarna är nödvändiga för att begränsa omfånget av vår studie och vår möjlighet att fokusera på syftet.

# Teori

*I denna del av uppsatsen presenterar vi vald teori som tillsammans med den empiriska undersökningen ligger till grund för analys och därmed även slutsatser. Teoriavsnittet börjar med att redogöra för vad strategisk HRM-verksamhet innebär. Därefter granskar vi kritiskt de problemområden vi uppmärksammat dels i vårt fallföretag, dels i teorin.*

## Strategi som vapen

I inledningen talar vi om hur människan har blivit ett konkurrensmedel. En väl använd personalstyrka kan åstadkomma konkurrensfördelar som inte är direkt imiterbara för konkurrenterna (Pfeffer, 1994). Grunden för att lyckas åstadkomma konkurrensfördelar genom personal är utveckling och utbildning av personalen. Företagen formulerar HRM-strategier för att utveckla personalen och öka möjligheterna att skapa de personalrelaterade konkurrensfördelarna (Koch & McGrath, 1996). Internrekrytering och karriärplanering är ofta en del av HRM-strategierna och tanken är att de används som personalstrategiska verktyg för att behålla och locka medarbetare, men vad är ett strategiskt verktyg? En strategi beskrivs som ”konsten att utnyttja företagets resurser för att uppnå företagets mål” (Bengtsson & Skärvad, 1988, 14), vilket skulle medföra att strategiska verktyg är de vapen eller metoder som företaget använder för att nå sina mål. När företaget presenterar sina mål kompletteras de ofta med strategier för att uppnå dessa mål. På senare år har dock strategibegreppet fått en delvis annan betydelse och innebär ett handlingsmönster för att tillskansa sig konkurrensfördelar och fördela resurserna inom företaget (Bengtsson & Skärvad, 1988,). Som en följd av denna utveckling använder företagen HRM-strategi med strategiska verktyg såsom internrekrytering och karriärprogram för att nå personalrelaterade konkurrensfördelar (Stumpf & London, 1981).

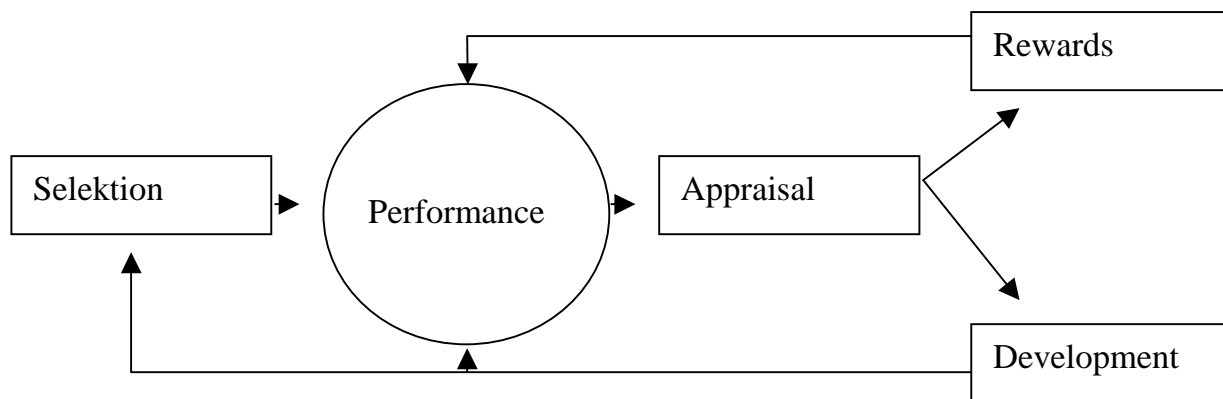
Till en början var det främst tjänsteföretag som använde sig av strategier för de mänskliga resurserna inom företaget (Normann, 1992). Med tiden insåg dock även de traditionella industriföretagen (som vårt fallföretag Cardo) att det fanns fördelar att vinna genom en kompetent och hängiven personalstyrka (Normann, 1992). Normann delar in strategisk personalutveckling i två olika delar dels vikten av att rätt människor rekryteras från början, dels utförande (såsom utbildning och karriärplanering). Den första delen, rekrytering av rätt personer, har vi valt att inte fokusera på i vår studie då studien skulle bli alltför bred och vi skulle tappa det fokus och djup som vi eftersträvar. Istället har vi valt att koncentrera oss på den andra delen, strategisk personalutveckling såsom utbildning och karriärplanering.

Som vi i inledningen beskrivit råder det skilda meningar om hur HRM skall realiseras i företaget. Tre perspektiv på HRM har blivit dominerande, ”universalistic perspective”, ”contingency perspective” och ”configurational perspective”. Eftersom vår studie avhandlar företagets möjlighet till strategisk personalutveckling var det naturligt för oss att en teoretiker med utgångspunkt i contingency perspektivet. Tichy (1982) är tillhångare av contingency perspektivet, han understryker vikten av att HRM inkluderas i det övriga strategiarbetet för att kunna vinna legitimitet. Hans modell är en avspiegling av de HRM-system som finns i företagen, modellen beskrivs nedan för att kunna använda det som ett verktyg i vår studie av övrig teori samt på vårt fallföretag.

## Human Resource System

Tichys (1982) modell nedan beskriver de human resource system som han menar finns i alla organisationer. Hans syfte med modellen är att försöka få företag att se på HRM som en integrerad del av verksamheten. Han vill belysa vikten av att samordna HRM med det övriga strategiarbetet i företag. Det är en förutsättning menar han, för att kunna skapa konkurrensfördelar genom sin personal. HRM-systemet präglas av de prioriteringar som ledningen gör när de driver företaget och deras beslut i personalrelaterade frågor. Grundläggande avvägningar såsom inställning till personal (management philosophy), organisationsstruktur och individuellt eller grupporienterat arbete är avgörande för det klimat som skapas inom organisationen. Han menar att ledningens inställning till personalen avgör vilket förhållande som skapas dem emellan. Det kan spänna från ett klimat där inställningen från arbetarna blir "a fair day's work for a fair day's pay" till något som han kallar the Scandinavian style med engagerade och motiverade arbetare. Organisationsstrukturen sänder också signaler till personalen och beroende av vilken form ledningen väljer skapas ett specifikt klimat om engagemang eller passiva deltagare. Beroende av valen som ledningen gör formas de grundläggande principerna som präglar HRM-systemet i organisationen.

Utöver de grundläggande principerna har ledningen fyra väsentliga processer att ta ställning. Det är ett stort och mycket betydelsefullt arbete för ledningen att ta itu med dessa viktiga frågor. Processerna är selection, appraisal, rewards och development tillsammans formar de en human resource cycle där alla faktorer är beroende av performance. Performance är med andra ord en funktion av de prioriteringar som ledningen gör. Till vänster i modellen nedan, selection, den bäste individen väljs för arbetsuppgiften. Individen utför arbetsuppgiften (performance). Ett väl utfört arbete leder till appraisal som i sin tur ger upphov till rewards och development. Rewards och development som i nästa steg kommer påverka kommande performance. Det är viktigt att komma ihåg att till grund för dessa fyra faktorer ligger ledningens bearbetning av de fundamentala principerna organisationsutformning, management philosophy, resurstillgång och personalstrategier. (Tichy, 1982)



(Tichy, 1982)

I vår undersökning är det främst den sista nedre boxen, development, som är intressant. I development ingår de processer som vi studerar rörande strategiskt personalarbete nämligen utveckling av personalen och redskap såsom utbildning, karriärplanering och internrekrytering. Vi kommer, likt Tichy (1982), använda Robert Anthony's tre olika perspektiv: strategiskt-, lednings- samt operationellt perspektiv, på ledningsarbete för att utreda faktorn development och vad det innebär för företaget. Det strategiska perspektivet belyser den överordnade policyformuleringen och företagets målsättning, medan ledningsperspektivet behandlar resursutnyttjande för att föra ut den strategiska planen. Det operationella perspektivet ser på ledningens dagliga arbete och hur den arbetar för att genomföra den strategiska planen. Development sätts under luppen ur dessa tre perspektiv för att belysa på vilket sätt företaget kan arbeta med development av personalen för att skapa effektiv internrekrytering och en personal som kan användas som ett konkurrensmedel (Tichy, 1982).

## Development

### Strategiskt perspektiv

I det strategiska perspektivet på development synas policyutveckling och målsättning. HRM-strategierna skall vara utformade innan arbetet med personalutveckling går igång för att strategierna skall vara mest effektiva. Arbeta med development på ett strategiskt plan innebär att lägga upp planer för personalen. Det skall finnas framförhållning i planerandet och i den mån det är möjligt att förutspå framtiden skall HRM-systemet skall syfta till att förse organisationen med de individer den kommer att behöva i framtiden. Det gäller att skapa ett befordringssystem som understödjer företagsstrategin och befordrar den typen av personal som behövs i framtiden. Det gäller inte bara medarbetare utan även ledningen. Ledningen måste bestå av den typen människor som företaget behöver, d v s människor som tror på den företagsstrategi som lagts fast. En annan del av arbetet med HRM-strategierna är att skapa långsiktiga karriärvägar för personalen inom företaget, för att ge dem incitament att stanna i företaget. (Tichy, 1982)

Vidare är det centralt att strategin för personalutveckling ligger i linje med och understödjer den övergripande strategin för hela företaget. De måste ha liknande mål för att lyckas, det går inte att företagets strategi är att erövra nya marknader, medan personalstrategin satsar på anställningsstopp. Det är också viktigt att inse att om man skiftar strategi i företaget kan det vara aktuellt att göra ändringar även i personalstrategin, flexibilitet är en central del av strategibildning. Väl utformade strategier bäddar för lyckad personalutveckling (Tichy, 1982).

### Lednings perspektiv

Ledningsperspektiv ser över utnyttjandet och tillgången av resurser för att genomföra målen för development. Ledningen måste ta ställning till hur företaget skall satsa sina resurser för att uppnå sina strategiska mål. Det är vanligt att generella utvecklingsprogram utformas för kommande frontfigurer. Resurser fördelas för att utveckla de individer företaget har användning för i framtiden. Avvägningar måste göras vilka individer som skall ingå i programmen men även vilka kompetenser

som skall utvecklas. Organisationsutveckling i någon form är även det en viktig uppgift för ledningen att skapa utrymme för. Den skall ta ställning till hur utvecklingen av organisationen skall utformas för att nå de mål som företaget har. Det kan inte göras hur som helst utan skall följa de policys som ledningen har lagt fast för organisationen. En annan utmaning för ledningen är att skapa en miljö där individen känner motivation i sitt arbete och på så sätt lär sig själv nya saker och känner tillfredställelse i sitt arbete. (Tichy, 1982)

Både Tichy (1982) och Pfeffer (1994) förespråkar bred utbildning för stora delar av personalstyrkan. Det skapar i längden både en god grundstab av medarbetare och ett bra underlag till internrekrytering. Internrekrytering är viktigt hävdar Pfeffer (1994), då denna uppmuntrar utbildning och träning. Han menar att internrekrytering är ett sätt att binda personalen till företaget.

## Operationellt perspektiv

Det operationella perspektivet fokuserar genomförandet av strategierna för development. Tichy (1982) beskriver tre huvudområden för att operationalisera development. Det första är jobimprovement, som innebär att de specifika kompetenser som krävs för arbetsuppgifterna utvecklas hos varje medarbetare. Nummer två är careerplanning, en långsiktig plan med fokus på individuell utveckling i relation till organisationens möjligheter. Det innebär t ex att en exakt plan läggs för hur utvecklingen ska ske av de individer som finns inom organisationen. Denna planering kan antingen följa ett generellt mönster som används varje gång eller individanpassas. Individanpassas programmet så stärks de färdigheter som kandidaten innehar och utvecklar de som företaget tycker individen saknar. Det kan även innebära att tempo eller timing anpassas efter individens specifika önsknings. Det tredje området är successionplanning, dvs. att förse organisationen med behovet av kompetens. Det är dock inte alltid en lätt uppgift att förse sin organisation med de medarbetare som behövs. Utvecklingen som vi talar om i inledningen, med allt snabbare förändringar i omvärlden som företagen tvingas anpassa sig till, gör det svårt för företagen att förutspå vilka individer som kommer att behövas i framtiden. Trots det menar, Tichy (1982) att det behövs ett system som försöker förutsäga vilka individer företaget behöver i framtiden. Då uppstår problem som han varnar för i samband med detta, informationsbrist. Vilket vi återkommer till under rubriken problemområden.(Tichy, 1982)

Den modell som Tichy (1982) presenterar förefaller att vara något av en mirakelmedicin. Företaget skall sätta upp klara personalutvecklingsstrategier för att nå de mål som det fastställt för verksamhetens development. Dessa personalstrategier skall överensstämma med företagsstrategierna för att kunna nå effektiva resultat. Därefter gäller det för ledningen att göra nödvändiga prioriteringar av resurserna för att kunna förverkliga den personalutveckling som strategierna innebär. Sedan skall ledningen genomföra dessa insatser för development i företaget genom olika personalstrategiska verktyg som karriärplanering, internrekrytering och utvecklingsprogram. Det förefaller inte så svårt när vi ser det presenterat, men samtidigt börjar vi fundera över varför inte alla företag gör så här och därmed vinner konkurrensfördelar. Problematiken är att det inte alltid är lika lätt att genomföra Tichys modell i praktiken som det kan förefalla i teorin. När vi läser vidare i HRM-teorin inser vi att det resonemang som Tichy för har många beröringspunkter med andra forskare (Mintzberg, 1983, Pfeffer, 1994) men samtidigt upptäcker vi, att modellen innehåller många komplicerade dilemman, viktiga avväganden och att det lurar många fallor på vägen till ett effektivt HRM-system. Det är ett omfattande initialt och fortlöpande arbete att få hela sin personalstrategi att hänga ihop. Vi kommer nu att ta upp en rad av

de problemområden som andra teoretiker pekar på för att belysa vilket komplicerat område personalutveckling är.

## Problemområden

*Som vi tidigare nämnt upptäcker vi en rad kritiska problemområden när vi läser HRM-teori till vår studie. Trots att Tichys (1982) modell är omfattande finns det flera olika processer som kan vålla svårigheter i praktiken som han inte belyser i sin modell. De svårigheter som han själv understryker i samband med sin modell är information och erkännandet av HRM-strategier. Dessa faktorer är de stora utmaningarna för ledningen i samband med personalutvecklingsarbetet. Vidare vill vi belysa ytterligare ett antal problemområden som vi stött på frekvent både i litteraturen och i empirin som Tichy (1982) inte framhäver i samband med sin modell. Flexibilitet är ett begrepp som präglar många teoretikers (Granrose & Portwood, 1987, Vardi 1980) HRM-resonemang, flexibilitet i många olika former både från företagets sida men även från individens sida. Urval till befordran och utbildning är en viktig HRM-aktivitet i företaget (Bergström, 1998), hur skall det gå till och på vilka grunder skall beslutet byggas? När urvalet är gjort uppstår nästa svårighet, matchning individ – karriärväg, hur skall utvecklingsarbetet gå till? Och hur tillfredställs både individens preferenser men samtidigt också företagets framtida behov? Till sist framstår vikten av efterarbetet som en viktig faktor vid personalutvecklingsarbete. Uppföljning och kontinuitet är två viktiga delar som inte får glömmas efter att medarbetare genomgått en utvecklingsprocess (Stumpf & London, 1981). Vi kartlägger dessa problemområden och tar utgångspunkt i de två svårigheter Tichy (1982) tar upp i samband development i sin modell.*

## Information

Vi inleder med de svårigheter som Tichy (1982) själva pekar på med genomförandet av development. Han menar att det är mycket svårt att ha relevant och tillförlitlig information om personalen för att kunna göra de riktiga befordringarna eller välja rätt personer till utvecklingsprogram. Även Stumpf & London (1981) trycker på vikten av relevant information vid dessa tillfällen och att denna är jämförbar. Då tillförlitlig information saknas har beslutsfattarna svårt att värdera kandidaterna. Det kan medföra att det satsas på fel kandidater eller att någon blir förbisedd vid en befordran. Bristen på information om personalen är alltså enligt Tichy (1982) den stora problematiken inom development. Det är främst ett problem för företaget i samband med att de skall planera för framtiden och vilka kompetenser som de behöver. För att kunna konstruera hållbara planer för framtiden krävs det att företaget gör en rejäl undersökning vad organisationen innehåller för kompetenser. Därefter skall denna information kontinuerligt uppdateras. Annars brister hela poängen med att försöka göra planer för framtiden.

Nästa svårighet som Tichy (1982) upplever är att HRM-strategierna saknar erkännande av ledningen inom företag. Han menar att i många ledningsgrupper endast har tagit till sig vikten av HRM på det retoriska planet medan praktiskt saknar HRM fortfarande legitimitet. Han beskriver det som:

”a missing link between human resource planning and business strategy”

(Tichy, 1982, 55)

Ledningen i företag ägnar inte HRM tillräcklig uppmärksamhet utan delegerar det direkt till HRM-avdelningen som i många fall saknar inflytande i företagets ledning. HRM blir inte involverat i det strategiska arbetet i företaget. Som resultat blir HRM-strategierna endast pappers exercis som inte har någon betydelse. (Tichy, 1982)

Glinow (1983) illustrerar svårigheten med information ur ett annat perspektiv. I detta perspektiv utgår han från antagandet att ett integrerat HRM-system är en förutsättning för god personalutveckling. Ett integrerat HRM-system innebär att alla verksamhetsområdena i företaget hänger ihop. Informationen skall inte stanna någonstans utan genomsyra organisationens alla delar. I HRM-arbetet är det synnerligen viktigt att ha relevant information om sina medarbetare. Informationen från utvärdering av personalen är den information som kommer att prägla HRM-arbetet inom företaget. Den kommer att vara knuten till belöning, karriärplanering och utvecklingsmöjligheter för medarbetaren. Informationen om medarbetarna kommer även att prägla uppbyggnaden av karriärvägar inom företaget och de arbetsuppgifter som individen skall ställas inför. Problemet är bara att få denna information att flyta inom organisationen och att alla verksamheter inom företaget har tillgång till den och att de använder sig av denna när beslut fattas och inte väljer kandidater på några andra kriterier, t ex. vänskap eller personkemi.

## Flexibilitet

Ett nyckelbegrepp som återkommer hos flera teoretiker (Granrose & Portwood 1987, Vardi 1980, Tichy, 1982) är flexibilitet. Problemet, som de beskriver det är att det inte är möjligt att använda en och samma strategi för alla företag, utan det krävs att dessa anpassas till företagens specifika förutsättningar. Stumpf & London (1981) understryker vikten av att ha en strategi som passar till situationen. Strategin måste anpassas till vilken fas företaget befinner sig i, uppstarts- utvecklings- eller omarbetningsfas. På samma sätt är det med människor, det går inte att sätta in alla i samma utvecklingsprogram och tro att det skall fungera, utan programmet måste anpassas efter olika individer. Utvecklingsprogrammet måste anpassas både efter deras preferenser - var de vill komma, men också efter var de befinner sig i livet. Det gäller att timingen är rätt för att kunna få ut det maximala ur de resurser som sätts in. Det viktiga är att individen är med och utformar programmet, på så sätt involveras hon i processen och får ett program som stämmer med hennes preferenser (Normann, 1992).

Företaget ställs inför ytterligare svårigheter i samband med HRM-arbetet och flexibilitet som Tichy (1982) inte belyser i sin modell. Företaget måste vara flexibelt på så sätt att de kan erbjuda alternativa karriärvägar. Det finns inte plats för alla på toppen. Andra attraktiva lösningar måste finnas d v s andra valmöjligheter som också uppfattas som karriär (Vardi, 1980). Genom att hitta andra former av utmaning än traditionell chefskarriär t ex specialistfunktioner kan fler individer tillfredställas inom organisationen, vilket förmodas att öka effektiviteten (Vardi, 1980). Organisationens måste kunna vara flexibel inom detta område för att få ut det mesta av sina medarbetare, så man inte riskerar otillfredsställda medarbetare som har en större tendens att lämna organisationen (Granrose & Portwood, 1987).

Det är uppenbart att flexibilitet på många olika områden är centralt för företagen för att lyckas med utvecklingen av medarbetarna. Till att börja med måste personalstrategierna vara flexibla så att de anpassas till företaget och till förändringar i omvärlden. Förutsättningarna kan förändras och då gäller det för företaget att kunna växla om till de nya omständigheterna och göra det bästa av den nya situationen. Flexibilitet är också ett nyckelbegrepp vid utformningen av de strategiska verktyg som skall operationalisera den personalstrategiska strategin. Det går inte att använda samma modell på alla människor utan insatserna måste individanpassas. Det kräver flexibilitet och många olika karriärmöjligheter inom organisationen för att lyckas.

## Urval

Bergström (1998) beskriver i sin bok, "Att passa in", att rekryteringsförfarandet ofta inkluderar en matchningsprocess. Bergströms beskrivning av en sådan matchningsprincip avser en externrekryteringsprocess. Vi anser dock att hans teori är relevant även för ett resonemang med fokus på internrekrytering, då det även inom internrekrytering sker en matchnings- och urvalsprocess. Urval av individer är en komponent som Tichy (1982) inte klarlägger i sin modell. Vikten av att rekrytera rätt person från början inkluderas i modellen, men inte problematiken vid urval till befordran eller utvecklingsprogram. Bergströms resonemang understryker vilken komplicerad process detta kan vara och det är viktigt att företagen fokuserar på urvalsproblematiken för att göra de bästa valen för företagets framtida utveckling.

Utvecklingen av rekryterings/befordransprocessen fick stor genomslagskraft under åttiotalet. Det växte fram fler och mer utvecklade metoder, tester och urvalsmetoder (Bergström, 1998). Det banbrytande med de nya testerna var ambitionen att fånga in och betona vikten av social kompetens. Åttiotalets mer sofistikerade urvalsmetoder utgick från motivationsteorier, som skildrar hur individen beter sig i olika situationer. Testerna ämnade framställa en personlighetsprofil för att sedan bedöma om individens behov, intressen och drivkraft överensstämmer med företagets normer och värderingar (Bergström, 1998). Samtidigt som de nya eller modifierade rekryteringsmetoderna fick större utrymme, och rekryteringskonsulternas verksamhet blomnade, riktades kritik mot urvalsmodellen. Kritikerna menade främst att urvalsmodellen byggde på felaktiga antaganden såsom att människor inte förändras över tiden och att det är möjligt att göra objektiva bedömningar av individer. Kritikerna hävdade att människor förändras kontinuerligt under sin karriär och att människans subjektiva uppfattning är avgörande för motivationen och därmed utförandet av sitt arbete (Bergström, 1998). Kritikerna förespråkade istället en metod som belyser individens förändringsbenägenhet, motivation och ledarskicklighet. De menade även, att det var betydelsefullt att ge den arbetssökande en realistisk bild av arbetet så att hon/han kan bilda sig en rimlig uppfattning av arbetets krav.

Bergström menar att anställnings/befordringsbeslutet kan betraktas som en social process där organisationen väljer individer, men där det också finns en betoning på individernas fria val. Matchningsprocessen skall kännetecknas av individens lust och motivation för att på bästa sätt uppfylla företagets behov. Det är inte alltid en god idé att välja den bäst meriterade, utan det kan vara viktigare vid rekryteringen eller befordran att beakta individens vilja och intresse för företaget och tjänsten. En matchningsprocess syftar främst till att skapa underlag för ett långsiktigt rationellt beslut som gynnar både företaget och individen (Bergström, 1998). Bergströms matchningsresonemang kan kopplas till den problematik som Tichy (1982) beskriver omkring informationsbrist. Matchningen mellan individ och utvecklingsmöjligheter är svår om det inte finns



tillräcklig information om kandidaten. Båda dessa resonemang understryker med andra ord vikten av att lära känna sina kandidater för att kunna göra de rätta matchningarna.

