



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Magisteruppsats VT 2010

Företagsekonomiska institutionen

# **HR-arbete i strategins tjänst**

**Genomförande och effekter av en HR-praktik**

Författare: Erik Hedén (19840713 – 0239)

Slutseminarium: 2010-04-07

Handledare: Charlotta Levay

Examinator: Stefan Sveningsson

Betyg: VG

## **Förord**

Denna uppsats har möjliggjorts tack vare den chans som Kalmar Industries gav mig när jag ombads utvärdera deras interna HR-projekt Future Key Persons. HR-chef Jenny Stridsman har varit drivande i programmet och genom sin entusiasm också varit den starkaste bidragande faktorn till uppsatsens empiriska material. Tack.

Utöver detta vill jag tacka min handledare Charlotta Levay för stöd under processen och tips om vilken inriktning jag skulle välja på arbetet. Vidare står jag i tacksamhetsskuld till Mozarteffekten, min flickvän och som alltid i livet, min familj.

Tack och god läsning!

Erik Hedén, Lund 2010-02-20

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** HR-arbete i strategins tjänst – Redogörelse av en HR-praktik.

**Seminariedatum:** 2010-04-07.

**Ämne/kurs:** Företagsekonomi, Organisation, 15 högskolepoäng (ECTS),  
Magisteruppsats, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

**Författare:** Erik Hedén.

**Handledare:** Charlotta Levay, Ekonomihögskolan & Jenny Stridsman, Kalmar Industries.

**Nyckelord:** Personalutvecklingsprogram, Strategiskt HR-arbete, gruppidentitet, oklarhetens strategi.

**Bakgrund:** Enligt flera författare kan företagets samlade HR-arbete, det vill säga alla HR-praktiker, ge varaktiga konkurrensfördelar. För att vinna fördjupad förståelse kring denna helhet är det av intresse att studera en enskild praktik och redogöra för dess effekter internt i ett företag.

**Syfte:** Uppsatsen syftar till att tydliggöra och beskriva en enskild HR-praktik, i form av ett internt utvecklingsprogram, identifiera och analysera dess olika delar i förhållande till företagets övergripande strategiska arbete samt identifiera de viktigaste effekterna av programmet.

**Teoretiskt perspektiv:** Strategiskt HR-arbete och tre av dess komponenter; urval, belöning och utbildning ligger till grund i uppsatsens teoretiska ramverk. Humankapitalet behandlas som företagets viktigaste resurs och dess beståndsdelar diskuteras.

**Metod:** Studien är delvis av explorativ karaktär och bygger på kvalitativ metodologi med både kvalitativa och kvantitativa metoder.

**Empiri:** Fallstudien utfördes på det svenska industriföretaget Kalmar Industries. Genom studier av internt material från Kalmar Industries, 16 intervjuer samt en enkätundersökning med 90 respondenter har empiriskt material samlats in.

**Slutsatser:** Både förväntade och icke förväntade effekter av programmet kunde urskiljas. Som förväntade effekter fanns ett överensstämmande mellan HR-praktiken och företagets strategiska arbete och mål. Vidare var också ökad motivation, personlig utveckling och ökad kunskap förväntade följder av programmet. Mer oväntade effekter var gruppens betydelse och dess identitetsskapande samt den positiva effekten av tydlig kommunikation.

## Abstract

**Title:** Human Resource Management Serving Corporate Strategy – The Realization and Results of an HR practice.

**Date of Seminar:** 04/07/2010.

**Course:** Business Administration, Organizational Theory, 15 ECTS credits, Master Thesis, School of Economics & Management, Lund University.

**Author:** Erik Hedén.

**Advisors:** Charlotta Levay, School of Economics & Management & Jenny Stridsman, Kalmar Industries.

**Key Words:** Employee development programs, Strategic Human Resource Management, Group identity, Strategy of Uncertainty.

**Background:** The HR system of a company, the collection of all exercised HR practices, is by several authors believed to result in sustainable competitive advantage. In order to gain a deeper understanding of this, it is of interest to examine one of these practices and analyze the internal effects.

**Purpose:** The purpose is to describe a single HR practice, an internal employee development program, identify and analyze the constituting elements in relation to the company and its overall strategic planning, and discover possible characteristic effects of the program.

**Theoretical perspective:** Strategic Human Resource Management and three of its main components; selection, reward and education constitutes the foundation of the paper. The human capital is then defined as a company's most important asset.

**Methodology:** The case study is partly explorative and is founded on both qualitative and quantitative data.

**Empirical foundation:** The case study was performed on the Swedish industrial giant Kalmar Industries and one of their HR-initiatives. 16 interviews and 90 questionnaires were carried out.

**Conclusions:** Both expected and unexpected effects were identified as a consequence of the program. To begin with, the expected effects exhibited a correspondence between the HR practice and the corporate strategy. Furthermore, augmented motivation, individual development and knowledge were also expected consequences. The significance of the group and its identity formation along with the positive result of lacking communication were identified as more unexpected results.

# Innehållsförteckning

## 1. Inledning

1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Syfte.....	8
1.3 Uppsatsens disposition.....	9

## 2. Metod

2.1 Fallstudieansats.....	10
2.1.2 Introduktion till fallet.....	10
2.1.3 Fallstudien.....	10
2.2 Databesamling.....	11
2.2.1 Primärdata.....	11
2.2.2 Enkäturval & -genomförande.....	11
2.2.2 Semi-strukturerade intervjuer.....	13
2.2.2.1 Intervjuurval & genomförande.....	14
2.2.3 Observation.....	15
2.3 Skriftligt material från fallobjektet.....	15
2.4 Fallstudiens reliabilitet.....	15
2.5 Fallstudiens validitet.....	16

## 3. Teoretisk referensram

3.1 Humankapital.....	18
3.1.1 Kunskaper, färdigheter & förmågor.....	18
3.2 Strategiskt HR-arbete.....	19
3.3 HR-praktiker.....	20
3.3.1 HR-praktik: interna utvecklingsprogram.....	20
3.4 Utvecklingsprogrammets HR-subfunktioner.....	21
3.4.1 Strategiskt urval.....	21
3.4.2 Strategisk belöning.....	22
3.4.3 Strategisk utbildning.....	23
3.5 Sammanfattning och preciserade huvudfrågor.....	23

## 4. Fallstudie

4.1 Presentation av fallföretaget.....	25
4.2 Strategiskt arbete på Cargotec & Kalmar Industries.....	25
4.3 Fallpresentation: Future Key Persons.....	26
4.4 Grupperna i Future Key Persons.....	27
4.4.1 Grupp 1.....	27
4.4.2 Grupp 2.....	27
4.4.3 Grupp 3.....	27
4.4.4 Resultat av urval.....	27
4.5 Omvärldssituation – rådande ekonomiskt läge.....	28
4.6 Cheferna på Kalmar Industries.....	28
4.6.1 Om Future Key Persons.....	28
4.6.2 Om indelning i Future Key Persons.....	29
4.6.3 Om FKP-gruppen.....	30

4.7 De sökande till Future Key Persons.....	31
4.7.1 Nyckelpersonerna om indelningen .....	31
4.7.2 Grupp 3 om indelningen .....	32
4.7.3 Om informationen under Future Key Persons .....	33
4.7.4 Nyckelpersonerna om FKP-gruppen .....	34
4.8 Utveckling & karriär .....	35
4.8.1 Möjligheten att utvecklas i Kalmar Industries .....	35
4.8.2 Personlig utveckling genom Future Key Persons .....	37
4.9 Om föreläsningarna .....	38
4.9.1 Föreläsning 1: The Cargotec Experience .....	38
4.9.2 Föreläsning 2: Innovation .....	39
4.9.3 Föreläsning 3: Ledarskap & gruppdynamik .....	39
4.9.4 Föreläsning 4: Kultur .....	40

## 5. Analys

5.1 Kopplingen mellan HR-praktiken och företags strategi .....	41
5.2 HR-praktik i termer av subfunktionerna .....	42
5.2.1 Strategiskt urval i Future Key Persons .....	42
5.2.1.1 Profil & intern rekrytering .....	42
5.2.1.2 Utgallring och urval .....	42
5.2.1.3 Utvärdering & validering av urval .....	43
5.2.2 Strategisk belöning i Future Key Persons .....	44
5.2.2.1 Erkännande .....	44
5.2.2.2 Karriärmöjligheter .....	45
5.2.3 Strategisk utbildning i Future Key Persons .....	45
5.3 Förväntade effekter av Future Key Persons .....	46
5.3.1 Kunskaper .....	46
5.3.2 Färdigheter & förmågor .....	47
5.4 Icke-förväntade effekter .....	47
5.4.1 Tillhörighetskänsla & gruppidentitet .....	47
5.4.2 En bristande men positiv kommunikation? .....	49
5.5 Sammanfattning av analysen .....	50

## 6. Slutsatser

6.1 Koppling HR-praktik & strategi .....	52
6.2 Utvecklingsprogrammet i termer av subfunktioner .....	53
6.3 Förväntade effekter .....	54
6.4 Icke förväntade effekter .....	55
6.5 Avslutande reflektioner .....	55
6.6 Förslag på framtida forskning .....	56

<b>Referenslista</b> .....	57
Artiklar & litterära källor .....	57
Elektroniska referenser .....	60

<b>Bilagor</b> .....	61
Bilaga 1: Intervjurespondenter .....	61

Chefer .....	61
Anställda .....	61
Grupp 1 .....	61
Grupp 2 .....	61
Grupp 3 .....	61
Telefonkonversation .....	61
Bilaga 2: Intervjufrågor chefer .....	62
Bilaga 3: Intervjufrågor till sökande ur grupp 1, 2 & 3 .....	63
Intervjufrågor till sökande ur grupp 1 .....	63
Intervjufrågor till sökande ur grupp 2 .....	64
Intervjufrågor till sökande ur grupp 3 .....	65
Bilaga 4: enkätfrågor till cheferna .....	66
Bilaga 5: enkätfrågor till de sökande till Future Key Persons .....	67
Omgång 1 .....	67
Omgång 2 .....	68
Grupp 1 .....	68
Grupp 2 .....	68
Grupp 3 .....	68
Bilaga 6: Urvalets fördelning på kön, yrke & utbildning .....	69

# 1. Inledning

---

## 1.1 Bakgrund

Företagens avdelningar för Human Relations (HR) har länge fått kämpa för att rättfärdiga sin ställning som en strategiskt viktig enhet i företaget. Med tiden har avdelningarna dock successivt fått mer utrymme att agera inom företagen. Från att tidigare ha sysslat främst med löneutbetalningar och sjukskrivningar har avdelningens ansvarsområde idag expanderats avsevärt. Idag spelar HR-avdelningen i många företag en viktig roll i att skapa konkurrensfördelar (Barney & Wright, 1998) och tack vare den ökade förståelsen för värdet i HR-funktionens arbete har också mer resurser ställts till HR-avdelningens förfogande.

En följd av det ökade intresset för HR-avdelningen är att HR-arbete inte bara har blivit ett känt begrepp utan också ett strategiskt redskap för fler företag. Under 1980-talet lanserades begreppet Strategic Human Resource Management (SHRM) eller strategiskt HR-arbete, vilket klargjorde vikten av HR-avdelningens uppgifter och dess koppling till företagets strategi (Fombrun et al. 1984).

Förespråkare såsom Wernerfelt (1984) och Barney (1991, 1995, Barney & Wright, 1998) har med sin forskning visat på vikten av att hantera anställda som företagets främsta resurs och således betonat vikten av HR-arbete. En studie av flera företag från 2001 visar att företag med högre effektivitet inom sitt strategiska HR-arbete också presterar bättre än andra företag (Richard & Johnson, 2001). Även Huselid (1995) visar i sin undersökning att det finns ett samband mellan ett företags effektiva HR-arbete och dess rent finansiella prestation.

För ökad prestation krävs ett väl sammansatt system av HR-praktiker som kan implementeras internt i företaget (Barney, 1991:100). Dessa praktiker har i takt med HR-avdelningens växande relevans breddats och blivit fler till antalet. De innefattar allt ifrån standardiserade utvecklingssamtal till internutbildningar eller interna utvecklingsprogram. En av de grundläggande förutsättningarna för att praktikerna skall leda till prestationsökning och effekt är att de har en god förankring i företagets strategiska arbete (Schuler & Jackson, 1987).

För att förstå den positiva effekten av en strategiskt förankrad HR-praktik är det intressant att studera en enskild sådan i sitt naturliga sammanhang. Dels för att se om en strategisk koppling går att urskilja i praktiken, dels för att redogöra för effekterna på humankapitalet i företaget. I denna uppsats handlar det om ett internt utvecklingsprogram på ett stort svenskt industriföretag, Kalmar Industries, och studien sker på det interna utvecklingsprogram Future Key Persons som företaget har implementerat internt för ett antal av sina anställda.

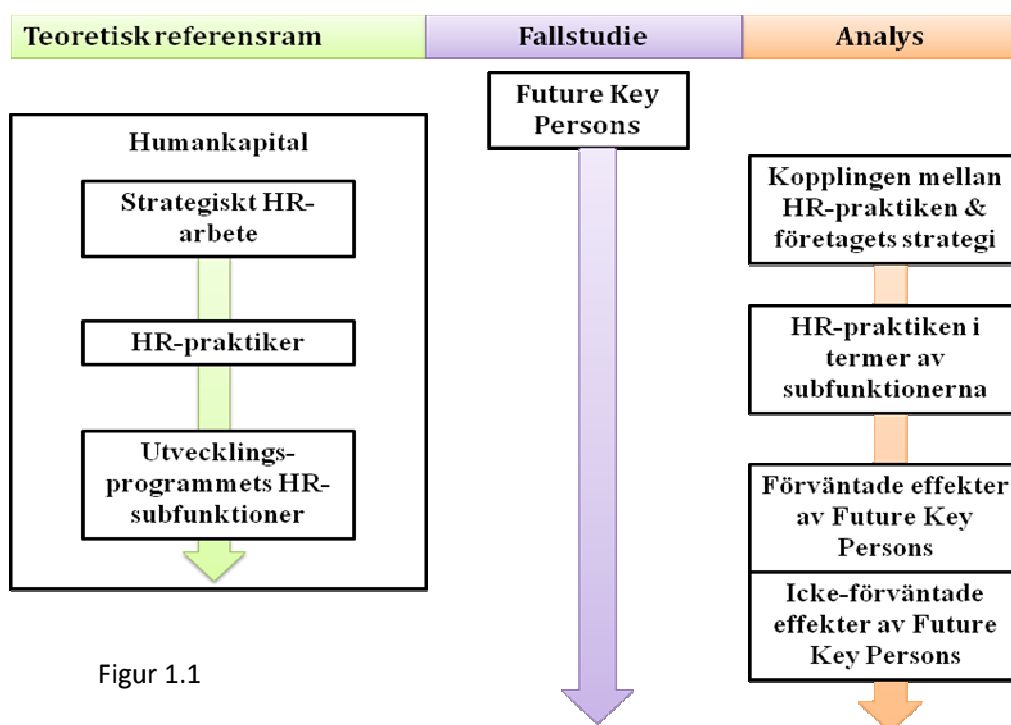
## 1.2 Syfte

Uppsatsen syftar till att identifiera en enskild HR-praktik, ett internt utvecklingsprogram, i termer av HR-subfunktioner och analysera helheten i förhållande till företaget och dess övergripande strategiska arbete samt identifiera utmärkande effekter av programmet.



