



LUNDS
UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Human Resource Management

– En studie av utvecklingen från Human
Relations till Human Resource Management

Louise Benediktsson

Annette Boije

Ann-Sofie Larsson

Handledare: Örjan Hallgren

Su Mi Park

Kandidatuppsats SMT302

MSM04 VT 2007

Sammanfattning

Syftet med vår uppsats är att jämföra den traditionella personalavdelningen med den moderna funktionen Human Resource Management. Vi söker en definition på begreppet HRM och studerar utvecklingen från den traditionella funktionen Human Relations till Human Resource Management. Vi vill se på likheter och olikheter som kan finnas mellan begreppen och hur de påverkat personalfrågor. Vi utgår från ett anglosaxiskt synsätt, men tittar även utifrån ett asiatiskt perspektiv, för att se hur kulturella infallsvinklar kan påverka HRM.

För att få svar på våra frågor har vi använt oss av både empiriskt material och litteraturstudier.

Vi kom fram till att definitionen av HRM inte är entydig. Den traditionella funktionen Human Relations har utvecklats till det moderna begreppet HRM genom olika epoker och organisationsläror. Faktorer som påverkat utvecklingen är globalisering, ny teknik, arbetets ändrade karaktär och demografiska förändringar.

Positivt med HRM är de konkurrensfördelar som företag kan skapa med en välfungerande HRM-strategi. Negativt kan vara den utökade arbetsbördan för Human Resource Managers.

Skillnaden mellan HRM utifrån ett anglosaxiskt och ett asiatiskt perspektiv gör sig mest påtaglig genom kulturella skillnader länder emellan.

Slutsatsen är att begreppet måste få en enhetlig betydelse och implementeras i alla funktioner i företagets HRM, utifrån de kulturella aspekter som råder i länder.

Vårt förslag till definition av en Human Resource Manager är, att han eller hon tillhör funktionen HRM. En välfungerande HRM följer personalen från rekrytering, genom utbildning och arbetsliv, fram till den dagen personalen slutar i företaget. En Human Resource Manager ser till individens unika egenskaper för att skapa dynamiska gruppkonstellationer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<u>1. INLEDNING.....</u>	<u>5</u>
1.1 Syfte & frågeställning.....	6
1.2 Avgränsning	6
1.3 Disposition.....	6
<u>2. METOD.....</u>	<u>7</u>
2.1 Tillvägagångssätt	7
2.2 Källkritik	9
<u>3. TEORETISK REFERENSRAM</u>	<u>10</u>
3.1 Historisk utveckling från Human Relations till Human Resource Management....	10
3.1.1 Faktorer som påverkat utvecklingen av Human Resource Management.....	12
3.2 Human Relations.....	14
3.2.1 Organisationsläror	14
3.2.2 Hård respektive mjuk Human Resource Management.....	16
3.3. Human Resource Management i praktiken	17
3.4 Human Resource Management som konkurrensfördel	19
3.4.1 Habitus	19
3.4.2 Humankapital	20
3.4.3 Intellectuellt kapital.....	20
3.5 Sammanfattning av anglosaxiskt perspektiv	21
3.6 Asiatiskt perspektiv	22
3.7 Kulturella skillnader.....	23
3.7.1 Maktdistans	24
3.7.2 Individualism respektive kollektivism	24
3.7.3 Maskulinitet respektive femininitet.....	25
3.7.4 Osäkerhetsundvikande	26
3.7.5 Långsiktigt tänkande respektive kortsiktigt tänkande.....	26
3.7.6 Organisationskultur	27
3.7.7 Kulturella dimensioner enligt Geert Hofstede	29

3.7.8 Kritik Hofstede	30
3.8 Sammanfattning av asiatiskt perspektiv	31

4. FÖRETAGSPRESENTATION OCH INTERVJU..... 32

4.1 Adecco	32
4.2 Assist Bemanning	32
4.3 Manpower.....	33
4.4 NyföretagarCentrum	33
4.5 Intervjuer.....	33
4.5.1 Innebörd av Human Resource Management	33
4.5.2 Definition av personalchef respektive Human Resource Manager.....	34
4.5.3 Vikten av Human Resource Management.....	35
4.5.4 Fokus på personalfrågor	35
4.5.5 Ansvarsutveckling inom Human Resource Management	36
4.6 Sammanfattning av empiri.....	36

5. ANALYS OCH SLUTSATS..... 38

5.1 Från Human Relations till Human Resource Management.....	38
5.2 Begreppsdefinition	39
5.3 Nyttan med Human Resource Management	41
5.4 HRM ur ett anglosaxiskt och ett asiatiskt perspektiv.....	42
5.4.1 Utveckling av Human Relations och HRM.....	43
5.4.1.1 Maktdistans	44
5.4.1.2 Individualism respektive kollektivism	44
5.4.1.3 Osäkerhetsundvikande	45
5.4.1.4 Långsiktigt respektive kortsiktigt tänkande	45

6. AVSLUTNING OCH VIDARE FORSKNING 47

KÄLLFÖRTECKNING 48

1. Inledning

Uppväxtförhållanden, familjemönster och livsstilar gör att vi fungerar på olika sätt i både studie- och arbetslivet. Individen har blivit till den hon eller han är, på grund av en mängd faktorer. Vårt habitus har stor betydelse för hur vi fungerar och upplevs som individer. Vår uppfattning är att personalrekrytering länge byggts på fyrkantiga och mätbara begrepp som utbildning, ålder, genusperspektiv och arbetslivserfarenhet. Detta mönster förändras i takt med att företag måste ha bra personal för att lyckas i konkurrensen.

Vi har valt att analysera Human Resource Management. Begreppet kan på svenska benämnas förvaltning av personal, men i vardagstal används den engelska benämningen Human Resource Management.¹ Fortsättningsvis använder vi oss av förkortningen HRM. Vi skriver ut begreppet Human Resource Manager om vi syftar till personalansvarig, det vill säga på individnivå. Vad finns det för likheter och olikheter mellan den traditionella personalavdelningen och den nya funktionen HRM, sett utifrån ett anglosaxiskt synsätt.² För att belysa kulturella skillnader, som vi tror kan finnas länder emellan, har vi även valt att se HRM ur ett asiatiskt perspektiv. Intresset för ämnet uppkom efter att en av gruppens medlemmar deltagit i en kurs inom HRM i Kina, under hösten 2006. Vi kommer därför att problematisera strategier inom HRM utifrån ett anglosaxiskt och ett asiatiskt perspektiv. Detta för att illustrera eventuella skillnader vid implementering av HRM.

Empirin är införskaffad genom intervjuer med tre bemanningsföretag, då deras huvudsakliga arbetsuppgift är personalfrågor, samt NyföretagarCentrum som har i uppgift att handleda entreprenörer.

Vår uppfattning är att begreppen personalavdelning och HRM idag har flera definitioner. Vi anser att det är av största vikt att begreppen reds ut och får en enhetlig betydelse.

Globalisering, ny teknik, arbetets förändrade karaktär och en mer mobil arbetskraft har påverkat utvecklingen.³ Framförallt är det viktigt inom bemanningsföretag, eftersom de idag ofta arbetar globalt, och att en del ingår i stora internationella kedjor. Vi hoppas att denna studie ska visa på att en förändring har skett i synsättet med individer, deras kompetens och personalfrågor.

¹ http://www.union-network.org/Unisite/Sectors/Commerce/2000/HRM_Report_Swedish.htm

² <http://sv.wikipedia.org/wiki/Anglosaxare>

³ Dessler, G. 2005. *Human Resource Management* s.8

1.1 Syfte & frågeställning

Syftet med vår uppsats är, att jämföra den traditionella personalavdelningen med modern HRM. Vi vill se till de eventuella likheter och olikheter som kan finnas mellan begreppen och se till kulturella skillnader vid användning av strategier inom HRM. Det leder oss in på våra frågeställningar som är;

- Hur har den traditionella funktionen HR, Human Relations, utvecklats till det idag moderna begreppet HRM, Human Resource Management?
- Hur definieras idag begreppen personalchef respektive Human Resource Manager?
- Vad är nyttan med HRM?
- På vilket sätt skiljer sig den anglosaxiska funktionen HRM från ett asiatiskt perspektiv?

1.2 Avgränsning

Då HRM är ett stort och intressant område måste uppsatsen avgränsas till ett greppbart område för vår analys. Fokus ligger på utvecklingen från den traditionella personalavdelningen till HRM ur ett anglosaxiskt perspektiv. Vi vill undersöka likheter och olikheter mellan begreppen Human Relations och HRM. Vidare analyseras med infallsvinklar från det asiatiska synsättet eftersom vår uppfattning är att HRM är mer utvecklat i Asien.

1.3 Disposition

I inledningen presenterar vi vårt ämne och andra delen ägnas metodfrågor och källkritik. I källkritiken tittar vi kritiskt på den teori och empiri som vi använt oss av.

I del tre, den teoretiska referensramen, återfinns sex huvudrubriker som avslutas med en sammanfattning.

Del fyra innehåller vår företagspresentation och intervjuer redovisas utifrån de företag vi arbetat med. Även här görs en sammanfattning.

I del fem görs en analys där vi varvar teori, empiri och egna tankar.

Till sist avslutas vår uppsats med några reflekterande ord och tankar om vidare forskning.

2. Metod

I metodavsnittet presenteras på vilket sätt vår uppsats är uppbyggd och hur vi har gått tillväga vid insamlingen av vår empiri. Det innebär vilka metoder som valts vid intervjuer och vilka teorier som använts och argument till varför de valts.

2.1 Tillvägagångssätt

Till vår hjälp med teoriavsnittet har vi valt att använda oss av litteratur inom området HRM som handlar om mänskliga resurser samt tidigare kurslitteratur. Vi använde oss av Christian Grönroos *Service Management – en CRM ansats* (2002) för att koppla begreppet till vår utbildning Service management och Geert Hofstede för att belysa kulturella skillnader. Vi har även fått information och artiklar från våra handledare och använt Internet.

Syftet med vår uppsats är att jämföra den traditionella personalavdelningen med den moderna HRM. Vi vill se till de eventuella likheter och olikheter som kan finnas mellan begreppen. Vi har valt att intervjua personer, framförallt med befattningar inom HRM, för att belysa begreppet på rätt nivå. Antalet intervjupersoner är framförallt begränsade till dessa beslutsnivåer. Vi anser att det är de som skapar företagets strategier inom HRM.

Val av bransch, i vårt fall bemanningsföretag samt NyföretagarCentrum, är gjort med tanke på att det är en bransch som arbetar med mänskliga resurser. De har som profession att placera rätt person på rätt plats. De arbetar med HRM på en regelbunden basis. Syftet vid val av metod är att få en djupare insikt. Vårt val är därför djupintervjuer, då en dialog kan ge mer information än färdiga svar. Vi söker reell information, åsikter och förhållningssätt⁴. Vi har valt bort enkäter, då de ändå inte skulle ge oss det representativa material vi önskar i vår uppsats. Vi har ett syfte som försöker förklara utvecklingen av HRM på ett djupare plan. Vi vill förstå orsak till utvecklingen, därför krävs det undersökningar som ger djup till vårt arbete. Därför är den kvalitativa forskningsmetoden att föredra framför den kvantitativa.

Vi har valt att använda oss av öppna svarsalternativ, vilket betyder att personerna vi intervjuat själva utformat sina svar. Kvalitativa sidor blivit mer synliga och våra svar förbereddes och bearbetades innan vi kunde göra vår sammanställning. Vi ville undvika frågor som lätt kunde

⁴ Kvale, S. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun* s. 97

besvaras med ett ja eller ett nej, då vi strävade efter en dialog och mer utvecklande svar.⁵

Det mest uppenbara problemet vid intervjuer är effekterna av ledande frågor. Vi försökte i största möjliga mån undvika ledande frågor och lät intervjupersonerna tala fritt för att inte styra resonemangen.⁶

Tre bemanningsföretag ligger till grund för vår uppsats och på respektive företag har vi gjort djupintervjuer med ansvarig inom HRM på regional och nationell nivå. Intervjuerna genomfördes via telefon och e-mail. Insamling av information utfördes med hjälp av kvalitativa djupintervjuer, för att nå komplexiteten mellan begreppen HR och HRM. I en senare studie skulle det vara intressant att använda sig av kvantitativa metoder för att ytterligare granska begreppen.

Genom kvalitativ analys får vi en djupare insikt vid intervjuer, vilket vi valt som metod för vår analys. Kvantitativ metod innebär analys i form experimentella studier och går ut på att beräkna omfattning och antal av ett visst ämne. Då vår uppsats behandlar utvecklingen från Human Relations till Human Resource Management ansågs det inte relevant att använda kvantitativa metoder som underlag.⁷ Vi är medvetna om att risken med en kvalitativ insamlingsmetod kan ge subjektiva svar. Vår analys grundar sig på en sammanställning av både empiri och teori för att förstärka vårt resonemang.