## Matchning individ - karriärväg

Portwood & Granrose (1987) för en liknande diskussion som Bergström, men lägger istället vikten vid att företagets behov matchas med individens karriärplan. De beskriver organisationers försök att genom en lyckad matchningsprocess skapa goda grunder för internrekrytering. De menar dock att företag ofta ignorerar möjliga negativa konsekvenser av t ex karriärprogrammen. De ställer sig kritiska till hur företag använder sig av karriärutvecklingsprogram. I sin studie undersöker de tre vanliga antaganden varpå företagen grundar sina utvecklingsprogram och ser om de stämmer. Resultaten av studien visar att dessa tre antaganden förefaller vara aningen förenklade. Detta är ett resonemang som är intressant i samband med utveckling av personal och som Tichy's (1982) modell inte reflekterar över.

*Antagande 1. Medarbetare som bemödar sig att genomföra en internkarriärplanering kommer att ha en bättre möjlighet att nå personliga karriärmål inom organisationen.*

Detta antagande innebär att ansträngning och fokus på sin egen karriärutveckling leder till att individens mål lättare uppnås. Många författare Adams (1963), Gouldner (1960) och Portwood & Miller (1976) i Portwood & Granrose, (1987) ser dock också en annan sida av detta mynt, fokuseringen på målen leder till att individens förväntningar ökar. Om dessa förväntningar sedan inte tillgodoses kan effekten istället bli att individerna söker sig bort från organisationen. Om personalen till exempel deltar i ett karriärutvecklingsprogram och detta sedan inte leder till att befodrings- eller utvecklingsmöjligheterna ökar, kan detta leda till en konkurrenssituation, som i sin tur kan resultera i att några av deltagarna lämnar organisationen. Om företaget inte anpassar karriärvägarna för de anställda i organisationen till de utvecklingsstrategier de använder för de anställda kan resultatet alltså bli missnöjda anställda med motiv att söka sina karriärmöjligheter externt.

*Antagande 2. Klargörande av organisationens planer och individens möjligheter kommer att reducera de anställdas ängslan och frustration. Detta leder till en mer positiv inställning till organisationen och karriärutveckling.*

Det andra antagandet betyder att genom förmedling av information om organisationens planer samt individens möjligheter vill företaget reducera personalens frustration och ängslan i tron att detta ledar till mer positiva anställda. Portwood & Granrose (1987) menar att ökad information till medarbetarna kan leda till positiva reaktioner för personalen, men enbart i de fallen då medarbetaren upptäcker att hans/hennes karriärplaner överensstämmer med de möjligheter som presenteras av organisationen. I de fall då medarbetaren inte ser någon matchning kan informationen istället för att leda till ökad tillfredsställelse resultera i motsatsen.

*"failure to perceive an acceptable match causes individuals to begin a search for more palatable alternatives either inside or outside an organization"*

(Portwood & Granrose, sid 701,1987)

Företagen måste inse att information kan ha olika inverkan på individer och det beror på huruvida den matchar deras behov. För att inte förlora värdefull personal är det viktigt att företagen satsar på karriärprogram som anpassas till individen. (Portwood & Granrose, 1987).

*Antagande 3. Karriärrelevant information och assistans kommer att leda till ökat karriärfokus hos individen, vilket binder dem närmre organisationen.*

Det tredje antagandet skulle innebära att med mer information och hjälp med karriärplanering knyts medarbetarna tätare till organisationen. Individer tenderar i och för sig att använda sig av färdiga och uppenbara lösningar och sannolikt formar medarbetarna sina planer efter de möjligheter företaget presenterar men bara till en viss gräns. Om individerna blir missnöjda med matchningen mellan sin karriär och organisationens lösningar kommer andra alternativ undersökas. Det finns alltså en risk att otillräcklig eller felaktig matchning mellan individ och karriärväg inte knyter individen närmare organisationen, utan istället stöter bort dem. Finns det däremot en matchning mellan de möjligheter som erbjuds och individens karriärplan kommer antagandet om en mer hängiven personal att slå väl ut. (Portwood & Granrose, 1987)

Sammantaget konkluderar Portwood & Granrose (1987) i sin studie att bara för att individer är med i ett karriärutvecklingsprogram så betyder inte de att de är nöjda med sin situation. Utformningen av programmet måste matchas till vad individen har för förutsättningar och preferenser. Än en gång kan vi konstatera att flexibilitet och individspecifik information är två nyckelbegrepp som författarna fokuserar på i arbetet med effektiv strategisk personalutveckling.

Pfeffer (1994) ser många fördelar och möjligheter med program för att utveckla och befordra medarbetarna. De grundläggande antaganden som Pfeffer (1994) bygger sitt resonemang på är desamma antaganden som Portwood & Granrose (1987) kritiserar. Strategisk personalutveckling innebär för Pfeffer (1994) främst utbildning, men också att internrekrytering bör utnyttjas strategiskt för att erhålla ett antal fördelar. Internbefordran och möjlighet till karriärutveckling innebär, menar han, att medarbetarna binds till företaget samtidigt som företaget binds till personalen. Han menar även att möjligheten till internbefordran genererar mer motiverade och hårt arbetande medarbetare. Internrekrytering kan även fungera som ett tecken på att ansträngning lönar sig. Genom att personalen kan se möjligheter till befordran kan detta öka drivkraften att prestera mer.

## Kontinuitet och uppföljning

Centralt för att internrekrytering och karriärutvecklingsprogram skall fungera och vinna legitimitet är att dessa upplevs som rättvisa (Stumpf & London, 1981). Stumpf & London hävdar att företagen ofta har dålig uppföljning av medarbetarnas arbete och risken finns därför att "fel" person blir befördrad. Problematiken ligger i att företagen inte har någon befintlig strategi för hur belöning för väl utfört arbete skall gå till. Tichy (1982) belyser i sin human resource cycle vikten av att ha ett system och en strategi för uppföljning och belöning. Saknas detta är risken att det arbete som individen tidigare utfört inte alls är med som ett kriterium vid bedömningen av vem som skall befordras. Istället skiftar kriterierna för befordran från gång till gång och personalen vet inte vad den skall förvänta sig. Problemet blir då att internrekrytering inte kommer att fungera som en morot till effektivt arbete utan skapa misstro och irritation hos personalen (Stumpf & London, 1981).

Glinow (1983) tar också upp diskussionen kring företagens dåliga arbete med uppföljning av sina medarbetare. De menar att det är där som allting måste börja - för att kunna veta vilka individer som organisationen skall invertera, i så måste man ta reda på vad de gör. Genom att följa upp deras arbete finner organisationen de kandidater som den vill satsa på. Det måste vara steg ett och därefter kan individuella karriärplaneringsprogram utarbetas för de individer som är utvalda.

Vardi (1980) presenterar ett annat dilemma som hänger samman med att företagen ofta inte har någon enhetlig strategi för utveckling av personalen. I en organisation kan det ske att flera i organisationen inofficiellt blivit lovade samma jobb eller utbildningsplats. Chefen vill sporra sin underordnade lite extra och lovar vagt att det nog kan bli en öppning om individen fortsätter i den här takten. På en annan avdelning sitter en annan chef och lovar samma plats till sin underordnade. Detta kan bidra till förväntningar som aldrig uppfylls. Individen kan därigenom tappa förtroendet för både chefen och företaget och i värsta fall lämna organisationen. Vardi (1980) trycker därför på vikten av att ha ett enhetligt system för belöning, men även för internrekrytering för att komma undan problemet. Det är viktigare att individen har realistiska jobb- och karriärförväntningar än för höga och som inte uppfylls. Nyckeln till att individen skall kunna ha realistiska karriärförväntningar är information och kommunikation inom ledningen. När en organisation är stor och fler människor blir inblandade i beslut kring befordran och organisatorisk utveckling, är det centralt att det finns tydlig och kommunicerad information och policys om hur processen skall gå till för de inblandade beslutsfattarna. Annars finns risk att löften ges som sedan inte går att hålla. Då kan utbildnings- och internrekryteringsprocessen förvandlas från något positivt till något negativt, som skapar tvivel och misstro hos de anställda. (Vardi, 1980)

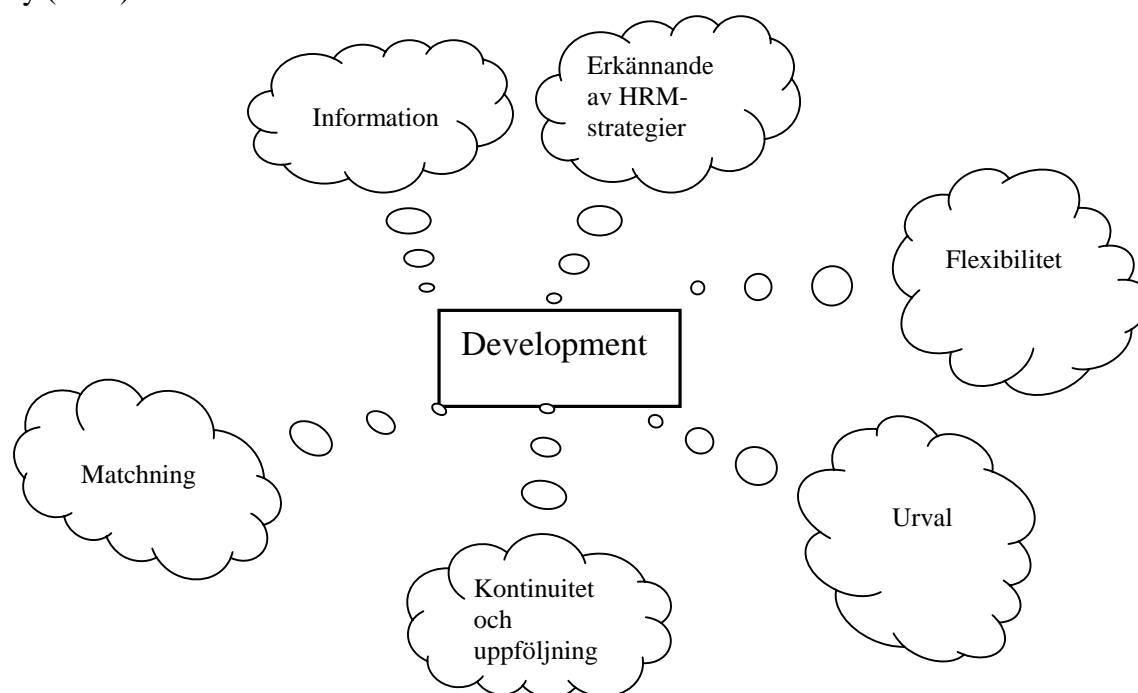
## Sammanfattning av teorin

Tichy (1982) beskriver i sin modell hur företagets HRM-system fungerar. Poängen är att om företagen kan få HRM-systemet till att operera effektivt kan de genom personalen skapa konkurrensfördelar. Tichy's (1982) modell verkade till en början vara odiskutabel, det föreföll för oss som han hade upplyst ledningen om alla de svårigheter som de skulle behöva ta hänsyn till i HRM-arbetet. Ju mer vi läste insåg vi dock att modellen inte var invändningsfri. Det dök upp teorier på områden inom det strategiska personalarbetet som komplicerade den process som Tichy (1982) hade beskrivit. Vi upptäckte att vissa faktorer hade utelämnats i modellen i modellen och några av dessa föreföll för oss som de var essentiella för att få HRM-arbetet till att fungera. Därför gav vi oss i kast med att kartlägga dessa problemområden för att kunna komplettera Tichy's (1982) modell med de ytterligare faror som ledningen måste vara observant på för att kunna bedriva resultatrikt HRM-arbete.

Enligt Tichy (1982) kommer hela HRM-verksamheten präglas av några få grundläggande prioriteringar som ledningen gör i sitt arbete. Det är t ex. hur ledningen ställer sig i frågor som inställning till personal, förväntar sig ledningen en deltagande eller en passiv personal. Organisationsstrukturen, hierarki eller ett decentraliserat arbetssätt påverkar arbetsmiljön och personalen. Satsar ledningen på individuellt eller grupporienterat alla dessa avvägningar är avgörande för det arbetsklimat som skapas inom organisationen. Beroende av valen som ledningen gör formas de grundläggande principerna som präglar HRM-systemet i organisationen. När ledningen väl har gjort dessa val återstår att ta ställning till hur fyra andra viktiga beståndsdelar av HRM-systemet skall hanteras. Dessa är selection, appraisal, rewards och development tillsammans formar de en human resource cycle där alla faktorer är beroende av performance. Ledningens

prioriteringar i grundläggande HRM-frågor och utförande av de fyra områdena kommer vara avgörande för individens arbetsprestation (performance) enligt Tichy (1982).

Vår studie fokuserar främst på den sista nedre boxen i Tichy's modell (1982), development. Här beskriver han hur utveckling av personal skall genomföras och på vilket sätt det inverkar på personalens performance och i dess förlängning företagets möjligheter att skaffa sig konkurrensfördelar genom personalen. Han menar att klara strategier och målsättningar för utvecklingen av personalen är grunden till en välfungerande personalutveckling. Ledningens prioriteringar av de resurser som finns är skall understödja strategierna och göra det möjligt att genomföra dem i verkligheten. Prioriteringarna av resurserna ger också i sig svaret på vilka metoder som företagen ska använda för att utveckla sin personal. Det var i detta resonemang som vi upptäckte att det fanns flera faktorer som verkade ha stor betydelse för att nå ett lyckat resultat som Tichy (1982) hade utelämnat.



(Komplement till Tichy's modell, 1982)

Först vill vi peka på Tichy's egna varningar i samband med hans modell. Han understryker två omständigheter som kan vålla problem i samband med hans modell dels *information* dels *erkännandet av HRM-strategier*. Det är svårt för företagen att inneha tillförlitlig och jämförbar information om individerna inom organisationen, vilket försvårar urval och värdering av personalen. Om HRM-strategierna saknar erkännande hos den högsta ledningen blir de endast pappers exercis. De är centralt att de inkluderas i det övriga strategiska arbetet för att vinna legitimitet.

*Flexibilitet* är ett av de områden som flera teoretiker (Granrose & Portwood 1987, Vardi 1980) belyser som en avgörande faktor för att kunna skapa effektiv personalutveckling vilket vi inte menar att Tichy (1982) framhäver i sin modell. Det krävs flexibilitet i många avseenden, inte bara

för i personalstrategierna utan även i karriärmöjligheterna och i utformning av personalutvecklingen. Metoderna företaget använder för att utveckla sina medarbetare måste vara anpassade till de individer som deltar i utvecklingen (Normann, 1992), men också till företaget och dess möjligheter att erbjuda framtida karriärer (Vardi, 1980).

*Urvalet* är ytterligare ett av de problemområden som finns men som inte blir belyst i Tichy's (1982) modell. Vem skall väljas till utvecklingsprogrammen eller till att befordras och på vilka grunder skall beslutet tas? Flera teoretiker (Stumpf & London, 1981, Glinow (1983), Vardi (1980)) belyser vikten av att det finns klara strategier för hur denna urvalsprocess skall gå till. Risken är annars att orättvisa eller felaktiga beslut fattas och utvecklingsprocessen förvandlas från något positivt till något som skapar misstro bland medarbetarna och i värsta fall orsakar oönskade personalavgångar.

Vidare beskriver Portwood & Granrose (1987) hur viktigt det är att företagen inser vilka processer de sätter igång hos deltagarna i personalutveckling. De menar att företagen tenderar att endast se det positiva med att utveckla sin personal och ibland glömmer att det kan få andra konsekvenser än de har räknat med. Denna konsekvens varnar inte Tichy (1982) för i sin modell. *Kontinuitet och korrekt uppföljning* är viktiga element i företagets agerande för att skapa ett fungerande HRM-system som personalen har förtroende för (Stumpf & London, 1981, Vardi, 1980).

Utbildning kan leda till ökade ambitioner som om de inte möts inom organisationen förverkligas på annat håll (Portwood & Granrose, 1987). Information om organisationens möjligheter kommer endast att leda till ökat engagemang och fokus så länge detta möter de föreställningar som individen har för sin framtid, *matchningen mellan individ och karriärväg* är mycket viktig. Det är många överväganden som företaget tvingas göra innan de startar sin personalutveckling.

I och med sammanställningen av denna teoridel har vi skapat en insikt i att strategisk personalutveckling inte är något enkelt arbete. Vi inser att Tichy's (1982) modell är omfattande och bra men att det finns områden som kan skapa svårigheter om ledningen inte är uppmärksam. Därför har vi valt att komplettera modellen med dessa viktiga områden som om de inte får tillräcklig uppmärksamhet kan orsaka att HRM-systemet inte fungerar effektivt, menar vi. Vi vill med denna modell och tillhörande diskussion belysa ännu tydligare hur viktigt det är för företag att investera kapital och engagemang i personalutvecklingsarbetet. Utifrån de lärdomar vi fått från vår teoretiska studie kommer vi att undersöka vårt fallföretag och se hur de arbetar med personalutveckling och vad företaget kan göra bättre. Först vill vi beskriva de metodiska avväganden som vi gjort i vår studie för att ge läsaren en bättre förståelse för vårt arbete.

# Genomförandet av studien

*Vår ambition med detta metodavsnitt är att på ett enkelt sätt presentera samt motivera de metodavväganden som ligger till grund för studien. Vi menar att läsaren genom en ökad insikt i vilka avväganden och prioriteringar vi gjort under arbetets gång kommer få en bättre förståelse för vår studie. Vi tror också att det gynnar trovärdigheten i vår studie att läsaren kan följa arbetets gång.*

## Uppsatsens karaktär

Fallstudier brukar man benämna de studier som avser ett eller ett fåtal fall vilka studeras detaljerat (Lundahl & Skärvad, 1999). Många av våra kolleger, alltså andra forskare inom organisationsteori har liksom vi anammat fallstudien som metod för att förstå organisatoriska fenomen. Metoden har ofta motiverats som ett bra sätt att verkligen förstå komplexa situationer, men i den komplexitet som ofta upplevs ligger även faran med denna metod. Enligt Lundahl & Skärvad (1999) är det vid fallstudier centralt att studien fokuseras för att inte försvinna i komplexiteten. Av egen erfarenhet, vet vi, att faran är stor att tappa fokus, vilket kan leda till förvirring och förlorad röd tråd. För att inte komma bort från vårt syfte utan gå djupare in på det vi verkligen ska undersöka har vi valt att noga avgränsa studien.

Vår empiriska studie kan vidare karakteriseras som en ögonblicksstudie, vi tar del av våra respondenters arbetsuppgifter och tankar kring det studerade fenomenet just vid det tillfälle vi besöker dem (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi får genom ögonblicksstudien en förståelse för fallföretagets situation samt respondenternas tankar vid den tidpunkt vi besöker dem. Eftersom syftet med uppsatsen inte är att studera konsekvenserna av ett förändringsarbete eller ett fenomen som förekommer under en specifik tidsperiod passar förståelsen för företagets situation vid en specifik tidpunkt vårt syfte.

Anledningen till att vi enbart koncentrerat oss på ett fallföretag har utgångspunkt ur våra tidigare erfarenheter av studiers bredd och djup. Ordspråket ”Den som gapar efter mycket...” kan undermedvetet ha påverkat vårt metodval i detta avseende. Vårt mål med studien var således att uppnå djup, inte bredd. Studiens djup och bredd för oss även in på generaliserbarheten.

I fallstudier såsom denna brukar generaliserbarheten ifrågasättas (Alvesson, 1994). Många har hävdad att fallstudier erbjuder en alldeles för låg bas för att resultaten ska vara generaliserbara. (Yin, 1988) Detta är dock ett felaktigt påstående som ofta beror på att fallstudier jämförs med statistiska undersökningar. I statistiska undersökningar bygger generaliserbarheten på ett representativt urval som används för att dra slutsatser om en större population. Det är dock inte rätt att dra dessa paralleller mellan en sådan undersökning och fallstudier. I fallstudier förekommer istället en analytisk generalisering. Urvalet alltså fallet, väljs inte för att vara representativt utan för att undersöka det ämne man intresserat sig för. Vid analytisk generalisering används tidigare teorier för att jämföra resultaten från den empiriska undersökningen (Yin, 1988). På så sätt skapas förutsättningar att generalisera resultaten för andra fall än det man undersökt. Med detta sagt är alltså vår ambition att resultaten från vår studie förutom Cardo även gagnar andra företag i deras arbete med personalutveckling

## Induktiv vs Deduktiv

Det finns det två olika sätt att angripa eller fånga in samhälliga fenomen. Dessa brukar benämnas bevisandets respektive upptäckarens väg (Holme & Solvang, 1997). Bevisandets väg eller det deduktiva angreppssättet kännetecknas av en teoretisk bas som används för att testa teorin genom en empirisk studie. Vid användning av upptäckarens väg eller det induktiva angreppssättet är forskaren till skillnad från den deduktiva ansatsen inte beroende av en teoretisk bas. Det handlar alltså precis som benämningen ”upptäckarens väg” antyder om att förutsättningslöst dyka ner i den empiriska undersökningen. Eftersom vi tidigt visste att vi skulle skriva om HRM och rekrytering hade vi innan den empiriska studien påbörjats hunnit läsa in oss på området, men vi får dock fortfarande kännetecknas som upptäckare. Den metod vi använt oss av passar dock bäst att benämnas som abduktiv, vilket betyder att vi lät teori och empiri växa starkare, kompletteras och sammanställas under och efter den empiriska fasen av studien (Alvesson & Skoldberg, 1994).

## Tillvägagångssätt

### Val av företag

I den empiriska undersökningen har vi fått möjligheten att använda oss av Cardo, ett internationellt industriföretag beläget i Malmö. Valet av fallföretag var inte ett svårt beslut för oss. Vår ursprungliga förhoppning var att hitta ett företag beläget i Malmö eller Lund som var tillräckligt stort för att bedriva HRM-aktiviteter ur ett större perspektiv. Viktigt var även att företaget tillät oss intervjua flera personer med olika befattningar. Eftersom vi fick tips om att Cardo tidigare samarbetat med studenter tog vi kontakt med deras personaldirektör. Efter mailkontakt med Cardo där vi kortfattat presenterat vår önskan att studera deras HRM-system blev ett möte med personaldirektören verklighet.

### Intervjuer

Vårt empiriska bidrag bygger uteslutande på intervjuer med personal inom Cardo. Valet av intervjuer som metod föreföll tidigt passa bäst för vår studie. En annan möjlig metod hade varit observationer, vilket i sig hade varit mycket intressant och lärorikt, men inte passat vårt syfte fullt ut. De processer som vi studerar, utveckling av personal och internrekrytering, menar vi att det skulle vara svårt att få konkreta svar på genom observation. Vi anser att intervjuer med personal i olika befattningar ger en mer heltäckande bild av hur och varför Cardos personalutvecklingsarbete fungerar. Samtidigt som vi vill erhålla djup i vår undersökning är vi beroende av en mer integrerad bild av hur organisationen fungerar, vilket även bidrog till att vi valde intervjueteknik som metod.

Vi har valt att kalla de tre intervjuobjekten; Personaldirektören, Stjärnskottet och Nykomlingen för att därigenom få tydlig beskrivning av vilka personer vi har träffat och vilken roll de har i företaget. Innan vi mötte dessa individer hade vi svårt att få grepp om Cardo. Cardos hemsida ger begränsad

information angående personalpolitik, rekryteringspolicys och personalfrågor överhuvudtaget. Hemsidan gav inte heller någon inblick i organisationsstrukturen. Denna sparsamma informationsförmedling gjorde det svårt för oss att komma väl förberedda till den första intervjun. Därför blev intervjun med personaldirektören något svårare än de andra då vi vid de senare intervjuerna hade mer kunskap om Cardo.