### 1.3 Uppsatsens disposition

Efter de inledande avsnitten kommer i metoddelen den fallstudieansats som har använts i uppsatsen att beskrivas och motiveras. Därefter presenteras den teoretiska referensramen. Den tar sin början i resursen humankapital som utgör ramverket för uppsatsen och fortsätter sedan i tur och ordning med strategiskt HR-arbete, HR-praktiker och HR-subfunktioner. I slutet av teoriavsnittet preciseras de huvudsakliga frågor som ställs i studien. Fallstudien beskriver sedan hur fallföretaget Kalmar Industries har genomfört ett internt utvecklingsprogram och om det har legat i linje med företagets strategi. Analysen sammanställer sedan, med teorin kring humankapital som ramverk, det resultat som fallföretagets utvecklingsprogram har haft genom att först visa på kopplingen mellan utvecklingsprogrammet och företagets strategi. Detta tar sin grund i teori kring strategiskt HR-arbete. Sedan identifieras och diskuteras programmets beståndsdelar i termer av subfunktioner. Det bottenar i sin tur i teori kring HR-praktiker och subfunktioner. Sista delen behandlar förväntade och icke förväntade effekter av programmet, här appliceras delvis ny teori kring gruppidentitet och oklarhetens strategi. Allt detta illustreras nedan i figur 1.1 där fallstudien Future Key Persons också illustreras för att påvisa det empiriska materialets vitala betydelse.



Figur 1.1

I sista delen diskuteras slutsatser som kan dras utifrån fallet. Utöver att fallstudien har skapat en bättre bild av interna utvecklingsprogram kan utvecklingsprogrammets effekter delas upp i två olika typer. Först de som bedöms vara konkreta och önskade effekter av HR-praktiken. Sedan de som är mer oväntade men ändå positiva för både individ och grupp. Negativa effekter av fallet har i viss utsträckning identifierats men diskuteras ej då dessa inte bedömdes vara utmärkande. I slutsatserna diskuteras också hur pass generaliserbara dessa är.

## 2. Metod

---

### 2.1 Fallstudieansats

Denna uppsats har en fallstudieansats med syfte att gå på djupet i ett enda fallobjekt och dess fenomen, snarare än att gå på bredden i flera fallobjekt. Fallstudier innehåller dock ofta flera olika aspekter av fallobjektets fenomen och innefattar flertalet mindre enheter. Genom ett mer djupgående upplägg skapas en bättre förståelse för det fenomen som undersöks (Jacobsen, 2002:91ff). Vid fallstudier är det vanligt med en induktiv ansats. Det innebär i korta drag att författaren går upptäckts väg för att med hjälp av empiriskt material sluta sig till generell kunskap om teori (Andersen, 1996:30). I denna uppsats användes inte en renodlad induktiv ansats utan en teoretisk avgränsning gjordes i ett tidigt stadium. Avgränsningen fullföljdes genom formuleringen av enkät- och intervjufrågor med fokus på strategiskt HR-arbete och humankapital. Denna typ av ansats benämns abduktion av flertalet författare (se exempelvis Alvesson & Sköldbberg, 1994:42). Abduktion innebär en växling mellan inläsning av teori och insamling av data. På detta vis slipper författaren vara alltför bunden av teori men kan ändå ha vissa referensramar för att fokusera arbetet. Valet av abduktion var således en följd av en tidig ämnesavgränsning kombinerad med en öppenhet inför hur fallobjektet skulle te sig. En fördel med den abduktiva ansatsen är att författaren under arbetets gång kan pröva olika teorier, förkasta vissa och använda andra (Ibid.).

#### 2.1.2 Introduktion till fallet

Fallenheten är Kalmar Industries, ett stort svenskt industriföretag med fokus på lasthanteringslösningar. Företaget ingår idag i den finska koncernen Cargotec Corporation (Cargotec) och utgör det största av deras tre verksamhetsområden (se också 4.1). Fallobjektet är ett internt personalutvecklingsprogram kallat Future Key Persons som genomfördes på Kalmar Industries mellan hösten 2007 och våren 2009. Sammanfattningsvis innebar det att anställda på företaget ombads ansöka till programmet som syftade till att identifiera nyckelpersoner i organisationen. Efter ansökan gjordes indelning i tre grupper varav de två första grupperna fick delta i själva programmet medan den tredje gruppen inte bedömdes besitta rätt egenskaper vid det tillfället. De två uttagna grupperna fick sedan genomgå en intern utbildning med fyra föreläsningstillfällen.

#### 2.1.3 Fallstudien

Fallstudien är särskilt tillämpligt i den typ utvärdering av program som görs i denna uppsats. Detta eftersom en fallstudie studerar den aktuella företeelse i dess verkliga kontext och därför ger en rikare bild (Yin, 2006:30f).

*Fallstudiens väsen, den centrala tendensen i alla typer av fallstudier, är att den försöker belysa ett beslut eller en uppsättning beslut: varför de fattades, hur de genomfördes och vilka resultaten blev.*

Yin (2006:30)

Det beslut som denna uppsats belyser är Kalmars beslut att implementera Future Key Persons internt. Uppsatsens och fallstudiens verkliga fokus ligger dock på hur beslutet, det vill säga programmet, genomfördes och vilka resultat det fick.

Fallstudien undersöker och utforskar alltså resultat och effekter av ett internt utvecklingsprogram. Fokus har lagts på enkätundersökning och intervjuer. Under datainsamlingen till en fallstudie sker granskning och analys av informationen löpande för att dra slutsatser och avgöra huruvida mer information behövs (Yin, 2006). På så vis kunde intervjuerna i denna studie allt eftersom anpassas och fokusera mer på de intressanta aspekterna. För att få en så bred och djup bild som möjligt försökte författaren i mesta möjliga mån att anpassa sig till uppkomna situationer genom att låta intervjurespondenterna i största möjliga utsträckning leda samtalet. Vidare ansträngde sig också författaren för att hålla en opartisk och neutral inställning till programmet under den tid som tillbringades på företaget för intervjuer. Allt för att undvika att påverka respondenterna (Ibid.). Huruvida så var fallet och vilket påverkan författaren eventuellt kan tänkas ha haft diskuteras nedan under 4.2 fallstudiens reliabilitet.

## **2.2 Datainsamling**

### **2.2.1 Primärdata**

I en fallstudie används kvalitativa eller kvantitativa datainsamlingsmetoder eller en kombination av dessa två (Yin 2006). Enligt Jacobsen (2002) kräver den typ av utforskande problemställning som denna uppsats bygger på en kvalitativ undersökning såsom intervjuer. Empiriinsamlingen i denna uppsats bestod av två huvudsakliga delar; elektroniska enkäter och kvalitativa intervjuer vilket alltså är en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod. Enligt Andersen (1996:33) är det idag mycket ovanligt att, isolerade från varandra, använda sig av antingen kvalitativa eller kvantitativa metoder. En integrering av de båda är i mångt och mycket nödvändigt för att kunna dra relevanta slutsatser. Detta för att få fram nyanserade data, gå på djupet och vara känslig för hur kontexten förändras och påverkar.

### **2.2.2 Enkäturval & -genomförande**

Enkäterna riktade sig till alla de anställda som sökte till Kalmars program Future Key Persons (de sökande) samt berörda chefer, det vill säga chefer som bland sina underordnade hade individer som var uttagna i programmet. Vid ett första tillfälle, 2009-04-18, skickades två olika enkäter ut, en till de sökande till utvecklingsprogrammet – både till de som hade tillåtits delta och de som hade nekats – och en till cheferna på företaget. Vid ett andra tillfälle, 2009-05-31, skickades tre nya enkäter ut. Dessa riktade sig endast till de sökande inom respektive av de tre grupper som fanns i programmet (grupp 1, grupp 2 och grupp 3) och innehöll frågor specifika för respektive grupp och individens placering i dessa.

Urvalet till enkäterna bestod av hela den kvarvarande och aktuella populationen, det vill säga de sökande till Future Key Persons som vid tidpunkten för enkäten fortfarande arbetade i företaget. Av alla de 99 sökande i Future Key Persons återstod vid det första enkätillfället 75

personer och vid det andra tillfället 67 stycken. Dessa var anställda på olika nivåer och olika arbetsområden inom företaget. De arbetade som ingenjörer, montörer, lagerarbetare, lackerare, HR-anställda, inköpare, speditörer, ekonomer eller arbetade inom något av företagets andra områden: beredning, dokumentation, marknad, teknisk support, administration och kvalitetsgranskning.

De sökande som inte ombads besvara enkäten hade antingen sagts upp till följd av rådande ekonomiskt läge eller bytt arbetsgivare. Samtliga kvarvarande tillfrågades dock och alla 22 chefer på Kalmar Industries i Lidhult och Ljungby ombads också svara på den elektroniska enkäten. På så vis utfördes en totalundersökning av de aktuella populationerna för att få tillgång till samtliga åsikter och möjliggöra en analys av hela programmet (Ejlertsson, 1996).

Respondenterna, både chefer och sökande, gavs vid det första tillfället en tidsfrist på fyra veckor att svara på enkäterna. Enkäten till de sökande bestod av 21 frågor och chefernas enkät av 16 frågor (se bilaga 4 & 5). Dessa två enkäter skiljde sig genom att frågorna var helt anpassade till de roller som sökande respektive chefer hade haft under programmets gång. Båda enkäterna innehöll svarsalternativ med främst kvalitativa variabler där respondenterna klassificerade sin åsikt på en femgradig Likert-skala (Ejlertsson, 1996:80,97f). Bakgrundsfrågor kring bland annat utbildning, ålder och kön ställdes till båda populationerna. Den första enkäten till de sökande behandlade attityden gentemot företaget i form av lojalitet och vilja att utvecklas. Vidare ställdes huvudsakligen frågor kring den enskilda individens upplevelse av Future Key Persons och hur urval och andra beslut från HR-avdelningen påverkade dem. Som avslutning ombads de bedöma programformens lämplighet som utvecklingsväg. Chefernas enkät handlade även den om attityd gentemot programmet men frågorna kretsade främst kring hur de hade upplevt genomförandet, informationen och deras roll under programmet. Båda enkäterna syftade till att få ut mesta möjliga grundläggande information om programmet samt känsla och attityd hos de inblandade. Enkäterna utformades av uppsatsens författare, med visst bistånd av fallföretagets HR-chef. Detta eftersom hon vid tidpunkten hade en bättre uppfattning av programmet än författaren.

Tabellerna nedan visar totalpopulation, urval till enkäterna, antal svarande och svarsandel i procent. Förkortningen FKP i första rutan står för Future Key Persons. Bland de sökande var svarsandelen på den första enkäten cirka 83 procent. Bland cheferna var den nästan densamma, 82 procent, 18 stycken av de 22 tillfrågade svarade på enkäten ( se tabell 1.1 & 1.2). Längre ned redovisas också siffrorna från det andra enkättillfället och under avsnitt 2.4 och 2.5 om studiens reliabilitet och validitet kommer svaren och svarsandelarnas betydelse att diskuteras.

Tabell 1.1

Enkät 1: sökande			
Sökande till FKP	Urval till enkät	Svarande på enkät	Svarsandel (%)
99	75	59	≈ 83 %

Tabell 1.2

Enkät chefer			
Berörda chefer	Urval till enkät	Svarande på enkät	Svarsandel (%)
22	22	18	82%

Vid det andra tillfället med de tre mindre enkäterna ställdes mer specifika frågor kring respektive grupp och den indelning som hade skett i början av programmet (se bilaga 5).

Grupp 1 svarade på 9 frågor, grupp 2 på 8 frågor och grupp 3 på 6 frågor. Vid detta tillfälle hade alltså antalet tillgängliga i populationen minskat med 8 personer till följd av bland annat uppsägningar. Tabell 1.3, 1.4 och 1.5 visar datan kring den andra enkätomgången.

Enkät 2: grupp 1			
Deltagare grupp 1	Urval till enkät	Svarande på enkät	Svarsandel (%)
18	11	10	≈ 91 %

Tabell 1.3

Enkät 2: grupp 2			
Deltagare grupp 1	Urval till enkät	Svarande på enkät	Svarsandel (%)
26	22	18	82 %

Tabell 1.4

Enkät 2: grupp 3			
Deltagare grupp 1	Urval till enkät	Svarande på enkät	Svarsandel (%)
55	34	26	≈ 76 %

Tabell 1.5

Vid detta tillfälle var frågorna alltså långt mer grupp-specifika och kretsade till en början främst kring vilken effekt gruppindelningen hade haft på individen. Frågor ställdes också kring vad som hade gjorts bra och dåligt i Future Key Persons samt om det kunde ha genomförts på ett bättre sätt. Till de grupper (grupp 1 och 2) som hade deltagit i programmet ställdes också en fråga kring vad de tyckte var lämpligt som ett nästa steg i processen. Dessa frågor syftade till att få fram specifika åsikter från respektive grupp och hur upplevelsen av programmet skiljde mellan grupperna. Även vid detta tillfälle var svarsandelen god.

Nackdelen med enkätundersökningar är risken för externt och internt bortfall (Ejlertsson, 1996:11f, 27.). Risken för ett externt bortfall, det vill säga helt uteblivna svar, måste alltid räknas med i forskningen. I samtliga enkäter utom en i denna studie, ligger svarsandelen över 80 procent vilket innebär ett lågt internt bortfall (Ibid.). Det interna bortfallet, det vill säga bortfall på enskilda frågor i enkäten är också en risk med enkäter. I den första enkäten till de sökande och även i två av de tre grupp-specifika enkäterna har ett visst internt bortfall förekommit i fallstudien. På fråga 14 i den första enkäten (se bilaga 5) uteblev sju stycken svar vilket berodde på tekniska problem med enkätprogrammet. Liknande problem gäller fråga 1 till grupp 1 och fråga 2 och 5 till grupp 2, samtliga i andra omgången utskick. Bortfallet i antal var då en, två respektive en igen. Dessa interna bortfall bedöms inte ha avgörande effekt på datans trovärdighet eftersom svarsandelen på enskilda frågor trots detta har varit hög och liknande frågor har ställts under intervjuerna.

### 2.2.2 Semi-strukturerade intervjuer

Styrkan i en kvalitativ metod ligger i dess potential att upptäcka något oväntat snarare än att bekräfta det som redan är känt (Westman 1999). Intervjuerna i uppsatsen är målinriktade ämnesintervjuer (Darmer & Freytag, 1995:254). Syftet med intervjuerna var att nyansera och tydliggöra de åsikter som kom fram i enkäterna samt att undersöka sådant som var svårt att precisera i enkäten. Målinriktade ämnesintervjuer syftar till att komplettera kvantitativa undersökningar och att ge kunskap om ämnen som är svåra att föra in i en enkät (Ibid.). I detta fall innebär detta att genom att föra öppna resonemang kring frågorna kunna möjliggöra utförligare svar.

### 2.2.2.1 Intervjuurval & genomförande

Ett schema med inbokade intervjuer lades upp tidigt i arbetet med uppsatsen och de utfördes mellan 2009-04-27 och 2009-04-29 på plats hos Kalmar Industries i Ljungby och Lidhult. De genomfördes alltså för att nyansera och närmare förstå den information som framkommit i enkäterna. Sammanlagt intervjuades 16 personer; HR-chefen för Kalmar Industries, en HR-specialist, fyra chefer, tre individer ur grupp 1 i programmet, tre individer ur grupp 2 och fyra individer ur grupp 3 (se bilaga 1). Den enda demografiska faktorn som togs i beaktande var kön. För att få en representativ fördelning sett till företaget och deltagarna i programmet valdes sammanlagt tre kvinnor och sju män ut bland de sökande. Vid tidpunkten för Future Key Persons start var ca 23 procent av de sökande till programmet kvinnor (internt dokument Kalmar Industries). Urvalet bland både sökande och chefer gjordes till del i samråd med HR-chefen för att få en spridning mellan företagets fyra olika verksamhetsenheter. Intervjun med HR-specialisten syftade till att få HR-avdelningens uppfattning av processen under Future Key Persons och intervjun med HR-chefen, tillika initiativtagaren avsåg ge en förbättrad bild av tanken bakom programmet. Alla intervjuer genomfördes på respondenternas kontor och endast författaren och respondent deltog. I uppsatsen har samtliga respondenter utom HR-chefen tilldelats beteckningar såsom "HR-specialisten" eller "systemutvecklaren" istället för sina riktiga namn (Se bilaga 1). Detta då en del frågor har varit känsliga och anonymitet då har efterfrågats av respondenterna.