Vid telefonintervjuerna visste informanterna inte på förhand vilka frågor som skulle ställas, vilket gav upphov till spontana svar. Vid intervjuer via e-mail visste informanten frågorna och kunde reflektera innan de gav oss svar. Fördelen med telefonintervju är att de ger mer spontana och ärliga svar, medan en nackdel kan vara att informanten glömmer att ta med viktig fakta i svaren. Det kan undvikas genom att frågorna e-mailas i förväg och informanten hinner tänka igenom vad han eller hon ska svara på. Nackdel med e-mail är att informanten får för mycket tid att tänka och eventuellt ger ett svar på hur det borde vara, snarare än hur det verkligen är.⁸

⁵ Körner, S. 1998 *Statistiska metoder* s. 16

⁶ Kvale, S. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun* s. 145

⁷ Kvale, St. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun* s. 67-70

⁸ Kvale, S. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun* s.37

Innan intervjuerna ägde rum hade vi samlat in information om företagen på respektive hemsida. Vi ville ha företagsbakgrund med, för att visa på rekryteringsföretags betydelse i samhället och på arbetsmarknaden. Vi valde att enbart ställa fem frågor och istället låta informanterna prata fritt, för att på så sätt eventuellt få information som vi inte själva funderat på. Informanterna var positiva till HRM och synen på funktionen. Deras inställning gav oss bra material och de tog sig tid att besvara våra frågor på ett utvecklande sätt.

Vi använde oss av NyföretagarCentrum i Helsingborg då vi ser likheter mellan etablering av nyföretag och att hitta rätt person till rätt arbetsuppgift.

2.2 Källkritik

Vi har använt oss av litteratur, artiklar, Internet och intervjuer. Flertalet artiklar har inte visat på utvecklingen utan varit specifika i sitt område. Därför har inte alla varit relevanta för vår uppsats. I ett större arbete med fler infallsvinklar utifrån andra författare och teoretiker kunde slutresultatet ha blivit mer vetenskapligt säkerställt. Vår uppfattning är att det kan råda avvikelser i tillförlitlighet mellan olika elektroniska källor.

Vi förstår att informanternas svar är subjektiva och utgår från deras egna åsikter och arbetsmiljö. Samtliga individer inom våra intervjuföretag kanske inte delar samma värderingar som våra informanter.

Vi har i vår uppsats försökt vara så tydliga och korrekta som möjligt, för att få ett så säkert och riktigt visande resultat. Trots detta vet vi att våra slutsatser inte kan sägas gälla för alla bemanningsföretag. Det gäller för de företag som vi valt att studera, som visar tendenser men inte hur vanligt förekommande dessa är utanför intervjuföretagen. Det betyder att även om vi ser mönster i bemanningsbranschen, så ter det sig eventuellt annorlunda i en annan bransch eller i andra bemanningsföretag.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen belyser vi den historiska utvecklingen från Human Relations till Human Resource Management. 3.1 till 3.5 behandlar HRM ur ett anglosaxiskt perspektiv. Vi beskriver även Hofstedes kulturella dimensioner för att illustrera HRM utifrån ett anglosaxiskt och ett asiatiskt perspektiv.

3.1 Historisk utveckling från Human Relations till Human Resource Management

Avsnittet om utvecklingsperioderna bygger på boken, *Handla med människor - Perspektiv på Human Resource Management* av Bergström.⁹

Personalarbetets roll har utvecklats under tre epoker. Under ”Den personalsociala eran”, 1920-1950-talet, uppstod behovet av en personalkonsult som skulle fungera som kontaktperson mellan yrkesinspektören och fabriksvärlden. Det fanns ett problem med verksamhetskompetens inom industrin. En utredning gjordes, vilken visade att en svaghet var personalkonsulternas oförmåga att förstå affärer. De fokuserade för mycket på arbetarnas problem, istället för att även bistå företagsledningen i ekonomiska frågor.¹⁰

Utredningen ledde till en ny epok där utvecklingen skulle gå från samhällsengagemang till företagsengagemang – ”Den personaladministrativa eran” 1950-1980. Personalkonsulterna benämndes nu personaladministratörer. De övertog arbetsuppgifter som rekrytering, upplärning och utbildning av samtliga i personalen. En ny roll etablerades i form av personalchef, som skulle samordna arbetet inom företagshälsovård, frågor rörande miljö, arbetsrätt, anställningar, lönefrågor och utbildning.¹¹

Utvecklingen gick mot en tredje epok, ”HRM-eran”. Under 1980-talet förändrades många organisationer och gick mot en mer decentraliserad styrning. Personalcheferna fick både ett ekonomiskt ansvar och större befogenheter i verksamhetsutvecklingen. En större medvetenhet

⁹ Bergström, O. et al. 2004. *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management*

¹⁰ Damm, M. 1993 *Personalarbete – Yrke eller passion.* gm Bergström, O. et al. 2004. *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* s. 32

¹¹ Rhenman et al. 1967. *Personaladministrativa innovationer i skånska företag* gm Bergström, O. et al. 2004. *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* s.39

rörande personalfrågor synliggjordes. Det blev viktigt att ta ansvar för sin personal och att ge personalen ansvar.¹²

Jan Carlzons beskriver i sin bok *Riv pyramiderna* från 1985;

”Det viktigaste för en människa är att veta och känna att hon behövs. Varje människa vill bli behandlad som en individ. När en människa i frihet får ta ansvar frigörs resurser som annars inte är tillgängliga. En människa som inte har information kan inte ta ansvar. En människa som har information kan inte undgå att ta ansvar”.

Carlzon blev känd för sitt sätt att platta till organisationsstrukturer för att på så sätt möjliggöra individers ansvarstagande och kan ses som ett tidigt initiativ för att utnyttja HRM.¹³

HRM vållade debatt, utifall begreppet skulle komma att förändra personaladministratörers arbetsuppgifter. Under 1990-talet, samtidigt som det började gå sämre för många företag och besparingar gjordes, diskuterades det om personalavdelningen skulle läggas ned. Istället skulle en stab inrättas intill företagsledningen för strategiska frågor inom HRM. Ansvar för löpande HRM skulle delegeras ut till linjeorganisationen, som själva skulle bestämma om de skulle sköta personalfrågor, eller köpa in extern kompetens vid behov. Anställningspolitiken förändrades i riktning mot fler begränsade anställningar. Flexibel arbetskraft eftersträvades och uppkomsten av bemanningsföretag ökade. Det möjliggjorde för företagen att hyra in personal efter behov. Då det råder skilda åsikter om innebörden av HRM, har det varit svårt att implementera arbetssättet i svenska organisationer.¹⁴

Vidare förklaras teoretiskt innebörden av HRM och dess funktioner genom fördelning av *Human, Resource* och *Management*.

Human i HRM, den mjuka delen, handlar om att se den anställde som en människa med olika känslor och behov. Denna kännedom kan motivera och stimulera medarbetaren för att få en bra prestation och på så sätt ett lönsamt företag. Det är nödvändigt för företaget att utveckla

¹² Bergström, O. et al. 2004. *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* s. 32

¹³ Carlzon, J. 1985. *Riv pyramiderna* s. 5

¹⁴ Bergström, O. et al. 2004. *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* s. 43

varje individ utifrån de unika förutsättningar som individen har med hänsyn till de situationer och de uppgifter individen förväntas arbeta med.¹⁵

Resource är den hårda delen i begreppet. Här ser ledningen människan som en resurs och ekonomisk faktor i resultat- och balansräkningen. När ett företag vill utveckla sin personal, genom till exempel utbildning, kan ledningen se utbildningsinsatsen som en kostnad eller som en investering. Förutom att kunskap och färdigheter hos personalen höjs vid en utvecklingsinsats, medför det också att medarbetarna känner att företag satsar på dem. Känslan av att bli sedd, bekräftad och uppskattad är en viktig drivkraft för alla människor. Om medarbetaren lämnar företaget efter utbildningen kan den ses som en kostnad och en förlorad resurs.¹⁶

Management handlar om det strategiska ledarskapet, så kallad företagsledning. Uttrycket används både inom den privata och offentliga sektorn och betyder översatt till svenska ledningsfunktion.¹⁷

För att förtydliga vikten av de olika funktionerna vill vi även lyfta fram betydelsen av att se personal som interna kunder.

Grönroos skriver i *Service Management*, att alla inom företaget ska behandlas som interna kunder. Om personalen mår bra, då syns det utåt gentemot slutkunderna. För att skapa motiverade medarbetare är det viktigt att personalen ser till sin del av helheten i företaget. Tanken är, att personalen ska förstå kopplingen mellan sitt eget arbete och företagets vinst, för att vilja arbeta effektivare.¹⁸

Nedanstående stycke behandlar de faktorer som påverkat utvecklingen från Human Relations till HRM. Detta för att ytterligare förtydliga historiska påverkansfaktorer.

3.1.1 Faktorer som påverkat utvecklingen av Human Resource Management

Avsnittet bygger på Desslers bok *Human Resource Management*.¹⁹

¹⁵ Lindmark, A. 2006 *Human Resource Management* s. 24

¹⁶ Ibid s.25

¹⁷ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Management>

¹⁸ Grönroos, C. 2002. *Service Management* s. 340

¹⁹ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management*

De faktorer som har påverkat utvecklingen kan delas in i fyra större trender; globalisering, ny teknik, arbetets förändrade karaktär och en mer mobil personal:

Globalisering innebär företagens förmåga att utvidga eller flytta sina försäljningsavdelningar, ägarskap eller tillverkning till nya marknader i andra länder. Den största anledningen till, att ett företag väljer att förlägga hela eller en del av en verksamhet i ett annat land är, att de fokuserar på att verka där det anses mest effektivt och lönsamt. Globalisering innebär också strategiska konsekvenser. Företag som tidigare enbart konkurrerade med lokala företag, har fått global konkurrens. Avreglering har underbyggt denna trend, eftersom länder successivt tagit bort olika handelshinder som tidigare skyddat inhemska branscher. En ökad globalisering ger mer konkurrens, och medför en ökad press att förbättra verksamheten. Krav ställs på sänkta kostnader, produktivare personal och nya lösningar i strävan efter kostnadseffektivitet. Företag kan till exempel välja att förlägga funktioner i andra länder för att dra fördel av lägre kostnader.²⁰

Företag som verkar på lokal marknad behöver enbart befatta sig med landets egna regler, förordningar, normer och värderingar. Företag som verkar i fler länder möter många komplicerade frågor. Kulturella skillnader innebär olika livsstilar, men även olika ledarstilar. Ekonomiska aspekter påverkar HRM i det vardagliga arbetet med personalfrågor i ett internationellt företag. Det kan röra sig om stora löneskillnader, eller om lagar och regler som skiljer länderna åt.²¹ Implementering av ett globalt perspektiv inom HRM kräver att företagen verkar globalt. HRM definierar de påtryckningar och problem som finns i företag, och Human Resource Managers försöker skapa en gemensam företagskultur över gränserna.²²

Inte enbart globalisering har påverkat utvecklingen av HRM utan även ny teknik Internet och nya kommunikationssätt har öppnat upp för företag att bli mer konkurrenskraftiga på den globala marknaden. Företag har förlagt aktiviteter till andra länder där kostnader är lägre.²³

I takt med ny teknik har arbetet fått en förändrad karaktär. Det innefattar inte bara nya typer av arbetsuppgifter, utan även traditionella fabriksjobb. Fabriksjobben blir mer tekniskt krävande. Ny teknik är inte den enda anledningen till att arbeten har fått en ny form. Det har

²⁰ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s.8,9

²¹ Ibid s. 446,447

²² Ibid s.448,449

²³ Ibid s.8,9

skett en förändring från renodlade tillverkningsjobb till mer servicerelaterade arbeten. Arbetsformerna inkluderar individerna som arbetar med flera jobb samtidigt och inte har en fast arbetsplats utan flera. I kunskapssamhället är chefer beroende av mänskliga produktionsfaktorer och företaget är beroende av de anställdas kunskaper och färdigheter.²⁴

Då människor förflyttar sig mer över gränserna ger det en förändrad demografisk struktur. Arbetskraften präglas av större mångfald. Det finns fler minoritetsgrupper representerade på arbetsplatser idag. Mångfald innefattar ras, nationalitet, kön, ålder och kulturella värderingar. Inom en del företag finns människor från olika nationella och kulturella bakgrunder, arbetandes sida vid sida. Hanteringen kräver en väl fungerande HRM som kan öka förståelsen mellan personalen.²⁵

Vi har nu påvisat utvecklingen från Human Relations till HRM. Vidare beskrivs Human Relations i ett vidare perspektiv för att definiera begreppet ytterligare.