## Intervjuprocess

De tre intervjuer som genomfördes fortgick ungefär på samma sätt. Vi avtalade tid med personen i fråga, samt informerade intervjuobjekten att vi var intresserade av få veta mer om deras HRM-verksamhet med fokus på rekryteringsförfarandet. Inför intervjuerna informerade vi om att det handlade om ett samtal på lite över en timma, vilket vi under intervjuerna inte hade problem att hålla oss till. Vi kände att tiden för intervjuerna var tillräcklig för att täcka de problemområden som skulle behandlas utan stress. Vid intervjuerna var båda författarna närvarande, det som sades antecknades direkt under samtalet. Vi funderade på att spela in intervjuerna för att lättare kunna använda oss av eventuella citat, men bestämde oss slutligen för att istället anteckna vad som sades. Detta beslut grundar sig i att vi ansåg att inspelning av respondenten hämmar öppenheten i dialogen.

Anledningen till vår ganska breda och flexibla information om vad intervjun handlar om och att vi valde att inte presentera syftet med studien var att skapa en mer öppen intervju. Vi ville inte styra intervjuobjekten eller riskera att de svarade det som de trodde att vi ville höra. Intervjuerna förlöpte som ett samtal där vi initialt vid varje intervjutillfälle tog reda på respektive persons befattning och arbetsuppgifter för att sedan leda in på personens aktiviteter kopplade till vårt problemområde. De frågor som ställdes efter det att bakgrundsfrågorna var avklarade kan benämnas processfrågor, alltså frågor som syftar till att ge respondenten utrymme att diskutera och utveckla de faktorer eller ämnen vi anser relevanta (Lundahl & Skärvad, 1999).

Då vi inte vill styra den information som kom fram vid intervjun använde vi inte oss av standardiserade frågoformulär. Liksom Holme & Solvang (1997) menar vi att intervjuobjekten främst bör styra utvecklingen av intervjun. Vi använde oss av intervjumaterial där vi i förväg ställt upp områden som skulle behandlas under intervjun, en s.k. semistrukturerad intervjuteknik. Vi såg till att avklara samtliga områden under intervjuerna och ofta behövdes bara följdfrågor för att leda in på de områden som ej berörts. Holme & Solvang (1997) menar att intervjusituationen är krävande för både forskaren och respondenten. En central poäng, som betonas, är vikten av att forskaren förstår och följer upp de problemområden som respondenten behandlar. Det problemet upplevde vi i början av vår första intervju. Som vi tidigare beskrivit gav Cardos hemsida begränsad information, vilket bidrog till att till det i början gick åt mycket energi till att förstå de samband som personaldirektören förklarade. Våra uppföljningsfrågor var därför något begränsade, men det blev bättre allt efter intervjun fortskred. Efter sammanställningen av den första intervjun klarnade dock bilden av Cardo och vi kände oss mer säkra inför nästa intervju.

En annan svårighet med intervjuer som metod är sammanställningen av vad som sagts. Då vi använde oss av semistrukturerade intervjuer fann vi att mycket arbete låg i utsällning av det material som inte var relevant för studien. Vi fann vi vid genomgång av materialet från de tre intervjuerna att mycket av informationen som är relevant för uppsatsen bygger på den övergripande information vi tillskansat oss vid intervjun med Personaldirektören. Vi kände då att det var viktigt



att inför vidare analys kontrollera att missuppfattningar från vår sida inte ligger till grund för våra tolkningar. Vi skickade således materialet från vår första intervju till Personaldirektören och diskuterade sedan igenom huvudpunkterna under ett kort möte med honom. Några få oklarheter behandlades, och efter mötet anser vi att den information som används från de tre intervjuerna är korrekt återgiven. De huvudpunkter som diskuterades var; Organisationsstruktur, Utbildningsprogrammen och rekryteringsförfarandet. Samtidigt passade vi på att fråga om han hade några dokument vidrörande Cardos HRM-strategi och filosofi.

## Intervjuunderlag

Som vi beskrivit ovan inleddes intervjuerna med frågor som syftade att få reda på bakgrundsfakta såsom vilken befattning, arbetsuppgifter och hur länge respondenten arbetat på Cardo. Vi börjar med att redogöra för respondentens bakgrund för att sedan komma in på svaren av de mer utforskande frågorna. Även i vårt empiristycke som framställer vad som sades under intervjuerna är strukturen uppbyggd på samma sätt. För att visa hur och på vilket sätt vi har arbetat för att samla in relevant information under den empiriska undersökningen kommer vi att precisera de ämnesområden och frågor som respondenterna blev ombedda att prata kring eller svara på. Vi anser att en sådan beskrivning ökar studiens trovärdighet, då läsarens förståelse för vår empiriska process blir mer påtaglig. Vi har av samma anledning bifogat de intervjuunderlag som användes vi undersökningen (se bilaga 1). Eftersom intervjuerna genomfördes med hjälp av samma intervjuunderlag kommer vi i beskrivningen av den första intervjun beskriva vilka ämnesområden och frågor som behandlades för att i förtydligandet av de andra intervjuerna peka på vad som skiljde intervjuerna åt.

### **Intervju nr1; Personaldirektören**

Vi fick först möjlighet att träffa personaldirektören för koncernen. Hans information gav oss en bra bild av hur organisationen fungerar och vilka övergripande processer som han driver inom organisationen.

#### *Strategiskt;*

Eftersom Personaldirektören i sin befattning har huvudansvarat för uppbyggnad av det strategiska personalarbetet var det främsta syftet att få reda på så mycket som möjligt om detta område. Mycket av informationen angående hur och vem som arbetar med Cardos policys fick vi ta del av redan i början av intervjun, då personaldirektören beskrev sina arbetsuppgifter. För att få vidare information om hur Cardo arbetar för att genomföra sina policys frågade vi Personaldirektörens om hans förmedling av de utarbetade riktlinjerna för koncernen och hur de gick till väga. Under intervjun ställde vi följdfrågor, bland annat för att undersöka huruvida det han beskrev var en policy eller en målsättning. Cardos målsättningar behandlades också i samband med diskussionen om deras policys. Vi ställde frågor som rörde målsättningen med deras personalstrategier och hur det påverkade deras personalpolitik.

HRM-strategier behandlades genomgående under hela intervjun. För att inte styra personaldirektören valde vi att be honom utveckla frågor eller ämnen såsom personalpolitik och utvecklingsarbetet för personalen. Men det krävdes ofta följdfrågor för att bättre förstå vem som är

ansvarig för de olika uppgifterna: Rekrytering, Urval, Utveckling mm. Vi utökade vår förståelse genom frågor angående eventuella karriärvägar och framförhållning för personalens utveckling.

### *Ledning;*

Frågor angående ledningens personalfilosofi och arbete var av stort intresse för oss under den första intervjun. Eftersom personaldirektören befattning är högt upp i hierarkin var förhoppningen att få en klar bild över ledningens mål med personalarbetet och vilka grundläggande avvägande som präglar HRM-arbetet. Vår ambition var att få en bild av den miljö som ledningen byggt upp för personalutveckling och målet med denna. Därför ställde vi frågor angående eventuella aktiviteter som främjar personalens utveckling. Detta var ett ämne som personaldirektören berättade mycket om och för att inte missa viktiga detaljer bad vi honom ofta om konkreta exempel. Vi frågade även om motiven till de satsningar som fanns och hur konsekvenserna av dessa ter sig.

Cardos resurssatsning handlade mycket om utbildningsprogram för de anställda. Vi lät diskussionen ledas in på vem som deltar i sådana utvecklingsprojekt och varför just de fick chansen. Vidare berördes Cardos organisationsstruktur under stora delar av intervjun. Vi frågade hur karriärvägarna såg ut i organisationen samt om det fanns utstakade sådana för personalen. Detta ledde oss åter in på urvalet vid befordran. Vi ställde frågor såsom vilka egenskaper som premierades och vad företaget gjorde för att underlätta personalens befordringsmöjligheter.

Rekryteringsprocessen inom organisationen undersöktes dels genom frågor om hur urval av lämpliga kandidater gick till, dels frågor kring vem som bär ansvaret för rekrytering. Därefter fortsatte vi med frågor om hur rekryteringsprocessen rent praktiskt går till. Vilka informationskanaler används, vem utför arbetet och var finner de kandidaterna, externt eller internt? Vi var också intresserade av huruvida det fanns en standard förlöp som det alltid använde sig av.

### *Operationellt;*

Vi var medvetna om att för att få klarhet om det operationella perspektivet så måste vi intervjua flera personer. Vårt mål med frågorna till personaldirektören var därför inom detta perspektiv att få en klar bild över vilka planer och arbetsuppgifter som utförs på Cardo samt vem som ansvarar för att det faktiskt genomförs. Alltså en övergripande bild av vad som skall göras samt av vem och på vilket sätt.

Det var viktigt för oss att få reda på vem som praktiskt genomför de strategier och policys som personaldirektören satt upp dels för att en bättre bild av hur Cardo fungerar, dels för att veta vem vi bör intervjua efter honom. För att få reda på verkliga händelseförlopp och vem och hur det operationella arbetet sköts frågade vi ofta i samband med ämnen om urval, rekryteringsförfarande och policys vem som egentligen ansvarar för utförandet av dessa samt detaljer kring det praktiska arbetet. Det var även viktigt för oss att få en slutlig precisering av de policys och mål som han gett oss insikt i. Vi försökte, genom att låta honom utveckla och precisera sitt arbete med Cardos personalstrategi, få reda på mer om vad det praktiska genomförandet handlar om. Vi frågade frågor kring vilka kompetenser som var viktiga inom Cardo och vem som gör karriär inom Cardo och på vilket sätt?

I slutet av intervjun hörde vi oss för om det var möjligt att komma i kontakt med någon som "klättrat" i organisationen, och lyckligtvis kunde personaldirektören hjälpa oss finna en medarbetare

som passade precis i vår mall. Personaldirektören gav oss numret till personalansvarig för ett av koncernens två affärsområden, alltså ett steg ned i hierarkin. Samtidigt som vi arbetade vi oss nedåt i hierarkin på Cardo gav det oss möjlighet att på ett bra sätt erhålla djupare förståelse för hur Cardo verkligen fungerar och hur de arbetar med utveckling av personalen.

## **Intervju nr 2; Stjärnskottet**

Till den andra intervjun var vi bättre införstådda med företagets organisation och dess mål och riktlinjer, vilket gjorde att intervjun flöt bra redan från början. Vidare innebar kontakten med den nytillträdde internbefordrade personalansvariga (= stjärnskottet) möjligheter att komma närmre information om befordringsmöjligheterna inom företaget och det praktiska arbetet med personalutveckling. Det var viktigt för oss att få information om vilka policy och riktlinjer som Stjärnskottet arbetade utifrån och om dessa var koncernens gemensamma angripssätt på HRM-området. Det gav oss även tillfälle att utreda och dubbelkolla den information vi tidigare fått.

I intervjun med stjärnskottet var dock vårt främsta syfte att få reda på mer angående vem som blir befordrad inom Cardo och hur den interna befordran i praktiken går till. Eftersom han arbetar under personaldirektören var vi även intresserade av deras samarbete och informationsutbyte. Vi hoppades också på att få reda på mer om det operationella arbetet, vilket vi nu hade en klar bild av hur det var tänkt att fungera. Detta intervjutillfälle var även en möjlighet för oss att ta reda på hur det fungerade i verkligheten.

### *Strategiskt;*

För att få en djupare förståelse för det strategiska arbetet på Cardo behandlades ungefär samma ämnesområden som i den förra intervjun. Samtidigt som de ämnesområden och frågor vi ställt till personaldirektören behandlades försökte vi också att få mer konkreta exempel på hur arbetet gick till. Vi dubbelkollade de svar personaldirektören lämnat och genom stjärnskottets exempel och erfarenheter på Cardo fick vi reda på hans syn på det strategiska arbetet.

### *Ledning;*

Eftersom Stjärnskottet befann sig lägre ner i hierarkin var det intressant att höra hans syn på ledningen beslut och hur de valde att genomdriva sina beslut. Liksom vid den förra intervjun ställde vi liknande följdfrågor för att undersöka hans åsikter om motiven och konsekvenserna av Cardos resursutnyttjande. Anledningen till att vårt förfarande och frågorna liknade upplägget av den förra intervjun var för att få reda på om deras utsagor om resursutnyttjandet var snarlika. I de fall vi konstaterade att utsagorna eller deras åsikter skiljdes åt bad vi Stjärnskottet att utveckla vad han menat. Även vid denna intervju bad vi ofta att få konkreta exempel för att ytterligare förtydliga resonemanget.

### *Operationellt;*

Det operationella perspektivet hade vi hoppats att Stjärnskottet skulle konkretisera och förtydliga i vår intervju. Vi började med att ställa liknande frågor som ställdes till personaldirektören. Eftersom Stjärnskottets arbete till stor del är att genomföra ledningens strategiska personalutveckling var en utveckling av detta område viktigt. Vi fördjupade diskussionerna med honom inom områdena utförande av personalutveckling, rekryteringsprocessen och personalstrategier. Vår förståelse skulle

på så sätt växa starkare, men syftet med intervjun var även att finna en tredje person för intervju. I slutet av intervjun fick vi äntligen ett bra grepp om vem som ansvarar för det operationellt arbete, samt förslag till lämpliga personer att kontakta. Vår önskan om ett möte med en sådan person fick vi tillgodosedd, när vi fick tillfälle att intervju den externt rekryterade chefen för säljbolagen i Norden. Vi är medvetna om att det kan förefalla något egendomligt att vi väljer att intervju en extern rekryterad person med tanke på vårt syfte men vi är intresserade av att få information kring hur en nyrekryterad chef sätts in i Cardos HRM-arbete och vilka riktlinjer han fått angående personalpolitik med fokus på karriärplanering och rekrytering. Därutöver tycker vi att hans rekryteringsprocess är intressant dels för att se praktiskt hur det går till och dels för att se hur han uppfattar sina framtidsutsikter i Cardo.

### **Intervju nr3; Nykomlingen**

Vid intervjun med Nykomlingen var vår målsättning att vårt empiriska material skulle berikas med mer kunskap angående Cardos operationella arbete. Förutom denna förhoppning menade vi att våra tidigare intervjuer med personal med HRM-inriktning nu skulle kompletteras med Nykomlingens, säljchefens erfarenheter. Då han nyligen hade rekryterats var även vår ambition att få ta del av hans erfarenheter av sin egen rekryteringsprocess.

#### *Strategiskt;*

De strategiska ämnesområdena och frågorna vi fått besvara i de två tidigare intervjuerna var även i denna intervju intressanta att behandla. Under mötet med Nykomlingen var dock frågeställningarna något annorlunda. Vi bad honom först att berätta om hans egen rekrytering och den första tiden på Cardo, för att få reda på om han fått riktlinjer för hur han ska utföra sina arbetsuppgifter. Efter att Nykomlingen beskrivit och konkretiserat sina arbetsuppgifter kunde vi följa upp med frågor angående Cardos mål och policys och riktlinjer, som vi under de tidigare intervjuerna tagit del av. Vi var intresserade av hur han fått information kring dessa och hur han fått instruktioner att arbeta med dem

#### *Ledning;*

De frågor och ämnesområden som diskuterades under ledningsperspektivet följde till stor del samma mönster som i de tidigare intervjuerna. Vi försökte dock få en bättre insikt i de informationskanaler som leder fram till beslut i personalfrågor. Detta skedde liksom i de tidigare intervjuerna genom att försöka få Nykomlingen att utveckla och konkretisera sina resonemang angående rekryterings-, utbildnings- och urvalsprocesser. Den stora skillnaden jämfört med de tidigare intervjuerna var att vi nu fick möjlighet att försöka ta reda på en nyanställds perspektiv på dessa processer. Vi ställde också frågor angående hans egen situation och de karriärmöjligheter han såg inom organisationen. Det gjordes för att få reda på hur pass medveten han var om möjliga framtida karriärvägar: Fanns det några? Diskuterades karriärvägarna med ledningen? Fick han chans till vidareutbildning?

#### *Operationellt;*

Inför intervjun var vi mest intresserade av den operationella biten, varför vi ägnade den mesta tiden till frågor inom detta område. Vi diskuterade utifrån samma ämnesområden och frågor vi ställt till personaldirektören. Skillnaden från de tidigare intervjuerna var att vi under mötet med

Nykomlingen fokuserade på hans operationella arbete på Cardo. Vi lät honom beskriva den rekryteringsprocess som han ansvarade för samt bolagschefernas operationella arbete. Eftersom vi kände att vi saknade information om det operationella arbetet tog vi tillfället i akt att fokusera på Nykomlingens beskrivning av hans egen anställning samt arbetet med rekryteringen av bolagscheferna, vilket han är ansvarig för. Vår förhoppning var att vi på så sätt även kunde få del av hur pass styrt det operationella arbetet i Cardo är. En annan intressant vinkel på Nykomlingens arbete var hur han arbetade med och såg på personalutveckling eftersom han inte som de tidigare respondenterna var HRM-ansvarig.

## Tolkningsförfarande

Den slutliga analysen och tolkningarna vi gjort i uppsatsen är en produkt av ett tolkningsarbete som pågått under hela processen. Vår abduktiva ansats tycker vi fordrar ett löpande tolkningsarbete, då vi samtidigt justerar och förfinar teori och empiri. De löpande tolkningarna vi gjort under uppsatsens gång har hjälpt oss med att inte fastna för en lösning eller ett perspektiv. Under processens gång påminns vi om att det krävs så lite för att de tolkningar vi nyligen gjort måste arbetas om. Förutom svårigheten att öppna sinnet och inte för tidigt fastna för den första eller mest uppenbara tolkningen har vi upplevt att det är viktigt med en god struktur för Empiri & Analys. Vi inleder detta kapitel med utdrag ur de tre intervjuerna som vi genomfört. Därefter utnyttjar vi de lärdomar vi fått från empirin och analyserar dem tillsammans med teorin. Vi har valt att utgå från Tichys tre perspektiv på ledningens arbete i del två av Empiri & Analys kapitlet och har under de styckena vävt in de problemområden vi uppmärksammat i samband med Tichy's modell. Vi menar att detta blir ett effektivt verktyg för att analysera konsekvenserna av Cardos personalutvecklingsstrategier.

## Sammanfattning av metoden

Vi har nu beskrivit de val vi gjort för att på bästa sätt uppfylla vårt syfte med uppsatsen, men för att försäkra oss att grunderna för uppsatsen är tydliggjorda sammanfattar vi kortfattat dessa. Vi har valt att genomföra en fallstudie med ett industri företag vars huvudkontor är beläget i Malmö. Anledningen till att vi valt att just ett fallföretag är för att på så sätt underlätta för en analys där fokus och djup främjas. Vidare är vår ansats av abduktiv karaktär vilket innebär att vi arbetat med teori och empiri parallellt. Den empiriska studien består av tre stycken intervjuer av medarbetare av olika befattningar. Vi började medvetet med att skapa oss en bild av problematiken genom en intervju högt upp i hierarkin (Personaldirektören) för att sedan få en djupare inblick i företaget genom intervjuer på lägre hierarkisk nivå. Vår studie får betraktas som en ögonblicksstudie då vi vid ett specifikt tillfälle lär känna företaget och våra intervjuobjekt. Slutligen vill vi betona att strukturen på arbetet utgår från den teoretiska delen av arbetet. Vi har utgått från en övergripande HRM-teori samt kompletterar denna med problemområden som uppmärksammas både ur teorin samt från vår empiriska studie. Vissa av rubrikerna i den teoretiska framställning, som ni redan tagit del av återkommer i analysen. Det har vi gjort dels för att skapa en överblickbar studie dels för att underlätta vid analysen.

# Cardo

## Företagshistoria

Under åttiotalet skedde en stor omstrukturering av en rad olika bolag i Sverige. Ett antal stora bolag däribland Cardo och Volvo, bytte bolag med varandra för att få en mer enhetlig affärsprofil. Cardo likställdes under den här tiden med Sockerbolaget och dess inriktning var livsmedelsbranschen. Incentiv köpte Cardo för att komma åt Gambro som var en del av koncernen. Cardo köptes ut från börsen och skalades ner för att sedan återträda på börsen 3 månader senare i en ny tappning. Det nya Cardo bestod av tre framträdande delar, Door, Pump och Rail. Under 2002 avyttrades ytterligare en del av organisationen. Rail såldes då detta affärsområde skiljde sig mest från de övriga två. Både Door och Pumps bedriver liknande affärsverksamhet, de har många affärer med förhållandevis lågt snitt med en omfattande efterverksamhet, i form av service. Rail å andra sidan var involverande i stora långsiktiga projekt med endast ett fåtal potentiella kunder. Verksamheten är därför idag indelad i affärsområdena Door och Pump.

## Verksamhetsområde

Cardo är en internationell verkstadskoncern. Koncernen har starka positioner på marknaderna för portar och pumpar. Cardo Doors stora produktområden är industriportar dockningsutrustning och de utför också service på dessa produkter. Därtill är Cardo Door även en av Europas största tillverkare av villagarageportar. Cardo Pump tillverkar olika former av pumpar men även avancerad mätutrustning för massa- och pappersindustrin. Mer än nittio procent av Cardos fakturerade försäljning sker internationellt och i huvudsak i Västeuropa. Cardo har dotterbolag i ett 30-tal länder med tyngdpunkten i västra Europa och den största marknaden är Tyskland. I Sverige sysselsätter Cardo 1100 personer och resten, ca åttio procent, av de anställda är verksamma utomlands. Stora delar av Cardos produktion, har de valt att behålla i Sverige, personaldirektören förklarar varför:

*”Stor del av vår produktion är automatiserad, det gör att personalkostnaderna är begränsade. Flera gånger är kostnaderna större att lägga ner en fabrik än förtjänsten av att flytta den till ett lågkostnadsland som Tjeckien eller Ungern.”*

## Organisation

Koncernledningen med VD Kjell Svensson i spetsen är placerad i huvudkontoret i Malmö, därifrån styrs även de båda affärsområdena, Door och Pump, av varsin chef. Koncernledningen är relativt ny sextio procent av ledningen är utbytt under det senaste halvåret. Missnöje med den tidigare ledningens arbete har format denna situation. Under de två affärsområdena, Door respektive Pump, ligger koncernens många bolag placerade. Det är runt sjuttio bolag i hela koncernen. Varje bolag fungerar skiljt från varandra, med egen ledning och eget ansvar för HRM-verksamheten. Koncernledningens ansvar är att sätta upp riktlinjer och mål för dessa bolag och bolagens uppgift är således att leva upp till dessa. Meningen är att ledningen skall fungera som ett bollplank och en stöttepelare men även som kontrollinstans för de bolagschefer som skall verkställa Cardos vision i

verkligheten. Som vi tidigare nämnde är Cardos många bolag själva ansvariga för HRM-verksamheten. Några nedskrivna riktlinjer eller policys finns inte nedskrivna och är därför svåra att få grepp om. Cardos HRM-filosofi är däremot mer tydlig. Cheferna ska inte känna sig styrda uppifrån, samtidigt som det ska finnas en närhet mellan de olika nivåerna i hierarkin. Cardo använder sig alltså inte utav nedskrivna policys för HRM-arbetet utan överlåter ansvaret på de olika bolagen och cheferna.