Utöver att frågor till de sökande respektive cheferna skiljde sig var intervjuerna standardiserade. Det vill säga ungefär samma frågor ställdes till alla respondenter i respektive kategori (Trost, 1993). Frågorna modifierades mellan grupperna i utvecklingsprogrammet med tanke på att de olika grupperna hade olika upplevelser av programmet, framförallt grupp 3 som inte hade fått delta alls. I det fallet handlade frågorna istället främst om hur de hanterade att inte bli utvalda. Frågorna till grupp 1 och 2 var dock snarlika och behandlade processen från ansökan till utvärdering av programmet. Frågorna till cheferna kretade främst kring deras åsikt om Future Key Persons som verktyg för personalutveckling samt hur de upplevde att programmet hade genomförts. Samtliga intervjufrågor finns att tillgå i bilaga 2 och 3.

Samtliga respondenter tilläts under svaren på frågorna fritt berätta om sina upplevelser av och åsikter om programmet. Förhoppningen var att detta skulle resultera i genuina berättelser om upplevelsen av Future Key Persons utan att författaren i sin roll som intervjuare påverkade vilka svar som gavs. Vidare var respondenterna av klart differentierade bakgrunder både avdelnings- och yrkesmässigt, något som bidrog till att ytterligare nyansera tolkningen av programmet.

Sammanfattningsvis har det insamlade intervju- och enkätmaterial sannolikt lett till en bra beskrivning av programmet. Genom en utdragen datainsamlingsprocess med flera källor och metoder har en mångsidig helhetsbild kunnat målas upp. Det märks inte minst av att ett antal större trender kan urskiljas och att många olika åsikter har framkommit under fallstudiens gång. Alla grupper inom företaget som har berörts har programmet fått komma till tals och åsikterna som har framkommit hos alla dessa finns med i uppsatsen. Främst med tanke på

den höga svarsandelen på enkäterna men även tack vare det jämförelsevis stora antalet intervjuer. De åsikter som dock inte representeras i uppsatsen är istället de hos personer som inte ansökte till Future Key Persons och således inte heller deltog. Det bedömdes dock inte vara relevant för studien i ett första skede och i efterhand håller författaren fast vid den åsikten eftersom uppsatsen endast kretsar kring programmet Future Key Persons och dess effekter.

### **2.2.3 Observation**

Under tiden som spenderades på Kalmar Industries kontor i Lidhult & Ljungby utfördes begränsade direkta observationer av fallföretaget och berörda individer. Det var inte observationer i dess vanliga form som syftar till att studera vad respondenter de facto gör och inte bara säger att de gör (Jacobsen, 2002). Istället var de komplement som syftade till att beskriva Kalmar Industries och kontexten på ett målande sätt. De var ostrukturerade och sågs främst som ett extra tillfälle att samla information utöver intervjuerna och enkäterna (Andersen, 1996). Det var öppen observation där personalen på företaget var medvetna om att de var föremål för en undersökning. Observationerna skedde delvis under intervjuer men främst under exempelvis luncher och bilresor. Det anses ha gett bra information i jakten på en rättvisande bild av fallet och fallföretaget.

## **2.3 Skriftligt material från fallobjektet**

Fakta och information från existerande datakällor i form av internt material rörande Future Key Persons erhållet av Kalmar Industries har studerats och analyserats. Flertalet Microsoft PowerPoint-presentationer och interna dokument med information om Future Key Persons har legat till grund för främst fallbeskrivning och intervjufrågor. Vidare har även årsredovisningen för Cargotec-koncernen samt produktbeskrivningar från Kalmar Industries studerats för att ge författaren en uppfattning om företagets natur och dess strategiska arbete. Det interna materialet har varit viktigt i strävan att skapa förståelse för företaget, det strategiska arbetet och tanken bakom programmet från HR-avdelningen och ledningens sida.

## **2.4 Fallstudiens reliabilitet**

Målet med god reliabilitet är att säkerställa att tillvägagångssättet i studien skulle ge samma resultat om det upprepades. Reliabilitetens syfte är således att minimera fel och skevheter i undersökningarna under studien (Yin 2006:59).

Det förefaller relevant att föra ett resonemang kring trovärdigheten i svaren och åsikterna hos intervjurespondenterna från grupp 3. Grupp 3 i Future Key Persons fick av olika anledningar ej delta vilket föranledde eventuell besvikelse. Svaren från de fyra respondenterna ur denna grupp reflekterar dock inget större missnöje. Frågan är om de till följd av sin utpekade position under intervjun valde att dölja eventuellt missnöje som en följd av intervjuareffekten (Jacobsen, 2002:270). I enkäterna som var anonyma framkom dock liknande svar vilket tyder på att intervjuerna sannolikt till största delen var sanningsenliga. Ett något starkare missnöje kan visserligen urskiljas i enkäter men det kan tillskrivas faktumet att urvalet av respondenter var så pass mycket större och att det därför framkom fler åsikter. Vad gäller

intervjurespondenter och även enkäterespondenter var de förstahandskällor med god kunskap om ämnet, från flera olika avdelningar, kontor och positioner och de uppvisade under intervjusituationerna ofta spontanitet i svaren. Detta anses, enligt Jacobsen (Ibid:261f) vara den typ av källmaterial som är mest autentiskt och kan läggas störst vikt vid.

Allt material från enkäter och intervjuer har återgetts antingen genom citat eller i löpande text som sammanfattar åsikterna som har framkommit. Vidare har en balans och ett logiskt resonemang eftersträvat i tolkningen av den information som har erhållits av ledning och initiativtagare till Future Key Persons och de åsikter som framkommit bland de sökande. Sannolikheten för att en annan forskare skall ha kunnat använda samma metod och uppnå samma resultat är god vilket således även reliabiliteten kan anses vara.

## 2.5 Fallstudiens validitet

Validiteten delas upp i två delar, intern giltighet och extern giltighet. Den förstnämnda är en bedömning av huruvida studien mäter det den avser mäta medan den senare är en bedömning av studiens överförbarhet till andra områden eller i detta fall andra företag och organisationer, alltså dess generaliserbarhet (Jacobsen, 2002:20f). Det material som har samlats in mäter sannolikt väl de åsikter och attityder som finns till Future Key Persons på fallföretaget Kalmar Industries. Detta påstående stöds av att enkäterna är totalundersökningar gjorda på populationen vid två olika tillfällen och att svarsandelen har varit hög vid båda tillfällen och för samtliga kategorier tillfrågade. Åtgärder i form av en andra enkät har alltså tagits för att finna information om specifika åsikter i programmets olika grupper och huruvida dessa skiljer sig märkbart. Den kanske starkast talande faktorn i den interna giltigheten är det stora urval av respondenter som har inkluderats. Antalet respondenter är högt med tanke på studiens omfattning och tid. Intervjuer har i sin tur kompletterat och ökat förståelse för åsikterna och överensstämmelsen mellan material från enkäter och material från intervjuer är mycket god.

Attityder och åsikter är ofta individuella i stor utsträckning och kan många gånger hänvisas till personspecifika egenskaper eller egenupplevda situationer. Dock finns det i materialet en signifikant samstämmighet mellan olika individers åsikter och flertalet tydliga trender har kunnat urskiljas i det som har sagts. Eftersom fallstudien kretsar kring ett internt utvecklingsprogram handlar det också till största delen om vad individen har upplevt i form av utveckling eller andra effekter och detta vet sannolikt endast individerna själva. Vidare redovisas i uppsatsen allt det empiriska material som har framkommit under studien vilket innebär att författaren inte heller avsiktligt har valt ut data som stämmer med ett eventuellt önskat utfall (Jacobsen, Ibid:255). Överlag görs därför bedömning att den interna giltigheten är god.

Sett till den kvalitativa ansatsen i studien samt dess natur kan den externa giltigheten eller generaliserbarheten anses vara begränsad eftersom fallet har studerats i en miljö specifik för fallföretaget och fallobjektet. Ett intensivt (djupgående) upplägg begränsar också generaliserbarheten till följd av att antalet enheter eller fallobjekt är få eller enstaka (Ibid:103f). Yin (2006:28) menar dock att det är möjligt att generalisera utifrån enskilda fallstudier om skillnad görs på förhållanden i resultatet som är generella och de som är



specifika för fallet. I slutsatserna förs därför ett resonemang kring vad som bedöms vara generellt gällande och vad som är specifikt för fallföretaget.

## 3. Teoretisk referensram

---

Forskningen på området interna utvecklingsprogram är i dagsläget inte särskilt utbredd. För att komma runt detta och förhoppningsvis göra ett teoretiskt bidrag sker i uppsatsen en form av triangulering av teorier. Teoridelen redogör därför i olika steg för alla delar som är relevanta i ett utvecklingsprogram. I slutet återfinns tre frågor som specificerar användningen av teorin och uppsatsens huvudsakliga fokus.

### 3.1 Humankapital

Den röda tråden i denna uppsats är humankapitalet, denna resurs utgör kärnan i uppsatsen givet dess roll som föremål för allt HR-arbete. Enligt teori om strategiskt HR-arbete (se nedan) är humankapitalet den viktigaste källan till konkurrensfördelar. Skälet till detta och till att interna utvecklingsprogram kan anses ha blivit kritiska för ett företags framgång är bland annat det skifte som har skett till en kunskapsekonomi (Schramm, 2005:144).

#### 3.1.1 Kunskaper, färdigheter & förmågor

Humankapital kan delas in i tre övergripande kategorier; kunskaper, färdigheter och förmågor (Wright et al. 2001:704). Individerna utövar sin kunskap och sina färdigheter efter bästa förmåga. På så sätt kan sägas att färdigheter och förmåga är det sätt på vilket kunskap tar sig uttryck. Grunden till kunskap och de olika typerna av denna ligger till stor del i det som kallas för tyst och explicit kunskap (Tsoukas, 1996). Den förstnämnda är, precis som det låter, kunskap som inte går att uttrycka i ord utan snarare i handling (Nonaka, 1991). Den senare, den explicita kunskapen, är kunskap som går att förklara och klä i ord. Tyst kunskap är grunden till all kunskap men den går inte heller att skilja helt från explicit kunskap, de två har ett internt beroendeförhållande. I organisationer kan sägas att kunskap skapas i interaktionen mellan den implicita och explicita kunskapen (Tsoukas, 1996).

Nonaka (1991) pratar om fyra olika sorters kunskapsöverföring. Den förstnämnda kallas för socialisering och innebär att tyst kunskap förmedlas från en individ till en annan. I vardagsspråk kan detta kort och gott kallas för att se och lära. Den andra typen är externalisering och innebär att tyst kunskap blir explicit. Exempelvis då ett företag sätter kunskapen på pränt i form av exempelvis ett internt dokument. Den tredje typen av kunskapsöverföring kallas för kombination och är precis som det låter en sammankoppling av olika typer av explicit kunskap som tillsammans bildar en tredje sort. Den sista typen är internalisering vilket är när explicit kunskap blir tyst kunskap genom att exempelvis de anställda gör den till en del av sitt grundläggande ramverk av kunskap. De fyra typerna av kunskap, med betoning på externalisering och internalisering, skapar tillsammans en kunskaps spiral som ökar kunskapsbasen inom både individen och organisationen.

Enligt både Tsoukas (1996) och Brown & Duguid (2001) utvecklas, underhålls och reproduceras kunskap inom företaget genom praktiserandet av denna inom olika grupper i organisationen. Således förvandlas tyst kunskap till explicit kunskap (externalisering) genom den sociala interaktionen som tar plats i en specifik grupp.

## 3.2 Strategiskt HR-arbete

Human Resource Management eller HR-arbete framställs av sina förespråkare som en viktig del i ett företags strategiska arbete och begreppet har växt sig starkare i både teori och praktik under de senaste decennierna (Barney 1991, 1995, Barney & Wright, 1998, Wernerfelt 1984). HR-arbete har gått från att vara en aktivitet vid sidan av företagets kärnverksamhet till att idag utgöra en viktig del av verksamheten.

I talspråk finns det som kallas för vanligt HR-arbete och det som refereras till som strategiskt HR-arbete. Den förra har under en längre tid varit en vedertagen men länge underskattad tillgång för företaget. I takt med att intresset för strategisk styrning växte sig starkare under senare delen av 1900-talet tydliggjordes också länken mellan strategi och HR-arbete. Det verkliga genombrottet kan sägas ha skett när det idag vedertagna konceptet Strategic Human Resource Management, strategiskt HR-arbete, lanserades av Devanna, Fombrun och Tichy (1981). Detta visade på HR-arbete som en vital framgångsfaktor för företag. Tre länkar presenterades, en från företagets strategiska nivå, en från ledningsnivån och ytterligare en från den operationella nivån. Alla kopplade till HR-avdelningen för att visa på vikten av HR-arbete och involverandet av alla nivåer i företaget (Ibid.).

Den akademiska litteraturen kring strategiskt HR-arbete strävar efter att identifiera organisatoriska åtgärder, i form av exempelvis interna processer eller program, som vidtas för att se huruvida de rätteligen kan anses ha positiva effekter på organisationers prestation (Salaman, Storey & Billsberry, 2005:4). Vägen fram till dagens syn på strategiskt HR-arbete har kantats av olika definitioner och en ständig utveckling av begreppet. Storey (2001:6) sammanfattar strategiskt HR-arbete.

*Ett tillvägagångssätt i hantering av humankapital som söker att åstadkomma konkurrensfördelar med hjälp av strategiskt utvecklande av ett hängivet och kapabelt humankapital<sup>1</sup>.*

Med tillvägagångssätt avses ett mönster av HR-praktiker. Denna definition visar på tre aspekter som karaktäriserar strategiskt HR-arbete. Till att börja med resursen anställda, humankapitalet (se avsnitt 3.1), för det andra HR-avdelningens praktiker (se avsnitt 3.3.) och för det tredje samlingen praktiker som är vertikalt länkade med företagets strategi och horisontellt länkade med varandra (Wright & McMahan, 1992, Wright, Dunford & Snell, 2001:704f).

---

<sup>1</sup> Författarens översättning.

Sammanfattningsvis innebär strategiskt HR-arbete en integration av HR-arbetet i företagets strategiska planering för att nå en överensstämmelse mellan HR-avdelningens arbete och företagets övergripande strategiska mål. HR-arbetet skall kort och gott stödja företagets strategi. HR-avdelningens strategiska inriktning skall i sin tur stämma överens med de praktiker och funktioner som HR-avdelningen har till sitt förfogande. Allt detta för att på effektivaste möjliga sätt uppnå konkurrensfördelar (Schuler & Jackson, 1987). Huruvida företaget når framgång eller misslyckas beror inte endast på dess HR-arbete men det är sannolikt en kritisk faktor som kan vara avgörande (Ibid:217).