3.2 Human Relations

Begreppet Human Relations kommer från psykologen Elton Mayo. Brister inom Scientific Management krävde en vidareutveckling av begreppet. Scientific Management fokuserade för mycket på kvantitet i arbetet, utan att ta hänsyn till individerna som utförde arbetsuppgifterna. De anställda behövde bli uppmärksammade och uppskattade för att kunna prestera ett bra arbete. Slutsatsen var att social kommunikation, belöning och bestraffning, tillhörighet och ett bra ledarskap var betydelsefulla förhållanden för att generera effektivitet i företag.²⁶

Till följd av Human Relations har det uppkommit olika organisationsläror som nedan beskrivs.

3.2.1 Organisationsläror

HRM har vuxit fram genom olika organisationsläror. Vi utgår från *Human Resource Management* av Lindmark²⁷ för att beskriva dem. Fredrick W Taylor grundade Scientific Managementskolan, i ett försök att lösa organisationsproblem som uppstod i takt med att

²⁴ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s..8-9

²⁵ Ibid

²⁶ www.wikipedia.org/wiki/Organisationsteori#Human_Relations

²⁷ Lindmark, A. 2006 *Human Resource Management*

företag växte. Hans tanke var att placera rätt man på rätt plats, som i sin tur skulle generera högre effektivitet i företagen. Genom en funktionell fördelning av uppgifter och ansvar skulle det uppnås. Han utförde tidsstudier för att effektivisera arbetet så mycket som möjligt.²⁸

Max Webers syn på organisationen var att den skulle styras med regler och normer. Det kunde vara bra för att skapa tydlighet men, som enligt honom, hämmade kreativiteten hos de underordnade. En opersonlig relation mellan anställda och chefer uppstod. Han namngav sin lära den byråkratiska skolan.²⁹

Den administrativa skolan med Henry Fayol i spetsen, innebar att administrera i organisationen, genom att uppmuntra den anställde till att ta egna initiativ. Han ansåg att det var en viktig faktor för att uppnå motiverad och kreativ personal.³⁰

Human Relationsskolan av Elton Mayo handlade om att skapa en god arbetspresentation med motivation och stimulans. Den underordnade skulle betraktas som en människa och inte en maskin. Normer var viktigt för arbetsgruppen och inte bara ekonomiska belöningar var värdefulla, utan även beröm och känslan av trygghet. Chefen måste anpassa sitt ledarskap utifrån gruppens kunskaper, färdigheter och utveckling.³¹

Maslow, Herzberg och McGregor var tre nyckelpersoner som med sina teorier kring motivation, arbetstillfredsställelse och människosyn, har haft stor betydelse för begreppet HRMs framväxt.³² Deras syn på mänskliga behov och vikten av att skapa motivation och arbetstillfredsställelse hos personalen bidrar till att öka effektiviteten i organisationen. Det är ett förhållningssätt som också har präglat dagens syn på HRM. Motivation, den fysiska och psykiska arbetsmiljön och arbetsuppgifternas utformning, är fortfarande centrala områden för att få en välmående och produktiv personal.³³

Douglas McGregor har med sin teori X och sin teori Y, förklarat hur chefer ser på sina underordnade. Teori X bygger på att de anställda är lata av naturen och inte vill ha förändring eller ta något ansvar. Som chef kan två ledarstilar skönjas i teori X, en hård som går ut på att

²⁸ Ibid s. 32

²⁹ Lindmark, A. 2006 *Human Resource Management* s. 32

³⁰ Ibid

³¹ Ibid. s. 33

³² Ibid. s. 34

³³ Ibid. s. 39

genom tvång och hot få arbetet gjort, men som slutar i motsättningar och låg produktivitet hos de anställda. Chefsrollen i teori X bygger på en mjuk ledarstil där chefen undviker konflikter och försöker göra alla till lags, vilket i längden leder till passivitet. McGregor menade att oavsett vilken ledarstil man väljer, om chefer utgår från att anställda ingår i teori X, så behandlas de utifrån denna föreställning.

I teori Y, som bygger på Maslows behovstrappa, ser chefen till individers behov. Det innebär att människor faktiskt vill arbeta, med ledningens intresse och mån om de anställda uppfyller arbetaren både sitt eget och företagets syfte.³⁴ Människan lägger ner samma energi på arbetsplatsen som i deras privata arbete. Om de är motiverade kommer de också att utföra arbetet självgående, utan kontroll och bestraffning. Jobbtillfredsställelse är viktigt. Genom delaktighet och en mjuk ledarstil kommer människan att arbeta ansvarsfullt. Nyttänkande uppmärksammas och kreativiteten används som ett redskap för att lösa problem som uppstår på arbetet.³⁵

De teorier som ligger till grund för vår uppsats behandlar de teoretiker som gjort intryck på utvecklingen av HRM. Vi fortsätter med att belysa olika angreppssätt vid användandet av HRM.

3.2.2 Hård respektive mjuk Human Resource Management

Begreppet HRM används, enligt Bergström i *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management*,³⁶ från två sidor, hård respektive mjuk HRM. Hård HRM handlar om en strategi, där företrädarna för denna ansats anser att, syftet med HRM är att stödja implementering av strategier. Förespråkarna för mjuk HRM ser till beaktandet av medarbetarnas resurs som en konkurrensfördel. Det fokuseras på motivation och arbetstillfredsställelse för de anställda.³⁷ Begreppet hård HRM har förekommit när det varit lågkonjunktur och när företagen inte varit lika beroende av att få tag i personal. Mjuk HRM däremot, har figurerat då det varit bättre tider och företagen har fått arbeta mer med sin personalpolitik för att behålla kompetent personal.³⁸

Efter behandling av de teorier som ligger till grund för HRM ska vi vidare se till begreppet i praktiken.

³⁴ Bolman, L. G. et al. 2005 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* s.155

³⁵ http://12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_sv.html

³⁶ Bergström, O. et al. 2004. *Handla med människor. Perspektiv på Human Resources*

³⁷ Ibid s. 17

³⁸ Ibid

3.3. Human Resource Management i praktiken

HRM handlar om, hur man kan arbeta med HRM och organisationsutveckling för att nå en långsiktig framgång och inte bara uppnå kortsiktiga effekter.³⁹

Under 1990-talet har HRM etablerat sig som ett begrepp i Sverige, för att beskriva det som tidigare kallades personaladministration. HRM lanserades under 1980-talet, av forskare vid Harvard Business School som ett nytt sätt för företagsledningar att hantera relationen till de anställda, och har fått stor genomslagskraft internationellt.⁴⁰

Varje chef, oavsett avdelning, bör ha egenskaper av en HRM. Det innebär bland annat följande:

- Rätt person på rätt plats
- Vägleda ny personal
- Utbilda personalen
- Förbättra varje individs sätt att arbeta inom företaget
- Utveckla smidiga relationer
- Implementera företagets värderingar och normer
- Kontrollera kostnader
- Utveckla möjligheter hos varje individ i företaget
- Utveckla och underhålla moralen
- Värna om personalens hälsa och fysiska kondition

Inom mindre företag, har chefer i regel ansvar för fler funktioner än en. En chef tar hand om både administration och Human Relations eller personalfrågor.⁴¹

Följande avsnitt är med utgångspunkt från Desslers *Human Resource Management*.⁴²

Till en början tillkom personalchefen, för att underlätta för företagsledningen när det var dags att rekrytera, säga upp, administrera löner och sköta belöningsystem. Med ny teknologi tillkom nya yrkesroller och personalavdelningar fick en större betydelse, framförallt vid urvalsprocesser, utbildningar och vid befordran. I takt med att fackförbund och arbetsrelaterade lagar uppkom, behövde företagsledningen hjälp med lagar och fackliga frågor. Globaliseringsprocessen har gett upphov till stora förändringar i företagets

³⁹ Lindmark, A. 2006 *Human Resource Management* s. 7

⁴⁰ Bergström O. et al. 2004 *Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management* s. 7

⁴¹ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s. 6

⁴² Dessler, G. 2005 *Human Resource Management*

organisation, ledarskap och hur personalfrågor sköts.⁴³

HRM förändras hela tiden för att passa in i företagets strategiska planering. Den främsta uppgiften är att erbjuda kompetens som krävs för att stödja företagets strategi.⁴⁴

Ledningen bedömer aktiviteter inom HRM baserat på om de skapar värde för företaget eller inte. Värdeskapande betyder, att på ett mätbart sätt bidra till företagets strategiska mål. För att företaget ska lyckas med sina mål, skapar HRM värde genom värdeskapande aktiviteter, som personalen genererar. Ledningen kan använda ett HRM Score Card för att mäta effektiviteten hos personalen. Mätbara aktiviteter kan vara graden av närvaro, löner, utbildningskostnader, personalomsättningshastighet och sjukvårdskostnader per anställd. Med HRM Score Card kan företaget lättare se vad de tjänar och eventuellt förlorar på varje anställd.⁴⁵

Varje företag måste ta fram en uppsättning riktlinjer, som stämmer överens med den för företaget framtagna strategin. En rekryteringsform passar inte alla former av företag. Butiksanställda behandlas annorlunda än de som arbetar på kontor. Forskning har visat att företag i liknande branscher är lika i sina erfarenheter rörande personalfrågor. Arbetet inom HRM är tidskrävande och det krävs kunskaper inom personalfrågor, Human Resource, affärsskicklighet och bra ledaregenskaper. Human Resource innebär, att hantera urval vid anställning, utbilda och kompensera medarbetarna, allt från personalrekrytering anställningens upphörande. Affärsskicklighet innebär att ha förmågan att omsätta tankar i realitet, att omsätta arbetet till vinst och generera kundnöjdhet.⁴⁶

HRM ska, till skillnad från den traditionella personalavdelningen, känna till hur företaget fungerar. Personer som arbetar med personalfrågor måste förstå den strategiska planeringen, marknadsföringen, produktionen och finansieringen. Human Resource Managers måste arbeta nära ledningen för att förstå vad varje anställd tillför och kostar företaget. HRM måste innehålla starkt ledarskap, då mycket tid läggs på att leda små och stora grupper i arbetet. Kunskap och utbildning behövs för att lyckas med HRM. Nya förändringar inom teknologi kräver engagemang och intresse för att lära sig nya saker. I takt med att HRM får ett allt större ansvarsområde, antar personal inom HRM en mer professionell roll. Fler Human Resource

⁴³ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s.8,9

⁴⁴ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s.8,9

⁴⁵ Ibid s.10,11

⁴⁶ Ibid s. 12

Managers försöker bli certifierade och auktoriserade, för att på så sätt lyfta fram sin yrkesroll som en seriös profession.⁴⁷

En Human Resource Manager handhar alltså de frågor som rör personal i företag. För att gå ett steg längre vill vi även se till hur HRM kan skapa konkurrensfördelar.

3.4 Human Resource Management som konkurrensfördel

Författarna Pfeffer⁴⁸ och Waterman⁴⁹ anser att det finns gemensamma konkurrensfördelar för högpresterande företag i form av kännedom och förståelse för anställda och kunders behov. Med denna insikt är det lättare att motivera och rekrytera personal som genererar vinst.

3.4.1 Habitus

Begreppet habitus används som ett hjälpmedel vid utvärdering av olika relationer mellan individer, för att förstå hur de förhåller sig till varandra. Habitus påverkar hur en person väljer att agera i olika situationer, beroende på uppväxt och familjemönster. Agerandet kan vara inlärt eller medfött och leder till att han eller hon, undermedvetet, gör olika val. Habitus kan röra sig om livsstil och smak, eller en känsla för någonting. Personens individuella habitus kan vara styrt av den gruppen av individer, han eller hon ingår i. Habitus har en förmåga att generera ett gemensamt synsätt inför omvärlden, och utestänga oönskade individer som inte passar in.⁵⁰

Företag består av olika resurser som fysiska, organisatoriska och mänskliga.⁵¹ HRM kan ses som en konkurrensfördel i de fall funktionen fungerar som en resurs som skapar mervärde hos företaget. Individuella prestationer och egenskaper är, tillsammans med motivation, av betydelse för att prestera mer. Genom att se till resursbaserad teori med HRM, visar det hur funktionen kan skapa konkurrensfördelar. När fysiska, organisatoriska och mänskliga resurser är korrekt sammansatta, kan de generera varaktiga konkurrensfördelar. De fyra attributen är värde, sällsynthet, svår- eller lättimiterbar. Ett företags resurser genererar värde när

⁴⁷ Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s. 12-13

⁴⁸ Pfeffer, J 1998 *The Human Equation: Building profits by putting people first* gm Bolman L et al. 2005 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* s. 168

⁴⁹ Waterman Jr R H 1994 *What America does right: Learning from companies that put people first* gm Bolman L. et al. 2005 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* s.168

⁵⁰ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Habitus> 18 april 2007 kl 12.00

⁵¹ Burke, R.J. et. al. 2006 *The Human Resources Revolution* s. 39-40

möjligheter exploateras och/eller hot neutraliseras. Resurserna blir sällsynta, då ett fåtal eller inga konkurrenter innehar samma resurser. Resurserna blir svåra att imitera när konkurrenterna inte har tillgång till resurserna eller är svåra att få tag på. Svårimiterbart är då andra konkurrenter inte kan använda liknande resurser för att implementera strategier. Anställda har mycket goda möjligheter att nå upp till kriterierna som svårimiterbara och bildar då varaktiga konkurrensfördelar.⁵² Då konkurrensfördelar kan skapas genom fysiska, organisatoriska och mänskliga resurser ser vi ett samband mellan habitus och mänskliga resurser.