# Empiri & Analys

*I detta kapitel gör vi en mer ingående beskrivning och analys av vårt fallföretag. Vi har genom den korta företagsbeskrivningen gett läsaren en övergripande bild av Cardo men nedan erbjuder vi en mer detaljerad rundvandring i Cardos korridorer. Den empirin som presenteras i del 1 av kapitlet är ett urval av material från de intervjuer vi genomfört. Vi börjar med Personaldirektören som kan ge oss en bild av organisationen och hur HRM-arbetet fungerar i koncernen. I den intervjun fokuserar vi på att fånga personalstrategi och personalpolitik inom Cardokoncernen. Därefter följer utdrag av intervjun med Stjärnskottet, Cardo-Doors HRM-chef som klättrat internt inom koncernen i flera led. Hans erfarenheter av det interna avancemanget och hans roll som HRM-ansvarig hjälper oss att ytterligare visualisera Cardos HRM-arbete. Under intervjun var vi angelägna att få en djupare insikt i det operationella arbetet med personalutveckling. Till sist i del 1 kommer intervjun med Nykomlingen, den nyrekryterade nordiska säljchefen. Då vi arbetat oss längre ner i hierarkin till dem som faktiskt skall utföra det operationella arbetet med personalutveckling, var vår förhoppning att Nykomlingen kunde bidra med det praktiska perspektivet på personalutveckling inom koncernen. Därutöver är hans egen rekrytering ett nutida exempel på hur Cardo genomför rekryteringar vilket är intressant för oss. Där avslutar vi del 1 av empiri & analys. Därefter följer den andra delen av kapitlet där vi utnyttjar litteraturen för att analytiskt reflektera över våra resultat.*

## Del 1

### Personaldirektören

#### Personaldirektörens arbetshistoria

Personaldirektören började inom koncernen för fem år sedan. Till en början arbetade han som personalansvarig på Cardo Door. Då personalchefen för hela Cardokoncernen valde att lämna företaget delades hans ansvarsområden ut på de personalansvariga för respektive affärsområde. Efter 1,5 år med denna lösning tog koncernchefen ett beslut om att det trots allt behövdes en person som hade det övergripande ansvaret för koncernens HRM-aktivitet. Anledningen till att personaldirektören valdes till jobbet var, enligt honom själv, att han var den som tagit ansvar för aktiviteter såsom chefsträning och personalsamordning tidigare. Personaldirektörens nya ansvarsområden medförde arbete med överordnade personalpolicys, chefsförsörjning och utveckling och förmedling av företagets personalstrategier.

#### Personaldirektörens arbete

På Cardo har personaldirektören det övergripande ansvaret för samtliga HRM-aktiviteter, men det är respektive bolagschefers ansvar att praktisera och förverkliga koncernens policys. Det gäller även rekryteringspolitiken - personaldirektören utformar riktlinjer och bolagscheferna arbetar utifrån dessa. Personaldirektören har ansvar för att framställa, utveckla och vidarebefordra koncernens



personalstrategier. Det är svårt att få honom att ingående förklara hur detta arbete praktiskt går till. För att ändå försöka skapa förståelse om vilken typ av information som sänds ut frågade vi om dokument som kunde förtydliga processen. Han förklarar då att kulturen inom Cardo inte är sådan att de skriver dokument om hur arbetet skall gå till utan det är något som cheferna får styra individuellt. Han tror att cheferna vet vilka normer som ligger i Cardos företagskultur. Bolagen är så självständiga och Personaldirektören vill inte styra arbetet med de ”mjuka frågorna” för mycket. Den mer praktiska information som skall ut går genom två olika kanaler, beskriver han. En kanal är genom koncernledningen där finns deltagare från cheferna i bolagen som i sin tur för ut informationen i bolagen. Den andra kanalen är genom HR-människorna på respektive affärsområde som sedan för det vidare ut i organisationen.

En del av personaldirektörens arbete är chefsrekrytering till de högre posterna inom de båda affärsområdena Door och Pump. Det är ett omfattande arbete, menar han, med omkring sjuttio bolag inom koncernen så det är nästan alltid någon eller några förändringar på gång. Rekryteringen till övriga delar av organisationen är det upp till varje ansvarig chef att ta hand om. De skall uppmärksamma om det saknas personal, och tala med sin chef när det krävs ytterligare arbetskraft. Vid rekrytering tillämpar Cardo ett system som de kallar, farfarsprincipen. Personaldirektören förklarar, det är den enskilde chefens ansvar att bestämma vem som skall rekryteras. När chefen valt ut den person som anses vara mest lämpad för befattningen rådfrågas överordnad chef, som har befogenhet att antingen godkänna hans beslut eller inlägga veto. Om den överordnade chefen inlägger veto får han däremot aldrig föreslå en egen kandidat som passar bättre. Utan istället tar den ansvariga chefen fram en ny kandidat, som han presenterar för den överordnade chefen som kan bifalla eller inlägga veto igen. Då de är överens beslutar de sig för den kandidaten.

Det är upp till varje chef att bestämma huruvida han vill rekrytera internt eller externt. Det är även upp till bolagen att välja vilka metoder de använder för att finna sina kandidater. Det finns inga direktiv i samband med farfarsprincipen som säger hur det skall gå till vid en rekrytering. Cheferna får själva välja vilka kanaler de vill använda för att finna sin personal.

Personaldirektören beskriver att det är meningen att vissa jobb skall annonseras internt innan de går ut externt, men att det inte alltid fungerar så. Istället tror han att de som skall rekrytera tittar sig omkring i bolagen som ligger geografisk nära, och om de inte hittar någon där så annonserar de externt. Personaldirektörens gissning är att det i koncernen idag rekryteras omkring femtio procent externt respektive internt. ”Vi har inga siffror på det men det är ungefär fifty-fifty.” Siffrorna varierar mycket om de avser all personal till hela bolaget eller enbart personal i chefsposition. Siffran på externrekryterade i chefsposition är betydligt högre än den är för hela koncernen. Personaldirektören vill inte gissa, men det är stor skillnad konstaterar han utan att ge några förklaringar till skillnaden. Han är dock nöjd med koncernens siffror eller han tror i alla fall att det är ganska naturligt. Han har dock ett inofficiellt mål att nå upp till sjuttiofem procent internrekryterade. Det är inget vedertaget verksamhetsmål utan en förhoppning från personaldirektörens sida. Problematiken är dock enligt personaldirektören att organisationen ofta tenderar att underskatta interna kandidaters kvaliteter, de interna kandidaternas negativa sidor är ofta kända inom organisationen. En extern kandidat överskattas i stället och där kommer sällan några negativa sidor fram, menar Personaldirektören

## Personaldirektörens HRM-arbete

Personaldirektören beskriver i början av intervjun att hans arbete till stor del består i att utveckla koncernens HRM-filosofi. Vi ber honom därför att förklara vad koncernens HRM-filosofi innebär. Han beskriver då vikten av att cheferna har "pejl på" de anställda och dess utveckling. Han menar att personalutveckling mycket handlar om timing. Det gäller alltså för chefen förstå när det är tid för den anställde att röra på sig i företaget, eller presenteras för nya utmaningar. Mycket handlar enligt personaldirektören om att förstå var i livet den anställde befinner sig, samt finna en balansgång mellan fritid och arbete. Som ett viktigt steg i detta personalutvecklingsarbete arrangeras varje år ett personligt möte mellan chef och anställd, för att kunna följa de anställda och hålla sig ajour om deras utveckling, ambitioner och mål. Under mötet diskuterar parterna igenom den anställdes framtida utveckling. På så sätt menar personaldirektören att chefen har möjlighet att följa personalen såväl personligt som arbetsmässigt. *"Det finns faser i livet då timingen för förändring av ens livssituation är bättre än andra."* Mötet är viktigt för personalen, de kan, om de vill, vara med och påverka sin framtid. Detta möte är även centralt för cheferna. Här har chefer möjlighet att finna och bekräfta de individer som de tror på och som de menar att bolaget skall investera i. De kan identifiera de s.k. "potentials" som de vill sponsra fram i organisationen, förklarar personaldirektören. En "potential" är en person som är omkring trettio år, har en teoretisk utbildning mellan två och fyra år och är en individ som chefen har förtroende för.

En annan del av koncernens arbete med personalutveckling är de årliga managementprogrammen. Varje år får omkring femtio personer, både "seniors" dvs. nuvarande chefer i organisationen samt "potentials" dvs. blivande chefer inom organisationen delta i ett managementprogram. Programmet syftar till att bredda deltagarnas kompetenser utanför sina egna verksamhetsområden samt att ge deltagarna möjlighet att utveckla ett nätverk av kontakter inom koncernen. Personaldirektören understryker vikten av att bredda kompetensen hos de personer som är tilltänkta för ledande befattningar samt att utveckla de befintliga cheferna. Detta menar han är en viktig del i Cardos personalutvecklingsarbete. Han beskriver exempelvis att blivande chefer inom alla områden undervisas i ekonomi, samt Cardos sätt att analysera årsredovisningar etc. I chefträningen ingår även att ta del av Cardos strategiska perspektiv, omvärldsperspektiv. Det läggs också stor vikt vid att ge chefer god självinsikt. *"Chefsträningen är ett sätt för Cardo att försäkra sig om att framtida chefer är mogna den uppgift som de står inför"*, säger personaldirektören. Vidare beskriver han att programmen inte genomförs i samma utsträckning varje år, det beror på behovet av utbildning. När vi frågar om han kan utveckla vem som avgör vilket behov som finns, förklarar han att det beror på de antal kandidater respektive affärsområde Door och Pump föreslår.

Han förklarar vidare att den chefsträning som deltagarna kan få via programmet inte är det enda sättet man arbetar med när det gäller att bredda kompetensen hos potentiella ledare. Han menar att det sponsringssystem där chefer inom Cardo lyfter fram "potentials" även fungerar så att de medarbetare som uppmärksammas av chefen får ökad befogenhet/förtroende. Det kan exempelvis vara så att en s.k. potential får möjlighet att medverka eller leda diverse projekt som ger dem en möjlighet att få nya erfarenheter och bredda sin kompetens.

Vi undrar vad som händer med alla de som genomgått managementprogrammen? På vilket sätt förändras deras situation efter programmen? Det är meningen att efter programmen skall individerna få tuffare arbetsuppgifter och anta större utmaningar. Därefter skall det planeras för

vidareutveckling av individerna. Det förekommer, beskriver personaldirektören, att medarbetare hoppar mellan bolagen, men det är ingen utstakad karriärväg att skifta till ett större bolag när det inte finns fler steg inom det egna bolaget. Ofta är det så att man "headhuntas" från ett bolag till ett annat - det är sällan vederbörande själv söker sig den vägen. Karriärvägarna inom Cardo är förhållandevis korta, menar personaldirektören. Det kommer sig av att bolagen inte är sammankopplade utan var och ett fungerar isolerat. Vi "pressar" personaldirektören för att få reda på vilken typ av individer det är som gör internkarriär inom Cardo. Till en början verkar det kunna vara vem som helst, men vid närmare eftertanke visar det sig att ekonomer inte har särskilt ljus framtid i Cardo. *"Endast en av koncernens alla chefer har en karriär inom ekonomiavdelningen bakom sig."* Det är istället marknadssidan och tekniksidan som främst skapar toppcheferna i koncernen.

Mot slutet av intervjun berättar personaldirektören en historia, eller ett skräckexempel, som han kallar det apropå personalutveckling. Ett bolag inom koncernen, och många har liknande problem, har tjugotre chefer eller ledare och inom fyra till fem år försvinner arton av dessa på grund av ålder. Det måste till ett stort arbete för att täcka alla dessa hål. Framförallt är personaldirektören rädd för att bolaget helt kan ändra karaktär om så många ledare blir utbytta på så kort tid. Företagskulturen kan splittras upp och bli en helt annan. Någon precis plan för att överbygga denna problematik har han inte utarbetat, men den är uppenbarligen ett orosmoment för honom. Det är ett problem som de löser på lokal nivå i bolaget.

Personaldirektören framhåller vidare att han under sina snart tjugo år inom personalbranschen har sett många förändringar i personalens attityd till sin arbetssituation. På slutet av åttiotalet och början av nittiotalet var arbetet allt i mångas ögon och de lade ner all sin tid på arbetet "workoholics". Nu menar han att individerna har blivit mer avvägda gentemot sitt arbete. *"Personalen offrar sig inte på samma sätt som tidigare, de vill inte flytta land och rike runt för att få de bästa utmaningarna i arbetet."* Rörligheten hos arbetskraften har blivit mindre och nu prioriterar många fritiden betydligt högre än tidigare. Dessa förändringar bidrar ytterligare till personaldirektörens oro kring den framtida ledarförsörjningen.

## Sammanfattning

Personaldirektörens övergripande ansvar för koncernens HRM-aktiviteter innebär främst arbetsuppgifter med att utveckla policys och riktlinjer för de många bolag som organisationen är uppbyggt av. Han har dock svårt för att specifikt presentera de policys som bolagen ska fungera enligt. Även Cardos HRM-filosofi verkar han ha problem att förklara. Det som går att utläsa från Personaldirektörens beskrivning är det centrala i att ha pejl på medarbetarna och dess utveckling. Han betonar att personalarbete handlar till stor del om timing, för att vid rätt tidpunkt presentera nya möjligheter för personer som är motiverade och uppnått mognad. Vidare menar han att det personliga möte som anordnas mellan chef och anställd är ett bra sätt att följa personalens utveckling och finna individer som de tror på. Han beskriver vilka individer som Cardo satsar extra på, dessa medarbetare kallar han "potentials". Dessa är personer i trettioårsåldern, akademiskbakgrund med några års erfarenhet i koncernen. "Potentials" är tillsammans med "seniors" aktuella för de olika managementprogrammen som Cardo anordnar för bredda kompetensen hos de personer som är tilltänkta för ledande befattningar samt att utveckla de befintliga cheferna. I Cardos årliga managementprogram deltar både "seniors" och "potentials" för att bredda deltagarnas kompetenser samt att ge deltagarna möjlighet att utveckla ett nätverk av

kontakter inom koncernen. Samtidigt som Personaldirektören talar om managementprogram för att underlätta chefsförsörjningen visar hans skräckexempel, med de kommande pensioneringarna av chefer på problem.

Förutom personaldirektörens arbete med övergripande policys och HRM-filosofi är även chefsrekrytering till de högre posterna inom bolagen en viktig uppgift. Rekryteringen till övriga delar av organisationen är således upp till varje ansvarig chef att ta hand om. Det är varje chefs ansvar att bestämma om han vill rekrytera internt eller externt. Det är även upp till bolagen att besluta om vilka metoder som används för att finna kandidater till en ledig tjänst. Personaldirektören menar dock att intern annonsering ska ske först, men att det inte fungerar så. Hans mål är att sjuttiofemprocent ska rekryteras internt men att denna siffra just ligger på cirka femtio procent. Det är även så att siffrorna varierar beroende på vilken nivå i hierarkin som avses. De högre befattningarna rekryteras till stor del externt genom headhunting. En annan viktig karriäraspekt i Cardo är det faktum att medarbetare som har en ekonomisk funktion inte har goda förutsättningar att klättra i organisationen, istället menar personaldirektören att det är personer från marknadssidan och tekniksidan som gör karriär.

## Stjärnskottet

### Stjärnskottets arbetshistoria

Stjärnskottet har engelskt ursprung och har arbetat med HRM i nästan femton år. Han började direkt efter universitet som tjuogoettåring med en tillfällig tjänst i ett engelskt industriföretag. Det företaget som han arbetade för blev uppköpt av Cardo för omkring fem år sedan. Vid tiden för uppköpet arbetade stjärnskottet som HRM-ansvarig, vilket även blev hans roll i den nya organisationen under Cardos ledning. Stjärnskottet var då chef för 300 anställda och omsättningen var omkring 25 miljoner kronor. Efter tio år inom företaget, varav fem av dem i Cardos koncern, blev Stjärnskottet tillfrågad av personaldirektören om han var villig att ta sig an rollen som Cardo Doors personaldirektör. Stjärnskottet säger att han tänkte efter noga, då steget var ett stort kliv upp i karriären. Cardo Door har jämförelsevis tio gånger fler anställda än den organisation som Stjärnskottet då var chef för och en omsättning på 450 miljoner kronor. Även personligt innebar befordran en stor utmaning, då familjelivet blev utsatt för en del påfrestningar som t ex. flytten till Sverige. För att underlätta övergången arbetade Stjärnskottet till en början från England och gick sedan stegvis över till att arbeta utifrån huvudkontoret i Malmö.

### Stjärnskottets klättring inom Cardo

Stjärnskottet menar att han har klättrat förhållandevis snabbt inom Cardo och det har varit ett medvetet val från hans sida. Redan tidigt i sin karriär visste han att han önskade nya utmaningar inom sitt arbete. Hans sätt att tackla den situationen var att göra folk i sin omgivning uppmärksam på hans ambition att klättra. Han var medveten om att för att nå sitt mål var han tvungen att göra sig synlig för de rätta människorna inom organisationen. *"It's like windowshopping - you have to make yourself available."* Det är viktigt att synas för dem som har makten. Det gjorde han genom att aldrig vara främmande för att ta på sig extra arbete såväl som att engagera sig i globala projekt där

människor från hela världen möts och skapar kontakter. Han beskriver att hans relation till personaldirektören blev snabbt mycket bra och att han tidigt gjorde honom uppmärksam på att han ville arbeta utomlands. Han informerade även sin egen chef i England om sina ambitioner. Efter en tid började Stjärnskottet känna att utmaningarna saknades arbetet och började aktivt tänka på nästa steg. Han hade vissa planer på att lämna koncernen, då han inte riktigt kunde se hur hans ambitioner skulle kunna förverkligas inom koncernen. Det är vid denna tidpunkt som personaldirektören gör klart för honom att det skulle finnas en öppning inom kort. Personaldirektören hade fått jobbet som koncernens HRM-ansvarig och det innebar att hans tidigare position, personalansvarig på Cardo Door, skulle bli ledig och om Stjärnskottet var intresserad hade han Personaldirektörens fulla förtroende.

## Stjärnskottets arbete

Hans roll inom koncernen är nu HRM-ansvarig för affärsområdet Cardo Door. Som HRM-ansvarig är han generalist, det betyder att han inte är specialist på något specifikt område utan kan lite om mycket, säger han. I hans uppgift ingår en rad olika åtaganden såsom personalfrågor, utveckling av organisationen, företagets kommunikation och rekrytering. En viktig del av hans arbete är att när ledningen arbetar tillsammans skall han lägga personal- och HRM-perspektivet på de frågor som diskuteras. HRM är ett stort arbetsområde och det finns mycket att arbeta med. Det är inte möjligt för honom att känna till alla marknader och de detaljer som krävs om allt och alla bolag världen över, såsom lagregler eller pensionssystem. Därför har han hjälp av ett specialistnätverk som kan de enskilda frågorna bättre och han arbetar tätt tillsammans med dem. De arbetar ute på bolagen och kompletterar Stjärnskottet på de områden där han inte har detaljkunskap.

En av de mest centrala aktiviteterna i Stjärnskottets arbete är enligt honom organisationsutveckling, som bl a. skall resultera i att organisationen alltid har kompetenta medarbetare. I det arbetet inkluderar Stjärnskottet en rad olika utmaningar, nämligen

- Identifiera talanger
- Karriärplanering (careermapping)
- Utbildning

Det är viktigt att *identifiera talangerna* inom organisationen och sedan arbeta aktivt för att utveckla dessa. Stjärnskottet kallar dem inte "potentials" som personaldirektören, men det är tydligt att det är samma individer som de talar om - personer i trettioårsåldern med god teoretisk utbildning och en hög ambition. Vidare skall "potentials" ha omkring fem års erfarenhet inom bolaget. De har viss "next level feeling", de har varit exponerade för viss projektledning och de har dessutom ett globalt tänkande. Därutöver är det viktigt att finna "seniors", nyckelpersoner i organisationen som redan arbetar på en relativt hög nivå och aktivt arbeta för att behålla dessa. Han berättar att han reser mycket och på så sätt lär han känna organisationen och dess centralfigurer. "*I travel a lot and when I meet people I get impressed with and I talk to their boss.*" Vi skall arbeta för att behålla dessa säger Stjärnskottet och det låter på honom som det är något han vill satsa på i framtiden snarare än något som de arbetar aktivt med nu. Både "seniors" och "potentials" skall ha tre pusselbitar som Stjärnskottet tycker är viktiga; relevant utbildning, kunna ta människor och ett sinne för affärer. Han menar att många inom den här branschen faller på den sociala kompetensen då de har svårt att samarbeta med många människor eller att arbeta i grupp.

*Karriärplanering* är viktigt för att få organisationen att växa. Med karriärplanering menar Stjärnskottet att de anställdas framtid skall planeras. De som arbetar på den administrativa sidan i Cardo skall utveckla en plan för sin framtid. Det är viktigt att medarbetarna själva visar motivation, men sedan är det ledningens ansvar att hjälpa medarbetarna att genomföra deras ambitioner. Det kan vara utbildning av specialistkunskap, breddning av befintliga kompetenser eller att ge individen nya utmaningar för att vidga sina erfarenheter. Stjärnskottet menar att denna del av HRM-området är en svag del och att det är något som det krävs att Cardo blir bättre på för att kunna konkurrera effektivt. De har förlorat många talanger, menar han, då de inte har erbjudit dem attraktiva framtidsutsikter.

*Utbildning* är en av de viktigaste drivkrafterna för många av de duktiga medarbetarna, menar Stjärnskottet. Cardo erbjuder ett differentierat utbud av kurser: Managementprogram, Campkurser, Senior plus och Potentialutveckling, men det är inte alla anställda som får möjlighet att delta. Proceduren är att Stjärnskottet sänder ut en broschyr om den kurs som erbjuds till bolagen, där tar sedan tar ledningen ut ett antal kandidater som de tycker är lämpliga. Därefter är det upp till Stjärnskottet att välja vilka som blir antagna. Han genomför intervjuer och i vissa fall personlighetstest för att finna de mest lämpade. Det är viktigt att det blir de rätta personerna som deltar i kursen. Alla bolag vill ha så många som möjligt med av sina kandidater, *"but I have to look between the lines and find the best ones"* säger Stjärnskottet. Han beskriver ytterligare ett projekt som han "spånar på" inför framtiden. En utbildning där han vill identifiera omkring femtio stjärnor inom organisationen, tjugo "potentials" och trettio seniorer. Han vill köra ett gemensamt projekt med dessa för att svetsa samman koncernen och visa att det finns framtid för dem.

Stjärnskottet beskriver dessa tre moment, identifiera talanger, karriärplanering och utbildning som det väsentligaste arbetet för honom. Han understryker att det är ett omfattande arbete och att det är viktigt att det fungerar. Stjärnskottet menar att det har haltat lite tidigare i Cardo Door. Det finns inga övergripande direktiv eller guidelines från koncernledningen hur denna verksamhet skall behandlas. Stjärnskottet har fria händer att arbeta med detta som han vill. Detsamma gäller även bolagen, Stjärnskottet lägger sig inte i hur de sköter sin interna organisationsutveckling. Det som han också ser som en viktig uppgift inför framtiden, är att underlätta för personal att flytta mellan bolagen inom koncernen. Han vill öka mobiliteten i organisationen. Därför vill han att det skall finnas paketlösningar för dem som väljer att flytta till ett annat bolag. *"I want to make it easier to cross over from one company to another."* Han tror nämligen att det är avskräckande för personalen med all byråkrati som det innebär att flytta till ett annat land. Dessa paketlösningar, tror han, skulle öka mobiliteten mellan bolagen och skapa längre karriärvägar för de anställda. Han menar att det är viktigt att mobiliteten är hög i företaget eftersom det förlänger de korta karriärvägarna inom koncernen.

## Stjärnskottets arbete med rekryteringsprocessen

Det kan vara av flera olika anledningar som en tjänst blir ledig. Nya behov kan ha skapats, en tidigare medarbetare slutat eller omflyttning av kompetenser har skett i organisationen. Då detta behov uppstår är det upp chefen som upplever behovet att göra sin chef uppmärksam på att det saknas arbetskraft. En kandidatprofil för den lediga tjänsten utformas av den som skall stå för rekryteringen. Därefter faxas en annons till alla bolagen inom koncernen, beskriver Stjärnskottet. De skall i sin tur exponera den så att personalen ser den och har möjlighet att söka tjänsten.

Stjärnskottet menar dock att detta förfarande inte fungerar helt optimalt. Han berättar om ett tillfälle då han var på besök i ett av bolagen och där låg annonsen på chefens skrivbord.