### 3.3 HR-praktiker

*...HR practices play an important role in developing the human assets that provide competitive advantage.*

Barney & Wright, 1998:41

Fältet för HR-arbete består av olika praktiker. Dessa är de aktiviteter HR-avdelningen använder för att hantera humankapitalet i organisationen (Wright, McMahan & McWilliams, 2001:304). Dessa praktiker faller inom vad som har namngivits HR-subfunktioner och HR-arbete är summan av den kunskap som finns att tillgå inom dessa. Subfunktionerna är fyra till antalet och reflekterar de områden som en HR-avdelning anses arbeta inom (Wright & McMahan, 1992:297f). Subfunktionerna är urval, utvärdering, belöning och utbildning (Galbraith & Nathanson, 1978, Fombrun, Devanna & Tichy, 1984, Wright & Snell, 1991). Devanna et al. (1981) betonade vikten av subfunktionerna i jakten på konkurrensfördelar genom att sätta ordet strategisk framför, det vill säga strategiskt urval, strategisk utvärdering, strategiska belöningar och strategisk utbildning.

Som nämndes kort ovan konstaterades att HR-avdelningens arbete tidigare var något som sker till största del på den operationella nivån (Devanna et al.1981). Det är därför av stor vikt att frågorna kring urval, utvärdering, belöningar och utbildning även blev uppmärksammade på lednings- och strategisk nivå. Vidare utvecklas och appliceras de fyra subfunktionerna av tradition isolerade från varandra vilket kan medföra vissa risker. Även om HR-arbete idag har vunnit sin plats på alla nivåer inom vissa företag återstår till del problemet med isoleringen av subfunktionerna. Om indelningen är för strikt och utvecklingen således främst sker inom funktionerna och isolerat från varandra kan det rendera effektivitetsproblem (Wright & Snell, 1991).

Nedan presenteras först en typ av HR-praktik, nämligen interna utvecklingsprogram, följt av subfunktionerna urval, belöning och utbildning.

#### 3.3.1 HR-praktik: interna utvecklingsprogram

En typ av HR-praktik är interna utvecklingsprogram för individerna. Trots sin ökande popularitet har ämnet dock utforskats sparsamt. Detta kan delvis ha sin grund i att både definitionen och den benämning som sätts på programmen varierar mycket beroende på

författare (James, 1996:35). Som nämndes i början av det teoretiska ramverket kommer detta eventuella problem i denna uppsats att kringgås genom en diskussion av de olika beståndsdelarna som tillsammans utgör ett utvecklingsprogram.

I forskningen kring denna typ av program kan urskiljas främst fyra olika termer; *Employee Development Programs (EDP)* (James 1996), *Human Resources Development Programs (HRDP)* (Lin & Abdul Razak, 2003), *Personnel Development Programs (PDP)* (Follette, 2001) och *Skill-Building Programs* (Luthans, Hodgetts & Luthans, 1997). Att döma av de karaktäristiska dragen för dessa olika program faller de inom samma kategori och delar ofta samma typ av mål. De innefattar också i de flesta fall någon form av utbildning. Programmen skiljer sig dock ofta i upplägg beroende på företag och vilken utveckling som är önskvärd för de anställda (Matens, 2005:11). Viktiga syften med programmen är bland annat skapande av starka interna system för bättre karriärvägar och att förbättra arbetet i grupper (James, 1996). Från de anställdas perspektiv innebär ett utvecklingsprogram en bekräftelse på att företaget är engagerade i de anställdas välmående och personliga utveckling (Joyce, 2003).

De flesta större företag och även andra typer av institutioner stoltserar med flertalet interna utvecklingsprogram av olika natur. Interna utvecklingsprogram kan vara till för att fostra företagets framtida chefer, att förbättra interna processer i företaget eller helt enkelt identifiera vilka personer som vill ta mer ansvar och utveckla dessa på rätt sätt, oavsett om de aspirerar på att vara chefer eller specialister (Lin & Abdul Razak, 2003).

## **3.4 Utvecklingsprogrammets HR-subfunktioner**

Som nämndes ovan i avsnitt 3.3 har HR-avdelningen fyra olika subfunktioner. Dessa är grunden och redskapen i allt som HR-funktionen uträttar. Tre av subfunktionerna är relevanta för denna uppsats och redogörs därför för i följande avsnitt.

### **3.4.1 Strategiskt urval**

För att garantera ett starkt humankapital och ha förtroende för att de anställda kan utgöra ett högkvalitativt humankapital måste urvalet göras med precision (Pfeffer, 1995:58).

Urvalsfunktionen grundar sig i faktumet att olika tjänster på företag kräver olika typer av personer. Beroende på bransch kan det handla om allt från fysiska förutsättningar till motivation och andra färdigheter. Det viktigaste när det kommer till urval är att kunna förutse exakt vad företaget kommer att behöva i framtiden och vad en person kan tänkas prestera. Detta gäller främst vid extern rekrytering men stora delar av det är även applicerbart på internt urval. Nedan följer en modifierad rekryteringsmodell anpassad att passa internt urval till program.

För att minimera risken att göra dåliga val krävs till att börja med två saker; en specifikation på vilken person som eftersöks samt trovärdig och utförlig information om de sökande (Ostell, 1996:80f). Det finns vanligtvis två sätt att matcha person med program. Antingen det rena urvalet (*selection*) vilket är som ovan, en matchning mellan person och

arbete, eller placering (*placement*) vilket är ett tillvägagångssätt som snarare än position matchar personen med organisationen överlag, således synonymt med det organisatoriska kriteriet. Det sistnämnda tillvägagångssättet är vanligt vid andra situationer än extern rekrytering, exempelvis vid interna utvecklingsprogram (Ibid:84).

Den traditionella urvalsprocessen som företag använder sig av ser ut som följer. I steg ett upprättas en specifikation över vilken person som eftersöks, profil. Profilen är av stor vikt eftersom en felaktig sådan tenderar att göra de resterande faserna meningslösa. Beroende på syftet med urvalsprocessen är profilen olika väl utarbetad. Profilen innehåller ofta essentiella egenskaper som en person måste inneha, önskvärda egenskaper, icke önskvärda egenskaper samt direkt diskvalificerande egenskaper. Vidare annonseras sedan platserna ut internt på intranät eller dylikt. Fördelen när företaget endast annonserar internt är att de som ansöker ofta är välkända av HR-avdelningen. I nästa steg gallras de som inte anses matcha profilen ut och resten går vidare. Det huvudsakliga syftet med detta steg är att eliminera potentiellt misslyckande i urvalsprocessen. Om utgallring ses som ett sätt att undvika misslyckande kan urvalsfasen ses som ett sätt att identifiera framgång. Här granskas personen och det material som skickats in tillsammans med ansökan ännu mer noggrant för att HR-avdelningen skall kunna göra ett slutgiltigt val (Ibid:85). Dessa val är olika lätta då matchningen är olika tydlig, dock är det viktigt att ännu en gång titta på profilen och sedan skilja på vilka essentiella eller bara önskvärda kvaliteter personen har (Ostell, 1996:85 – 110, 1987).

Efter en urvalsprocess bör en utvärdering och validering av resultat göras. Den förstnämnda syftar till att utvärdera om den process som genomförts var effektiv och värd besväret medan validering är ett redskap för att se hur väl resultatet av processen matchade dess syfte.

### **3.4.2 Strategisk belöning**

Enligt Ledford, Mulvey & LeBlanc (2000) finns det sammanlagt fem typer av belöningar. Lön tillhör direkt finansiell belöning. Vidare finns det tillhörighetskänsla, arbetsuppgifternas innehåll samt karriärmöjligheter och förmåner. Förmåner innefattar saker som hälsa, pension men också erkännande. Karriärmöjligheter innefattar utöver anställningssäkerhet också avancemang och personlig utveckling. En underkategori till detta är möjligheter (såsom specifika program) att utvecklas i företaget. Tillhörighetskänsla kan vara i relation till organisationen i helhet men även till specifika grupper.

Ytterligare en dimension av belöningar kan urskiljas. Yttre belöningar är substantiella och mätbara. Motsatsen till det är inre belöningar som exempelvis känslan av att ha åstadkommit något när ett mål har uppnåtts (Ibid.). Ett ytterligare exempel på en inre belöning är känslan, unik för varje person, som uppstår då individen får ökad uppmärksamhet eller möjlighet att medverka vid interna arrangemang. Inre belöningar är inte mätbara. Belöningar är i sig delar av det som kallas för belöningsystem. Detta system syftar till att motivera de anställda att arbeta enligt företagets strategi (Ducharme, Singh & Podolsky, 2005). I arbetet med belöningar är det viktigt att inte glömma att varje anställd är en unik individ med drivkrafter som skiljer sig från andra. Faktorer i en organisation, såsom utvecklingsprogram, som tilltalar och motiverar vissa kan vara helt ointressanta för andra (Kling, 2001:3).

Rubinfeld & David (2006) menar att belöningssystem och belöningar har flera ändamål. Produktivitet och engagemang bland de anställda skall öka som följd och missförstånd kring företagets mål skall avta. Framförallt gör belöningar att de anställda rent konkret kan se resultatet av sina ansträngningar. Alla dessa ändamål har i sin tur ett gemensamt syfte vilket är att genom motivation hos anställda förbättra företagets prestation genom att alla arbetar mot samma mål. Motivation definieras som ett behov eller en drivkraft som gör människor villiga att utföra en handling eller ett beteende (Björklund, 2001). Kunskap, som behandlades ovan, är verkningslös utan motivation eftersom individen då inte har viljan att applicera den (Ibid.).

### **3.4.3 Strategisk utbildning**

Som strategisk utbildning behandlas här det som refereras till som icke formell utbildning. Det vill säga utbildning som anordnas av företaget i form av exempelvis föreläsningar men som ej renderar utmärkelser, examen eller liknande (Ungdomsstyrelsen, 2000:11f).

Kort och gott kan utbildning definieras som den systematiska process som har till uppgift att underlätta tillgodogörandet av kunskap, färdigheter och förmåga vilka i sin tur resulterar i ökad prestation för företaget (Taylor, 1996:258). Utbildning är en investering som görs i företagets anställda. Enligt Taylor (Ibid.) har flertalet författare under senare år pekat på att utbildning av anställda borde vara mer förankrat i företagets strategi. Detta skulle öka företagets konkurrenskraft. Det innebär att den utbildning som företagets anställda får skall ligga i linje med företagets strategi och vara ett redskap i jakten på framtida konkurrensfördelar.

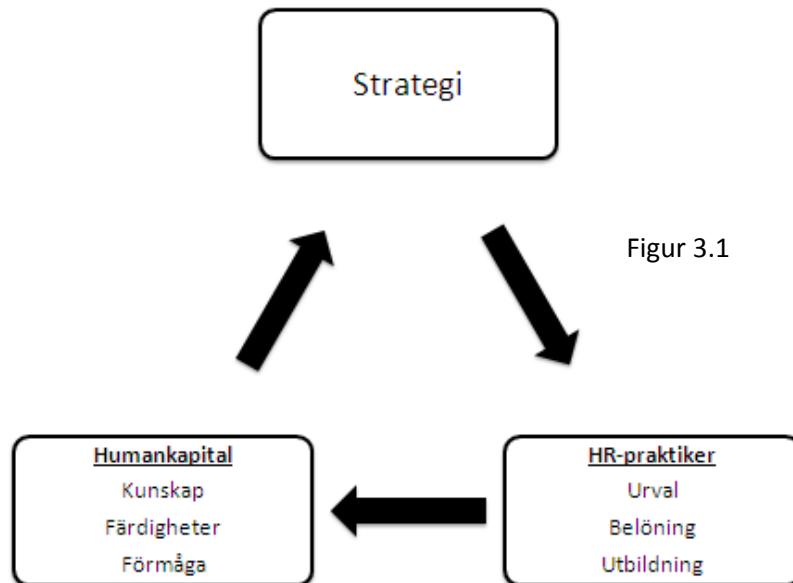
Subfunktionen utbildning har två huvudsakliga syften, det ena är att utbilda anställda tillräckligt för att de skall möta de krav som finns idag för att utföra arbetsuppgifterna. Det andra syftet, det som är av intresse i denna uppsats, är det så kallade proaktiva syftet vilket innebär att utbilda anställda för att de på längre sikt skall realisera företagets övergripande strategiska planer och mål. För att kunna utföra denna typ av proaktiva utbildning måste HR-avdelningen medverka i utformandet av företagets strategi (Taylor, 1996:274f). Utbildning av personal kan generera ökad inlärningshastighet, ökad prestation hos de anställda – i sin tur ökad produktivitet för företaget, lägre krav på övervakning av anställda, en mer flexibel arbetsstyrka, förbättrad och förenklad succession inom företaget och ökad moral bland de anställda. Dessa effekter är till största delen kollektiva men även individuella effekter såsom självförverkligande (se ovan om inre belöningar) kan uppkomma (Ibid:276f).

Att tänka på är att utbildning endast generera resultat i form av exempelvis ökad produktivitet om de anställda som genomgått utbildningen också får möjlighet att använda sina nyvunna kunskaper och färdigheter (Pfeffer, 1995:61).

## **3.5 Sammanfattning och preciserade huvudfrågor**

Företag kan se de anställda som företagets främsta resurs och med detta som grund arbeta med strategiska HR-praktiker såsom interna utvecklingsprogram. Precis som alla HR-praktiker byggs ett utvecklingsprogram upp av subfunktionerna. Teorier kring Strategisk HR

menar också att HR-avdelningen med arbete genom sina praktiker och subfunktioner kan vara en bidragande faktor till ett företags ökade prestation.



Figur 3.1 illustrerar väl hur denna uppsats är konstruerad, nämligen hur företagets strategi, HR-praktiker och de anställda arbetar tillsammans och är ömsesidigt beroende. HR-praktikerna som appliceras genom HR-avdelningens subfunktioner strategiskt urval, strategisk belöning och strategisk utbildning måste ligga i linje med företagets övergripande strategi, i syfte att vara ett bra redskap för att nå de övergripande målen. Vidare har praktikerna, genom respektive subfunktion, effekt på de anställdas kunskap, färdigheter och förmåga. Humankapitalet utgör i sin tur företagets viktigaste resurs i arbetet med strategin och att nå företagets mål. Fallstudien i nästa avsnitt behandlar fallföretagets strategi och en implementerad HR-praktik, genomförd med hjälp av HR-avdelningens subfunktioner. De huvudfrågor som sedan kommer att ställas i uppsatsens analysdel med grund i fallstudiematerialet är följande:

- Finns det en koppling mellan fallföretagets HR-praktik och dess strategiska arbete?
- Hur såg fallstudiens utvecklingsprogram ut i termer av subfunktionerna urval, belöning och utbildning?
- Vilka förväntade respektive icke förväntade effekter fick programmet?

I diskussionen kring dessa frågor spelar analysen av resursen humankapital en avgörande roll som den röda tråden i studien.



# 4. Fallstudien

---

## 4.1 Presentation av fallföretaget

Fallföretaget Kalmar Industries ingår i den finska industrikoncernen Cargotec Corporation (Cargotec) som är noterad på Helsingforsbörsen. Cargotec är världens ledande leverantör av lasthanteringslösningar. Kalmar Industries i sin tur är världens största leverantör av lasthanteringsutrustning för hamnar, terminaler och intermodala medel. Utöver detta levererar företaget också maskiner till krävande kunder inom bland annat stålindustrin och är ledande i utvecklingen av obemannad lasthantering i hamnar. Utöver Kalmar Industries ingår även företagen HIAB och MacGregor i industrikoncernen Cargotec. Dessa företag är världsledande inom vägburna lasthanteringslösningar respektive lösningar för sjötransport och offshore-industri.