3.4.2 Humankapital

Historiskt sett har humankapital använts för att skapa konkurrensfördelar. Tanken är att humankapital ska ges möjlighet att bli både värdefullt, ovanligt och svårimiterbart. Konkurrensfördelar skapas genom att använda rätt verktyg inom HRM. Personer med ett högt humankapital åstadkommer möjligen en jämnare och högre service. Enligt Pennings, Lee och Van Witteloottuijn i Burkes *The Human Resources Revolution*,⁵³ finns det en kritisk länk mellan investeringar i humankapital och företagets överlevnad. Snell och Deans i Burkes *The Human Resources Revolution*⁵⁴, anser att humankapital ger värde åt företag. Produktiviteten ökar då de anställda innehar mer kunskaper och färdigheter. Ju större kunskap och färdigheter, desto mer markant blir länken mellan humankapitalet och företagets prestation.⁵⁵

3.4.3 Intellectuellt kapital

Enligt Youndt, Subrameniam och Snell i Burkes *The Human Resources Revolution*⁵⁶, kan intellektuellt kapital ses som summan av all kunskap. En organisation kan ha intellektuellt kapital som inflytande för att föra affärer framåt och på så sätt nå konkurrensfördelar. Det intellektuella kapitalet består av tre beståndsdelar:

- Humankapital innebär de anställdas individuella kunskap,
- Socialt kapital innebär den gemensamma kunskapen i en grupp och olika nätverk mellan individer.

⁵² Pennings, J.M. et. al. 1998 Human capital, social capital and firm dissolution, Snell S. A. et. al. 1992 Integrated manufacturing and human resource management. gm Burke, R.J. et. al. 2006 *The Human Resources Revolution* s. 39-40

⁵³ Burke, R.J. et. al. 2006 *The Human Resources Revolution*

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Youndt M. A. et. al. 2004 Intellectual capital profiles- an examination of investment and returns gm Burke, R.J. et. al. 2006 *The Human Resources Revolution* s. 40-41

⁵⁶ Burke, R.J. et. al. 2006 *The Human Resources Revolution*

- Organisatoriska kapital innebär den institutionaliserade kunskapen såsom databaser, rutiner, patent, manualer och strukturer.

De tre kapitalen kan sammanlänkas för att nå olika utfall. Humankapital har ansetts ha en liten, om någon effekt, i att skapa nytänkande i ett företag. Om humankapital däremot sätts i ett sammanhang med socialt kapital och individuell kunskap sprids genom företaget i nätverk, kan det ha en mycket god inverkan på innovationsförmågan i företaget.

Forskning kring hur dessa kapital tillsammans skapar värde hos företag saknas i större omfattning. Forskning som har gjorts visar att användningen av HRM, både ser till utveckling av human kapital och samtidigt skapar effektiv användning av socialt och organisatoriskt kapital. Det kan leda till att företaget lyckas bättre än sina konkurrenter.⁵⁷

3.5 Sammanfattning av anglosaxiskt perspektiv

I avsnitt 3.1 till 3.4 har vi analyserat HRM ur ett anglosaxiskt perspektiv och har kommit fram till att begreppet härstammar från Human Relations. Utvecklingen har skett genom organisationsläror och teoretiker har tillfört sin syn på personalfrågor. Chefens sätt att se på de anställda kan påverka ledarstilen, enligt McGregors teori X och Y. HRM kan ses som tre sammanhängande begreppsdefinitioner, där människans mjuka delar kopplas samman med det hårda begreppet resource. Det görs för att effektivt kunna användas i företagets strategiska ledarskap. HRM följs av trender som globalisering, teknik, karaktär och demografi. Trenderna har förändrats och företagen måste anpassa sin strategi för att följa med i utvecklingen. I processen har HRM som funktion ett stort ansvar som kräver förståelse för personalfrågors komplexitet. Samtidigt innebär HRM ett närmare samarbete med ledningen. Det handlar om långsiktig framgång där personal inte bör ses som en kostnad utan som en intäkt. HRM kan skapa konkurrensfördelar och bör ses som ett humankapital respektive intellektuellt kapital. I avsnitt 3.6 redogörs för ett asiatiskt perspektiv för att i analysen lyfta fram kulturella skillnader.

⁵⁷Burke, R.J. et. al. 2006 *The Human Resources Revolution* s. 40-41

3.6 Asiatiskt perspektiv

Enligt Haly, Tan och Haley i *Human Resource Management*, av Dessler,⁵⁸ påverkas HRM av de kulturer som råder i länderna de verkar i. I Kina, Japan och Korea har kulturerna blivit influerade av den kinesiske filosofen Confucius läror. Lärorna innefattar harmoniska sociala relationer, ömsesidiga skyldigheter, hierarki och samhällsskick.⁵⁹ Confucius menade att de högt uppsatta personerna i ett samhälle, som hade mycket makt, borde vara välutbildade då deras påverkan på samhället var stort. Goda och onda människor kunde gå förlorade genom förändring och fortgående utveckling. Detta var bara möjligt genom utbildning. Utbildning var, enligt Confucius, mycket beroende av att skapa vanor kring lärande, för att på så sätt få in lärandet som en del i vardagen. Kulturer och civilisationer kunde byggas upp genom utbildning.⁶⁰ Tonvikten på kontroll av underordnade genom auktoritet kommer från ett tankesätt som västerländska chefer sällan hittar bland sina underordnade.⁶¹

Den mest omskrivna ledarskapsboken, läst av chefer i både Japan och andra östasiatiska länder, är Sun Tzus *Art of War*⁶² som skrevs för över 2500 år sedan av en general i det antika Kina. Hans krigsstrategier, förklarade i tretton korta kapitel, har tillämpats i Japanska företag när de valt att etablera sig utomlands.⁶³ Mänskliga faktorer är viktiga i Sun Tzus vinnande strategier inom militären. Han lyfter fram vikten av utbildning, disciplin och lojalitet mellan männen och officerarna.⁶⁴

En annan ledarskapsprofil från det antika Kina är Han Fei Tzu (280-333 f Kr), som föreslog att ledare skulle skapa ett regelverk för att hitta duktiga människor. Regelverket borde verka för att skapa en funktionell struktur av medarbetare för att gynna organisationen. Han lyfte fram vikten av att motivera arbetarna med generösa belöningar, samt tillämpa sträng bestraffning vid behov. Han rekommenderade meritokrati, ett samhällssystem där teoretisk utbildning och begåvning spelar den ledande rollen vid befordran. Han varnade för risken med nepotism, vilket innebär ett olämpligt favoriserande av familj och vänner vid tillsättning av tjänster. Om en person förtjänat en belöning så spelar det ingen som helst roll om personen

⁵⁸Dessler, G. 2005, *Human Resource Management*

⁵⁹Haley, G. et al. 1998. *New Asian Emperors* s.36 gm Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s. 14-16

⁶⁰ Dahlgaard-Park, S.M. 2006 *Learning from east to west and west to east*

⁶¹ Haley, G. et al. 1998. *New Asian Emperors* s.36 gm Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s. 14-16

⁶²Dessler, G. 2005, *Human Resource Management*

⁶³ Wee, C. H. et al. 1991. *Foo and Grinyer*, 1995 gm Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s. 15

⁶⁴ Wee, C. H. et al. 1991. *Sun Tzu, War and Management* s. 30,31 gm Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s. 15

är blygsam eller inte står nära ledaren, han eller hon ska ändå få ut sin belöning. Om en person begår ett misstag, oavsett om personen står ledaren nära, ska han eller hon bli bestraffad. Han ansåg att med ett sådant system, skulle den underställda göra sitt bästa och ledaren förbli ödmjuk och rättvis.⁶⁵

HRM är influerat av religiösa värderingar, som personalansvariga på företag måste ta hänsyn till. Anställda representerar olika kulturer och religioner och måste vara medvetna om varandras religiösa värderingar. Människor i Thailand är influerade av sin buddistiska lära. Buddister måste tänka igenom, vilka styrkor och svagheter de har, veta vem de har att göra med i olika situationer, förstå konsekvenserna av olika handlingar, förstå när tidpunkten är rätt för olika beslut och veta om sina förmågor och begränsningar. Ett annat exempel är de många människor i Indonesien och Malaysia som är muslimer. Islam betonar vikten av att relationer handlar om jämlikhet och uppmanar chefer att rådgöra med sina underordnade i sina affärsangelägenheter. Det ska finnas en dialog mellan individerna på arbetsplatsen och maktstrukturen i företaget bör vara av diffus art. Med värderingar som självdisciplin, ärlighet och lojalitet kan chefer lita på att deras underordnade tar rätt beslut, är pålitliga och att det skapas ett samarbete med ömsesidigt stöd personalen emellan.⁶⁶

Nedanstående stycke tar upp de kulturella skillnaderna mellan anglosaxiska och asiatiska länder.

3.7 Kulturella skillnader

" Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster. " Prof. Geert Hofstede, Emeritus Professor, Maastricht University.⁶⁷

Geert Hofstede (Hofstede) är doktor i socialpsykologi. Under 1960-talet började han intressera sig för kulturella skillnader mellan länder. Forskningen resulterade 1980 i boken

⁶⁵ Tan, C H, 1986 *The Management Thoughts of Han Fei Tzu* s.13-15 gm Dessler, G. 2005 *Human Resource Management* s.15

⁶⁶ Dessler, G 2005. *Human Resource Management* s. 14-16

⁶⁷ <http://www.geert-hofstede.com/>. 14 maj kl: 15.15

Kulturens konsekvenser. I den redovisas ifrågasättanden kring teorier inom psykologi, organisationspsykologi och managementteori med en kulturell synvinkel.⁶⁸

Hofstede har använt sig av fem dimensioner för att utvärdera länder. Vi utgår från hans hemsida när vi beskriver kulturella skillnader. De fyra första dimensionerna är maktdistans, individualism/kollektivism, maskulinitet/femininet och osäkerhetsundvikande. En femte dimension som tillkommit senare är långsiktigt tänkande.⁶⁹

3.7.1 Maktdistans

Maktdistans handlar om hur accepterade människor är gentemot ojämnt fördelad makt⁷⁰. Det kan existera inom företag, men även inom den privata sfären.⁷¹ Det finns olika grader av ojämlikhet och kan i vissa samhällen ses som något självklart, medan det i andra samhällen ses som fel och där jämlikhet är att föredra⁷².

Maktdistansen är, enligt Hofstede, lägst hos amerikaner. Det innebär jämlikhet mellan individer, trots olika befattningar men även inom den privata sfären.⁷³

Kina rankas högt rörande maktdistans i förhållande till andra länder i Asien och resten av världen. Det tyder på ett ojämnt samhälle ifråga om spridningen av högt uppsatta personers löner i förhållande till arbetarnas löner. Det betyder inte att situationen är påtvingad på medborgarna utan att det är en del av det kulturella arvet.⁷⁴ Sverige har ett relativt jämt fördelat förhållande av makt mellan chefer och vanliga arbetare.⁷⁵

3.7.2 Individualism respektive kollektivism

I samhällen med en individualistisk syn ses relationer med lösa band. I kollektivistiska samhällen blir relationer viktiga med starka band som följd. I individualistiska samhällen är det rätt att fokusera på sig själv och sin närmaste familj. I det kollektivistiska samhället är

⁶⁸ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s. 9, 11.