Det används skilda kanaler för rekrytering till olika tjänster i organisationen. Stjärnskottet gissar att omkring nio av tio i ledningar på bolagen är externt handplockade av konsulter till sin position. Headhunting kan ske både externt och internt, men största delen av dem som nu tillhör bolagsledningarna kommer utifrån, endast ett fåtal kommer inifrån. På något lägre nivå i hierarkin används ofta rekryteringsföretag, vilket Stjärnskottet motiverar med att de kan marknaden och vet vad den kräver. De kan finna de kandidater, som har en god lokalanknytning. Ofta är det specialister som organisationen söker och då är rekryteringsbolag bättre på att hitta de rätta personerna, tycker han.

Stjärnskottet beskriver också att han i Sverige upplever en stor skillnad från England i kontaktnätets oerhörda stora betydelse. I Sverige är du ingen om du inte har ett bra kontaktnät och det är ofta synligt, menar han. Vid möten där rekrytering diskuteras kan deltagarna föreslå kandidater som de har arbetat med tidigare, så fungerar det inte i England hävdar han. *"In Sweden it's who you know not what you know."* Det är en stor skillnad menar han, och detta uttalande lägger vi speciellt på minne.

## Stjärnskottets personalstrategi

Det är viktigt att vi inser att vi inte skiljer oss från våra konkurrenter utan att det är vår personal som måste göra skillnaden, säger Stjärnskottet. Alla kan producera mer eller mindre likvärdiga produkter därför är personalen företagets effektivaste konkurrensmedel. Cardo har dock inget utarbetat program eller strategi för att behålla sin medarbetare. Förutom de utvecklingsmöjligheter som vi tidigare beskrivit, tror Stjärnskottet också, att man automatiskt lockar medarbetare genom att erbjuda förmånliga löne- och förmånspaket. En annan fördel som gör att Cardo är en attraktiv arbetsgivare är dess flexibilitet. Under de perioder i livet där det krävs att medarbetarna har lite svängrum och en lite lösare lina har Cardo inga problem att vara flexibelt. Om personalen behöver lite frihet i samband med småbarn och liknande så ställer vi mer än gärna upp på det, säger Stjärnskottet.

## Sammanfattning

Det går att urskilja en rad faktorer som Stjärnskottet menar ha påverkat hans karriär inom koncernen. Det är viktigt att göra sig synlig för de överordnade i organisationen (windowshopping) och att man informerar chefen om sina ambitioner för nya utmaningar och större ansvar. Vidare bör man visa att man gärna deltar i olika projekt som innebär mer ansvar och eller global kontakt. En annan förklaring till hans avancemang inom Cardo är den goda kontakt som tidigt formades mellan Stjärnskottet och Personaldirektören.

Stjärnskottets arbetsuppgifter grundar sig i utvecklingen av organisationen, mer ingående förklarar han sin roll i organisationen genom att peka på tre centrala utvecklingsaktiviteter. Han betonar vikten av att identifiera talanger i organisationen, arbeta med karriärplanering och utbildning av personalen. Stjärnskottet definierar de talanger som bör lyftas fram genom att peka på ungefär samma kriterier som Personaldirektören skildrat. För att identifiera dessa talanger reser han mycket

och menar att han på så sätt lär känna organisationen och dess nyckelpersoner. Det verkar dock på Stjärnskottet som arbetet med att behålla dessa nyckelpersoner behöver förbättras. Karriärplaneringen är också en central aktivitet för att få organisationen att växa. Han menar att medarbetarna själva måste visa motivation, men att det sedan är det ledningens ansvar att hjälpa till att förverkliga dessa ambitioner. Även karriärplaneringen menar han är en svag del och att det är något som det krävs att Cardo blir bättre på. Det är viktigt att kunna erbjuda talanger attraktiva framtidsutsikter för att behålla dem i Cardo. Vad gäller Cardos utbildningsprogram har Stjärnskottet ett stort ansvar för urvalet av de kandidater som bolagscheferna valt ut som lämpliga. I den urvalsprocessen är det nödvändigt för honom att läsa mellan raderna för att finna de mest lämpade kandidaterna. Förutom de problem vi ovan pekat på anser han att en avsaknad av klara policys och guidelines försvårar hans arbete med utveckling av organisationen.

Liksom Personaldirektören beskriver även Stjärnskottet att man använder skilda kanaler för rekryteringar i Cardo. Han gissar att omkring nio av tio i ledningarna på bolagen är externt rekryterade av en rekryteringskonsult. Han motiverar användandet av rekryteringskonsulter med att de kan marknaden och kan finna kandidater med god lokalanknytning. Vidare menar han att rekryteringar ofta går ut på att hitta specialister vilket externa konsulter är bättre på. Stjärnskottet beskriver också Cardos rekryteringsprocess genom en jämförelse med England. I Sverige är det vanligt att de kandidater som föreslås till en tjänst är personer man känner sedan tidigare, så är det inte i England. *"In Sweden it's who you know not what you know."*

## Nykomlingen

### Nykomlingens historia

Nykomlingen arbetade tidigare på Trelleborg AB som divisionschef stationerad i Spanien. Efter åtta år som chef i Spanien började han söka nya utmaningar. Då Trelleborg inte ansåg att det för tillfället fanns någon passande befattning för honom var Nykomlingen öppen för erbjudanden utifrån. Under åren i Spanien hade en rekryteringskonsult kontaktat honom med förslag om olika befattningar i Sverige. Det var detta rekryteringsbolag som under våren 2003 kontaktade honom för att höra om han var intresserad av att arbeta som säljchef för Cardo Door. Till en början, berättar Nykomlingen, var han inte intresserad av att arbeta i Sverige. Trots detta tog personaldirektören på Cardo kontakt med Nykomlingen och ett möte arrangerades. Personaldirektören kom ner till Spanien och under deras möte fick Nykomlingen lära sig mer om Cardo. Han betonar att det inte var frågan om en ordinär anställningsintervju, utan personaldirektören berättade om koncernen, samt i viss mån om den aktuella befattningen. Nykomlingen säger att han sedan fick tid att fundera på om han och familjen var redo att flytta från Spanien, samt hur detta steg skulle påverka hans karriär.

### Nykomlingens arbete

Nykomlingen antog sedermera utmaningen och i april 2003 blev han anställd av Cardo och ansvarig för de fem nordiska säljbolagen inom Cardo Door. Hans uppgift som säljchef på Cardo är dels en kontrollfunktion med resultatansvar för bolagen, dels att ansvara för rekryteringen av ledande



personal i bolagen. Nykomlingen förklarar att hans roll kan liknas vid en styrelseordförande, alltså ett övergripande ansvar för de fem bolagen i Norden.

Nykomlingen beskriver sitt arbete i bolaget som ett överordnat ansvar för det mesta. Det blir tydligt att det inte längre är en HRM-människa vi talar med utan en säljchef. Han menar att vad som än händer så är det resultatet som är det viktigaste. Så länge som bolaget presenterar goda siffror kommer ingen att ifrågasätta hans arbete, menar han. Han upplever inte att han har några direkta riktlinjer från koncernens ledning som han skall följa i sitt arbete utan finner att det är fritt och han kan göra sina egna överväganden om hur han skall driva sin verksamhet. Än en gång understryker han *”så länge siffrorna är bra så är alla nöjda”*. HRM menar han det är något som det kan arbetas med en gång om året det går inte att hålla på med den hela tiden. Det är som det är och det kan vi arbeta igenom en gång då och då. Han menar också att det ofta blir tydligt att bolagen inom koncernen sköts på olika sätt bl. a. vid gemensamma möten. Det är ju naturligt menar han eftersom det är helt skilda bolag.

Nykomlingen säger att rekrytering av chefer står på hans dagordning just nu. Han har precis letat rätt på en ny bolagschef för det finska försäljningsbolaget. Vid den rekryteringsprocessen tog han hjälp av ett rekryteringsbolag, eftersom den förre chefen dog plötsligt och att en ersättare behövdes snabbt. Han berättar att det finska bolaget fungerade mycket bra med den gamla chefen och hans plan var att inte röra omkring för mycket i bolaget. Med det menar han att han vill att den nya chefen som tillträder nu inte är alltför olik den förre, samt att han inte har ambitioner att förändra bolaget. Nykomlingen menar att det är viktigt att fundera i sådana banor vid rekrytering av personal. Han förklarar att man vid vissa tillfällen måste se till att inte förstöra en bra grupp som trivs ihop. I andra situationer bör man hitta en person som är olik gruppen för att tillföra den kompetenser som saknas. Nykomlingen berättar om att han en gång som chef i Trelleborg AB anställde en person som han trodde skulle tillföra kompetens som gruppen verkligen saknade, men att detta var en väldigt svår uppgift. Han förklarar att det till en början verkade som han gjort en riktigt misslyckad rekrytering. Personen som tillsattes hade väldigt svårt att fungera i gruppen och hans idéer framstod till en början som tokiga. Nykomlingen menar att detta gjorde honom nervös och att denna specifika rekrytering var påfrestande. Lyckligtvis enligt Nykomlingen var det så att den nyrekryterade chefens förändringsarbete slog väl ut.

Han betonar att det är svårt att rekrytera personer ur ett långsiktigt perspektiv dels för att människor förändras, dels för att förutsättningarna för organisationen förändras med tiden. Han förklarar att vid en rekrytering kan bolagets och marknadens position och framtid kräva en viss sorts chef, men ser man en tid framåt kan omständigheterna vara helt annorlunda.

Intervjun ledde åter in på rekryteringen av den finska bolagschefen, Nykomlingen berättar att det egentligen fanns en person tilltäckt för chefspositionen. Han förklarar att det för en tid sedan hade rekryterats en person till en ledande position i det finska bolaget. Denne var tänkt att tillträda som bolagschef efter cirka fem år när han blivit mogen för den rollen. Nykomlingen informerar vidare om att det ibland finns en viss framförhållning och karriärplanering vid rekrytering av personal till bolagen. Han betonar att det inte är så att de blir lovade en högre position i företaget inom en viss tid, men att de i vissa fall finns en plan för det. Personen som då är tilltäckt för en högre befattning i framtiden vet i vissa fall om att det finns en högre befattning när tiden är mogen.

Nykomlingen beskriver en annan rekryteringsprocess som han var ansvarig för i Cardo. Han förklarar att en kontrollertjänst blivit vakant och det var hans ansvar att finna en ersättare. Den

första tanken som slog honom vid denna nyligen genomförda rekrytering var att kontakta något av de rekryteringsbolag som Cardo använder sig av. Nykomlingen berättar dock att han sedan kom att tänka på en person i Cardo som skulle passa bra och tog därför kontakt med henne. Personen i fråga var intresserad och blev erbjuden befattningen som controller, men Nykomlingen förklarar att det slog honom att han inte genomfört rekryteringsprocessen på ett korrekt sätt. Han berättar att han inte tänkt på konsekvenserna av att välja ut en lämplig kandidat utan att tjänsten annonserats ut internt. Nykomlingen meddelade i ett fax Cardos personal att tjänsten tillfälligt hade tillsatts och bifogade en annonsering av kontrollertjänsten. Nykomlingen understryker att detta borde ha gjorts från början, men att det var tur att ingen sökte tjänsten så att personen som han utsett fick tjänsten.

Nykomlingen är bland annat ansvarig för rekrytering av chefer för de nordiska bolagen. Han säger att de chefer som han rekryterar får utforma sina egna introduktionsprogram precis som han själv fick göra. När de har planerat ett sådant program så går Nykomlingen igenom det med den nyanställda chefen och förväntar då att det bland annat ska innehålla hur man arbetar med produkterna, försäljning, lön och bokföringssystem.

## Nykomlingens egna erfarenheter

Eftersom Nykomlingen upplevt Cardos rekryteringsprocess nyligen var vi självklart mycket intresserade av hans beskrivning av dessa erfarenheter. Nykomlingen menar dock att det inte finns så mycket att berätta om rekryteringsprocessen. Han förklarar att han blev kontaktad av en rekryteringskonsult, vilket senare ledde till mötet med personaldirektören. Hans uppfattning om varför just han fick jobbet kan han inte svara på, men menar att rekryteringskonsulten kan svara på det. Personaldirektören och Nykomlingen träffades och han fick då Personaldirektörens beskrivning av företaget. Nykomlingen berättar att det inte heller finns mycket att säga om den första tiden på Cardo. Han liksom andra chefer på Cardo fick han själv utforma ett individuellt introduktionsprogram. Detta introduktionsprogram arbetar man med de första veckorna, sedan förutsätts det att man har kommit in i jobbet, menar Nykomlingen. Vidare förklarar han att det fordras att man tar eget ansvar för att träffa de människor som man bör komma i kontakt med i början och att ta reda på hur företaget fungerar.

Under intervjun kom vi även in på de karriärmöjligheter han såg för egen del. Vi försökte skapa oss en bild av hur det är att vara anställd i Cardo och vilka framtidsutsikter som presenteras. Han berättar att personaldirektören hade nämnt att det finns utvecklingsmöjligheter, men att han inte fått reda på hur och vad de innebar. Nykomlingen hade heller inte presenterats för eller involverats i någon form av utvecklingsprogram ännu. Vi "pressade" honom vidare på vad han såg för karriärmöjligheter, men fick inget konkret svar. Nykomlingen beskriver att Cardo inte har en riktig koncernförsäljningschef samt att han inte riktigt ser något självklart steg upp i organisationen.

## Sammanfattning

Nykomlingen beskriver sitt arbete i Cardo som ett överordnat ansvarig för de nordiska säljbolagen. Det är tydligt att nykomlingen inte är en HRM-människa utan en säljchef. Det märks tydligt när han förklarar att det är resultatet som är viktigt. Presenterar man bra siffror ifrågasätter ingen hans arbete. Något som ytterligare förtydligar att Nykomlingen inte är en HRM-människa när han menar att HRM är något som arbetas igenom någon gång om året. Vid Nykomlingens arbete med

rekryteringar är han inte särskilt styrd utan väljer på eget ansvar hur han ska arbeta. Han menar att man vid varje rekrytering måste se till det behov som finns. Ibland behövs det tillföras kompetens till en grupp och andra gånger eftersträvas en person som bibehåller den harmoni som finns i gruppen. Ur de exempel på rekryteringar som Nykomlingen beskriver blir det tydligt att rekryteringsprocessen kan se olika ut. Det framgår att hans rekryteringar i Cardo inte alltid följer en på förhand självklar mall. Vi får också reda på att det emellanåt finns en viss framförhållning vid rekryteringen av chefer för bolagen han ansvarar för.

Nykomlingen beskriver också att man som ansvarig för en rekrytering kan känna en oro för utfallet. Han förklarar att det är svårt att vara säker på att man gjort en bra rekrytering, särskilt om den person som rekryteras skiljer sig från den övriga gruppen. Sådana rekryteringar upplever han vara påfrestande bidra till nervositet.

Nykomlingens erfarenheter av processen då han själv rekryterades till Cardo tycker han att man inte kan säga så mycket om. Vi anser dock att flera värdefulla saker framkom i denna återblick. Han blev rekryterad av en extern rekryteringskonsult vilket ledde till ett möte med Personaldirektören. Vidare berättar Nykomlingen att den introduktionsfas han fick när han tillträdde som säljchef är uppbyggd på samma sätt som de övriga nya cheferna på Cardo får. Han fick konstruera ett eget introduktionsprogram som följs de första veckorna, sedan förutsätts det att man kommit i jobbet. Han förklarar även att man själv ansvarar för att träffa de människor som bör kontaktas i början och tar reda på hur organisationen fungerar.

## Del 2

*I denna del av empiri & analys kapitlet vill vi nu sammanföra våra erfarenheter från både teori och empiri. Teorin kommer vi att utnyttja genom att vi tar utgångspunkt i Tichy's tre perspektiv på ledningens arbete nämligen, strategiskt-, lednings- samt operationellt perspektiv för att undersöka hur Cardo har hanterat HRM-arbetet i jämförelse med vad Tichy (1982) rekommenderar. För att ytterligare utreda hur Cardo arbetar med personalutveckling och strategiskt HRM-arbete kommer vi kontinuerligt att väva in de problemområden som vi har uppmärksammat, och belysa hur Cardo har bemött dessa.*

### Strategiskt perspektiv

Tichy (1982) som är contingency teoretiker understryker i sin modell vikten av att HRM-arbetet i företag grundas på klara och välutformade strategier som inkluderas i det övriga strategiarbetet i företaget. Flera andra teoretiker (Stumpf & London, 1981, Schuler & Jackson, 1987, Milkowich, 1988) framhåller också betydelsen av grundläggande strategier för ett lyckat HRM-arbete. Det innebär att företaget skall utarbeta målsättningar för sin personalverksamhet, men också utveckla policys för hur organisationen skall arbeta för att nå dessa målsättningar. Arbetet med policys och målsättningar skall vara genomarbetat för att underlätta för det operativa personalarbetet.

### HRM-strategins roll

Tichy (1982) vill med sin modell försöka få företag att se på HRM som en integrerad del av verksamheten. Han vill belysa vikten av att samordna HRM med det övriga strategiarbetet i företag. Om HRM inte inkluderas i det övriga strategiarbetet kommer det inte att vinna legitimitet utan endast bli pappersexercis, menar han. När vi beaktar personaldirektörens arbetshistoria inom Cardo menar vi att det kan vara så att Cardo har genomgått någon form av legitimitetskris på HRM-området. Personaldirektören fick jobbet som koncernens HRM-ansvarig efter att koncernen i en period inte haft någon på den här posten. Den gamla personaldirektören för koncernen slutade och under en period var arbetsuppgifterna uppdelade på flera individer. Koncernchefen tog efter en tid beslut om att det trots allt behövdes någon som var överordnat ansvarig för personalarbetet inom koncernen. Det skulle kunna tyda på att koncernledningen kände ett behov av en effektivisering av HRM-arbetet i koncernen och/eller att personalarbete skulle få ett ökat inflytande i organisationen.

Trots att vi tror oss ana detta uppsving för HRM-området i Cardo får vi från andra håll, som t ex. vid läsningen av årsredovisningen (Årsredovisningen, 2002 och 2003), misstankar om att personalfrågor fortfarande inte har särskilt hög prioritet i Cardo. I Koncernchefen Kjell Svenssons avsnitt av årsredovisningen talar han om företaget, dess framtid och nuvarande position. Ordet personal eller några planer för dem nämns aldrig. Han beskriver i två korta meningar att Cardo successivt ökar sina satsningar på utbildning, främst inom teknologi och produktutveckling. Inte heller i strategiavsnittet kan vi finna några HRM-strategier eller framtidsplaner för personalen utan det beskrivs endast att konkurrenskraften i företaget skall förbättras genom fortsatt effektivisering. Tyvärr kan det vara så att HRM-arbetet fortfarande är en något negligerad del vid arbetet med koncernens utveckling. Personalen och HRM-arbetet ses inte i Cardo som en del av strategiarbetet

utan behandlas separat från övrig strategi. Det är ett problem, enligt Tichy (1982), som menar att en förutsättning för effektivt strategiarbete är att HRM inkluderas.

"Effective strategic management requires effective human resource management"

(Tichy, 1982, 60)

Även Stumpf & London (1981) understryker vikten av att den HRM-strategi som koncernen skall använda sig av bör ligga i linje med koncernens övriga verksamhet. Strategierna för affärsverksamheten, t ex de för att öka avkastningen och skapa tillväxt, måste samordnas med HRM-strategierna. Tidigare var affärsstrategierna centrala i många företag, men numera har de personalstrategiska områdena blivit en betydande del av det strategiska arbetet (Koch & Mcgrath, 1996). Produkter, metoder och tekniska lösningar kan kopieras lätt av andra och därför kan konkurrensfördelar istället nås genom kompetent och välmotiverad personal, något som inte är lika lätt att kopiera (Pfeffer, 1994). Inom Cardo, som är ett traditionellt verkstadsföretag vars verksamhet bygger mycket på tekniska lösningar och utformning av produkter, menar vi att det är viktigt att de blir medvetna om denna utveckling och försöker att utnyttja den. De kan vinna på att konkurrera med andra metoder än de traditionella som kanske ligger närmast till hands. Men då måste HRM-strategierna få en lika viktig roll i strategiarbetet som strategier för ökad lönsamhet och dyl. Vi inser att det kan vara ett omfattande och omvälvande arbete för Cardo som en anrik gammal verkstadskoncern samt en stor uppgift för Personaldirektören att genomföra detta. Men om Cardo skall vinna konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna menar vi att inkludera HRM i det övriga strategiarbetet är en viktig del. Det går inte att bara använda sig av de traditionella sätten som Koncernchefen beskriver i Årsredovisningen.

## HRM-strategi i Cardo

Tichy (1982) beskriver i sin modell att utöver att inkludera HRM i företagets strategiarbete är det också viktigt att utveckla grundläggande strategier för HRM. Därefter skall det utformas metoder, policys och målsättningar för hur detta arbete skall operationaliseras. Som det ser ut nu i Cardo är det svårt att få grepp om de övergripande HRM-strategierna.

Personaldirektören antyder något om en HRM-filosofi som enligt vår tolkning har med ett grundläggande synsätt på personalen att göra. Enligt denna strategi ska cheferna i bolagen ha en förståelse för sina medarbetare. De skall känna sina medarbetare så väl att de vet när det kan vara tillfälle för förändring i deras arbetssituation. Förståelsen för sina medarbetare skall cheferna vinna genom bland annat medarbetarsamtal en gång om året. Personaldirektören och Stjärnskottet menar att det är angeläget att personalen förstår att det är accepterat att ta det lite lugnare vid olika tillfällen i livet när det krävs extra tid för privatlivet t ex. vid barns födslar mm..

Förståelse för personalen är det som skall styra den personalutveckling som Cardo bedriver. Cardos HRM-filosofi är en bra grund för en effektiv personalutveckling. Teoretiker som Bergström (1998) och Tichy (1982) understryker att det är centralt att företagen känner sina medarbetare för att kunna göra det bästa av utvecklingsarbetet. I matchningsprocessen mellan individ och framtid är det ytterst viktigt att betrakta personens vilja, lust och motivation för att få ett lyckat resultat (Bergström, 1998). Vi anser att det är betydelsefullt att Cardo öppet informerar om sin HRM-filosofi och sin vilja till flexibilitet. Vi upplever inte att HRM-filosofin var tydlig eller uppenbar för oss till en

början utan vi fick fråga många gånger för att förstå innebörden av den och ifrågasätter därför om personalen är medvetna om den och dess innebörd. Vi tror att den kan vara med och uppmuntra personalen, öka deras motivation för arbetet och därutöver vara ett gott incitament för medarbetarna att stanna kvar inom företaget. Samtidigt är det viktigt, tror vi, att inse att en HRM-filosofi inte ersätter övergripande personalstrategier som inkluderas i de övriga strategierna. Den HRM-filosofi som Cardo arbetar utifrån för att utveckla personalen resulterar inte i att HRM-arbetet samordnas inom koncernen, utan den leder till att cheferna agerar efter eget huvud och individuellt. Därmed erhålls inte ett homogent strategisystem med policy och målsättningar för hela koncernen som teoretikerna förespråkar (Tichy, 1982, Schuler & Jackson, 1987).

## Sammanfattning

Tichy (1982) framhäver tydligt vikten av att HRM-strategierna är en integrerad del av strategiarbetet i företag. I Cardo menade vi att återupprättandet av en personaldirektören för hela koncernen kunde vara ett tecken på att personalfrågor fått en ökad betydelse i koncernen. Det finns dock andra lite mer handfasta tecken som tyder på att så inte är fallet. I Årsredovisningen för 2002 och 2003 finns inga uttalade strategier för personalen och koncernchefen väljer att inte tala om personalen överhuvudtaget i sitt avsnitt.

Koch & Mcgrath (1996) framhåller att de tidigare metoderna att skaffa konkurrensfördelar, såsom tekniskt eller produktmässigt, har minskat i betydelse och istället skall konkurrensfördelar vinnas genom personalen. Det har Cardo inte anammat i sin koncern utan verkar fortfarande förlita sig på de traditionella metoderna såsom produktutveckling och teknologi. Om Cardo skall kunna använda sig av personalen som ett konkurrensmedel måste HRM inkluderas i strategiarbetet (Tichy, 1982).