Kalmar Industries är ett stort och organisationsmässigt komplext företag (Intervju Jenny Stridsman, 2009-04-27). Den del av företaget som studeras i denna uppsats är de svenska produktionsenheterna i Lidhult och Ljungby eftersom dessa enheter är den del av organisationen som är relevant för studien. De utgör navet i Kalmar Industries verksamhet på den europeiska marknaden. Av historiska skäl är dessa två enheter, som arbetar som en enda enhet, belägna på två orter. När Future Key Persons lanserades och utfördes bestod kontoret av drygt 720 anställda. Efter varsel och uppsägningar kommer antalet anställda under 2009 att hamna på sammanlagt cirka 430 stycken.

## 4.2 Strategiskt arbete på Cargotec & Kalmar Industries

*Cargotec's strategic target is to be the global market leader in cargo handling [.....] In order to achieve our growth targets, we must increase our focus on the development of our operating model and human resources.*

Om koncernens strategiska mål ([www.cargotec.se](http://www.cargotec.se))

Cargotec är i dagsläget marknadsledande i världen på bland annat Kalmars marknad för lasthanteringsutrustning, Europaledande på resterande marknader och strävar alltså efter att vara världsledande på samtliga. Kalmars skall således vara världsledande på samtliga marknader där de har produktnärvaro. Att arbeta aktivt och proaktivt med företagets humankapital anses vara en av huvudkomponenterna i det strategiska arbetet. För att effektivisera målarbetet arbetar koncernen också med strategin "One Company" vilket innebär att Cargotec-koncernens tre företag, refererade till som verksamhetsområden, skall behandlas och drivas som ett enda företag. I dagsläget är de mitt uppe i arbetet med att smälta samman funktioner såsom inköp, ekonomistyrning, redovisning och HR. Tanken för alla funktioner och således också HR-funktionen är att den skall vara integrerad för alla tre verksamhetsområden och styras från strategisk nivå (Cargotec).

I arbetet med den företagsgemensamma strategin One Company krävs flertalet interna nyckelaktiviteter, enligt Cargotecs VD (Årsredovisning Cargotec 2008). Det har bland annat inneburit flertalet interna HR-program vilka syftar till att utbilda de anställda från respektive verksamhetsområde i hur Cargotec skall arbeta i framtiden (Ibid.). Future Key Persons var en lokal företeelse på Kalmar Industries som syftade till att identifiera och utbilda de personer som skall dra Kalmar Industries in i framtiden och i ett integrerat Cargotec. Den strategi som Future Key Persons avsåg bidra till att uppfylla var alltså One Company – den företagsgemensamma strategin.

### 4.3 Fallpresentation: Future Key Persons

*Det är ett bra verktyg för HR.*

HR-specialist, Kalmar Industries, om utvecklingsprogrammet Future Key Persons

Som en del i den ovannämnda satsningen Kalmar Industries gör på strategiskt HR-arbete implementerade HR-avdelningen under hösten 2007 programmet Future Key Persons. Det pågick under cirka 18 månader till och med februari 2009. Syftet med Future Key Persons var att:

*Attrahera och identifiera de personer som finns i organisationerna i Ljungby och Lidhult som har potential och är villiga att ta större ansvar att dra i organisationen.*

Internt styrdokument, Kalmar Industries

Med detta menas att dra Kalmar Industries in i Cargotec som en del i arbetet med den företagsgemensamma strategin. Programmet initierades under hösten 2007 genom att HR-avdelningen och en extern rekryteringsfirma tillsammans med tolv av företagets 22 berörda chefer tog fram en profil för en *nyckelperson* på Kalmar Industries. Denna profil speglade de egenskaper en nyckelperson på företaget skulle besitta, de huvudsakliga egenskaperna diskuteras i avsnitt 4.4. HR-chefen, rekryteringsfirman och de intervjuade chefer menar alla att profilen väl beskrev vad som eftersöktes och att de är nöjda med den.

HR-avdelningen gick ut med beskedet att alla individer på företaget, både personal i produktionen och på kontoret, kunde ansöka till en plats i Future Key Persons. Detta annonserades ut på företagets intranät som alla anställda har tillgång till. Affischer sattes även upp på väl valda ställen runt om i på företagets kontor samt inne i produktionen. Av drygt 720 anställda i Lidhult och Ljungby anmälde till en början 104 stycken anställda sitt intresse vilket översteg både HR-avdelningens och ledningens förväntningar. Efter att företaget skickade ut krav på ansökan med engelskspråkigt CV var ett antal sökande inte längre intresserade av att delta. I slutändan gick sammanlagt 99 personer vidare i processen. Alla sökande kallades till intervju med sin chef och en HR-anställd där de fick framföra sina åsikter om företaget och sin roll i Kalmar Industries.

Efter att alla ansökningar hade behandlats och alla intervjuer var genomförda matchades de sökande mot nyckelpersonsprofilen som hade tagits fram. Utifrån hur väl personerna matchade med denna delades de sedan in i tre olika grupper.

## **4.4 Grupperna i Future Key Persons**

### **4.4.1 Grupp 1**

Grupp 1 ansågs matcha profilen mycket väl och ledningen ville därför gå vidare med dessa. De ansågs:

- Ha gjort avtryck i organisationen i sin nuvarande position
- Ha hög potential att avancera i företaget inom de närmsta två åren

I ett första steg identifierades sammanlagt 18 personer som ansågs uppfylla kraven.

### **4.4.2 Grupp 2**

Grupp 2 ansågs inte matcha profilen lika bra men var trots detta tillräckligt bra för att få delta i programmets nästa steg. De ansågs:

- Ha gjort avtryck i organisationen i sin nuvarande position (om än ej lika starka som grupp 1)
- Behöva mer individuell utveckling innan de kan ta nästa steg
- Vara högintressanta om 3 – 5 år

I denna grupp placerades sammanlagt 26 personer. De utvalda i grupp 1 och grupp 2 fick sedermera mottaga ett diplom som ett bevis på att de var viktiga för Kalmar Industries.

### **4.4.3 Grupp 3**

Grupp 3 matchade inte profilen tillräckligt bra för att ta nästa steg i programmet Future Key Persons. De ansågs inte vara intressanta att arbeta vidare med för tillfället. Detta berodde enligt HR-chefen främst på två olika orsaker; för kort tid i företaget eller för kort tid på den nuvarande positionen (Internt styrdokument, Kalmar Industries).

### **4.4.4 Resultat av urval**

Sammanlagt ansökte 99 personer av företagets drygt 720 anställda till Future Key Persons. Av dessa var 65 stycken kontorsarbetare och de resterande 34 produktionsarbetare. Således en klar underrepresentation sett till det sammanlagda antalet produktionsarbetare i organisationen, total andel produktionsarbetare i företaget utgör 62 procent. Vidare var det också en underrepresentation bland produktionsarbetarna i urvalet till grupp 1 och 2, det vill säga bland nyckelpersonerna. Där utgjorde de endast 13 procent (motsvarande sex stycken) av

det totala antalet nyckelpersoner, resterande 87 procent (38 stycken) var kontorsarbetare. I grupp 3 däremot utgjorde de hela 51 procent.

Vad gäller fördelning mellan könen var 23 procent av de ansökande kvinnor och samma andel också nyckelpersoner. Att jämföra med den totala andelen kvinnor på Kalmar Industries som var 16 procent. I bilaga 6 finns utförlig information kring urvalets fördelning.

I nästa skede slogs sedan grupp 1 och 2 ihop och bildade en enda större grupp på 44 personer som tillsammans närvarade på de fyra utbildningstillfällena som beskrivs längre ned. Dessa grupper bildade det som kom att kallas för *FKP-gruppen*. Att de slogs ihop berodde, enligt HR-chefen, främst på det stora antalet personer som ansökte och bedömdes tillhöra de två främsta grupperna. Samtliga individer ur grupp 1 och 2, det vill säga tillhörande FKP-gruppen, bedömdes i och med detta vara *nyckelpersoner*.

## 4.5 Omvärldssituation – rådande ekonomiskt läge

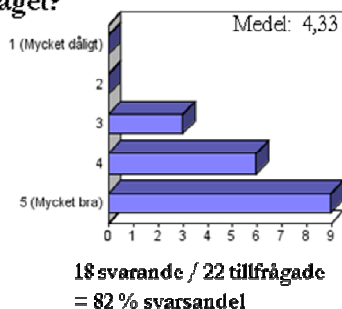
Strax efter att Future Key Persons hade initierats och de inledande intervjuerna hade kommit till ända vände världsekonomin och likaså Kalmar Industries marknad nedåt med kraft. Lagom till att programmets aktiviteter i form av utbildningstillfällena startade varslade Kalmar Industries cirka 300 av sina anställda i Ljungby och Lidhult. Det största varslet kom samma dag som nyckelpersonerna skickades på sitt andra utbildningstillfälle i Future Key Persons. HR-avdelningen säger i efterhand att de ansåg att detta tyvärr gav felaktiga signaler att resurser satsades på vissa av de anställda samtidigt som andra varslades om uppsägning.

## 4.6 Cheferna på Kalmar Industries

### 4.6.1 Om Future Key Persons

Bland cheferna kan överlag uttydas en klart positiv inställning till Future Key Persons. En klar majoritet av cheferna tyckte i enkäten att programmet var ett bra sätt att främja de anställdas utveckling i företaget (se figur 4.1). Samtliga av de intervjuade cheferna tar också helt på egen hand upp faktumet att de anser att programmet i någon form borde vara en permanent del i Kalmar Industries HR-arbete. Logistikchefen menar att Future Key Persons är ett utmärkt

**Vad anser Du om Future Key Persons som tillvägagångssätt för att främja anställdas utveckling i företaget?**



Figur 4.1

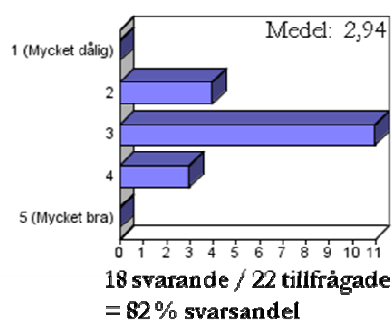
program av många skäl men främst eftersom det uppmanar till interna utvecklingsmöjligheter och verkligen visar för de anställda att företaget erbjuder något. Detta diskuteras vidare längre ned.

I enkäten uttrycker några av cheferna att de inte alltid har haft tid att vara delaktiga i sina anställdas deltagande i Future Key Persons. Det förklaras främst med faktumet att en intern omorganisation skedde under en del av den tiden som programmet genomfördes men också av vad de anser vara bristande information från HR-

avdelningen.

61 procent (se figur 4.1 nedan) av cheferna svarar i enkäten att de tycker att informationen under programmet varken var bra eller dålig. Utöver det finns mindre avvikelser åt båda hållen. Den likgiltiga inställningen till informationen kan delvis bero på att det bland cheferna under programmet har funnits en något ointresserad attityd, något som flera av dem erkänner och delvis ångrar i efterhand. Det kan till del bero på att programmet inte förankrades tillräckligt bland cheferna för att få med sig dem i processen. Det råder bland cheferna en viss oklarhet kring vilken roll de förväntades ha i Future Key Persons och huruvida de skulle vara aktiva i arbetet med de personer på deras avdelning som blev uttagna till grupp 1 eller 2. Samtliga intervjuade chefer medger att de inte heller varit särskilt aktiva under programmet, något som de delvis hävdar beror på oklar information från HR-funktionen men också på en krävande marknad vid tillfället för programmet.

### Hur var informationen kring Future Key Persons under projektets gång?



Figur 4.2

Några chefer menar att HR-funktionen numera vet vilka personer som är nyckelpersoner och värda att satsa lite extra på men cheferna i sin tur är sämre insatta i vilka dessa är och varför. De vet således inte heller hur eller om de skall arbeta specifikt med vissa personer. En av cheferna menar att denna typ av information måste föras tillbaka till dem, han vill verkligen veta vilka som är potentiella nyckelpersoner. Samma chef fortsätter med att säga att det har varit lite "hysch hysch" kring programmet och att informationen inte har varit särskilt tillgänglig. Det

motsägs dock till del av en annan chef på en annan avdelning som menar att informationen under programmet har varit utmärkt hela vägen. I total motsats till sina chefskollegor menar denna chef att information har gått ut i god tid varje gång föreläsningarna närmade sig och aktuella nyckelpersoner skulle vara borta under en hel dag. Detta motsägs alltså mycket kraftfullt av vissa chefer som menar att de har blivit "tagna på sängen" när deras anställda helt plötsligt förklarade att de skulle vara borta en hel dag på föreläsning. Ett faktum de inte är nöjda med utan som de anser har underminerat dem som chefer. HR-chefen förklarar vid ett senare tillfälle detta motsägelsefulla faktum med att olika personer på HR-avdelning fick ansvar för att sprida informationen på olika avdelningar. Vissa slarvade med denna uppgift medan vissa skötte den, därav chefernas skilda åsikter om informationen.

## 4.6.2 Om indelning i Future Key Persons

Under intervjuer med fem olika chefer framkommer åsikter om både tillvägagångssätt och de nyckelpersoner som togs ut. En av företagets logistikchefer menar att det som gjordes bra och som var väldigt viktigt var att även få produktionsarbetarna att söka till programmet. På så sätt blev det en bra blandning mellan alla avdelningar, äldre och yngre samt folk som inte träffas annars. En annan sak som var bra, fortsätter han, var också blandningen av både ledare och specialister. Detta ligger i linje med programmets direktiv om att inte bara söka efter framtida chefer utan alla typer av personer som kan tänkas dra Kalmar Industries framåt. En

linjechef menar att hon är nöjd med det urval som har gjorts och tycker att deltagarna i både grupp 1 och 2 matchar profilen väl.

En av cheferna för forskning- & utveckling på företaget menar att han visste att kapaciteten fanns i företaget men att det var bra att få ett direkt svar om att folk ville arbeta vidare och hade ambitionen. Det är bra att ha ett urval av individer att välja mellan i olika situationer då det behövs folk, säger han.

En av inköpscheferna förklarar att urvalet som gjordes snarare handlade om vad företaget behöver i framtiden än vad som behövs idag. Dessutom ligger mer och mer fokus på Cargotec-koncernen än på Kalmar Industries som enskilt företag vilket han tror har varit grundläggande i utbildningen av grupp 1 och 2.

HR-chefen förklarar att hon överlag är mycket nöjd med det urval som har gjorts och att nyckelpersonerna verkligen är väl valda. Vidare menar hon att ledningen, inklusive henne själv, i många fall också har blivit överraskade över egenskaper hos ett antal individer som har kommit till sin rätt och visat sig tack vare att det blev uttagna till programmet.

Överlag finns det dock olika åsikter om kriterier för uppdelning och hur individer i de olika grupperna bedöms av cheferna. De två nedanstående citaten visar på ytterligheterna i chefernas åsikter om gruppindelningens betydelse. Den senare representerar den typ av bedömning som enligt HR-chefen och HR-avdelningen är korrekt och borde råda hos samtliga, både anställda och chefer.

*Det är ju lite A, B och C-lag. Lite som på skolgympan....tyvärr du blev inte vald.*

Gruppschef, Kalmar Industries om gruppindelningen

*Såsom vi har klassat treor så är de fullt kvalificerade men saknar erfarenhet. Mina har varit nyanställda, fullt kapabla men som måste bygga på mer om företaget.*

Inköpschef, Kalmar Industries om gruppindelningen

### **4.6.3 Om FKP-gruppen**

Bland cheferna återkommer i alla intervjuer vikten av att bygga nätverk och skaffa kontakter inför framtiden. Logistikchefen är mest angelägen att betona att gruppen i sig och nätverkandet var det viktiga med Future Key Persons. Inte mindre än fyra gånger nämner han orden "tvärfunktionella kontakter". Han menar att det är otroligt bra att deltagarna i programmet har olika bakgrund, är både produktionsarbetare och kontorsarbetare, från olika avdelningar och i olika ålder. Dessutom är det både specialister och ledare vilket ger en bra mångfald bland nyckelpersonerna, påpekar han och avslutar med att företaget nu har samlat sina trupper. Inköpschefen är inne på samma spår och menar att deltagarna förutom att ha utbildats också har lärt känna varandra och utökat sitt nätverk. Han refererar till sig själv, exemplifierar med ett annat internt program som han deltog i för några år sedan och menar att

han fortfarande har nytta av den gruppen. Det är ovärderligt, oavsett vilken position man arbetar i framöver.