⁶⁹ http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml 10/5 kl 10.27

⁷⁰ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s.58-59

⁷¹ Ibid s. 65

⁷² Ibid s. 59

⁷³ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml 7/5 kl 11.30

⁷⁴ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 7/5 kl 11.40

⁷⁵ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml 9/5 kl. 10.00

människor redan från födseln integrerade in i sociala grupper. Gruppen i det kollektivistiska samhället ställer upp och skyddar individerna så länge de är lojala.⁷⁶

I den individualistiska dimensionen syns USA som en av de främsta förespråkarna. Högt individualistiskt tänkande genererar lösa band till andra människor och stort fokus på det egna jaget.⁷⁷

Kina har lägst individualistiskt tänkande i Hofstedes dimension. Kina som stat är mycket kollektivt tänkande. Grupp tillhörighet är hos kineser mycket viktig och att ta väl hand om relationerna inom gruppen. Det kan röra sig om familjen och arbetsrelationer. Samhället fostrar till ett tänkande som gör det viktigt att ta hand om sina medmänniskor.⁷⁸

I likhet med USA, dominerar individualism även i Sverige. Detta kan, enligt Hofstede, höra ihop med att Sverige är ett kristet land med en befolkning där drygt hälften innehar den kristna livssynen. Denna livssyn kan ha medfört att det individuella och att klara sig själv blivit en egenskap som eftersträvas.⁷⁹

3.7.3 Maskulinitet respektive femininitet

Dimensionen syftar till att åskådliggöra könsrollerna i ett samhälle. Starkt maskulina samhällen karaktäriseras av att de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda. Män förutsätts vara starka, självcentrerade och sökande efter materiell framgång. Kvinnor antas vara vårdande, omhändertagande och ser mer till livskvalitet. Samhällen som präglas av femininitet innebär att de sociala könsrollerna överlappar varandra. Både män och kvinnor förutsätts vara vårdande, ömma och se till livskvalitet.⁸⁰

USA är ett maskulint land, vilket innebär en större indelning mellan könen. Män har en betydande roll i samhället och för dess maktstruktur. Det leder till att kvinnor blir mer konkurrensbenägna för att nå upp till männens kapacitet. Kvinnor visar detta genom att de bryter traditionella mönster för att övergå till männens sätt att agera.⁸¹ Även Kina har en stark

⁷⁶ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s. 88-89

⁷⁷ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml 7/5 kl 11.30

⁷⁸ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 7/5 kl 11.40

⁷⁹ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml 9/5 kl. 10.00

⁸⁰ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s.130-131, 145

⁸¹ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml 7/5 kl 11.30

uppdelning mellan rollerna.⁸² Sverige är, till skillnad från USA, inte ett maskulint land utan ett feminint fokuserat land, där vanliga könsroller är av mer överlappande karaktär.⁸³

3.7.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande handlar om hur medborgarna i ett land ställer sig inför nya och ostrukturerade situationer. Den rådande kulturen i landet spelar stor roll. Länder med högt osäkerhetsundvikande försöker att på alla sätt minimera risken för att ostrukturerade och ångestladdade situationer ska dyka upp. Det sker genom teknologi, lagar, regler och religion. Tanken att det bara finns en absolut sanning, och att det är vi som besitter denna sanning, är argument som uppkommer i länder med högt osäkerhetsundvikande. Länder med lägre osäkerhetsundvikande är mer toleranta mot nya idéer och åsikter och har på så sätt få lagar och regler.⁸⁴

USA innehar en relativt låg siffra i dimensionen osäkerhetsundvikande.⁸⁵ Kinas siffra ligger på en nivå strax under USA⁸⁶ och Sverige återfinns på ungefär samma nivå som Kina.⁸⁷

3.7.5 Långsiktigt tänkande respektive kortsiktigt tänkande

I kulturer med långsiktigt tänkande är det viktigt att främja god moral, som sparsamhet och uthållighet, genom framtida belöningar. I kortsiktigt tänkande kulturer är respekt för traditioner, fullföljande av åtaganden och försök till att inte göra bort sig viktigt.⁸⁸

USA har en låg siffra inom långsiktigt tänkande i Hofstedes dimension. En låg siffra på långsiktigt tänkande innebär att samhället vill uppnå sina mål och åtaganden samtidigt som de respekterar kulturella traditioner.⁸⁹

Asien har högst siffra gällande långsiktigt tänkande. Asiater vill i stor utsträckning bevara saker som de är. De använder tid som ett sätt att komma över hinder, när det inte går med viljekraft och styrka.⁹⁰

⁸² http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 7/5 kl 11.40

⁸³ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml 9/5 kl. 10.00

⁸⁴ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s.180-181

⁸⁵ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml 7/5 kl 11.30

⁸⁶ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 7/5 kl 11.40

⁸⁷ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml 9/5 kl. 10.00

⁸⁸ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s.226

⁸⁹ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml 7/5 kl 11.30

⁹⁰ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 7/5 kl 11.40

Vi kommer att belysa organisationskultur för att lyfta fram att kulturella skillnader inte enbart är nationsbetingade utan även gäller inom organisationer.

3.7.6 Organisationskultur

I föregående avsnitt talade vi om nationella kulturer med dess likheter och skillnader. För att tillämpa vår kunskap på området vill vi även beskriva organisationskulturens betydelse.

Företag påverkas av den organisationskultur som råder. Därför måste HRM fungera i balans med kulturen. Organisationskulturen kan sammanfattas i fem punkter:

- En holistisk syn syftar på en helhet istället för att se till enskilda delar i organisationen.
- Organisationens historia präglar kulturen.
- Organisationskultur är socialt konstruerad och skapas och bevaras av den grupp människor som tillsammans utgör organisationen.
- Organisationskultur tillhör de mjuka delarna i organisationen.
- Organisationskultur är svårföränderligt. Olika författare har olika syn om hur organisationskulturen kan förändras.⁹¹

Organisationskultur innebär kollektiv programmering som särskiljer en organisations medlemmar från andra. Organisationskultur upprätthålls inte enbart av medlemmarna, utan också av andra aktörer inom organisationen. Den största skillnaden mellan författare inom organisationskultur är att en del ser kultur som någonting en organisation *har* och andra ser kultur som någonting en organisation *är*⁹².

De kulturella dimensionerna som beskrivs i avsnitt 3.7.1 till 3.7.5 visar fem sätt som nationalkulturer skiljer sig åt på. Samtliga synsätt får konsekvenser för organisationen och managementprocessen. Teorier, modeller och policies är i grund och botten alltid kulturspecifika, men kan i vissa fall fungera över nationsgränser. Antagandet att idéer inom management är globala, återfinns inte enbart i populärlitteratur, utan även i akademiska tidskrifter, som riktar sig till en internationell läsekrets. På grund av omedvetenhet om

⁹¹ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s.299-300

⁹² Ibid s 300-301

nationella begränsningar exporteras management - och organisationsidéer och teorier, utan hänsyn till det sammanhang och de värderingar som återfinns i mottagarlandet.⁹³

Föreställningen att amerikanska teorier skulle vara överlägsna, förstärks av det faktum att de flesta internationella tidskrifter inom ledarskap ges ut i USA och har amerikanska redaktörer. Det är svårt för icke-nordamerikanska författare att få sina artiklar publicerade. David Hicksons och Derek Pughs antologi över ”Great writers on organizations” i Hofstedes *Organisationer och kulturer*, återfinns 71 namn varav 48 är amerikaner, 15 briter och två kanadensare. Endast sex stycken kommer från ett icke anglosaxiskt land.⁹⁴

⁹³ Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s 292

⁹⁴ Hickson, D. J. et al. 2001. *Management Worldwide: Distinctive Styles Amid Globalization*. gm Hofstede, G et al. 2005. *Organisationer och kulturer* s 293

3.7.7 Kulturella dimensioner enligt Geert Hofstede

	Maktdistans	Individualism/ Kollektivism	Maskulinitet/ Femininitet	Osäkerhets- undvikande	Långsiktigt/ Kortsiktigt tänkande
USA	Låg maktdistans, Det råder jämlikhet mellan olika befattningsnivåer och inom familjer i USA. (40)	Stark individualism visas i lösa band till andra. Mycket fokus på det egna jaget. (91)	Starkt maskulint land. Männerna har stor makt och inflytande i samhället. (62)	Lågt osäkerhetsundvikande. Samhället har få lagar och regler. Tar till sig nytänkande. (46)	Lågt långsiktigt tänkande Resultaterar i ett samhälle där det är viktigt att följa sina åtaganden. (29)
KINA	Hög maktdistans Ojämn fördelning av makt. Stor distans mellan höga chefer och arbetare. (80)	Stark kollektivism. Gruppen har stort fokus. (20)	Stark uppdelning mellan könen och dess olika roller. (66)	Medel nivå. Få lagar och regler. Känslor är något som det inte talas så mycket om. (30)	Högt långsiktigt tänkande. Bevara traditioner som de är. Använder tid som barriär. (118)
SVERIGE	Medel nivå på maktdistans. Tyder på en jämn fördelning av makt. (31)	Stark individualism. Kan bero på den kristna traditionen. Lösa band till andra människor stort fokus på det egna jaget. (71)	Svag maskulinitet. Starkt feminint land. Innebär mer överlappande könsroller. (5)	Medel nivå. Få lagar och regler. Pratar inte allt för mycket om känslor. (29)	Viktigt att följa sina åtaganden och visa respekt för traditioner. (33)

Tabell 3.6.7 Kulturella dimensioner av Gert Hofstede⁹⁵

⁹⁵ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 7/5 kl 11.40

Förklaring av tabell 3.7.7

Tabellen sammanfattar avsnitt 3.7.1 till 3.7.5.

Maktdistans har en hög siffra i Asien och betyder, att det råder ojämlikhet mellan höga chefer och arbetare, enligt Hofstede. Ser vi till det individualistiska perspektivet har Asien ett starkt kollektivt tänkande. Gällande maskulinitet skiljer det sig mycket mellan anglosaxiska länder, där Sverige tillhör ett feminint land, medan män i USA har stor makt och inflytande i samhället. I Kina råder en relativt jämn uppdelning mellan män och kvinnor.

Osäkerhetsundvikande ligger på en medelnivå i både asiatiska och anglosaxiska länder. Det betyder att samhället har få lagar och regler. Man försöker undvika att styra medborgarna och nytänkande uppmuntras. Det är lågt fokus på känslor. I USA och Sverige är det långsiktiga tänkandet lågt, det är viktigt att följa sina åtaganden. Asiatiska länder har ett långsiktigt tänkande och vill bevara traditioner.

3.7.8 Kritik Hofstede

Hofstede utövar en viss självkritik gentemot sin forskning. Han anser att det finns en risk med att generalisera ett land. Även om ett land kollektivistiskt uppfattas på ett visst sätt, behöver inte den enskilde individen falla inom den ramen.⁹⁶

Vi anser att delar av Hofstedes material måste förändras i takt med globaliseringen. Länder är präglade av mångfald till följd av individers flytt över gränser. Det skapar mångkulturella samhällen och länder kan därför inte delas in i ett fast synsätt, anser vi.

Kina rankas högt inom maktdistans i jämförelse med andra länder. I takt med att fler utländska företag etablerar sig i Kina, anser vi, att maktdistansen kommer förändras med tiden. Vår uppfattning är, att företagen tar med sig sin organisationskultur från värdlandet in i Kina och ändrar då kulturen gradvis.

Enligt Hofstede och dimensionen individualism respektive kollektivism, är Sverige ett kristet land och det stämmer med den medlemsstatistik som finns. Antalet svenskar som årligen besöker söndagsgudtjänster har nästan halverats på senare år. 1990 var det 9 miljoner

⁹⁶ Usunier, J C. 2005 *Marketing Across Cultures* s. 192

kyrkobesökare sammanlagt för ett år och 2006 endast 5.5 miljoner.⁹⁷ Vi är därför skeptiska över den stereotypa tolkning som Hofstede framställer Sverige på.

Nästa kritik handlar om att Kina skulle vara relativt lågt rankat inom dimensionen osäkerhetsundvikande. Vår uppfattning är att Kina borde ha en hög siffra i denna dimension, då det är ett land format av många lagar och regler.

Vi tror att den femte dimensionen långsiktigt respektive kortsiktigt tänkande ger en rättvisande bild i nuläget. Vi tror att globaliseringen kan leda till att Kina kommer att präglas av västerländska influenser, vilka i sin tur möjligen leder till ett mer kortsiktigt tänkande.

Hofstedes dimensioner behandlar kulturella skillnader mellan länder och utgår från ett allmänt synsätt hos befolkningen. Eventuell kritik mot Hofstedes uppfattningar angående länders kulturella mönster påverkar inte oss, då vi enbart använder Hofstedes dimensioner som ett verktyg. Vi bygger alltså inte på Hofstedes resultat. Trots vår kritik av Hofstede kommer vi att använda hans fem dimensioner som ett verktyg för vår analys och diskussion i avsnitt fem. Vi anser fortfarande att organisationer måste ta hänsyn till kulturella skillnader i ett globaliserat samhälle för att kunna skapa en välfungerande funktion inom HRM.