Det är svårt för oss att finna övergripande policy och målsättningar inom HRM-området, som arbetet är utformat idag. Istället bygger Cardos personalutveckling på en HRM-filosofi. Den innebär att chefen skall skapa en förståelse för sina medarbetare och vara insatt i när personalen är redo för förändring. Vi tror dock inte att HRM-filosofin ersätter de övergripande policy och målsättningar som Tichy (1982) rekommenderar för HRM-arbetet. HRM-filosofin leder till att samtliga chefer kan arbeta med HRM på sitt eget sätt utan samordning inom koncernen. Vi menar att övergripande riktlinjer och målsättningar för personalens utveckling kan skapa en kontinuitet och en struktur inom koncernen som skulle gynna både cheferna och personalen.

## Lednings perspektiv

Tichy (1982) belyser ledningens ansvar att skapa och frigöra resurser till utveckling av personalen. I denna process tar ledningen beslut om vem som skall utvecklas i företaget, och vilka metoder som skall användas. Resutnyttjandet på Cardo är främst dess utbildningsprogram, men de genomför också andra aktiviteter där resurser satsas för att öka förutsättningarna för personalens utveckling. Stjärnskottet beskriver tre viktiga aktiviteter för organisationens utveckling; *utbildning, identifiera talanger och karriärplanering*. Han beskriver dessa tre aktiviteter som den ideala resurssatsningen för utveckling inom organisationen, men han talar samtidigt om att Cardo inte är där än utan det fortfarande brister på vissa punkter. Vi anser att Stjärnskottets beskrivning av dessa tre områden

som den ideala satsningen av resurserna är mycket intressant och kommer att utgå från hans tre huvudsakliga mål när vi diskuterar Cardo ur detta perspektiv.

## Utbildning

Vad innebär utvecklingsprogrammen för Cardos personalutveckling och vilken problematik visar teorin på inom detta område? Enligt Personaldirektören finns det inom Cardo ett antal olika utbildningsprogram varav ett anordnas årligen. Bredden i utbudet verkar vara en viktig aspekt för Cardo, de erbjuder ett vitt antal kurser för sina nyckelgrupper. Personaldirektören menar att det är ett viktigt sätt för deltagarna att skapa ett kontaktnät inom koncernen inför framtida arbetsuppgifter. Cardo väljer att främst satsa resurser i form av utbildning för två olika grupper i företaget; "potentials" och "seniors". Dessa beskrivs av Personaldirektören och Stjärnskottet på liknande sätt. "Potentials" är personer i trettioårsåldern med akademisk bakgrund samt några års erfarenhet i koncernen. Ytterligare kännetecken för en potential är enligt Stjärnskottet att de exponerats för viss projektledning och har ambition att utvecklas. Den andra gruppen nyckelpersoner som Cardo uppmärksammar är "seniors", chefer inom företaget som redan har en ledande ställning i företaget. Satsningen på dessa två nyckelgrupper ska dels främja den interna chefsförsörjningen, dels behålla nyckelpersonerna i koncernen

Vi menade till en början att Cardo gjorde helt rätt och såg egentligen inga nackdelar med en satsning på dessa två grupper. Vi tyckte att de individer som är framtidens chefer och de befintliga nyckelpersonerna i Cardo behöver extra uppmärksamhet. Därutöver tyckte vi att det var bra att utveckla dessa grupper för att kunna förse organisationen med de individer som behövs inför framtiden. Tichy (1982) menar också att det är centralt att utveckla planer för hur personalförsörjningen ska se ut i framtiden. Efter en mer noggrann analys av utbildningsprogrammen fann vi dock att Cardo inte genom sina utvecklingsprogram försåg sig själv med den kompetenta personal som de behövde. Enligt Stjärnskottet externrekryterar Cardo nio av tio i ledande position inom företaget.

Det finns tydligen en svårighet med att ta till vara den kompetens som utvecklas inom koncernen. Det finns ingen mening, enligt oss, att satsa på dessa två grupper om Cardo inte använder sina "potentials" efter att de utbildat dem. De är ju bara att servera konkurrenterna med duktiga medarbetare, för finner "potentials" inte utmaningar inom organisationen är risken att de söker den någon annanstans (Granrose & Portwood, 1987). Vi tror att risken med Cardos starka bolagisering ger upphov till dessa problem. Då de inte har några gemensamma mål i organisationen samarbetar inte bolagen för att ta till vara kompetenser i koncernen. Vi tror att det är viktigt för Cardo att skapa långsiktiga gemensamma planer för chefsförsörjning inom koncernen och tillvaratagandet av de kompetenser som de utvecklar. Det krävs praktiska planer för hur individen skall användas i organisationen efter genomgången utbildning. Efterarbetet med att fånga upp och ta till vara på individen efter utbildningen är lika viktig som själva utbildningen (Stumpf & London, 1981). Cardos HRM-filosofi som syftar till att skapa förståelse mellan chefer och medarbetare skulle kunna fungera bra som stöd i efterarbetet om den användes på rätt sätt. Kan cheferna skapa förståelse för sina medarbetare och hålla ett vaket öga på deras utveckling, kan de också skapa den stimulans och utveckling som individen behöver efter utbildningen.

## Identifiera talanger

Identifiera talanger är nästa del som Stjärnskottet menar att resurserna skall satsas på. Tichy (1982) menar att det är viktigt att först kartlägga och sedan kontinuerligt följa upp vilka kompetenser som finns i företaget, detta för att kunna använda personalstrategierna som ett effektivt konkurrensmedel. En kartläggning av vilka kompetenser som finns inom företaget skulle kunna hjälpa Cardo att utnyttja sina resurser effektivare.

Syftet med den utbildning som Cardo bedriver är att förse organisationen med de individer som de behöver nu och i framtiden. För att kunna göra det satsar Cardo på utbildning av två nyckelgrupper. De genomgår efter identifieringen utbildning i form av olika kurser. Urvalsproceduren till utbildningsplatserna börjar med att Stjärnskottet skickar ut broschyrer om kommande utbildningar till respektive bolag. Det är sedan bolagschefernas ansvar att välja ut lämpliga kandidater, som bör delta. Efter att cheferna valt ut ett antal kandidater är det Stjärnskottets ansvar att begränsa antalet kandidater och välja ut de personer som passar bäst för utbildningen.

Personaldirektören berättar att urvalsprocessen till programmet är ett problem då bolagscheferna vill att många av deras medarbetare ska få chans till utbildningarna. Det beror på att bolagen inom koncernen fungerar så pass självständigt och bolagscheferna ser utbildningsprogrammen som ett sätt att höja kompetensen inom sitt bolag. Det skapar en komplicerad och omfattande urvalsprocess där många kandidater kanske inte alls har de riktiga kvalifikationerna, men bolagscheferna vill så gärna ha med en kandidat från sitt bolag att de skickar in en ansökan i alla fall. Problemet ligger i den mängd ansökningar som kommer in från de ca sjuttio bolagen inom koncernen. Arbetet med urvalet ligger på HRM-avdelningens bord, och därmed är Stjärnskottet ansvarig för samtliga bolag inom Cardo-Door. Han skall välja ut de anställda som är bäst lämpade att medverka. Stjärnskottet förklarar att det ofta handlar om att läsa mellan raderna för att välja ut de mest lämpliga kandidaterna. Han reser mycket och lär känna människorna inom organisationen och han försöker att komma ihåg de individer som imponerar på honom.

## Följder av Cardos metod för att identifiera talanger

När vi frågade personaldirektören om vem som gör karriär i Cardo menade han först att det kunde vara vem som helst, men ändrade sig kort därefter. Det visar sig att personer med ekonomiskfunktion inte har goda förutsättningar att göra karriär i Cardo, varför kunde han inte förklara? Det förefaller som Cardos resurssatsning på "potentials" och deras utbildning inte beaktar vilken kompetens de kommande cheferna i företaget bör ha utan bygger på vilka Stjärnskottet väljer och vilka bolagscheferna skickar som kandidater. Vi menar att det krävs en tydligare struktur.

En förutsättning för att Cardos satsning på "potentials" och "seniors" skall bli lyckad är att identifieringen av dessa nyckelgrupper blir rätt utförda (Bergström, 1998). Vi menar att Cardos urvalsprocess skulle underlättas om mål och riktlinjer förtydligas så att bolagschefernas förslag till kandidater överrensstämmer med vad HRM-personalen vill ha. Arbetar bolagscheferna och HRM-personalen utifrån samma kriterier och efter samma mål, blir urvalet en smidigare process där både "potentials" och "seniors" lättare upptäcks. Det ska inte vara möjligt för bolagscheferna att skicka



icke relevanta kandidater till dessa nyckelgrupper bara för att stärka sitt eget bolags kompetenser. Det bör Stjärnskottet reagera på och se till att det inte sker igen, möjligen genom att bolaget förlorar sin möjlighet att skicka kandidat nästa gång. Resultatet blir den bästa lösningen för hela koncernen inte bara det enskilda bolaget.

I samband med att de utformar mål och riktlinjer med urvalsprocessen menar vi också att Cardo måste fundera över vad de kriterier som de har vid val av "potentials" får för konsekvenser. Idag finns det tre krav; De ska vara cirka trettio år gamla, teoretisk utbildning samt några års erfarenhet i koncernen. Det finns alltså inga specifika krav på kompetens eller egenskaper som tydliggör vem som är en "potential". Vi menar att kriterierna för "potentials" är en central del vid identifieringen av talanger i företaget eftersom det är avgörande för vilka som avancerar i organisationen därför krävs en genomarbetning.

Följderna av Cardos agerande vid urval kan vara att de går miste om talanger som kanske inte uppfyller något av kraven men som ändå har egenskaper och kompetens som är värdefull och som kanske saknas i företaget. Vidare tror vi att kriterierna skapar förutsättningar för en alltför subjektiv värdering vid urvalet. Eftersom det inte ställs specifika krav på varken egenskaper eller kompetens kan chefens bedömning styra vilka som senare klättrar i organisationen. Detta kan även styrkas av Stjärnskottets beskrivning av hur man avancerar i organisationer i Sverige "*In Sweden it's who you know not what you know*". Finns tendenser att man blir uppmärksammas främst på grund av att man känner chefen, menar vi att det är ännu mer intressant att se över vilka kompetenser och egenskaper som efterfrågas och vem som verkligen uppmärksammas i organisationen.

När Cardo kommit till rätta med denna problematik är de framme vid nästa. I Cardo kallar de talangerna för "potentials". Som vi tidigare nämnt är det dock inte "potentials" som når ledningsposition i koncernen utan till dessa ställningar headhuntas ofta externa individer. Cardo klarar inte att genom utbildning lösa sin chefsförsörjning som är syftet. Mot denna bakgrund tror vi att Cardo skulle gynnas av att följa Tichys (1982) råd, och på djupet sätta sig in i vilka kompetenser som finns inom Cardo och därefter beakta informationen vid val av "potentials". "Potentials" måste väljas med ett syfte. Som det är nu i Cardo är det antal kandidater som bolagscheferna skickar in som avgör hur Cardo utformar utbudet av utvecklingskurser för "potentials". Det kan inte vara det som avgör hur utvecklingen av "potentials" ser ut utan det måste vara långsiktiga planer om chefsförsörjning som skall avgöra utbudet av kurser och utvecklingen av "potentials". Redan vid potentialsstadiet i individens karriär skall planer läggas för hennes framtid. Det skall göras i samråd med sin chef. Matchningen mellan individen och de riktiga utmaningarna inom organisationen är viktig för att skapa långsiktiga relationer dem emellan (Bergström, 1998).

Problemet är att en kartläggning av organisationen och dess kompetenser ställer höga krav på relevant och tillförlitlig information om personalen i företaget vilket kan vara svårt att tillgå och upprätthålla (Tichy, 1982). Vi tror dock att Cardos HRM-filosofi skulle kunna underlätta processen med att tillhandahålla tillförlitlig information. Samtidigt är det viktigt att inte bara se till de fördelar en ökad satsning på information kan medföra. Det är viktigt att planera så att informationen kan spridas inom organisationen på ett effektivt sätt (Glinow, 1983). Annars riskerar Cardo att en sådan satsning kan bidra till byråkratiska tendenser som både blir kostsamma och saktar ned processen. Processen kan öka pappersexercis vilket gör urvalsprocessen mer utdragen. Vi menar dock att genom en användning av HRM-filosofin har cheferna förståelse för sina medarbetare och kan informera om vilka individer som har ledarpotential. Det är en form av rapportsystem som skulle

kunna vara bra för Cardo, tror vi, om det fungerade effektivt. Vi kan jämföra Cardo med Atlas Copco som liknar Cardo på många områden, båda företagen har t ex. stora verkstadskoncerner med omfattande geografisk spridning (Lobråten, 2004).

Atlas Copco har arbetat med en chefsförsörjningsmodell i tretton år och idag rekryterar de nittio procent av sina ledare internt. De arbetar utifrån en princip som innebär att det är närmste chefs roll är att uppmärksamma och stödja ledarämnen bland sina underlydande. Chefen rapporterar dessa "potentials" till sin chef och gemensamt håller de ett öga på individen. Personalchefen på Atlas Copco fördömer metoder som stora databaser med information om alla medarbetarna eftersom hon menar att de bygger på ett kontrollerande synsätt som bedömer individer. Hon vill att individen skall vara med och bestämma om sin framtid, hon skall själv avgöra när det är tid till förändring. Vi tycker att det här liknar Cardos HRM-filosofi och vi tror därför att Cardos HRM-filosofi skulle kunna vara grogrunden till något mycket bra. Cardo lyckas inte utnyttja den lika effektivt som Atlas Copco ännu. Det gäller att få HRM-filosofin att fungera som det effektiva supportsystem som det är tänkt. Först då tror vi att Cardo kan identifiera och tillvarata sina "potentials".

För Cardo innebär detta resonemang att HRM-filosofin måste fungera som en kartläggare av information om medarbetarna. Risken med HRM-filosofin är att det kan bli endast chefs preferenser som styr vilka som klättrar i organisationen. Det tror vi kan motverkas genom den farfarsprincip som Cardo använder vid rekrytering även används i HRM-filosofin. Det skulle innebära att två chefer tillsammans skall konferera om en individs framtid, det menar vi minskar risken för att vissa kandidater väljs till "potentials" på kriterier som, vänskap eller personkemi utan istället värderas på grundlag av sina arbetsinsatser, tror vi. Det problem som dock kan uppstå som följd av farfarsprincipen är om cheferna är alltför likasinnade. Är de båda cheferna av samma uppfattning vid varje ärende så blir beslutet det samma som om enbart den ena chefen var ansvarig. Farfarsprincipen är alltså ingen garanti för en lyckad beslutsprocess.

## Karriärplanering

Karriärplanering är den sista delen som Stjärnskottet vill att resurserna skall satsas på i HRM-verksamheten. Glinow (1983) trycker i sin argumentering på ett integrerat HRM-system där information till personalen om karriärmöjligheter är kopplad till de utbildningsmöjligheter som företaget erbjuder. Tichy (1982) framhäver vikten av att ha långsiktiga planer för hur försörjningen av personal skall gå till i framtiden. Kopplingen mellan personalens karriärmöjligheter och långsiktiga planer för personalförsörjning menar vi är svag inom Cardo. Det finns saker i empirin som tyder på att karriärplaneringen inte fungerar. Personaldirektören förklarar att han upplever att organisationens korta karriärvägar idag är ett problem som de behöver komma till rätta med. Den starka bolagiseringen är en av anledningarna till att Cardos korta karriärvägar menar de intervjuade. Stjärnskottet menar också att Cardo är bräckliga inom karriärplanering och har förlorat många talanger på grund av att de inte kunnat erbjuda attraktiva framtidsutsikter. När vi frågade Nykomlingen om han såg någon möjlighet för avancemang inom koncernen menade han att han inte såg någon självklar väg uppåt i hierarkin, även om Personaldirektören pratat om att det fanns möjligheter för honom.

Ytterligare en viktig aspekt av karriärplaneringen är Cardos tendens att rekrytera externt vid tjänster på högre nivå i hierarkin. Stjärnskottet gissar att omkring nio av tio i ledningsposition på bolagen är externt handplockade av konsulter till sin position. Detta faktum menar vi inte är förenligt med en

strategi att chefsförsörjning ska ske genom resurssatsning på "potentials". Vilka signaler sänder Cardo ut när man samtidigt som de ledande befattningarna rekryteras externt, har en strategi om intern chefsförsörjning? Vi menar att Cardo måste inse riskerna med ett utvecklingsarbete som inte överensstämmer med företagets möjliga karriärvägar.

## Karriärvägar

Vi ställer oss frågande till om Cardos val att utbilda "potentials" och "seniors" är förenligt med de korta karriärvägar som finns i organisationen. Portwood & Granrose (1987) har i sin studie kommit fram till att det måste finnas en matchning mellan de förväntningar individen har på sin karriär efter att ha genomgått ett utvecklingsprogram, och de karriärmöjligheter företaget faktiskt erbjuder. Om företaget inte anpassar karriärvägarna för de anställda i organisationen till de utvecklingsstrategier de använder för de anställda kan resultatet bli missnöjda anställda som är beredda att lämna företaget (Portwood & Granrose, 1987). Vi anser att Cardo med en strategi att utveckla potentiella ledare i företaget är tvungna att se över och förbättra karriärmöjligheterna för dessa personer. Stjärnskottet berättar att de förlorat nyckelpersoner i företaget och det tror vi beror just på att förväntningarna om nya utmaningar inom koncernen inte infrias.

Granrose & Portwood (1987) varnar i sin studie för konsekvenserna av att informera personalen om sina framtidsutsikter i organisationen. De ser tre faror med att informera personalen, första faran är att det öka förhoppningarna hos individen om ett avancemang i organisationen. Om det sedan inte tillgodoses kan konsekvensen bli att individen istället väljer att lämna företaget. Andra faran de ser med att ge individen information om karriärutsikterna kan vara om de inte överensstämmer med individens planer riskerar företaget att hon lämnar organisationen. Sista faran är om företaget informerar om förutbestämda karriärvägar och de inte matchar individens preferenser så kommer hon inte att använda sig av dessa.

Vi tror ändå, trots Granrose & Portwood (1987) varningar, att ett överskådligt och övergripande system som informerar personalen om möjligheterna inom Cardo skulle vara av godo. Vi menar att om Cardo är medvetna om de faror som Granrose & Portwood (1987) varnar för kan de bemöta dem på ett effektivt sätt. Flexibilitet är ett av de viktigaste problemområden som vi tagit upp i vår studie, vi tror att det är extra betydelsefullt i samband med att bemöta de faror som Granrose & Portwood (1987) varnar för. Normann (1992) menar att för att karriärutvecklingsprogram och andra utvecklingsinsatser skall bli effektiva är det centralt att de är flexibla och individanpassas. Det tror vi kan avhjälpa flera av de faror som Granrose & Portwood (1987) påpekar. Om individen känner att det finns möjligheter att få sina egna preferenser tillgodosedda, d v s. att arbetsgivaren kan vara flexibel och villig att individanpassa utvecklingsmöjligheterna kan viljan att stanna inom organisationen öka.

I kombination med individanpassning och flexibilitet tror vi att Cardo kan förekomma farorna, som Granrose & Portwood (1987) varnar för, genom att göra som Vardi, (1980) förespråkar nämligen skapa många olika karriärvägar inom koncernen. Om det finns fler möjligheter att skapa sig en karriär än de traditionella chefsjobben kan den bredden göra att många väljer att stanna i koncernen. Specialistkarriär är ett alternativ där personer som kanske inte vill eller är ämnade för att vara chef kan göra karriär utan att vara chef. Specialistkarriär finns idag endast inom produktutvecklingsavdelningen i Cardo. Genom att satsa på en specialistkarriär skall individen kunna nå samma erkännande och löneläge som de traditionella cheferna inom koncernen.

Ett annat alternativ skulle kunna vara en karriär som projektledare, personer som är duktiga på ledning av projekt kan göra karriär den vägen. För att arbetet med alternativa karriärvägar skall fungera är det viktigt att Cardo kommunicerar detta alternativ till sina medarbetare och gör dessa alternativ attraktiva. Det arbete som Cardo utför idag för att behålla sina medarbetare, högt löneläge och attraktiva förmåner, tror vi är viktigt och bra. Det kan kompletteras med en aktiv karriärplanering där individanpassning och flexibilitet är centralt samt alternativa karriärvägar inom organisationen. Det, menar vi, skulle kunna öka Cardos möjlighet att behålla och utnyttja sin personal.

Cardo måste samtidigt bli bättre på att se till möjligheterna att skapa karriärvägar genom att personalen flyttar mellan bolagen. Detta förutsätter precis som Stjärnskottet menar en satsning på att underlätta för personalen att byta till ett bolag i ett annat land. Med Stjärnskottets erfarenhet tror vi att en sådan satsning kan genomföras. Cardo får räkna med att det fodras resurser men i gengäld ökar karriärmöjligheterna som således gynnar internrekryteringen i koncernen.

## Karriärplaneringsorgan

Som vi beskrivit är karriärplanering och utstakningen av karriärvägar ett omfattande arbete. Vi undrar om Cardo skulle kunna gynnas av att bilda ett karriärcentrum inom koncernen. Ragnar Svensson är en av pionjörerna inom karriärplanering i Sverige och han var med och startade Ericssons interna karriärcentrum (Nyström, 2002). "Karriärplanering ökar företagets vinst", menar han. Om bara fem duktiga civilingenjörer väljer att stanna inom Ericsson efter karriärplaneringen så är hela verksamheten betald. Allt fler arbetsgivare är villiga att satsa på karriärplanering som ett strategiskt verktyg för att behålla och motivera sin personal. Postens och ABB är två stora företag som utöver Ericsson har ett eget karriärcentrum (Nyström, 2002).

Det finns flera sätt att genomföra karriärplanering för de anställda. Antingen kan Cardo satsa på externa konsulter som tar sig an detta arbete eller så kan de satsa på att utbilda egna karriärkonsulter som kan driva ett karriärcentrum inom organisationen. Meningen är att medarbetarna skall kunna söka sig till karriärcentrum på eget initiativ eller efter samtal med chefen. För att karriärrådgivning skall fungera skall den hela tiden kopplas till den pågående verksamheten. Det finns en risk att några individer väljer att lämna företaget efter sådan rådgivning men Postens chef för Karriär och utvecklingscentrum menar att, "*Vår värderingsgrund är att individens utveckling kommer att gagna företaget*".

Vi menar alltså att ett karriärcentrum skulle kunna vara ett sätt för Cardo att stötta sin personal och samtidigt ett incitament för medarbetarna att stanna i organisationen. Med individanpassad coachning för medarbetare skulle Cardo kunna främja flexibiliteten i organisationen. Kontinuitet skulle kunna främjas då all aktivitet samlas och uppföljning av medarbetarnas arbete skulle underlättas.

Vi tror också att det i vissa fall kan vara svårt att alltid vara helt uppriktig mot sin chef om sin livs och arbetssituation vilket gör att chefen kanske inte alltid känner till allt om individen. Det kan finnas saker som den anställde kanske inte vill berätta för arbetsgivaren för att inte förstöra sina framtida möjligheter. Vi tänker oss kvinnor som inte vill säga att de snart skall skaffa barn och måste passa in det i sin karriär. Ett annat exempel skulle kunna vara individer som inte känner sig

tillfreds men inte säger det för att inte riskera att bli sidsteppade när det gäller framtida utvecklingsmöjligheter. Samtidigt säger ju Cardo, i sin HRM-filosofi, att de vill vara flexibla mot sina medarbetare och att de förstår om de vill ta det lite lugnt under en period, så egentligen borde detta inte vara något problem. Vi tror dock att om Cardo hade ett karriärplaneringsorgan som kunde vara rådgivande och bistå medarbetarna med karriärplanering skulle det kunna vara ett bra komplement till HRM-filosofin. Viktigt att understryka är dock att detta organ skulle fungera som rådgivare för medarbetarna och chefer samt vara en länk mellan individ och arbetsgivare utan beslutsrätt. Det skall fortfarande vara cheferna i koncernen som i samråd med medarbetaren tar besluten i alla frågor om personalutveckling.