## 4.7 De sökande till Future Key Persons

### 4.7.1 Nyckelpersonerna om indelningen

Nedan följer citat från den andra enkäten som skickades ut till grupp 1 och 2, det vill säga FKP-gruppen. De bedöms vara representativa för vilka svar intervjuer och enkäter gav kring känslan av att bli uttagen till Future Key Persons.

*Det blir en sporre, en morot i arbetet.*

*Fruktansvärt roligt, väldigt, väldigt, väldigt roligt. Jenny har varit väldigt duktig.*

*Bara chansen att få vara med, man är ju viktigt. Man kom inte med bara för att man sökte. Jag har lärt mig mer om Kalmar Industries och om andra avdelningar tack vare grupparbeten. Detta har varit helt annorlunda.*

*Man fick ju ett diplom, bara det är en stärkelse, Du är viktig för Kalmar Industries stod det i klartext.*

*Jag är mycket mer självsäker nu och står på mig för det jag tycker mer än innan.*

*Jag blev glad att de såg mig som så långt gången i min utveckling.*

*Lite smickrande, annars ingen praktisk betydelse.*

*Jag känner mig privilegerad, utvald, behövd.*

*Fick känslan att mina chefer uppskattar och bekräftar det jobb och engagemang man faktiskt lägger ned.*

*Roligt att känna att man fick delta. Känns som att företaget tror på en. Man har utvecklats.*

*Bra att se att Kalmar Industries är inte bara en fabrik utan man fick se helheten, att man är med i nätet. Att resten är beroende av företaget här. Lära känna Kalmar Industries mer – jättebra.*

*Man kände sig utvald och bekräftad, det stärker självförtroendet.*

*Man fick känna sig lite speciell i alla fall.*

*Positivt att man ändå var i grupp 2. Då är jag i alla fall med bland dem de satsar på. Att jag inte hamnade i grupp 1 har jag inte grämt mig över.*

Överlag kan i FKP-gruppen urskiljas en positiv och i vissa fall väldigt positiv inställning när Future Key Persons diskuteras. Planeraren menar att det är glädjande att bli utvald och att alla fick ett diplom vilket i sig är positivt. ”Du är viktig för Kalmar Industries” stod det i klartext på diplommet, förklarar han och fortsätter med att det är viktigt att få reda på att man är viktig för företaget. Enligt HR-chefen har många satt upp detta på väggen på sina kontor. Säljaren säger samma sak och menar att det är kul att företaget tror på personen och att man anses vara en nyckelperson. Detta stärker självförtroende och man känner sig utvald, fortsätter han. IT-specialisten, säljaren och gruppchefen pratar alla om bekräftelsen till följd av att man fick vara med. Det har nog gjort mig mer motiverad, säger IT-specialisten. Hon fortsätter och säger att det är en form av erkännande och det blir en sporre, en morot att arbeta hårdare.

#### **4.7.2 Grupp 3 om indelningen**

HR-chefen uttryckte innan utvärderingen en oro för hur de sökande som ej antogs till Future Key Persons utan placerades i grupp 3 skulle hantera beskedet. Nedan följer citat tagna ur svaren från grupp 3, frågan som ställs kretsar kring hur de anser sig ha påverkats av att hamna i just grupp 3.

*Lite besvikelse var med i bilden naturligtvis. Är man villig att satsa sin energi och tid på företaget, bör det ju uppskattas och man bör få vara med, även om man inte har jobbat jättelänge. Jag har trots allt både utbildning, arbetslivserfarenhet, intresset och viljan.*

*Lite besviken eftersom jag hade höga förväntningar.*

*Påverkade mig inte så mycket. Jag kände att jag hamnade i rätt grupp vid det tillfället. Ville framför allt visa mina framfötter och visa att jag vill satsa inom företaget.*

*Ingen större påverkan, men kändes som att företaget ej såg någon potential i en.*

*Besviken.*

*Tyckte det kändes lite snopet.*

*Inte speciellt men lite irriterad.*

*Något besviken.*

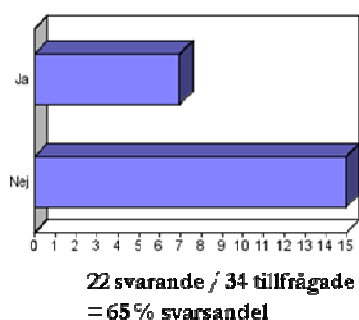
HR-avdelningen menade att individerna i grupp 3 var otroligt kompetenta trots indelningen. Indelningen i grupp 3 berodde enligt dem på andra faktorer. Trots detta kan besvikelse



skönjas i gruppen. Den skiljer sig dock i grader beroende på person. Många invänder mot informationen kring deras gruppindelning och vad den egentligen innebar. Det rådde helt enkelt förvirring kring om det överhuvudtaget fanns en grupp 3, vad det i så fall innebar att hamna i den och varför vissa hamnade i den.

### 4.7.3 Om informationen under Future Key Persons

**Framgick det tydligt från företagets sida varför Du inte fick delta i Future Key Persons?**



Figur 4.3

De tydligaste trenderna kring informationen till de sökande är att deltagare i grupp 1 och 2 överlag anser att informationen har varit tillräcklig medan de i grupp 3 i många fall menar att en tystnad uppstod efter den inledande intervjun i programmet.

Figur 4.3 visar ett tydligt missnöje från grupp 3 angående informationen kring varför de inte fick möjlighet att delta i Future Key Persons, 68 procent påpekar att de inte anser sig ha fått tillräcklig information kring varför de ej ansågs vara nyckelpersoner.

Nedan följer ett antal citat som karaktäriserar de övergripande åsikterna ur grupp 3.

*Jag hade uppskattat tydlig och konkret information om varför jag inte platsade. Om man inte får reda på sina brister, kan man inte heller åtgärda dem.*

*Det kunde ha framgått mer vad företaget förväntade och hur urvalet gjordes, hade besparat mycket besvikelse.*

*Motiveringen till hur gruppindelningen gjordes kunde ha varit tydligare. Jag är fortfarande osäker på om det skulle ha gjorts aktiviteter för "min grupp", vilket jag fick intrycket av, och varför detta i så fall inte gjordes.*

*För min del så hade det ju varit bra om man blivit informerad mellan de olika stegen och hur saker och ting behandlades.*

*För det första har jag inte fått någon feedback alls om gruppindelning mer än jag hamnade i grupp 3 och det fick jag ringa och fråga om. Hanteringen av mig verkar ha "trillat" mellan stolarna.*

*Fick uppfattningen av att även gruppen jag kom med i skulle ha någon form av aktiviteter.*

*Efter att jag anmälde mig har jag inte riktigt fått grepp om jag blev utvald eller inte. Jag har i alla fall inte fått någon*

*som helst info om grupper eller annat. Jag är fortfarande intresserad, men vet ju inget om programmet eller om jag är med eller inte.*

Många efterfrågar alltså mer information kring vad som verkligen eftersöktes i Future Key Persons och många framhåller viktiga aspekter av situationen, exempelvis att om individen inte får feedback kring sina brister går det inte heller att åtgärda dessa. Invändningar mot informationen återkommer även under flera av intervjuerna med deltagare ur grupp 1 och 2, där påpekas också att det var lite luddigt vad Kalmar Industries verkligen eftersökte hos individen och vad programmet hade för intention. Under intervjuer framkommer också en känsla hos författaren att ett antal individer inte alls är medvetna om att de placerats i någon grupp alls. Även i detta fall gällde att olika individer på HR-avdelningen hade olika ansvarsområden.

#### **4.7.4 Nyckelpersonerna om FKP-gruppen**

Grupp 1 och 2 slogs alltså ihop inför föreläsningarna, alla blev nyckelpersoner och utgjorde tillsammans FKP-gruppen. En av de mest diskuterade faktorerna under intervjuer med både chefer och anställda samt i enkäterna berör den tvärfunktionella kontakt och de nätverk som har skapats under programmet. Nyckelpersonerna kom från olika avdelningar i företaget och de flesta kände inte varandra särskilt väl.

Deltagarna pratar i samma termer som cheferna. Säljaren säger att alla sammakomsterna innefattade samma personer vilket skapade en sammanhållning. Servicesäljaren menar att det var lätt att identifiera sig med gruppen eftersom alla var mer eller mindre samma typ av människor som ville framåt och som utgjorde den typen av människor Kalmar Industries vill satsa på. Säljaren menar att gruppen kan tänkas utgöra ”en starkare startelva” för företaget.

Nedan följer ett flertal citat från svaren i enkäterna till grupp 1 och 2 på frågor om vad de tyckte var bäst med Future Key Persons.

*Det bästa med FKP var de kontakter man knöt med andra på företaget.*

*Det kändes som ett lyft att få del av andra personer i organisationen.*

*Kontaktskapandet/nätverk.*

*Uppmuntran till tvärfunktionellt arbete med kollegor man annars inte träffar.*

*Nätverk...*

*Möjlighet att lära känna personer från många olika avdelningar.*

*Kul att få ett bredare kontaktnät.*

*Kontakten med kollegor i ett annat forum/plan.*

*Träffa och lära känna så många kollegor inom företaget.*

*Inspirerande – nyttigt att möta olika avdelningar.*

*Lära känna andra.*

Säljaren, IT-specialisten och elektrikern betonar, precis som cheferna, mångfalden i gruppen. Det som var bäst var att det var så många avdelningar med, allt ifrån konstruktion upp till tjänstemän<sup>2</sup>, säger säljaren. Just att få träffa folk över avdelningsgränserna som man inte gör annars har gett väldigt mycket, säger IT – specialisten. Hon fortsätter och säger att det ger en förståelse för allas arbete och en insyn i helheten. Att känna personer på andra avdelningar underlättar också arbetet. Planeraren säger att han inte bara har lärt sig mera om Kalmar Industries utan även om hur det fungerar på andra avdelningar vilket skapar en intern förståelse. Elektrikern pratar mycket om detta och betonar just den förståelse som han har fått för kollegor på andra avdelningar. Man ser ju varför det ser ut som det gör i fabriken, varför inköparen ej har köpt in eller så, säger han. Numera förstår man loppet i fabriken och letar efter lösningar istället för att kasta skit, avslutar han. IT-specialisten säger att om man undrar något om inköp eller annat så är det bara att ringa till den avdelningen eftersom man numera känner någon där.

I intervjuerna med deltagare ur grupp 1 och 2 och även i enkäterna framkommer i flera fall att de saknar sammankomsterna. På enkätfrågan om nyckelpersonerna förväntar sig ett nästa steg i Future Key Persons svarar 22 av 26 respondenter ja. Utöver en mer personlig uppföljning efterfrågas i enkäten också fler träffar med gruppen för fortsatta diskussioner och social interaktion.

## **4.8 Utveckling & karriär**

### **4.8.1 Möjligheten att utvecklas i Kalmar Industries**

Kalmar Industries är ett företag med personal som i de allra flesta fall har arbetat under en längre tid i företaget. Snitttiden i företaget (antal år) är hög och som en av de intervjuade cheferna uttryckte sig: ”om du har arbetat i åtta år är du fortfarande ny.” Bland de sökande till Future Key Persons hade en klar majoritet i form av dryga 62 % arbetat åtta år eller mer i företaget. Av de intervjuade ur grupp 1 hade gruppchefen arbetat på Kalmar Industries i 14 år, planeraren i 16 år och IT-specialisten i 23 år. I grupp 2 hade servicesäljaren arbetat i 10 år, säljaren i 15 år och elektrikern i 24 år på företaget. Intervjuerna präglas av känslor av lojalitet och trivsel bland de anställda på Kalmar Industries. Drygt 79 procent av de sökande till Future Key Persons anger att de trivs bra eller mycket bra på Kalmar Industries (se figur 4.4). Vidare anger drygt 91 procent att de är intresserade eller mycket intresserade av att utvecklas inom

---

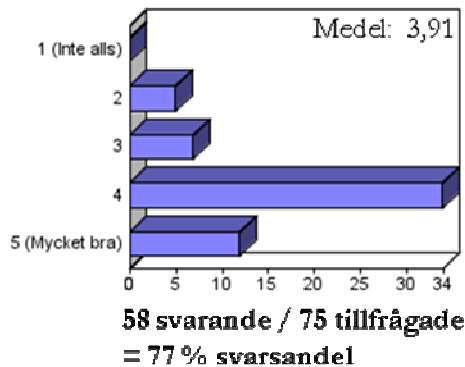
<sup>2</sup> Med uttrycket tjänstemän avses det som annars referas till som kontorsarbetare.

Kalmar Industries (se figur 4.5). Samtliga sökande som intervjuas anger också, oavsett gruppindelning, att de vill fortsätta utvecklas inom Kalmar Industries.

Bilden bland både anställda och chefer verkar vara att Kalmar Industries arbetar mycket med internrekrytering och under flera intervjuer med både chefer och anställda framkommer att de anser att det finns goda möjligheter till utveckling inom Kalmar Industries.

### Hur trivs Du i Din roll på Kalmar Industries?

Figur 4.4



planeraren bekräftar att karriärmöjligheterna på Kalmar Industries är många. Det finns flera vägar att välja mellan, oavsett om individen är intresserad av att bli chef eller mer specialiserad inom sitt område.

Internrekrytering diskuteras under intervjuerna och det är inte bara servicesäljaren som menar att Kalmar Industries är ett ställe där chanserna kommer. Säljaren menar att det finns stora chanser till utveckling för honom inom företaget. Servicesäljaren säger också att det redan har dykt upp chanser i form av deltagande i interna projekt till följd av att han är nyckelperson.

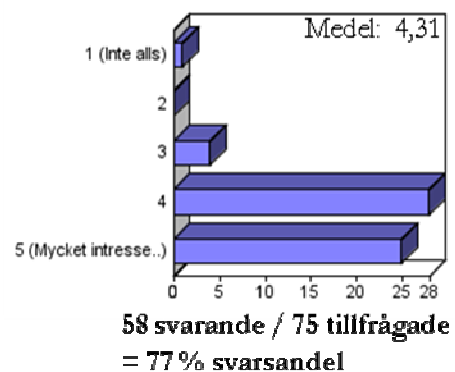
Två tydliga trender till varför anställda har valt att ansöka till Future Key Persons kan urskiljas. För det första är det tydligt att de flesta ville tydliggöra sin närvaro i företaget och visa för ledningen att de finns i organisationen och vill ta för sig. För det andra ville de utvecklas och avancera inom företaget och såg Future Key Persons som en bra väg för detta. Gruppchefen menar att just detta var ett av grundskälen till att han ansökte, ”jag ville ett steg vidare och såg detta som en bra möjlighet”, säger han.

IT- specialisten menar att programmet varit ett bra sätt för folk att göra sig hörda. Detta är en åsikt som delas av ekonomen, montören och logistikerna som alla menar att programmet har hjälpt de som kämpar lite i skymundan att ta mer plats och verkligen visa vad de gör för företaget. Framförallt för de kollektiva<sup>3</sup> på företaget som kanske bara syns hos sin förman har

<sup>3</sup> Kollektiva är ett uttryck för det som annars omnämns som produktionsarbetare.