3.8 Sammanfattning av asiatiskt perspektiv

Den asiatiska kulturen har blivit influerad av den kinesiske filosofen Confucius lärar. Chefer i Japan och andra östasiatiska länder tillämpar Sun Tzus *Art of War*, en ledarskapsbok, vid etablering utomlands. Ledarskapsprofilen Han Fei Tzu föreslog att ledare skulle skapa ett regelverk för att hitta duktiga medarbetare.

Kulturen skiljer sig åt mellan länder och religiösa värderingar är olika.

I avsnitt fem jämför vi HRM utifrån anglosaxisk och asiatisk synvinkel med hjälp av Hofstedes dimensioner.

⁹⁷ http://www.svenskakyrkan.se/statistik/xls/GTJ_tabell_diagram.xls. 14/5 kl: 14.33

4. Företagspresentation och intervju

Empirin är baserad på fyra intervjuer som samtliga bygger på frågor baserade på teoretiska kunskaper inom ämnet Human Relations och HRM. Vi börjar med en kort företagspresentation för att sedan beskriva respektive intervjupersons ståndpunkt baserat på intervjuerna.

4.1 Adecco

Adecco är världens största och Sveriges näst största heltäckande bemanningsföretag. De arbetar med att hjälpa till i mötet mellan arbetssökande och företag. De agerar inom fyra större områden, där personaluthyrning är det största området. Företaget arbetar med både hel- och deltidsarbeten för att passa in på önskade rekryteringsmål. Adecco arbetar även med att hjälpa företag med kringtjänster, när företagen har en kärnverksamhet att fokusera på. Problem som kan uppstå vid sammanslagningar och uppköp av företag ingår också i deras verksamhet. Adeccos viktigaste budskap, som ska sätt sin prägel på hela företaget, är ansvar, respekt, ärlighet och integritet. Företaget består av 50 kontor i Sverige, med 5000 personer involverade. Globalt har Adecco 6699 kontor i 70 länder med 33 000 fast anställda plus att de dagligen ger arbete åt mer än 700 000 personer.⁹⁸ Ina Lindström (Ina) är den person som valt att besvara våra frågor. Hon är anställd som Human Resource Manager på Adeccos huvudkontor i Stockholm.

4.2 Assist Bemanning

Assist Bemanning bygger på lokala nätverk och syftet är att korta ner kommunikations- och beslutsvägar för företag och arbetssökande. På hemsidan står beskrivet om deras kompetenta yrkesmän - och kvinnor inom en rad olika områden, vilka har möjlighet att jobba vid tillfälliga arbetstoppar i företaget. De säger sig ha lång erfarenhet av bemanning vilket de menar handlar om människokännedom och att det där kvaliteten återfinns företaget.⁹⁹ Christina Appelqvist (Christina) är vår intervjuperson inom rekrytering på kontoret i Helsingborg.

⁹⁸ www.adecco.se/om Adecco 2007-03-27 21.00

⁹⁹ <http://www.assistbemanning.se/>

4.3 Manpower

Manpower har 40 kontor i Sverige och är landets ledande bemanningsföretag. De är ett fullserviceföretag med bemanning inom rekrytering, uthyrning, outsourcing men även inom Human Resource. 2006 hade de 2 300 rekryteringsuppdrag. Företaget delas in i tre huvudsakliga områden: Manpower Services, Manpower Professional och Manpower Management. 1996 blev svenska Manpower uppköpta av den amerikanska motsvarigheten som finns i 67 länder. Sammanlagt finns det 4 300 kontor, 400 000 kunder och över 2 miljoner personer tjänstgör för Manpower globalt.¹⁰⁰ Informanten på Manpower är Vanja Habbe (Vanja) inom HRM på huvudkontoret i Stockholm.

4.4 NyföretagarCentrum

NyföretagarCentrum är en stiftelse där ändamålet är att gynna entreprenörskap och tillväxt av nya starka företag. Detta sker genom kontor som finns placerade på mer än 100 orter i Sverige. Företaget startade i Sverige 1985. För alla företag är det viktigt att bygga upp förtroende för företaget. Bilden av företaget ska komma i så bra dager som möjligt för både kunder, ägare, finansärer, anställda, leverantörer men även för samhället i övrigt. Guy Rambech (Guy) är den person som ansvarar för kontoret i Helsingborg och som också ingår i vår intervjugrupp.¹⁰¹

4.5 Intervjuer

Nedan följer vår samlade empiri från våra informanter indelade i fem frågeavsnitt.

4.5.1 Innebörd av Human Resource Management

Företagen förklarade sin syn på begreppet HRM på följande sätt; Inom Adecco innebär HRM att han eller hon tar ansvar för personalen både strategiskt och operativt. Han eller hon ska fungera som ett stöd för personalen. Enligt Ina fungerar HRM med sina Human Resource Managers som moderna strateger som arbetar långsiktigt. Inom Assist innebär HRM att förvalta människor som ett kapital eftersom de anses vara mycket viktiga i verksamheten. Christina på Assist menar att deras medarbetare är som deras ”maskiner”, deras ”produkter”

¹⁰⁰ www.manpower.se/ommanpower

¹⁰¹ <http://www.nyforetagarcentrum.se/>

och ambassadörer. Ömsesidigt förtroende och känsla av tillhörighet är viktig. Hon säger att i bemanningsbranschen är det extra viktigt med tillhörighet. De försöker tillgodose många olika människor och hjälper också den kategori av sökande som har svårigheter med att komma in på en arbetsplats via de vanliga kanalerna. På Manpower innebär, precis som på Adecco, att HRM ska arbeta med personalfrågor. Det handlar om att ta fram olika policier, övergripande personalfrågor, riktlinjer, arbetsrätt och så vidare. Samtliga av dessa frågor hör hemma inom HRM medan andra, som försäljningsavdelningen, är en helt separat enhet trots att avdelningen säljer personalstyrka. NyföretagarCentrum och Guy anser att HRM är ett oklart begrepp som borde definieras bättre. Begreppet kan betyda att personalfrågor ändrat namn till HRM fast med samma innebörd, det kan också vara en kombination av personalfrågor och HRM som fått ett gemensamt uttryck. Till sist kan det vara att HRM får representera en helt ny form av personalfrågor.

4.5.2 Definition av personalchef respektive Human Resource Manager

Ina på Adecco anser att begreppet personalchef känns aningen förlegat och innebär ett kortsiktigt tänkande som inte fungerar i längden. Deras HRM fungerar som stöd åt personalen. Det innebär att en del har mer kunskap i rent finansiella frågor medan andra fokuserar mer på rekrytering. På Assist definierar Christina begreppen personalchef respektive Human Resource Manager genom att särskilt lägga tyngd på vad som har ändrats inom personalfrågor. Hon säger att HRM ansvarar för den interna och externa kommunikationen i bolaget, lite bredare än personalchefen tidigare gjorde. Då arbetade de i princip enbart med rekryteringsfrågor men idag är de mycket mer insatta i övriga avdelningar inom företaget. De tar även hand om bland annat utbildningsfrågor vilket inte skedde tidigare. I likheter med Adecco och Assist tycker Vanja på Manpower att skillnaderna är stora mellan den traditionella personalchefen och den moderna HRM. Hon menar att personalchefen är mer specifik i sin yrkesroll och fokuserar på att ta fram rätt policier för företaget. Han eller hon arbetar mer kortsiktigt och detaljerat. Idag, anser hon, har företaget mer ekonomiskt relaterade uppgifter till HRM. De är helt enkelt mer insatta i företagsekonomi och hur olika intäkter och kostnader tillkommer. Numera arbetar HRM mycket mer långsiktigt och bredare, vilket innebär att en HRM ser till helheten i företaget snarare än enbart rekryteringsprocessen. Enligt Guy på NyföretagarCentrum tar personalchefen hand om rekrytering och kontrollerar att personalen utför arbetsuppgifterna på rätt sätt. Det innebär en mer kvantitativ metod. Om inte personen gör exakt som jobbet föreskriver innebär det ett ”fel” och åtgärdas genom

rättning. HRM ser mer på kvalitativa egenskaper hos varje individ. Om personalen inte gör exakt som föreskrifterna säger kan det ses som att han eller hon är bra på att ta egna initiativ. Det behöver inte nödvändigtvis innebära att det är ett ”fel” som ska rättas till. Guy tycker att HRM ofta är bättre på att stimulera och belöna personalen och förstår vikten av olikheter och likheter personal emellan. Det återspeglas i ledningen på ett företag hur personalen mår och agerar.

4.5.3 Vikten av Human Resource Management

Ina tycker att det har blivit viktigare att fokusera på de mänskliga resurserna i företag idag och detta har fått större uppmärksamhet med åren. Med rätt person på rätt plats kan man skapa bra konkurrensfördelar, anser hon. Företag måste arbeta för att hävda sig i konkurrensen, då många företag säljer likvärdiga varor och tjänster.

Christina på Assist anser att personalfrågor blivit mycket viktigare med åren, eftersom företag ser till arbetskraften omsatt i kronor och ören.

Vanja på Manpower tycker, i likhet med Ina på Adecco och Christina på Assist, att HRM har fått en större betydelse. Sjukfrånvaro, rehabilitering och förebyggande friskvård är en trend som visar, att företag investerar i en frisk personal som håller längre. Det gynnar både de anställda och företaget. Guy, på NyföretagarCentrum, anser inte att personalfrågor har blivit viktigare under årens lopp, eftersom de alltid har varit angelägna frågor. Han kan se skillnad på företag som är Internetbaserade och företag med kundkontakt. Det förstnämnda kräver omsorg om personalen, men inte lika mycket träning i kundservice. Däremot är en butik beroende av att ha rätt personal, för att ge kunderna en bra helhetsupplevelse. Det handlar om vad företag vill utstråla, hur de vill uppfattas av kunderna, och på så sätt skapa en attraktiv företagskultur. En gemensam nämnare med våra andra intervjupersoner är, att HRM fokuserar mer på personal som intäktsdrivare, istället för enbart en kostnad.

4.5.4 Fokus på personalfrågor

Ina på Adecco tycker att det fokuseras mycket på HRM idag, och då krävs det att det lyfts fram på rätt sätt. Han eller hon måste vara uppdaterad med allt som rör personalfrågor. En bra HRM förstår problem och löser dem på ett effektivt sätt, samt verkar förebyggande. Christina på Assist ser att det av naturliga skäl alltid varit stort fokus på HRM, eftersom fokus ligger på rekryteringar. Hon kan ändå se att det blivit ännu mer fokus med åren och menar, att utan personal finns det ingen verksamhet. Ansvar för HRM har fått större utrymme och betydelse. Vanja på Manpower säger, att HRM som funktion har förändrats, genom att nu

arbeta nära ledningen och ofta med en plats i ledningen. På så vis kan hon säga att HRM har fått mer ansvar än tidigare. Guy på NyföretagarCentrum anser inte, att HRM har fått ett större utrymme och betydelse. Det grundar han på, att det i så fall inte borde finnas några gränser mellan kön och ålder. Han ser även skillnad mellan att personalen arbetar för företaget, alltså integrerat med varandra, till skillnad mot om de arbetar åt företaget, där ledningen gett klara direktiv på vad som ska utföras, och där personal förväntas följa direktiv utan invändning. Han tycker inte att synsättet ändrats i takt med att Human Relations utvecklats till HRM.

4.5.5 Ansvarsutveckling inom Human Resource Management

Ina på Adecco tycker, att det krävs mer av personal idag, särskilt av funktionen HRM, som måste förstå hur personal och företagets ekonomi hör ihop. Rollen som Human Resource Manager innebär att ha förmågan att omvandla personalens arbete till kronor och ören, för att se till lönsamheten.¹⁰² Christina på Assist säger att företagen blivit mer selektiva och noggranna, i sin bedömning i samband med rekryteringar. Den sociala kompetensens värde har ökat hos de sökande. Det medför att inre egenskaper spelar en allt större roll när man söker jobb, att man innehar en representativ roll, som är inbjudande gentemot företagets kunder och medarbetare.¹⁰³ Det innebär inte, enligt Vanja på Manpower, att företagen blivit mer kräsna och selektiva, utan snarare att de letar efter socialt intelligenta personer snarare än att enbart se till arbetssökandes betyg.¹⁰⁴ På NyföretagarCentrum, anser Guy, att HRM fått ett större ansvar än tidigare, då företag insett vikten av välfungerande interna processer. Det betyder att behandla personalen som kunder.¹⁰⁵

4.6 Sammanfattning av empiri

Följande sammanfattning av empirin bygger på vad våra informanter tycker.