## Sammanfattning

Tichy (1982) menar att det är ledningens ansvar att skapa och göra nödvändiga prioriteringar av resurserna till personalutveckling. De beslutar vem, hur och vad som skall utvecklas i företaget. Stjärnskottet menar att Cardos ideala resurssatsning skulle innehålla; utbildning, identifiering av talanger och karriärplanering.

Utbildningen är ett välutbyggt område redan idag med ett brett antal kurser där deltagarna kan skapa ett bra kontaktnät till de andra deltagarna vilket är värdefullt i de efterkommande arbetsuppgifterna. Problemet i Cardo är att det inte är de som genomgår utbildningarna som sedan blir de ledande individerna i bolagen eller koncernen. Dit externrekryteras nio av tio. Det brister i efterarbetet och uppföljningen efter genomgången utbildning. Vi tror att det krävs, trots deras filosofi om stark bolagisering, krävs det gemensamma långsiktiga planer för chefsförsörjningen i koncernen (Tichy, 1982). Det behövs även uppföljningen av "potentials" och praktiska planer på hur de skall komma in i organisationen. HRM-filosofin kommer vara ett gott stöd i skapandet av dessa planer då cheferna skall ha en förståelse för sina medarbetares lust och motivation (Bergström, 1998).

Identifiera talanger är nästa område som Stjärnskottet menar att det skall läggas resurser på. För att kunna göra det menar Tichy (1982) att det krävs en grundlig kartläggning av kompetenserna i organisationen och sedan skall dessa kontinuerligt följas upp. Att ha tillförlitlig och jämförbar information om sina medarbetare är en tuff uppgift för företagen menar han. Vi tror dock att Cardos HRM-filosofi även vid kartläggningen av kompetenser kan vara viktig då den bygger på att chefen förstår sina medarbetare. Svårigheten är om det endast blir chefs preferenser som styr urvalet av talanger. Den svårigheten kan dock lindras om farfarsprincipen används. Då blir det istället två olika individers åsikter som är grunden till urvalet av "potentials"

Identifieringen av "potentials" (talanger) är idag en omfattande process i Cardo. Stjärnskottet menar att bolagen skickar okvalificerade kandidater bara för att skaffa kompetens till bolagen. Det är också antalet av kandidater som bolagen skickar in som styr hur många kurser som utbjuds. Vi menar istället att det måste vara koncernens framtida behov av kompetenser och deras långsiktiga planer på chefsförsörjning som skall styra utbudet. Samtidigt skall Stjärnskottet inte acceptera att få kandidater som inte är kvalificerade från bolagen utan det måste han reagera på.

Karriärplanering är den sista biten som Stjärnskottet menar att Cardo skall satsa sina resurser på. Både Personaldirektören och Stjärnskottet är överens om att det är en svag sida hos koncernen idag, främst eftersom de inte kan presentera långa karriärvägar inom organisationen. Granrose &

Portwood (1987) varnar för konsekvenserna av att informera personalen om vilka karriärvägar det finns i organisationen, de menar att om informationen inte passar medarbetarna så ökar risken att de lämnar koncernen. Vi tror att den faran kan motverkas genom att individanpassa utvecklingen av personalen och göra den flexibel. Alla individer passar inte in i samma utvecklingsförlopp utan det måste vara flexibelt gentemot individens preferenser. T.ex. kan det vara viktigt att skapa alternativa karriärvägar inom organisationen som kan leda till samma prestige och löneläge som de traditionella chefsjobben. Därutöver menar vi på om ett karriärplaneringsorgan skulle kunna vara ett effektivt stöd för personal och ledning i arbetet med att skapa en effektiv karriärplanering. Vi menar att det kan vara ett verktyg för Cardo att motivera sin personal, genomföra individanpassad coachning och det kommer i sin tur gagna Cardo så att de kan öka sin vinst och skapa konkurrensfördelar genom sin personal.

## Operationellt perspektiv

I den operationella delen av analysen fokuserar vi på genomförandet av strategierna för personalutveckling. Tichy (1982) beskriver tre huvudområden i denna verksamhet. Den första är *jobimprovement* vilket innebär att varje medarbetare skall inneha tillräckliga kompetenser för sina arbetsuppgifter. Huvudområde två är *careerplanning* där Tichy (1982) menar att långsiktiga individuella planer skall läggas för individer i organisationen. Det sista området är *successionplanning* där en plan skall läggas för hur organisationen skall innehålla de individer som de behöver i framtiden. Flera av dessa aktiviteter har vi kommit in på tidigare i analysen när vi diskuterade Stjärnskottets resurssatsning och vi väljer därför att inte ta upp dem igen. Vi kommer istället i detta avsnitt främst behandla konsekvenser och anledningar till Cardos utveckling av personal. En stor del av detta bygger på analys av rekryteringsprocessen, vilket visar på många svårigheter utvecklingsarbete.

## Cardos operationella HRM-arbete

Personaldirektören menar ju som vi tidigare nämnt att Cardos HRM-arbete bygger på HRM-filosofin. Han menar att genom medarbetarsamtal en gång om året och kontakten genom samarbete kan chefer "pejla" läget hos sina medarbetare och på så sätt skapa en förståelse för när de är redo till förändring. Vi menar som vi tidigare beskrivit att HRM-filosofin kan vara ett bra redskap för att bedriva effektiv personalutveckling i Cardo. Vid karriärplaneringen för personalen är det viktigt att känna sina medarbetare för att kunna göra en bra matchning mellan individ och framtid (Bergström, 1998) vilket möjligen kan uppnås genom HRM-filosofin. Vid individanpassning och användandet flexibla metoder för personalutveckling (Normann, 1992) kan närheten som HRM-filosofin skapar vara en viktig grund.

Vi tror dock att HRM-filosofin har konsekvenser som Cardo kanske inte räknat med. Vi har tidigare beskrivit att HRM-filosofin inte skapar ett enhetligt angripningssätt på HRM-verksamheten utan den lägger upp till att varje chef agerar efter eget huvud. Den bidrar i sin tur till att inga långsiktiga planer för chefsförsörjning utarbetas inom koncernen och samarbete mellan bolagen försvåras inom personalutveckling. HRM-filosofin kan vara effektiv vid kartläggningen av personalens kompetenser i organisationen men att risken är att det blir chefs preferenser som enväldigt styr vilka individer som det skall satsas på i organisationen. Vi är medvetna om att Cardo med sin starka

bolagisering inte vill att alla bolag skall följa en gyllene medelväg, men samtidigt är det viktigt att inse vad deras bolagisering skapar för följder. Samarbetet mellan bolagen försvåras, karriärvägarna skärs av och långsiktighet i personalutvecklingsplanerna kompliceras.

## Cardos rekryteringsprocess

Om vi analyserar den information som vi fått från Cardo tycker vi dock att det förutom HRM-filosofin finns några arbetsriktlinjer för cheferna i koncernen, vilket Tichy (1982) beskriver som viktigt i HRM-arbetet. Problemet är att de inte verkar uppfattas som sådana av bolagscheferna. Det kan bero på att de i dagens läge verkar fungera dåligt. Till exempel har Cardo en policy om att alla tjänster skall anslås internt innan de exponeras externt. De tre intervjuopersonerna beskriver dock med olika exempel hur denna policy inte efterlevs. Personaldirektören menar att de rekryteringsansvariga istället söker lite selektivt i det geografiska närområdet. Stjärnskottet hittade annonsen på en bolagschefs skrivbord istället för att vara exponerad så personalen kunde se den. Nykomlingen berättar hur han i sista sekund kom ihåg att annonsera internt, trots att han redan hade bestämt sig för en kandidat.

Eftersom Nykomlingen är ansvarig för rekryteringen av chefer för de nordiska säljbolagen fick vi en bra bild av rekryteringsprocessen i och med hans beskrivning av tillvägagångssättet vid rekryteringar. Ett bra exempel att utgå ifrån för att beskriva Cardos rekryteringsprocess är Nykomlingens förfarande vid rekryteringen av en ny controller. Hans första tanke var att anlita en av Cardos rekryteringskonsulter för att ordna en ersättare, men sedan gick tanken till en person inom Cardo som han ansåg skulle passa för den vakanta tjänsten. Han tog kontakt med personen ifråga och erbjöd således henne tjänsten. Först då gick det upp för honom att det kanske inte var det korrekta sättet att tillsätta tjänsten. Misstaget rättades till, en intern annonsering anordnades. Inga interna kandidater sökte tjänsten, så hon som redan var utvald fick tjänsten.

Vi menar att beskrivningen ovan tydliggör avsaknaden av fasta rutiner och konsekvent rekryteringsarbete i Cardo. Det styrker också faktumet att policyn om att alla tjänster skall annonseras internt först, inte efterlevs. Hur kommer det sig då att rekryteringen ej följer Personaldirektörens uppställda policy och vad för konsekvenser har Cardos otydliga arbete med rekryteringar?

Det finns en avsikt i Cardo om att understödja den interna rekryteringen genom att alltid ge de interna kandidaterna tillfälle att söka en tjänst först, men proceduren fungerar uppenbarligen inte. Frågan är varför policyn inte efterföljs? Förfarandet har aldrig vunnit erkännande utan cheferna upplever att de kan välja att göra som de vill vid rekryteringsprocessen, liksom i andra avseenden inom HRM-området. Därför blir det upp till var och en av cheferna att välja hur de vill gå till väga vid rekrytering och därmed uppnår policyn inte sitt syfte. Både Stumpf & London (1981) och Tichy (1982) framhäver hur viktigt det är att ha kontinuitet i arbetet med uppföljning och belöning vilket också bör gälla rekrytering.

Vi anser att rekryteringsförfarande som vi ovan beskrivit kan bidra till flera av de negativa effekter vi i teorin redogjort för under avsnittet om kontinuitet och uppföljning. Stumpf & London (1981) betonar att rekryteringsförfarandet måste kännetecknas av rättvisa för att vinna legitimitet. Vad vet annars personalen om möjligheterna till en befordran och hur vet de hur de ska gå tillväga för att på bästa sätt öka chanserna för en bättre befattning? Tichy (1982) är skeptisk till ett

rekryteringsförfarande som inte fungerar på samma sätt vid varje tillfälle. Tichy menar att en sådan otydlighet t.o.m. kan leda till att företagets interna rekrytering slutar fungera som en morot för personalen.

Ett tecken på att den interna rekryteringen inte fungerar är det faktum att Nykomlingen inte får svar när han annonserar internt. Det kan tyda på att det inte blev annonserat tydligt nog och/eller att ambitionsnivån hos personalen att söka interna tjänster är låg. Anledningen till personalens svala intresse för en internt annonserad tjänst anser vi kan bero på att det saknas rättvisa (Stumpf & London, 1981) och konsekvent förfarande (Tichy, 1982) vid rekryteringsprocessen. Fungerar Cardos interna rekrytering som vid detta tillfälle, att det på förhand finns en given kandidat, så tror vi att övriga kandidater till befattningen inte bemödar sig att söka. På så sätt menar vi att moroten som finns vid ett konsekvent och rättvist system för interna befordringar kan gå förlorad. Det innebär i förlängningen att chansen att finna den bästa interna kandidaten minskar. För att skapa förutsättningar för internrekryteringen tänker vi oss någon form av intranät inom organisationen för att underlätta kommunikationen. Det kan skapa en öppen arbetsmarknad inom koncernen som understödjer mobiliteten inom företaget (Lobråten, 2004). Ledningen måste bli bättre på att skapa incitament för personalen att söka interna tjänster (Tichy, 1982).

Därutöver menar vi att Cardos prioriteringar att i stor utsträckning använda sig av headhunters eller andra rekryteringsfirmor vid rekrytering inte är rätt strategi om de vill använda de kandidater som de själva utvecklar, dvs. öka internrekryteringen. Den uppenbara anledningen till att detta inte främjar den interna rekryteringen är att headhunters inte rekryterar internt utan finner sina kandidater utifrån. Vi ser förutom detta uppenbara faktum även en långsiktig fara med ett sådant arbetssätt. Skapas det en tradition i att använda sig av headhunters tror vi att det kan vara svårt att nå målet med en stor del internrekryteringar. Vi menar att om företagets personal själva blivit headhuntade (t.ex. Nykomlingen), samtidigt som företaget flitigt använder sig av rekryteringsfirmor så undergrävs den interna marknaden och möjligheten att finna en intern kandidat till lediga befattningar.

## Koncernen vs bolagen

Under intervjun med Nykomlingen är det tydligt att han i sin position som säljchef framförallt känner sig styrd av de affärsmässiga resultaten i bolagen. Nykomlingen menar att Cardo inte ifrågasätter hans arbete så länge hans bolag uppvisar bra resultat, ”så länge siffrorna är bra så är alla nöjda”. Eftersom Nykomlingen menar att Cardo enbart ställer krav på det faktiska resultat som uppvisas förefaller det som HRM-arbetet är något negligerat i bolagen. Han säger t ex. att HRM är något som de arbetar med en gång om året i bolagen.

Som vi ser det är en välfungerande internrekrytering eller övrigt HRM-arbete inte något som det går att härleda direkt till eller som syns i bolagens resultat. Det kan medföra att dessa områden blir mindre uppmärksammande än den rent affärsmässiga verksamheten. Personaldirektören och Stjärnskottets förmåga att påverka sina bolagschefer anser vi försvåras av Cardos resultatfokusering. Vi vill här koppla tillbaka till den diskussion vi förde under strategiavsnittet. För att HRM-arbetet och strategierna skall vinna legitimitet är det viktigt att de inkluderas i det övriga strategiarbetet (Tichy 1982). För att bolagscheferna skall ta HRM-arbetet på allvar skall detta vara lika viktigt i ledningens ögon som de affärsmässiga resultaten. Fungerar inte detta skapas det inte incitament att genomföra HRM-arbetet på ett korrekt och konsekvent sätt.



## Nykomlingens egna erfarenheter och Cardos tradition

Vad kan då anledningen vara till Nykomlingens rekryteringsförfarande? Vi menar att genomförandet av rekryteringen kan vara kopplat dels till den knappa introduktion han fått när han tillträdde sin tjänst, dels till den erfarenhet han har av sin egen rekrytering till Cardo. Nykomlingen menar att det inte finns så mycket att berätta om sin introduktionsfas på Cardo. Han framställer sin första tid som ett par veckor där han enligt sitt eget tillverkade introduktionsprogram lärde känna Cardo. Han berättar att sådan är även proceduren för övriga chefer i koncernen. De nytillsatta cheferna får alltså efter eget huvud lägga upp sitt eget introduktionsprogram för att komma in i den nya rollen. Vi menar att ett sådant introduktionsprogram inte är tillräckligt för att skapa ett gemensamt fundament av värderingar och prioriteringar hos cheferna på Cardo. Lika viktigt som att cheferna blir insatta i Cardos affärsverksamhet tycker vi det är att de blir presenterade för de grunder som HRM-arbetet vilar på. På så sätt kan koncernen skapa grundvalen för en gemensam och konsekvent personalpolitik som i sin tur kan ge upphov till ett gemensamt rekryteringsförfarande.

Den andra anledningen till Nykomlingens agerande vid denna rekrytering menar vi kan vara hans egen rekrytering till Cardo. Nykomlingen kunde endast beskriva varför just han rekryterats genom att förklara hur det praktiskt gick till. Någon anledning till varför just han valdes som ny försäljningschef hade han ingen aning om. Han rekryterades från Trelleborg AB av en av Cardos rekryteringskonsulter anlitad av Personaldirektören. Hans egenskaper eller tjänstens specifika karaktär diskuterades aldrig. Kontakten med konsulten och ett möte med Personaldirektören var kortfattat det enda som krävdes för att komma in i organisationen. Vi menar att hans egen rekrytering kan ha präglat det sätt som han själv utför rekryteringar. Då han inte fått några riktlinjer eller målsättningar med rekryteringar är det inte underligt att han tar till de metoder som han själv mött i samband med sin egen rekrytering.

## Mänskligstress

Ytterligare en förklaring till Nykomlingens handlande är hur rekryteringsprocessen påverkar den ansvariga. Vi har uppmärksammat att denna process kan innebära ett orosmoment då utfallet av en rekrytering ej på förhand går att förutse. Vårt teoretiska bidrag har inte behandlat en sådan stress som kan infinna sig hos dem som har till uppgift att leta upp den bästa möjliga kandidaten till en vakant tjänst. Nykomlingen berättar under intervjun om en rekrytering han ansvarat för på Trelleborg AB. Det var enligt honom en rekrytering som skiljde sig från de andra han ansvarat för. Han hade vid detta tillfälle bestämt sig för att den person som skulle passa bäst för jobbet var någon som skiljde sig markant från den övriga gruppen, och att det därför skulle kunna innebära komplikationer. Hans farhågor besannades, personen som rekryterades passade till en början inte in i gruppen och hans idéer framstod för resten av gruppen som tokiga. Nykomlingen menar att detta var en påfrestande tid som gjorde honom nervös och tveksam till hans beslut i rekryteringen verkligen varit korrekt. Denna beskrivning tycker vi visar på att en rekrytering kan vara en stor påfrestning för personen som faktiskt ansvarar för att bäste man får tjänsten. Den ångslan, som ett sådant ansvar kan framkalla kan förklara att man som rekryterare använder sig av ett alternativ som är mindre kontroversiellt och eller betyder mindre eget ansvar. Vi menar alltså att just rädsla för ansvar och misslyckande gör att externa konsulter ibland används i onödan. För att komma till rätta

med ett sådant problem återkommer vi igen till behovet av en styrning uppifrån som kan fungera som ett stöd vid rekryteringsbeslut. Styrningen skulle kunna innebära att Cardo tydliggör målsättningen med sin rekrytering, bl. a. hur man ser på internrekrytering och utarbetar riktlinjer för hur en rekryteringsprocess ska genomföras.

## Sammanfattning

Cardos HRM-filosofi anser vi både innebär både för och nackdelar för det operationella arbetet. Med ambitionen att lära känna personalen kan det skapas förutsättningar för en matchningsprocess (Bergström, 1998) vilket vi anser främjar organisationens utveckling. Det finns dock även en baksida av en sådan HRM-filosofi. Den mest påtagliga nackdelen är att det utan ett enhetligt angripssätt vid HRM arbetet blir svårt för Cardo att bidra till personalutveckling ur ett långsiktigt perspektiv. Vidare finns en annan fara med en filosofi som bygger på att lära känna sina medarbetare samtidigt som det operationella arbetet utförs utan egentlig styrning. Risken är att det blir chefernas preferenser som blir avgörande för vilka som det skall satsas på i organisationen. Det faktiska framtida kompetensbehovet riskerar då att bli åsidosatt.

Cardos rekryteringsprocess visar på konsekvenser som vi tidigare beskrivit i teoriavsnittet. Både Stumpf & London (1981) och Tichy (1982) understryker vikten av kontinuitet i arbetet med uppföljning och belöning vilket också bör gälla rekrytering. Cardos operationella rekryteringsarbete visar på en process som inte är styrd av Personaldirektörens policy. Vi menar att detta, förutom Cardos ovilja att styra cheferna arbete även kan bero på de rekryteringsansvarigas egna erfarenheter av Cardos arbetssätt. Har någon själv rekryterats till Cardo genom en rekryteringskonsult samt därefter inte blivit informerad om hur rekryteringsprocessen ser ut, menar vi att det påverkar sättet rekryteringarna utförs. Ytterligare en anledning till att den interna rekryteringen inte är bättre utnyttjad kan vara den mänskliga stress som vi anser vara förknippad med ansvaret att rätt person får den vakanta tjänsten. Att rekrytera externt kan enligt oss vara ett sätt att slippa undan eller i alla fall dela upp ansvaret för en rekrytering.

Om Cardos ambition i framtiden fortfarande är att rekrytera internt, menar vi att det finns ett par saker som bör beaktas. Främst anser vi att användandet och rekryteringskonsulter inte kan vara det första alternativet vid en ledig befattning. Vi finner också att rutinerna för tillsättningen av interna tjänster måste förbättras. Konsekvenserna av Cardos otydliga och tillfällighetsbaserade rekryteringar bidrar till att det interna befordringssystemet urholkas och riskerar inte längre fungera som en morot för personalen (Tichy 1982).

# Slutsatser

*I detta avslutande avsnittet besvarar vi syftet med uppsatsen genom att visa på konsekvenserna av Cardos utvecklingsarbete. Vi resonerar också kring hur Cardos agerande påverkar den interna rekryteringen. Vi diskuterar ämnet på ett sådant sätt att andra företag kan få en tankeställare vid läsningen av slutsatserna. Slutsatserna fungerar då som en ögonöppnare samtidigt som vi även ger konkreta förslag på hur personalutveckling kan förbättras. Vi inleder **Sagan om det självklara och ideala utvecklingsarbetet** med en beskrivning av det teoretiska bidrag som vår studie bidragit med. Därefter fortsätter sagan med det empiriska bidraget från vår studie, vi belyser de viktigaste lärdomarna som vi menar att Cardo kan dra av vår studie. Vi vill framhäva de konsekvenser som Cardos agerande inom HRM-området har för företagets personalutveckling idag och i framtiden.*

## Sagan om det självklara och ideala utvecklingsarbetet

HRM är ett ämne som det forskas aktivt på. Rent generellt kan det konstateras att teoretiker är eniga om att HRM är viktigt och det är ett sätt att påverka organisationens resultat. Människor och organisationen kan vara en källa till unika och hållbara konkurrensfördelar för företag. Teoretikerna skiljer sig dock åt i frågan om hur HRM skall implementeras i organisationen och på vilket sätt HRM påverkar individens prestation. Vi har i vår uppgift valt att utgå från ett contingency perspektiv. Det innebär att vi har arbetat utifrån tesen att HRM-strategierna måste inkluderas i det övriga strategiarbetet och valet av strategi kommer att prägla det sätt som företaget arbetar med HRM. Vi har haft Tichy's modell som utgångspunkt i studien vilket har gett oss en god inramning av företagets HRM-arbete men också ett begrepp om vilka processer som ingår HRM-arbete.