### Är Du intresserad av att utvecklas inom Kalmar Industries?

Figur 4.5



detta varit en stor möjlighet, menar ekonomen. HR-avdelningen har verkligen kunnat identifiera folk, säger gruppchefen. HR-specialisten pratar om samma sak och säger att företaget har mycket folk som går och bär på massa idéer och som inte kommer fram annars. Därför har Future Key Persons, enligt henne, varit så bra – det var viktigt för alla att känna att vi såg dem, menar hon.

Gemensamt för nyckelpersoner är att de känner, vilket många av dem påpekar, att Future Key Persons är en skjuts framåt i karriären oavsett om det ger omedelbar effekt eller ej. Att inga specifika tjänster utannonserades i samband med FKP spelade enligt majoriteten av de svarande i enkäterna inte heller någon roll. I efterhand kan konstateras att sammanlagt tolv nyckelpersoner, sju ur grupp 1 och fem ur grupp 2, har fått nya tjänster till följd av sitt deltagande i Future Key Persons.

#### 4.8.2 Personlig utveckling genom Future Key Persons

På frågan ”Vad anser Du om Future Key Persons som tillvägagångssätt för att främja de anställdas utveckling i företaget?” var de sökande från alla tre grupper övervägande positiva och ansåg att det var viktigt. Figur 4.6 visar de anställdas inställning till programmet med en snittsumma på 3,98 av 5.

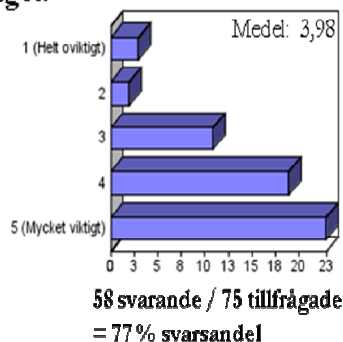
*”Att bara sitta här varje dag gör inte att man utvecklas, sådana här program behövs.”*

Säljare, Kalmar Industries

Varje tillfälle att förkovra sig gör att man utvecklas, både som person och i sin roll på företaget, menar säljaren. Just personlig utveckling är något som betonas hela tre gånger under intervjun med planeraren. Överlag pratar alla intervjurespondenter på ett eller annat sätt om hur de har utvecklats till följd av sitt deltagande. En tydlig trend bland deltagarna i grupp 1 och 2 i form av personlig utveckling och starkt självförtroende till följd av Future Key Persons har identifierats. Tack vare sitt deltagande i programmet ser de vikten av sin roll i organisationen och har fått bekräftat att Kalmar Industries bedömer dem som viktiga för verksamhetens framtid. Ett beskrivande citat kring allt detta är hämtat från planeraren:

*Viktigast så här efteråt är den personliga utvecklingen, väldigt mycket. Även bekräftelsen att man är viktig för företaget, jag har varit här sedan 1993 så det är väl bevis i sig men jag har ingen anledning att byta, vill vara kvar och utvecklas här. Jag vill se min framtid i Cargotec Sweden AB.*

#### Vad anser Du om Future Key Persons som tillvägagångssätt för att främja anställdas utveckling i företaget?



Figur 4.6

En av de svarande på enkäterna beskriver sitt deltagande, ”Sedan starten av detta program har jag tyckt att det var inspirerande, lärorikt och att jag har utvecklats som medarbetare på Kalmar Industries.”

## 4.9 Om föreläsningarna

FKP-gruppen, det vill säga grupp 1 och 2, fick deltaga i fyra utbildningstillfällen som behandlade företagets verksamhet, innovation, presentationsteknik och gruppdynamik samt kulturskillnader. Föreläsningarna var heldagsaktiviteter som i samtliga fall hölls på externa platser i form av olika konferensanläggningar. På frågan ”Nämn 2 saker du är nöjd med i Future Key Persons” som riktades till både grupp 1 och grupp 2 vid det andra tillfället med enkäter hade i stort sett samtliga respondenter valt att nämna föreläsningarna och positiva saker angående dessa överlag. Vitsorden handlar främst om att föreläsningarna var väl genomförda överlag, att ämnena var intressanta, att diskussionerna och grupparbetet som präglade varje tillfälle var givande samt att de var ett utmärkt forum för nätverkande och kontaktskapande, vilket också diskuterades tidigare.

### 4.9.1 Föreläsning 1: The Cargotec Experience

Den första föreläsning hölls den 8 maj 2008 och behandlade Cargotec Corporation och Kalmar Industries som företag. Den syftade till att ge deltagarna insyn i vilket företag de verkligen arbetar i samt kunna se sina egen del i helheten. Vanligtvis var Cargotec Experience-föreläsningen endast för nyanställda i företaget. Ett antal höga chefer närvarade för att prata och svara på frågor om företaget. Under föreläsning 1 och 2 hade alla namnskyltar eftersom de var många och även okända för varandra. HR-chefen placerade ut alla och var noggrann med att placera okända bredvid varandra. De var i grupper om 5-6 personer. Metoden var som sådan att de först skrev ner tankar kring det ämne som diskuterades och sedan fick de diskutera två och två.

Enligt deltagare ur båda grupperna var denna föreläsning oerhört intressant. IT-specialisten menar att det kändes viktigt att på ett djupare plan få insikt i vad företaget sysslar med och hur den egna delen är del i helheten. IT-specialisten fortsätter sedan och säger att de har varit intressant att få inblick i Kalmar Industries men också Cargotec och vad de gör globalt. Eftersom det finns två systerföretag i form av HIAB och MacGregor är det viktigt att veta vad de sysslar med. Detta stöds också av elektrikern som betonar vikten av att lära sig mer om de olika bitarna som tillsammans utgör koncernen.

*För egen del skulle jag kunna tänka mig att gå en veckas kurs i hur hela företaget fungerar.*

IT-specialist, Kalmar Industries

Säljaren menar att det är viktigt att få en känsla för företaget, det stärker viljan att stanna kvar. Planeraren säger att föreläsningen om Kalmar Industries och Cargotec har gett honom en ny blick på företaget. Han säger att det var viktigt att förstå tanken bakom hur vi som företag skall utvecklas och gå vidare i framtiden. Det är lätt för oss som har arbetat länge att gå i

samma bana år ut och år in, detta har höjt blicken lite, avslutar han. Även i enkäterna framkommer att den ökade inblicken i organisationen har varit en uppskattad faktor.

#### **4.9.2 Föreläsning 2: Innovation**

Den andra föreläsningen hölls den 10 september 2008 och behandlade ämnet innovation. En extern föreläsare var anlitaad att föreläsa kring hur innovation kan vara en del i arbetet på Kalmar Industries och att det inte alltid behöver vara revolutionerande saker det handlar om utan saker som underlättar det dagliga arbetet. Under föreläsningen fick alla deltagare ge en idé som de tyckte skulle implementeras i företaget. Sedan bearbetades idéerna genom grupparbete där dessa ifrågasattes och förbättrades. Till sist röstades fem stycken idéer fram av deltagarna som skulle arbetas vidare med inom företaget och sedermera även presenteras för cheferna. Detta var den mest uppskattade föreläsningen bland deltagarna och cheferna menade i samtliga fall att presentationen var intressant och gav utvecklingsprogrammet legitimitet.

Servicesäljaren låg bakom en av dem fem idéer som valdes ut att presenteras för ledningen. Arbetet med projekten var stimulerande och de som ingick i projektgruppen träffades flitigt under ett tag för att vidareutveckla det hela. Tyvärr har idéerna lagts på is tills vidare beroende på det finansiella läget på marknaden. Enligt linjechefen är dock projekten ytterst aktuella när de ekonomiska förutsättningarna förbättras och samtliga skall realiseras. Hon betonar också vikten av att de anställda har fått erfarenheten att driva egna projekt och presentera för ledningen. Ett flertal av de som presenterade projekten kom från en bakgrund utan erfarenhet alls av den typen av redovisning inför grupp. Elektrikern påpekar att det märktes vilka som hade gått på universitetet och hade erfarenhet av detta. Han fortsätter med att säga att presentationen inför ledningen verkligen har stärkt hans självförtroende och det är mycket lättare att prata inför folk numera. IT-specialisten i sin tur pratar om att hon numera inte räds att ta större ansvar utan snarare välkomnar det. Alla intervjurespondenter ur båda grupperna är helt överens om att innovationsföreläsning var oerhört lärorik och givande. Framförallt betonar de det konkreta arbetet med projekt och att idéerna skall realiseras på riktigt.

#### **4.9.3 Föreläsning 3: Ledarskap & gruppdynamik**

Den tredje föreläsningen hölls den 27 november 2008 och kretsade kring ledarskap, gruppdynamik och svårigheter i kommunikation. Under denna föreläsning fick deltagarna bland annat en insikt i svårigheterna att förstå varandra till följd av olika bakgrund och yrkesroll i företaget. Deltagarna ställdes inför olika utmaningar i form av bland annat oförberedda presentationer framför resten av gruppen.

Enligt planeraren var det en utmaning att få presentera oförberedd inför publik. Det var verkligen skillnad mellan akademiker och icke-akademiker. Det märktes tydligt att akademikerna hade erfarenhet av det och visste hur de skulle förhålla sig. Utöver detta pratar varken deltagare eller chefer särskilt mycket mer om föreläsning 3. Alla verkar dock ha en övervägande positiv inställning till den.

#### **4.9.4 Föreläsning 4: Kultur**

Den fjärde och sista föreläsningen hölls den 4 februari 2009 av ytterligare en extern föreläsare. Ämnet var kulturella skillnader och avsikten med detta var att skapa en förståelse för olikheterna mellan alla nationaliteter inom företaget. De spelade kort med olika regler på varje bord och sedan fick de flytta till ett nytt bord där således andra regler gällde. Inget konverserande var tillåtet. På så vis framkom hur svårt det är att komma till en ny kultur. Under denna sista föreläsning började nyckelpersonerna också lära känna varandra ordentligt och eventuella barriärer var rivna.

Kultur slutar man aldrig att lära sig om, menar planeraren. På den föreläsningen kom ett antal klockrena exempel på hur olika människor är, bara mellan Finland och Sverige finns enorma skillnader, det gäller att ta seden dit man kommer, förklarar han. Elektrikern menar på att det är av stor vikt att undervisa om kulturskillnader eftersom både Kalmar Industries och Cargotec är globala företag. Han fortsätter med att berätta att han själv har arbetat i både USA och Finland med uppstarten av nya fabriker och det som sades på föreläsningen stämde precis in på upplevelserna från båda länderna. Det skapar förståelse också, avslutar han.



# 5. Analys

I slutet av den teoretiska referensramen ställdes tre frågor som utgör föremål och ramverk för denna analysdel. Först diskuteras kopplingen mellan Kalmar Industries strategiska arbete och Future Key Persons. Sedan följer en mer grundläggande analys av programmets uppbyggnad utifrån HR-avdelningens subfunktioner. Detta för att, i enlighet med uppsatsens syfte, beskriva fallet och dess olika delar och ge en förklaring till programmets koppling till strategin. Utifrån resultatet av analysen kring subfunktionerna och deras roll sammanfattas sedan förväntade effekter av utvecklingsprogrammet innan analysavsnittet avslutas med en diskussion om icke förväntade effekter av programmet. Ett antal nya teorier kommer också att användas i analysen eftersom fallstudien visade sig skapa ett behov av dessa.

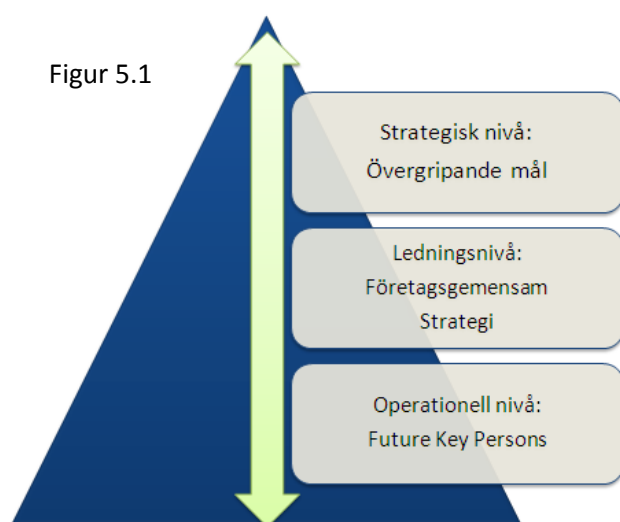
## 5.1 Kopplingen mellan HR-praktiken och företagets strategi

Kalmar Industries och koncernen Cargotec är tacksamma företag att studera inom ämnet strategiskt HR-arbete. På otaliga ställen i material kring koncernen betonas vikten av att ett starkt humankapital som nyckeln till företagets framgång. HR-arbetet är integrerat i företagets strategiska planering genom att vara en del i deras arbete för att nå sina övergripande mål.

I koncernen kan distinktion göras mellan de olika nivåerna som finns i ett företag. Cargotec utgör i egenskap av moderbolag och samlingsbolag för de tre verksamhetsområdena den så kallade strategiska nivån där de övergripande målen sätts. Ledningen för Kalmar Industries i Ljungby och Lidhult representerar ledningsnivån, där ansvaret för strategiimplementering kan antas ligga, medan den lokala HR-avdelningen utgör den operationella nivån där de rent

konkreta praktikerna utförs. Implementeringen av HR-praktiken Future Key Persons har en vertikal koppling inom hela organisationen. Till att börja med uppvisar Future Key Persons en koppling mellan operationell nivå och ledningsnivå eftersom HR-avdelning implementerar ledningens beslut som ett led i att uppnå målsättningen – att hitta rätt individer för att implementera den företagsgemensamma strategin. Denna strategi syftar till att effektivisera verksamheten för att i sin tur uppfylla

Figur 5.1



företagets övergripande mål att vara världsledande på lasthanteringslösningar. I och med detta tydliggörs även nästa steg i den vertikala kopplingen mellan ledningsnivå och strategisk nivå. Figur 5.1 visualiserar den vertikala kopplingen mellan de olika företagsnivåerna, respektive nivåns ansvarsområde och hur de tillsammans i slutändan kan skapa värde.

I Cargotecs arbete med den företagsgemensamma strategin One Company har företaget speciellt betonat vikten av att arbeta med att utveckla och utbilda sitt humankapital. Syftet och genomförandet av Future Key Persons är direkt förankrat i den företagsgemensamma strategin eftersom det handlar om att identifiera rätt individer som kan leda och implementera denna förändring. Således kan en korrelation och ett ömsesidigt beroende urskiljas i strategi- och målarbete på alla tre nivåer i företaget. Det verkar finnas en tydlig koppling mellan Kalmar Industries HR-praktik Future Key Persons och företagets strategiska arbete.

## **5.2 HR-praktik i termer av subfunktionerna**

Här beskrivs och analyseras HR-praktiken Future Key Persons i termer av subfunktionerna urval, belöning och utbildning, alla med strategisk inriktning. Kalmar Industries har i detta specifika fall kommit runt problemet med utveckling och applicering av subfunktionerna isolerade från varandra. Detta kan vara en effekt av deras aktiva och proaktiva arbete med strategisk HR. Strategiska åtgärder sträcker sig oftast över alla typer av organisationsgränser och över längre tidsperioder (Wright & Snell, 1991:206).

### **5.2.1 Strategiskt urval i Future Key Persons**

Urvalsprocessen till Future Key Persons följde ett mönster, den process som presenterades i teorin följdes i stort sett även i det reella fallet. Nedan följer en genomgång av de olika delar som har identifierats i den urvalsprocess som företaget genomförde i samband med Future Key Persons.