Begreppet HRM betyder mer ansvar för personal både strategiskt och operativt. Funktionen ska fungera som ett stöd för personal och en funktion som förvaltar människor som kapital, men även för att få alla medarbetare att känna tillhörighet. Arbetet är långsiktigt och utförs av strategier.

¹⁰² Adecco Stockholm, Ina Lindström. Telefonintervju 2007-04-17

¹⁰³ Assist Bemanning Helsingborg, Christina Appelqvist. Intervju 2007-04-05

¹⁰⁴ Manpower Stockholm, Vanja Habbe. Telefonintervju 2007-04-16

¹⁰⁵ NyföretagarCentrum, Guy Rambech. Intervju 2007-04-20

Personalchef och Human Resource Manager definieras som att personalchefen är ett förlegat begrepp. Avdelningen hade ett kortsiktigt tänkande och arbetade enbart med rekryteringsfrågor, alltså ett mer specifikt och detaljerat arbetssätt, som fokuserar på ett kvantitativt synsätt. HRM har ett mer långsiktigt och bredare fokus. HRM har en helhetssyn på företaget vilket även innebär att finansiella kunskaper är viktiga. HRM har, i motsats till den traditionella personalavdelningen, en kvalitativ syn, där egna initiativ uppmuntras. På frågan om personalfrågor blivit viktigare under årens lopp, anser informanterna att ett större fokus ägnas de mänskliga resurserna och att personalen inte längre spelar en biroll utan är en viktig del av företaget för att skapa konkurrensfördelar. Fokus på HRM och personalfrågor är stort och företag har insett att personalen är deras viktigaste resurs – utan personal finns det ingen verksamhet. HRMs ansvarsområde har ökat då organisationer även måste se till personalens lönsamhet. På grund av det är rekryteringsprocessen allt viktigare. Social kompetens och inre egenskaper spelar en allt större roll istället för att bara se till den arbetssökandes betyg som inte visar personliga egenskaper.

5. Analys och slutsats

För att underlätta för läsaren har vi valt att upprepa våra frågeställningar från 1.1, som vi bearbetar i vår analys och slutsats. Frågorna behandlas var för sig och sista frågan bearbetas med Hofstedes dimensioner som ett verktyg. De teorier som ligger till grund för uppsatsen, intervjuer som gjorts och de samband vi ser mellan teori och empiri, är varvat med egna tankar.

- Hur har den traditionella HR-funktionen (Human Relations) utvecklats till det idag moderna begreppet HRM, Human Resource Management?
- Hur definieras idag begreppen personalchef respektive Human Resource Manager?
- Vad är nyttan med HRM?
- På vilket sätt skiljer sig den anglosaxiska funktionen HRM från ett asiatiskt perspektiv?

5.1 Från Human Relations till Human Resource Management

Genom att se till den historiska utvecklingen, blir det enklare att få en klar definition av det moderna begreppet HRM.

Enligt teorin har personalarbetet utvecklats i takt med globalisering, ny teknik, arbetets ändrade karaktär och demografiska förändringar. HRM har vuxit fram genom olika organisationsläror och teoretiker som har haft stor betydelse för begreppets framväxt. Till en början fungerade personalchefen som en kontaktperson mellan yrkesinspektören och fabriksvärlden. För stort fokus på arbetarnas problem och för lite på företagets lönsamhet medförde en ny utveckling. Personalansvariga övertog arbetsuppgifter inom rekrytering, upplärning och utbildning.

Från 1980 och framåt, har personalansvariga fått ett större ekonomiskt ansvar med större befogenheter i verksamhetsutvecklingen. HRM innebär att följa den anställde från första dagen han eller hon börjar tills den dagen han eller hon slutar. HRM förändras hela tiden för att passa in i företagets strategiska planering. Ledningen bedömer aktiviteter inom HRM

baserat på om de skapar värde eller inte. Med ett HRM Score Card kan ledningen se vad företaget tjänar respektive förlorar på varje anställd.

Ett starkt ledarskap krävs, då mycket tid läggs på att leda små och stora grupper. HRM måste ses som en lärande funktion i företaget rörande förändringar inom teknologi, och kräver engagemang. Komplexiteten med HRM gör att Human Resource Managers försöker bli certifierade och auktoriserade för att framställas som en seriös profession.

Informanterna har synpunkter på utvecklingen från den traditionella funktionen Human Relations till det idag moderna begreppet HRM. HRM har gått från ett kortsiktigt tänkande till långsiktig planering. HRM ansvarar för kommunikationen i större utsträckning än tidigare. HRM är mer insatt i företagets olika delar och arbetar gränsöverskridande, genom att även ha hand om frågor utöver rekrytering.

Vår uppfattning är att HRM är en pågående process där Human Resource Managers måste hålla sig uppdaterade inom företagets samtliga avdelningar och aktiviteter.

5.2 Begreppsdefinition

Teorin säger att definitionen av personalchef har förändrats över tid. Personalchefen har fått ett bredare och större ansvarsområde vilket lett till den moderna benämningen Human Resource Manager. HRM är inte ett entydigt begrepp utan har skapat debatt angående Human Resource Managers egentliga funktion.

Våra informanter har olika åsikter om hur HRM ska definieras. Det tyder på en tvetydighet i begreppet, som bör redas ut. Enligt informanterna innebär HRM mer ansvar för linjepersonal, både strategiskt och operativt. HRM ska fungera som en stabsfunktion som tar hand om personalen. Individer ska ses som ett kapital och företagets ”maskiner” och/eller ”produkter”. HRM har ett långsiktigt perspektiv och genomförs av strateger. Personalchefen agerar mer kortsiktigt och arbetar med rekryteringsfrågor. Personalchefen har ett specifikt och detaljerat arbetssätt som inriktar sig på en kvantitativ metod, i motsats till HRM som har en kvalitativ syn där egna initiativ uppmuntras.

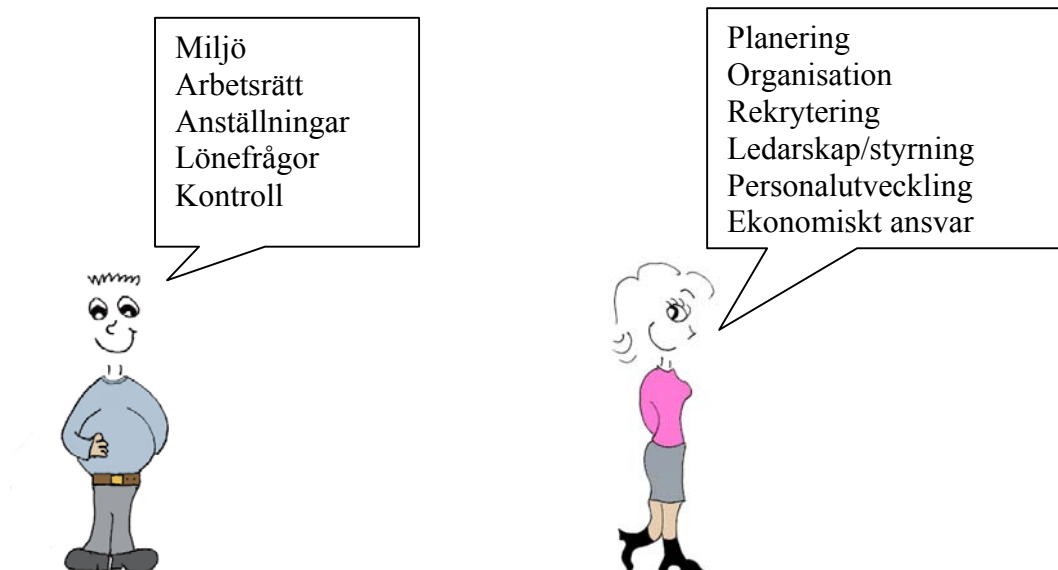
Vi ser tydliga oklarheter i teorin och mellan informanternas svar angående begreppet HRM. Vi menar därför att en klar definition är av största vikt för att förstå innebörden. HRM har ett holistiskt synsätt på företaget där ekonomiska kunskaper är nödvändiga. Vi tror att med en enhetlig definition kan arbetet underlättas för företagets Human Resource Manager. HRM ser till både hårda och mjuka värden där personal och ekonomi får lika stor betydelse. Aktiviteterna kan inte ses som enskilda delar utan bör ses ur ett integrerat perspektiv.

Vi kan konstatera att begreppen personalchef och Human Resource Manager skiljer sig åt men på lite olika sätt beroende på vem vi har intervjuat. Begreppet personalchef har utvecklats till följd av globalisering, ny teknik, arbetets ändrade karaktär och demografiska förändringar. HRM är, enligt oss, en funktion som ser personal som en pågående process. Vårt förslag till definition av en Human Resource Manager är att han eller hon tillhör funktionen HRM. En välfungerande HRM följer personalen från rekrytering, genom utbildning och arbetsliv, fram till den dagen han eller hon slutar i företaget. En Human Resource Manager ser till individers unika egenskaper. Vårt val av definition styrker vi genom de teorier och intervjuer vi behandlat. Vi tycker oss kunna dra paralleller mellan teori och informanternas definition. Därigenom har vi tagit fram en gemensam definition.

Figur 5.2 visar hur vi har uppfattat utvecklingen från traditionell personalfunktion till HRM.

Traditionell personalfunktion

Human Resource Management



Figur 5:2

5.3 Nyttan med Human Resource Management

Teorin säger att HRM kan fungera som en varaktig konkurrensfördel genom funktionens arbete med att koppla samman fysiska, organisatoriska och mänskliga resurser.

En välfungerande HRM använder habitus som ett hjälpmedel för att, hur olika relationer förhåller sig till varandra. Den kan därigenom skapa konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar kan även skapas genom humankapital och intellektuellt kapital. Det kan innebära att företag med bättre användning av humankapital och intellektuellt kapital, lyckas bättre än sina konkurrenter, men än finns det inte tillräckligt med forskning som kan bevisa detta orsakssamband.

Informanterna ser nyttan med HRM, genom att se till att rätt person hamnar på rätt plats. På så sätt kan konkurrensfördelar skapas. Informanterna tycker att funktionen fungerar på ett nytt och annorlunda sätt än den traditionella personalchefens roll. Större hänsyn tas till individuella egenskaper som social kompetens. De anser att HRM ser till mjuka värden än bara betyg idag. Det har blivit viktigare på senare år, i takt med att konkurrensen ökar, att många företag säljer likvärdiga varor och tjänster. HRM ser mer till personalen som en resurs som kan omsättas i kronor och ören.

En trend som syns i företag är, att de investerar i friskvård som genererar mindre sjukfrånvaro. Med en välfungerande HRM ges möjlighet till en positiv bild av företag och en sund företagskultur. Personalen ses också mer som en intäktsdrivare snarare än enbart en kostnad. Positivt är också, enligt informanterna, att Human Resource Managers fått plats i företagsledningen vilket lett till mer ansvar än tidigare. Om det skulle innebära också en negativ utveckling, framgår inte av informanternas svar. En av informanterna tillägger att HRM inte är implementerat i svenska företag, då det idag fokuseras mycket på genusperspektivet och ålder istället för att se till individen.

Vår uppfattning är att HRMs positiva egenskap är att det tillför företaget nya sätt att ha hand om personal. Positivt är att i takt med implementering av HRM tydliggörs sambandet mellan ekonomi och personal, som inte längre kan ses som enskilda enheter.

Negativt med HRM kan vara, att HRM Score Card endast används till att mäta personalens prestationer, utan att se till andra mänskliga värden. Det kan medföra en förlängning av Scientific Management men med en ny benämning. Vi anser också att en plats i ledningen

innebär mer jobb och eventuellt kan orsaka att mindre tid läggs på de anställda och övriga frågor till förmån central företagsledning.

Vi tror att det kan ha en betydelse vilken bild en Human Resource Manager ger den anställda av företaget, fram till den dag han eller hon slutar. En Human Resource Manager ska också förstå vad personalen kostar och, framförallt, tillför företaget. Han eller hon måste veta hur företaget kan nyttja personalen som en konkurrensfördel för att generera vinst. En duktig Human Resource Manager bör få personalen att förstå sin roll i företaget. Sambandet mellan företag och personal innebär en synergieffekt där båda parter är beroende av varandra, för att skapa lönsamhet och välmående.

Vår uppfattning är att HRM används för att mäta personalens effektivitet men på ett mjukare sätt. Samtidigt är det viktigt att förstå att ett företag existerar för att generera lönsamhet och alltså måste se till vinstgivande faktorer och inte enbart till personalens bästa.

Det vi möjligen kan uppfatta som negativt med HRM kan möjligen vara vid uppsägningar. Vi menar att det då kan uppstå en situation där Human Resource Managers känner sig illa till mods gentemot den anställda. I dessa situationer kan det kanske vara svårt att upprätthålla en positiv bild av företaget fram till den dagen den anställda slutar.