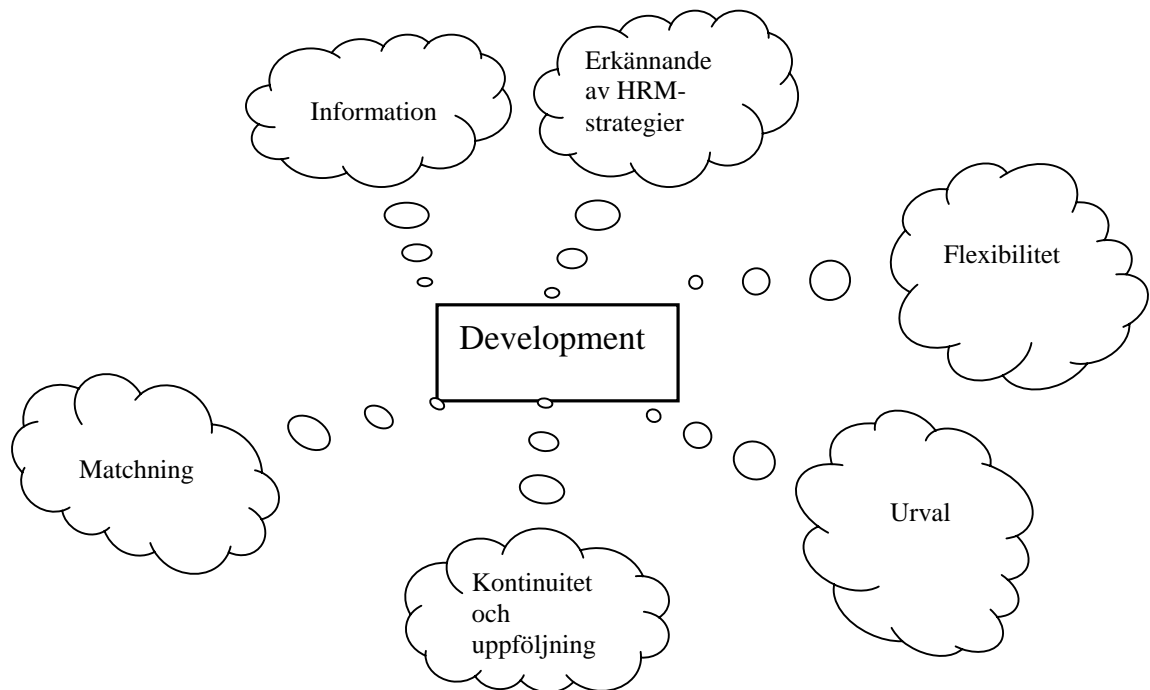
Tichy's (1982) modell har vid analysen givit oss viktiga lärdomar om personalutvecklingens uppenbara och dolda fallor inom strategisk personalutveckling. Samtidigt är det viktigt för oss att inse att i och med att vi valt en contingency teoretiker som utgångspunkt så präglar det våra slutsatser. Hade vi istället valt något av de andra perspektiven på HRM, universalistic eller configurational, hade det också präglat vår studie. Vi menar att endera av dessa infallsvinklar på detta problem skulle ha givit en fruktbar studie men eftersom vi ville koncentrera oss på strategisk personalutveckling var valet av en contingency teoretiker naturligt. Vi är överbevisade om att det samma gäller för företagen, det är viktigt att adoptera ett av dessa tre förhållningssätt gentemot HRM och därefter enbart hålla sig till det valet.

De problemråden som vi funnit och applicerat på Tichy's modell har ytterligare bidragit till att skapa en bild av HRM och personalutveckling som en omfattande process. Det förefaller tydligt att personalutveckling är en process som kräver en stor medvetenhet och flexibilitet av organisationen. Just medvetenhet är nog det ord som bäst förklarar vad som bör känneteckna personalutvecklingsarbetet. Det finns otaliga vägval inom företags HRM-arbete som i sin tur leder till skilda konsekvenser. Vi menar att effektivt HRM-arbete fordrar en medvetenhet om de följder som genereras av de val som företaget gör. För att lyckas med personalutvecklingsarbete krävs att företaget beslutar om hur HRM-arbetet skall utformas och därefter aktivt arbetar med att minimera eventuella negativa effekter av den valda strategin.

För att belysa Cardos och andra företags många vägval inom personalutveckling ger Tichy's modell (1982) en bra bild av vilka aktiviteter som ingår. Det strategiska perspektivet förklarar vikten av strategier för företagets arbete med personalutveckling. Strategierna måste sedan kopplas till ledningens arbete med att frigöra de resurser som krävs för att skapa förutsättningar för att utföra strategierna i företaget. Lyckas företaget med detta finns det tyvärr fortfarande inga garantier för att satsningen ska lyckas. Det operationella arbetet är en viktig del i detta förlopp. Det är viktigt att det praktiska arbetet med HRM verkligen görs med hänsyn till strategiarbetet och de resurser som frigjorts av ledningen. Med andra ord är personalutveckling en komplicerad process som fordrar uppmärksamhet av hela organisationen. Det krävs anpassningar och skräddarsydda lösningar för att skapa förutsättningar för att "lyckas" med personalutveckling och internrekrytering.

Det teoretiska bidrag som vuxit fram i uppsatsen bygger på den komplettering vi gjort av Tichys (1982) modell. Vi menar att Development som Tichy (1982) beskriver det inte åskådliggör den komplicerade process vi upplevt. Med hjälp av våra erfarenheter av fallföretaget och de teorier vi tillgodogjort oss menar vi att modellen kan kompletteras med dessa viktiga områden som det krävs att ledningen tar ställning till. *Informationen* bör vara tillförlitlig och relevant och ska användas för att fatta rätt beslut. Vidare är det avgörande att HRM-strategierna integreras i det övriga strategiarbetet för att HRM-arbetet skall vinna legitimitet. Utvecklingsarbetet av medarbetarna kräver långsiktiga planer som genomsyrar hela organisationen.

*Flexibilitet*, är ytterligare en avgörande faktor för utvecklingsarbetet. Det krävs individanpassade lösningar både i förhållande till organisationen men också gentemot individerna i organisationen. Det går inte att använda samma utvecklingsprogram på samtliga medarbetare. *Urvalsprocessen* måste ses som mer än att välja rätt person för utbildningsprogrammet eller vid internbefordran. Företagets tillvägagångssätt vid urval måste kopplas till de uppställda strategier och information om personalen för att understödja framtida behov utav personal. Även *kontinuitet och uppföljning* av HRM-arbetet är viktiga ingredienser för att inte riskera att det urholkas, förlorar sin betydelse eller tappar sin effekt. Slutligen är det enligt oss centralt att det finns förutsättningar för att *matcha* företagets behov av kompetens med de behov som personalen upplever för att utveckla sin karriär. Den kompletterande modellen tycker vi visar på att utvecklingsarbetet är en omfattande process som måste kännetecknas av medvetenhet och uppmärksamhet av framförallt ledningen för att kunna implementera ett effektivt HRM-arbete i hela företaget. Det krävs att ledningen tar aktiva beslut i alla de ovan nämnda områdena och inte överlåter någonting till slumpen.



(Komplement till Tichy's modell, 1982)

## Det var en gång en otydlig HRM-strategi

Tichy (1982) menar att HRM-strategierna bör vara en integrerad del av strategiarbetet i företagen. Det är dock svårt att finna övergripande policy och målsättningar för Cardos HRM-arbete. Efter en tids forskning inser vi att HRM-filosofin är Cardos HRM-strategi. HRM-filosofin är inte på något sätt inkluderad i det övriga strategiarbetet vilket Tichy (1982) menar är en förutsättning för ett effektivt HRM-arbete. Vi menar att detta innebär att Cardio inte skapat de förutsättningar och legitimitet för sitt HRM-arbete som Tichy (1982) menar att den behöver för att vinna genomslagskraft.

Cardos HRM-filosofi är deras HRM-strategi men den är inte inkluderad i det övriga strategiarbetet. Filosofin leder till att cheferna arbetar med HRM efter eget tycke utan samordning inom koncernen. Vi menar om deras HRM-filosofi, som syftar till liten styrning uppifrån, innebär en rad olika konsekvenser som Cardio måste vara medvetna om vid användandet av denna strategi. Vi vill inte att Cardio ska förändra sin filosofi radikalt, men vi menar att strategiarbete bör prioriteras högre och inkluderas i det övriga strategiarbetet.

Vi menar också att eftersom HRM-arbetet blir så pass individuellt mellan bolagen skulle cheferna kunna gynnas av att det fanns några övergripande riktlinjer och målsättningar för HRM-arbetet som de ska hålla sig till (Tichy 1982). Det menar vi kan tydliggöra vikten av HRM-arbetet, öka förståelsen och samarbetet mellan bolagen. Vi tror att arbetet med de andra två perspektiven, ledning och operationellt, underlättas om det finns vissa riktlinjer och målsättningar för HRM-verksamheten. Det går inte att komma ifrån att riktlinjer och målsättningar tydliggör styrningen

uppifrån, men det behöver inte betyda att friheten som cheferna har idag försvinner. Hur det operationella arbetet utformas skall fortfarande vara upp till bolagen men de skall leva upp till vissa målsättningar, t ex. en sjuttiofemprocentig internrekrytering annars skall bolagsledningen ingripa.

Cardos HRM-filosofi har en rad olika positiva följder som kan vara ovärderliga vid personalutveckling om de tas till vara. Den skapar möjlighet till en närhet och förståelse för personalen som kan vara viktig i flera avseenden. Den kan användas för att få och upprätthålla tillförlitlig information om personalen som är viktig vid planläggningen för framtiden inom organisationen t ex för långsiktiga chefsförsörjningsplaner (Tichy 1982). Den kan vara ett värdefullt instrument vid förståelse för individen och för att kunna skapa individanpassade planer för hennes framtid inom koncernen (Normann 1998). Genom en korrekt användning av HRM-filosofin kan Cardo skapa förutsättningar för det flexibla utvecklingsarbetet av personalen som många teoretiker (Granrose & Portwood 1987, Vardi 1980, Tichy, 1982) menar är grundvalen till framgång. Men på det sätt som den används idag är vi skeptiska till att personalen ens känner till den eller än mindre känner att den har något inflytande.

## Som hade sina konsekvenser

Utbildningen förefaller vara ett välutbyggt område inom Cardo idag. De har ett brett antal kurser där deltagarna kan skapa ett bra kontaktnät till de andra deltagarna vilket är värdefullt i de efterkommande arbetsuppgifterna. Problemet i Cardo är istället att det inte finns en medvetenhet om de konsekvenser deras resurssatsning innebär. Cardo satsar främst på att utbilda två grupper av medarbetare i koncernen ”potentials” och ”seniors”. En sådan satsning ger signaler om att det satsas på chefsämnen i företaget. Bilden blir dock en annan om man ser till vilka som rekryteras till chefsbefattningarna, dit externrekryteras nio av tio.

Även här trycker vi på vikten av medvetenhet. Cardo måste anpassa och skapa förutsättningar för att en satsning på dessa två grupper ska slå väl ut även på långsikt. Vi är eniga med Cardo att det är viktigt att satsa på dessa två grupper. Vi tror också att de individerna som blivit uppmärksammade naturligt binds till koncernen, men om det efter utbildningen inte sker någon förändring eller Cardo inte satsar resurser på att ta till vara på de nya kompetenserna, dvs. det finns inga planer för individen eller några karriärmöjligheter, vad är det då för mening med att satsa på dessa individer?

Portwood & Granrose (1987) menar att företagen ofta sätter igång personalutveckling utan att först utrustat sig med kritiska glasögon. Tichy (1982), tycker vi, bortser från eventuella negativa effekter som faktiskt är möjliga vid utveckling av personalen. Utbildningen ställer krav på ett efterarbete, menar vi. Det innebär att det ska finnas karriärvägar och en välfungerande internrekrytering som skapar förutsättningar för nya utmaningar inom koncernen. Cardos korta karriärvägar och dåligt fungerande internrekrytering bidrar möjligen till att många potentiella nyckelpersoner lämnar företaget. Det värsta scenariot är att välutbildad personal söker sig till konkurrenter på grund av avsaknaden på framtida karriärmöjligheter. Det är viktigt för Cardo att vid en satsning på utbildning av chefsämnen verkligen konsekvent anpassar organisationen så att de talanger som upptäcks följs upp. Det innebär att utbildningen kompletteras med en långsiktig chefsförsörjningsplan för hela organisationen.

För att anpassa organisationen så att nyckelpersoner inte söker sig ifrån koncernen menar vi att karriärplanering måste få större uppmärksamhet. Både Personaldirektören och Stjärnskottet är

medvetna om att det är en svag sida hos koncernen idag. En förutsättning för att lyckas med karriärplanering anser vi vara dels en utbyggnad av de traditionella karriärvägarna genom en ökad mobilitet mellan bolagen, dels alternativa karriärvägar, såsom specialistfunktioner.

Ytterligare ett sätt att behålla personalen efter genomgången utbildning är att utforma mer flexibla vägar för personalens utveckling. Det är viktigt att även i detta avseende inte stirra sig blind på de eventuella positiva fördelarna med karriärplanering. Vi menar precis som Granrose & Portwood (1987) att om en dålig matchning mellan personalens karriärmål och organisationens utbud råder kan det leda till att personalen söker sig bort från organisationen. Detta tror vi dock att Cardo har goda förutsättningar att motverka. Tack vara en HRM-filosofi som syftar till att följa upp individens situation och behov tror vi karriärvägarna kan individanpassas för att skapa en matchning som gynnar båda parter. Det gäller emellertid för Cardo att inte låsas sig i ett sätt att se på utbildnings- och karriärmöjligheterna i organisationen utan vara flexibel.

Slutligen är vi övertygade om att man måste våga testa nya idéer för att i praktiken se vad som verkligen gynnar koncernens internrekrytering. Ett förslag är att upprätta ett karriärplaneringsorgan för att stödja både personal och ledning i karriärplaneringsarbetet. Det skulle också fungera som ett effektivt stöd för ökningen av möjligheter till en god internbefordran. Förutom att det skickar signaler om att det verkligen satsas på den personalens utveckling tror vi att HRM-avdelningen och cheferna i Cardo behöver stöd med effektivisering av personalutvecklingen och i arbetet med att skapa legitimitet åt HRM-arbetet.

## Är sagan slut här?

Om Cardo lyckas använda sin HRM-filosofi effektivt finns det förutsättningar för ett effektivt HRM-arbete om det kombineras med de andra insatser som vi tagit upp. Trots det finns det ett par problemområde som vi inte tagit upp ännu. Identifieringen av talanger, urvalet till "potentials" och "seniors" återstår. Vem och på vilka grunder skall individer väljas till dessa nyckelgrupper? Cardo verkar inte ha en klar bild över vem som gör karriär i företaget och inte heller vilka kompetenser som det bör satsas på i framtiden.

Vi menar att det beror på att det inom koncernen inte fokuseras på vilka kompetenser som för tillfället används och vad framtiden kräver. Istället fungerar identifieringen så att det är upp till chefernas egna preferenser att välja sina kandidater. Det andra problemet är att idag styr antalet av bolagen insända kandidater utbudet av kurser som Cardo tillhandahåller. Vi menar istället att det måste vara koncernens framtida behov av kompetenser och deras långsiktiga planer på chefsförsörjning som skall styra utbudet. Vi menar att bolagscheferna genom HRM-filosofin visst ska vara delaktiga och ta fram talanger i företaget men det ska kännetecknas av en medvetenhet om vad för kompetenser som finns och vilka som behövs i framtiden. Tichy (1982) har uppmärksammat samma problem och menar som vi att det krävs en grundlig kartläggning av kompetenserna i organisationen och som kontinuerligt följs upp för att skapa långsiktiga chefsförsörjningsplaner.

Rekryteringsprocessen är ytterligare en process som kräver uppmärksamhet och fokus på konsekvenserna av det sätt som Cardo använder sig av. Som det är nu utför bolagscheferna helt fritt rekrytering och de använder sig i stor utsträckning av headhunters och rekryteringsfirmor. Detta förfarande understödjer inte internrekryteringen i koncernen. Det finns enligt oss argument för att

chefernas egna erfarenheter av rekrytering och introduktionsfasen påverkar de tankar och arbetssättet som de använder vid rekryteringar i Cardo. Om Cardos ambition är att först ge de interna kandidaterna en chans, idag och i framtiden, bör det skapas en insikt i vad som påverkar de rekryteringsansvarigas beteende och därefter både skapa incitament för chefer att rekrytera internt och för interna kandidater att söka.

Ytterligare en intressant aspekt på rekrytering är den mänskliga stress som vi anser vara förknippad med ansvaret att rätt person erbjuds den vakanta tjänsten. Att rekrytera externt kan enligt oss vara ett sätt att slippa undan eller i alla fall dela upp ansvaret för en rekrytering. Det faktum att rekryteringskonsulter används för att undkomma stress har våra författare i teori avsnittet inte uppmärksammat.

## Slutar inte alla sagor lyckligt?

Jo visst, det gör alla sagor. Som vi i det inledande stycket i slutsatserna fastslog, är arbetet med personalens utveckling en komplicerad process som måste fungera i alla led i organisationen. Vi menar att Tichy's modell är mycket användbar vid kartläggningen av HRM-arbetet i ett företag men det finns flera saker att vara uppmärksam på och medveten om som inte tydliggörs i modellen. Detta gäller inte minst i det operationella arbetet. Signaler kan sändas ut genom HRM-arbetet som kan ha konsekvenser för personalen som företaget kanske inte har räknat med. Därför menar vi att medvetenhet om sina insatser och dess konsekvenser är det viktigaste för att kunna bedriva effektivt personalutvecklingsarbete.

Vi menar att om personalutvecklingsarbetet fungerar i företaget, skall Cardo ta till vara det och i första hand rekrytera personal internt och inte prioritera den externa marknaden. För att bryta det arbetssätt menar vi att HRM-strategierna måste integreras bättre i arbetet i koncernen. Då krävs att personalen ses som ett lika gott konkurrensmedel som produkter och tekniska lösningar, först då kommer HRM-strategierna kunna vinna legitimitet och fungera effektivt i hela koncernen. Cardos ledning bör även ta hänsyn till personalutvecklingen inom bolagen och inte endast bedöma bolagen på deras affärsmässiga resultat. Cardo har en bra grogrund till en effektiv personalutveckling i HRM-filosofin den bör framhävas och användas aktivt och kombineras med övergripande riktlinjer och mål med HRM-arbetet. Därutöver krävs flexibel, långsiktig och individanpassad karriärplanering gärna med stöd i ett karriärplaneringsorgan då kan långsiktiga chefsförsörjningsplaner läggas för hela organisationen, vilket är helt centralt för att ta till vara på de kompetenser som Cardo skapar i och med sin personalutveckling. Först när Cardo genomför dessa insatser menar vi att de kan vinna konkurrensfördelar genom sin personal.

Detta är vårt förslag till hur Cardo kan skapa effektiv personalutveckling och internrekrytering. Frågan som vi kan ställa oss varför gör inte Cardo så här när det kan ge dem konkurrensfördelar? Svaret är komplicerat och svårförståligt, för oss. Samtidigt som det förmodligen kan vara helt naturligt för ledningen inom Cardo. De är förmodligen lika överbevisade om att de sätt som det valt att bedriva HRM på, är det riktiga. Vi som forskare måste ju också inse att de som arbetar praktiskt med HRM har en annan insikt i processen än vi som griper problematiken an från en teoretisk vinkel. Det är troligtvis också så att de som arbetar i ledningen på företagen sällan har lika stor inblick i det aktuella forskningsläget och därför inte gör som teorin förespråkar, vilket kan förbrylla oss som forskare. Det är det som är essensen inom HRM är att alla övertygade om att HRM är



viktigt men vem har svaret till hur det skall genomföras. Den här studien är vårt förslag i detta specifika fall och vi menar att det finns nyttiga lärdomar att ta del av i studien.

## Kan det finnas andra sagor om personalutveckling?

Slutsatserna är en produkt av våra tolkningar från fallbeskrivningen tillsammans med vald teori. Detta utesluter inte att en annan infallsvinkel, syfte, metod m.m. kan visa på andra intressanta vinklar med företags personalutveckling. Intressanta uppföljningar av vår studie skulle vara att undersöka anledningarna till att personal söker sig en ny tjänst externt och vad som skulle kunna få dem att stanna. Vidare är det spännande att utforska de möjligheter som företag har, att använda kulturen som styrmedel vid HRM-arbete. Studien har även väckt vårt intresse angående företagens belöningsystem. Det hade varit intressant att forska kring möjligheterna för belöningsystem med fokus på HRM-arbete. Hur och på vilka grunder kan ett sådant system fungera.

## Litteratur

- Alvesson, M & Sköldbberg, K., 1994 *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Becker, B. & Gerhardt, B., 1996 *The impact of human recourse management on organizational performance: progress and prospects*, Academy of Management Journal, 4: 779-801
- Bengtsson, L.& Skärvad, P-H., 1988 *Företagsstrategiska perspektiv*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bergström, O., 1998 *Att passa in*, Bokförlaget BAS, Göteborg
- D' Aveni, R. A., 1995 *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, Academy of Management Executive, 3: 45-57
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A., 1996 *The impact of human resource management practices oc perceptions of organizational performance*, Academy of Management Journal, 4: 946-969
- Delery, J. E. & Doty, D. H., 1996 *Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. Academy of Management Journal, 4: 802-835
- Glinow, M. A. & Driver, M. J. & Brousseau, K. & Prince, B. J., 1983 *The design of a Career Oriented Human Resource System*, Academy of management review, 1: 23-32
- Granroose Skromme. C. & Portwood, J. D., 1987 *Matching individual career plans organizational career management*, Academy of Management Journal, 4: 699-720
- Holme, I. & Solvang, B., 1997 *Forskningsmetodik*, Upplaga 2, Studentlitteratur, Lund
- Koch, M. J. & McGrath Gunther, R., 1996 *Improving labour productivity: Human resource management policies do matter*. Strategic Management Journal, 17: 335-354
- Lobråten, P., 2004, 3 *Intern arbetsmarknad skapar chefer som vill fram*. Personal och Ledarskap, 3: 6-11
- Lundahl, L. & Skärvad, P-H., 1999 *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg, H., 1981 *Organization design: fashion or fit?* Harvard Business Review, Jan-Feb: 103-116
- Nyström, V., 2002, 8 *Ta kontroll över karriärplaneringen*. Personal och Ledarskap, 8: 18-21
- Normann, R., 1992 *Service management*, Upplaga 4:1, Liber Ekonomi, Kristianstad

Pfau, B. N. & Kay, I T., 2002 *The human capital edge*, The McGraw-Hill Companies, Hightstown, New Jersey

Pfeffer, J., 1994 *Competitive advantage through people*, Harvard Business School, Harvard

Schuler, R. S. & Jackson S. E., 1997 Linking competitive strategies with *human resource management practices*. *Academy of Management Executive*, 1: 207-219

Stalk, G., Evans, P. & Schulman L. E., 1992 *Competing on capabilities: the new rule of corporate strategy*, *Harvard Business Review*, March-April: 57-69

Stumpf, S. A. & London, M., 1981 *Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process*. *Academy of Management Review*, 4: 539-549

Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A., 1982 *Strategic human resource management*. *Sloan Management Review*, Winter: 47-60

Ulrich, D. & Lake, D., 1991 *Organizational capability: creating competitive advantage*. *Academy of Management Executive*, 1: 77-92

Vardi, Y., 1980 *Organizational career Mobility: An integrative Model*. *Academy of Management Review*, 3: 341-355

Yin, R., 1989 *Case study research Design and Methods*. Upplaga 4, Sage Publications, Newbury park London

Årsredovisningen, 2002 Cardo AB

Årsredovisningen, 2003 Cardo AB

## Elektroniska källor

Cardos hemsida <http://www.cardo.se> (2003-11-20)

## Intervjuer

Intervju med personaldirektör Cardo AB (2003-12-01)

Intervju med HRM-ansvarig Cardo Door (2003-12-08)

Intervju med Säljchef Cardo Door (2003-12-09)

Kompletterande intervju med personaldirektör Cardo AB (2004-04-06)

## Intervjuunderlag

### Bakgrundfrågor

- Din roll i företaget, ansvarsområden?
- Vem arbetar på Cardo?
- Hur hamnade du på Cardo?

### Processfrågor

- Varför tror du att just du anställdes, blev befordrad?
- Personalpolitik, filosofi, framförhållning?
- Målsättningar?
- Strategisk personalutveckling, vad är det för er?
- Hur genomförs detta arbete praktiskt, vem har ansvaret?
- Vad är ert motiv med att utföra personalutveckling?
- Chefsträning? Andra program eller ledarskapskurser för anställda?
- Rekryteringsprocessen Gärna exempel?
- Hur och när uppstår ett behov?
- Vem påkallar uppmärksamheten vid brist på personal/kompetens?
- Vilka kanaler används?
- Externt vs Internt, Statistik; Hur många rekryteras internt resp. externt?
- Normer, guidelines, policys vid anställning?
- Introduktionsprocess?
- Vilka egenskaper, kompetens främjas?
- Vem gör karriär på Cardo?
- Vad arbetar de som? Vilken utbildning har de?
- Finns det utstakade karriärvägar på Cardo?
- Personalomsättning?