En annan negativ aspekt kan vara att HRM i vissa fall missbrukas och fungerar mer som det traditionella begreppet Scientific Management. Det innebär att HRM kan verka mer fokuserat på individers välmående men att vid beräkningar ändå ses som kostnadsbärare snarare än intäktskälla.

5.4 HRM ur ett anglosaxiskt och ett asiatiskt perspektiv

Hofstede har fått kritik för att ha stereotypiska uppfattningar om kulturer. Om vi utgår från att hans studier ändå tillför en del information, så kan det ge oss en bild av vilka problem företag kan stöta på vid etablering i andra kulturer.

Diskussionen i avsnitt sex utgår från teorins anglosaxiska perspektiv. Vi utvecklar diskussionen med hjälp av frågan; ”På vilket sätt skiljer sig den anglosaxiska funktionen

HRM från ett asiatiskt perspektiv?”

Informanternas svar har tidigare i avsnitt 4.5 presenterats utifrån ett anglosaxiskt perspektiv, eftersom vår uppsats har utgångspunkt utifrån detta synsätt. Även om informanterna måste ta hänsyn till global påverkan så handlar de utifrån ett anglosaxiskt synsätt.

Vi tror att till skillnad från det anglosaxiska perspektivet är funktionen HRM sett utifrån ett asiatiskt perspektiv, påverkat av att man beaktar religiösa och kulturella värderingar, som personalansvariga på företag bör vara medvetna om.

HRM bör förstå att religiösa värderingar influerar ett företags kultur. Till exempel har thailändare en buddistisk lära och folk från Malaysia och Indonesien en islamsk tro. Det innebär att agerande och livsstil påverkas av deras tro. Det påverkar deras sätt att arbeta och bör förstås av Human Resource Managers.

5.4.1 Utveckling av Human Relations och HRM

	Maktdistans	Individualism/ Kollektivism	Maskulinitet/ Femininitet	Osäkerhets- undvikande	Långsiktigt/ Kortsiktigt Tänkande
Human Relations	Hierarkiskt synsätt Stor distans mellan ledning och personal	Scientific Management. Kollektivt synsätt. Fokus på arbetsuppgift	Inte behandlat utifrån ett genusperspektiv	Fokus på regelrätt utförd arbetsuppgift Tidsstudier för att nå effektivitet	Kortsiktigt tänkande
HRM	Human Resource Manager arbetar nära ledning och personal	Individuellt synsätt ser till individen för att skapa dynamik i gruppen	Inte behandlat utifrån ett genusperspektiv	Fokus på slutresultat snarare än ett korrekt tillvägagångssätt	Långsiktigt tänkande

Tabell 5.4.1 utveckling av HR och HRM

Förklaring av tabell 5.4.1

Vi har studerat utvecklingen av Human Relations och HRM med Hofstedes dimensioner som ett verktyg. Tabellen innehåller egna tolkningar utifrån teori och empiri. Vi har inte behandlat genusperspektivet och har därför inte svarat på utvecklingen i dimensionen maskulinitet och femininitet.

Nedan följer tydligare förklaringar på Human Relations och HRM sett utifrån kulturella perspektiv.

5.4.1.1 Maktdistans

Human Relations

Tidiga organisationsläror byggde på tankar om att effektivisera arbetsuppgifter genom korrekt genomfört arbete. Personalen behandlades likvärdigt och sågs som ”maskiner”. Våra informanter har gett oss liknande förklaringar för Human Relations. Personalchefen hade specifika arbetsuppgifter som rekrytering och var isolerad i sin egen arbetsuppgift. Det innebar en hög maktdistans med litet utbyte från resten av företaget.

HRM

Dagens Human Resource Managers är integrerade i alla led för att få en helhetssyn. Maktdistansen har blivit mindre eftersom HRM återfinns i hela företaget. Vi anser att det kan medföra svårigheter att införa HRM i asiatiska länder, där maktdistansen mellan chefer och anställda är stor. I anglosaxiska länder råder stor jämlikhet mellan chefer och anställda, vilket leder till att maktdistansen blir mindre. Informanterna anser att HRM är mer integrerat i dagens företag och verkar i alla delar av företaget. Distansen mellan chef och personal är större i asiatiska länder än i anglosaxiska. Utbildning, disciplin och lojalitet är vinnande strategier i asiatiska företag.

5.4.1.2 Individualism respektive kollektivism

Human Relations

Scientific Management ligger till grund för Human Relations. Ett kollektivt synsätt innebar att personalen sågs som en del av gruppen snarare än enskilda individer. Enligt informanterna rådde det stort fokus på arbetsuppgifter och mindre på de individer som utförde uppgifterna.

HRM

Individuellt synsätt ser till individen för att skapa dynamik i gruppen. HRM ska se till individens bästa och värna om dennes utveckling. Vi tror att det kan vara svårare att implementera strategier inom HRM i Asien än i anglosaxiska länder. Asiater ser inte till individen, utan identifierar sig med gruppen. Informanterna anser att HRM ser till helheten i företaget och inte enbart till rekryteringsprocessen. Personalen ges större möjligheter till egna initiativ, det är inte hur en arbetsuppgift utförs som är det viktigaste, utan slutresultatet.

5.4.1.3 Osäkerhetsundvikande

Human Relations

Inom Human Relations fokuserades på regelrätt utförd arbetsuppgifter och hårda värden. Tidsstudier tillämpades för att effektivisera arbetet. Om individer styrs av för många lagar och regler, högt osäkerhetsundvikande, kan det leda till att personalen blir hämmad och inte vågar ta egna initiativ. Våra informanter anser att tidigare personalchefer såg mer till betyg och hårda meriter vid anställning. Det innebar ett lågt osäkerhetsundvikande.

HRM

I ett land med lågt osäkerhetsundvikande förväntas medborgarna ha lättare för att ta initiativ och klara av problem. Ur perspektivet HRM kan det ses som att individer från det anglosaxiska perspektivet är mer självgående. En bra Human Resource Manager bör skapa balans mellan mänskliga faktorer och företagsekonomiska aspekter. Om en Human Resource Manager styrs för mycket av känslor kan det påverka företagets lönsamhet negativt. För mycket fokus på individen kan medföra att HRM tappar fokus på helheten. Informanterna menar att en bra Human Resource Manager ska arbeta förebyggande för att gynna produktiva gruppkonstellationer. En oundviklig utveckling har lett till att osäkerhetsundvikande blivit viktigare för företag, tror vi.

5.4.1.4 Långsiktigt respektive kortsiktigt tänkande

Human Relations

Med fokus på effektivt arbete och rätt utförda arbetsuppgifter beaktades inte individers välmående och fysiska hälsa. Det, tror vi, resulterade i att personal blev utsliten i förtid. Enligt våra informanter arbetade personalchefen kortsiktigt och detaljerat.

HRM

HRM har ett långsiktigt tänkande och arbetar med strategier som påverkar företagets utveckling. Vi anser att HRM står för ett nytänkande inom personalfrågor. Inom det asiatiska perspektivet vill man bevara traditioner. För att bevara kulturen och samtidigt arbeta med HRM, måste funktionen arbeta långsiktigt. Informanterna menar att Human Resource Managers arbetar långsiktigt och integrerat i företaget.

6. Avslutning och vidare forskning

Den kulturella kontexten som ett företag verkar i, påverkar i hög utsträckning managementstilen. HRM fungerar och uppfattas olika i olika länder, då den påverkas av kulturen som råder. Vid insamling av teori har vi kommit fram till att det tas liten hänsyn till kulturella skillnader. Teoretiker ser HRM som ett universellt verktyg och respekterar inte fullt ut det kulturella arv som existerar i landet. Vi ser det som ett problem HRM ses som ett universellt verktyg då kulturen i stor utsträckning påverkar strategierna inom HRM.

Vi tror att HRM kommer att få ett starkare fäste i Asien eftersom utvecklingen går snabbt framåt. Många utländska företag etablerar sig i Asien och med det följer andra kulturers inverkan på HRM.

I dagsläget erbjuder företag likvärdiga produkter på den globala marknaden. Företagets främsta konkurrensfördel är därför personal. Det blir allt viktigare med välfungerande HRM i företagets strategi. Det är också viktigt att HRM blir ett tydligt begrepp för att undvika att missförstånd uppstår kring en Human Resource Managers arbetsuppgifter.

Slutsatsen är att begreppet måste få en enhetlig betydelse och implementeras i alla funktioner i företagets HRM, utifrån de kulturella aspekter som råder i länder.

Vårt förslag till definition av en Human Resource Manager är, att han eller hon tillhör funktionen HRM. En välfungerande HRM följer personalen från rekrytering, genom utbildning och arbetsliv, fram till den dagen personalen slutar i företaget. En Human Resource Manager ser till individens unika egenskaper för att skapa dynamiska gruppkonstellationer.

Vid ett senare arbete hade det varit intressant att fortsätta utforska HRM, då det enligt oss, finns mycket kvar att undersöka. Vi har endast haft tillgång till empiri ur ett anglosaxiskt perspektiv. I ett framtida arbete skulle det vara intressant att titta på bemanningsföretag i Asien för att utöka empirin.

Källförteckning

Tryckta källor:

- Bergström, O. et.al. (2004) *Handla med människor - Perspektiv på Human Resource Management*. Academia Adacta Lund.
- Bolman, Lee G et.al.(2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Studentlitteratur, Lund.
- Burke, R.J. et. al. (2006) *The Human Resources Revolution- why putting people first matters*. Elsevier, Oxford.
- Carlzon, J. (1985) *Riv pyramiderna* Bonnier, Stockholm.
- Dahlgaard-Park S. M. (2006) *Learning from east to west and west to east*. Lunds universitet, Lund.
- Damm, M. (1993) *Personalarbete – Yrke eller passion*. Handelshögskolan, Göteborg.
- Dessler, G et.al. (2005) *Human Resource Management*. Pearson Education
- Grönroos, C. (2002) *Service Management – en CRM ansats*. Liber AB, Malmö.
- Haley, G et al. (1998) *New Asian Emperors*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Hickson, D. J. et al. (2001) *Management Worldwide: Distinctive Styles Amid Globalization*. Mdx: Penguin Books, Harmondworth.
- Hofstede, G. et.al. (2005) *Organisationer och kulturer*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Körner, S et al. (1998) *Statistiska metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Lindmark, A. (2006). *Human Resource Management- Organisationens hjärta*. Studentlitteratur, Lund.
- Pennings, J. M. et. al. 1998 *Human capital, social capital and firm dissolution*. Academy of Management Journal 41 s. 425-440.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, Boston.
- Rhenman, et. al. (1967) *Personaladministrativa innovationer i skånska företag*
- Snell S. A. et. al. 1992 *Integrated manufacturing and human resource management-A human capital perspective*. Academy of Management Journal 35 s. 467-504
- Tan, C. H. (1986) *The Management Thoughts of Han Fei Tzu*. National Chiao Tong, University, Taipei.
- Usunier, J. C. et. al. (2005) *Marketing Across Cultures*. Pearson Education, London

Waterman, Jr R. H. (1994) *What America does right: Learning from companies that put people first*. Norton, New York.

Wee, C. H. et al. (1991) *Sun Tzu: War and Management*. Addison Wesley, Singapore.

Youndt M. A. et. al. 2004 Intellectual capital profiles- an examination of investment and returns. *Journal of Management Studies* 41 s. 335-361.

Muntliga källor:

Adecco Stockholm, Ina Lindström. Telefonintervju 2007-04-17

Assist Bemanning Helsingborg, Christina Appelqvist. Telefonintervju 2007-04-05

Manpower Stockholm, Vanja Habbe. Telefonintervju 2007-04-16

NyföretagarCentrum Helsingborg, Guy Rambech. Telefonintervju 2007-04-20

Elektroniska källor:

www.adecco.se 2007-04-17 kl. 14.03

www.assistbemanning.se 2007-04-04 kl. 11.36

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml 2007-05-07 kl 11.40

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml 2007-05-09 kl. 10.00

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml 2007-05-07 kl. 11.30

www.manpower.se 2007-04-16 kl. 10.24

http://www.svenskakyrkan.se/statistik/xls/GTJ_tabell_diagram.xls

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Anglosaxare> 2007-05-21 kl 10.37

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Habitus> 2007-04-18 kl 12.00

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Management> 2007-04-27 kl. 10.03

www.wikipedia.org/wiki/Organisationsteori#Human_Relations 2007-04-27 kl. 10.04

http://12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_sv.html 2007-04-27 kl. 14.18

Figurer i analys och slutsats är ritade av Susanne Åstrand, Helsingborg.