#### **5.2.1.1 Profil & intern rekrytering**

En profil med krav på person upprättades i ett första av utvecklingsprogrammet. Det som eftersöktes var främst en matchning mellan person och organisation, placering, till följd av att inga specifika tjänster skulle tillsättas utan att det endast rörde sig om en identifiering av personer med rätt egenskaper. Profilen innehöll en detaljerade beskrivning av vilka egenskaper som eftersöktes i en nyckelperson. De egenskaper som är nödvändiga för arbetet med One Company och som anses viktiga för att arbeta mot koncernens strategiska mål. Essentiella, önskvärda, icke-önskvärda och direkt diskvalificerande egenskaper, samtliga diskuteras vidare under utgallring och urval nedan.

Ett antal individer valde direkt bort att söka på grund av att ansökan var på engelska. Redan i detta skede kan därför en direkt diskvalificerande egenskap i form av bristfällig engelska identifieras. Genom att ha en öppen ansökan för samtliga i företaget utkristalliserades också väl vilka som verkligen ville ta ett steg framåt och utvecklas i Kalmar Industries, detta var ett grundkrav och en essentiell egenskap.

#### **5.2.1.2 Utgallring och urval**

Profilen utformades alltså efter hur väl personen passar in i organisationen överlag snarare än i en specifik avdelning eller för ett specifikt jobb. Genom urvalsprocessen framkom således vilka som besatt de egenskaper företaget eftersökte. I det första steget, utgallringen, gjordes skillnad mellan de som besatt essentiella och/eller önskvärda egenskaper samt det som inte

gjorde detta eller som besatt icke-önskvärda egenskaper eller direkt diskvalificerande egenskaper. Essentiella och önskvärda egenskaper bedöms vara att ha gjort avtryck i organisationen i sin nuvarande position samt att ha hög potential att utvecklas inom företaget. Icke-önskvärda och direkt diskvalificerande egenskaper var för kort tid i företaget och för kort tid på nuvarande position. Exempelvis säljaren var ”snubblande nära” att komma med i grupp 1 men föll eftersom han endast hade arbetat några månader på sin post och således inte hunnit göra avtryck i sin nuvarande position.

Utgallringen resulterade således i att ett stort antal personer ansågs besitta icke-önskvärda eller direkt diskvalificerande egenskaper. Nästa steg, själva urvalet, handlade om att identifiera framgång. Övervägande essentiella egenskaper identifierades hos 18 individer som därför placerades i grupp 1 medan 26 personer ansågs besitta främst önskvärda kunskaper och placerades i grupp 2. Endast två personer i grupp 1 och fyra personer i grupp 2 var produktionsarbetare vilket tyder på en utgallring som var till fördel för kontorsarbetare, denna trend analyseras i nästa avsnitt. Bland de intervjuade nyckelpersonerna, det vill säga i grupp 1 och 2, hade samtliga arbetat mer än 10 år i företaget, ett tecken på att profilens krav kring essentiella eller önskvärda egenskaper också följdes.

### **5.2.1.3 Utvärdering & validering av urval**

Enligt både chefer och anställda fanns det en bra blandning av olika kompetenser och framförallt var det viktigt för företaget att se internt vilka individer som skulle lyftas fram. HR-chefen var nöjd med urvalet och de kvaliteter som hade identifierats hos individerna. Även den externa rekryteringsfirma som bistod i utformandet av profilen menar att HR-avdelningens urval identifierade exakt rätt personer, överensstämmande med profilen, vilket i så fall innebär att programmet har fyllt sitt syfte.

Valideringen av urvalet i ett första steg kan alltså anses ha gett ett bra resultat. I ett andra steg kan dock konstateras att en kraftig snedfördelning mellan kontorsarbetare och produktionsarbetare skedde i urvalet. För ett industriföretag som Kalmar Industries kan detta vara en Akilleshäl framöver då nyckelpersoner inte bara behövs bland kontorsarbetarna. Det förstärks ytterligare av faktumet att den totala andelen produktionsarbetare i företaget utgör 62 procent. Att endast sex stycken av 44 nyckelpersoner är produktionsarbetare är trots allt ett misslyckande från företagets sida. I grupp 3, som alltså inte deltog i programmet, återfanns hela 51 procent produktionsarbetare. Två möjliga skäl till detta kan identifieras. Det första är att profilen i Future Key Persons var viktad till fördel för kontorsarbetarna. Det andra är att produktionsarbetarna i företaget helt enkelt inte var tillräckligt kompetenta. Sett till Kalmar Industries position som världsledande inom sin bransch verkar det osannolikt att det senare skälet skulle vara korrekt. Således är det rimligt att anta att profilen inte var korrekt utformad för att ge alla anställda samma förutsättningar. Detta trots att cheferna var nöjda med den. Kort kan konstateras att här finns en motsägelse mellan chefernas belåtenhet med profilen och snedfördelningen i urvalet. Det är orealistiskt att tro att endast kontorsarbetare skall dra Kalmar Industries in i framtida organisationsförändringar.

Utöver det låga antalet produktionsarbetare i urvalet fanns ytterligare en tydlig brist i programmet. Det var informationen kring kriterier för utgallring och indelning som inte

tydligt framgick för de sökande, framförallt de som placerades i grupp 3. Även cheferna vittnar om bristande informationsspridning under programmet. Detta kan belysas med en kommunikationsmodell (Shannon & Weaver, 1949) som visas i förenklad form i i figur 5.2.

Där framgår att information har en källa och en destination men på vägen också skall



Figur 5.2

passera både sändare och mottagare och stor mängd brus. Brus innebär bland annat den stora mängd av annan information som existerar och faktorer som på något vis tenderar till att snedvrider informationen. Således skall även den enklaste information passera genom ett flertal delar av organisationen. Sändare, mottagare och destination i modellen varierar lite i fallet med Future Key Persons. Klart är dock att kommunikationen varierade i kvalitet, bland både chefer och anställda är vittnesmålen skiftande. Vissa menar att informationen har varit utmärkt medan andra har svävat i ovisshet kring programmet. Detta beror sannolikt på faktumet att informationen till sökande och chefer gavs av ett flertal olika individer från HR-avdelningen. HR-avdelningens anställda hade alltså olika ansvarsområden. Det skall som HR-chefen säger också ha lett till vissa tydliga mönster av bristande kommunikation – vissa anställda på HR-avdelningen var helt enkelt sämre på att sända informationen vidare. Givetvis går det inte att utesluta att mottagare och destination också har varit ouppmärksamma och som vissa av cheferna vittnade om, inte riktigt engagerade sig i programmet. Kommunikation är till syvende och sist något som faller på individen i varje led, vissa är bättre och vissa är sämre. Det gällde alltså sannolikt på både sidor av kedjan som visas i figur 5.2.

## 5.2.2 Strategisk belöning i Future Key Persons

### 5.2.2.1 Erkännande

Erkännande faller i enlighet med teorin under den belöningskategori som benämns förmåner. Bland nyckelpersoner i både grupp 1 och 2 framkom att uttagningen och indelningen i grupper innebar en typ av bekräftelse och ett erkännande på deras betydelse för företaget. De svar som har erhållits i både enkätundersökningar och intervjuar visar på att urvalet har fungerat som en inre belöning för deltagare ur främst grupp 1 men även i grupp 2.

Det diplom som tilldelades samtliga deltagare i grupp 1 och 2 var en viktig symbolisk markering och en yttre belöningsform. Den verkar ha fått en positiv om än oavsiktlig effekt på individerna. Ytterligare exempel på yttre belöningar är den konkreta möjligheten att få delta i programmet, att få chansen till utbildning samt att kunna identifiera sig som nyckelpersoner inför resten av företaget. Erkännande likt detta har i slutändan en positiv effekt på motivationen och är enligt Abraham Maslows behovshierarki i hans teori om mänsklig motivation ett av de fem grundläggande behoven hos människan. Behovet kallas *esteem* och delas in i två delar varav den ena kretsar kring vad omgivningen tycker om individens prestation (Maslow, 1943). När omgivningen visar uppskattning för individen blir denna motiverad att prestera mer. Detta passar väl in på det erkännande som nyckelpersonerna i Future Key Persons erhöll och som också gör att de känner en starkare motivation att arbeta och applicera den kunskap de har tillgodgjort sig under Future Key Persons. Nästan alla

nyckelperson uppger att så är fallet. Det rimmar också väl med skälet till att de ansökte till programmet, nämligen att de ville visa framfötterna och markera att de fanns i företaget, en typ av erkännande och bekräftelse söktes och erhöles också. Den motivation som har växt fram bland nyckelpersonerna är också en förutsättning för att de skall ha viljan praktisera den kunskap de har tillgodogjort sig under föreläsningar och arbeta mot den företagsgemensamma strategin. Det finns så att säga ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan de anställda och ledningen på företaget.

Den andra delen av esteem i Maslows (1943) teori är den styrka och självförtroende som individen känner i sig själv. Future Key Persons verkar inte bara ha fått nyckelpersonerna att känna sig bekräftade och uppskattade av sin arbetsgivare utan det verkar också ha upplevt en stark personlig utveckling och i vissa fall även stärkt självförtroende och tillit till sin egen kapacitet. Ett företags framgång är i sin tur beroende av varje enskild anställds framgång och utveckling (Nichols, 1988).

### **5.2.2.2 Karriärmöjligheter**

Enligt chefer och anställda erbjuder Kalmar Industries överlag goda utvecklingsmöjligheter och arbetsplatsen verkar präglas av en hög trivsel och lojalitet bland de anställda. Fallobjektet Future Key Persons var, som sig bör för ett utvecklingsprogram, en god möjlighet till både avancemang och personlig utveckling och tolv personer har hittills fått nya positioner tack vare sitt deltagande. Detta innebär att programmet rent faktiskt också hade drag av belönningstypen karriärmöjligheter och att detta för ett antal individer redan har gett konkreta resultat i form av befordran.

### **5.2.3 Strategisk utbildning i Future Key Persons**

Syftet med denna typ av icke-formell och proaktiv utbildning i Kalmar Industries är att optimera humankapitalets kvalitet och tillgodose de anställda med kunskap och erfarenheter som de på längre sikt kan använda för att realisera företagens strategiska planer och mål. I syftet med Future Key Persons framgår att programmet skall identifiera de personer som kan dra företaget framåt och arbeta med den företagsgemensamma strategin. Det har också varit en stor del i individernas personliga utveckling som omnämns ovan.

Den första föreläsningen gav nyckelpersonerna i Kalmar Industries en insyn i hur arbetet i Cargotec och med den företagsgemensamma strategin kommer att se ut och påverka dem. Detta för att underlätta det framtida arbetet inom koncernen. Att utbilda de anställda i innovation ligger i linje med det strategiska arbetet i företaget. Kalmar Industries och Cargotec är båda företag inom en bransch som efterfrågar och kräver innovation om den världsledande ställningen skall kunna upprätthållas. Den sista föreläsningen om kulturella skillnader var uppskattad i det globala företag som Kalmar Industries och Cargotec de facto är. Det gäller inte minst i arbetet mellan Sverige, där de tre verksamhetsområdena har sin bas, och Finland, där koncernen är hemmahörande.

Den sociala interaktion som ägde rum i form av gruppdiskussioner och den rena samvaron har fungerat som en typ av socialisering och kanske främst externalisering av kunskap inom FKP-

gruppen. Tyst kunskap har blivit explicit (externalisering) och tidigare explicit kunskap har spridits vidare internt i gruppen (socialisering). Inte minst märks att förståelsen och kunskapen om varandra och företagets verksamhet har ökat. Det konkreta lärandet under föreläsningarna har varit ytterligare ett exempel på externalisering av kunskap, där föreläsaren ifråga har varit källan. Under föreläsningen och arbetet med innovationsprojekten förekom sannolikt kunskapsöverföring i form av kombination. Explicit kunskap från olika individer i varje grupp blev tillsammans en ny, explicit kunskap i form av innovativa idéer och förslag på förbättringar. Vad gäller eventuell internalisering av kunskap förekom det sannolikt men är inget som definitivt kan bevisas genom materialet. Dock är det rimligt att antaga att nyckelpersonerna i takt med att de upplevde personlig utveckling fann explicit kunskap som de i processen gjorde till en del i sitt eget ramverk för kunskap.

Nonakas kunskapsspiral har till följd av social interaktion och lärande ökat både företagets och varje enskild nyckelpersons kunskapsbas. Spender (1995, 1996) pratar om den kollektiva kunskapen i relation till tyst och explicit sådan. Den kollektiva kunskapen är kontextberoende, exempelvis i form av en specifik grupp, och praktiseras av denna inom organisationens kunskapsområden. På så vis kan konstateras att varje enskild nyckelpersons kunskap, ny som gammal, tillsammans utgör en källa till framgång. Tsoukas (1996) pratar vidare om varje företag som ett kunskapssystem där allt börjar och slutar med individens kunskap och dess förmåga att applicera och praktisera den. Varje enskild nyckelpersons lärande var också en starkt bidragande faktor till den individuella utvecklingen. Pfeffer (1995) betonar just vikten av att individen får praktisera kunskapen. Således är kunskap hos humankapitalet, dess praktiserande av denna samt organisationens (HR-praktikernas) möjlighet att optimera och utöka kunskapen också en förutsättning för företagets framgång.

### **5.3 Förväntade effekter av Future Key Persons**

Här sammanfattas de tydligaste förväntade effekterna av Future Key Persons som har kunnat urskiljas genom ovannämnda subfunktioner. De delas upp enligt sin humankapitalets tre beståndsdelar kunskaper, färdigheter och förmågor.

#### **5.3.1 Kunskaper**

Från både föreläsare och varandra har FKP-gruppen tillgodogjort sig kunskap inom nya och gamla områden. En kollektiv kunskap specifik för gruppen och dess interaktion ligger till grund för individens lärande. Som kunskap har inte minst en intern förståelse skapats kring flöden och processer och hur företagets delar hänger ihop. Nyckelpersonernas differentierade bakgrund har varit en viktig del i detta. Genom gruppaktiviteterna under föreläsningarna har deltagarna också fått möjlighet att praktisera sin nyvunna kunskap, något som enligt Pfeffer är grundläggande för framtida kunnande. Gruppen har en egen kunskapsspiral som har optimerats i takt med sammankomsterna.

### 5.3.2 Färdigheter & förmågor

Det första som förväntas av ett utvecklingsprogram är, föga förvånande, personlig utveckling hos individerna som deltar. Fallstudien visar också att så är fallet, genom att utmana sig själva och interagera med, för dem, nya kollegor har nyckelpersonerna utvecklats mer än om de endast hade arbetat med sina rutinuppgifter. Personlig utveckling och stärkt självförtroende på arbetet är också en drivkraft för att göra ett bättre jobb. I likhet med motivation nedan ökar det individens kapacitet och stärker förmågan att applicera kunskaper inom nya och gamla områden.

Den strategiska belöning och dess komponenter som diskuterades ovan har alltså utvecklat ett motiverat humankapital i form av nyckelpersonerna. Inre belöningar och yttre belöningar har båda effekt på motivationen. Motivation är förmågan att utföra uppgifter och praktisera kunskap, mer motiverade anställda innebär att de arbetar bättre och är mer mottagliga för kunskap. Utan nyckelpersonernas motivation är också ovannämnda kunskap verkningslös eftersom den då inte kommer att praktiseras eller föras vidare.

De förväntade effekterna av utvecklingsprogrammet utöver att verkligen identifiera rätt personer var således personlig utveckling, motivation och ökad kunskap. Tre faktorer som är nyckelkomponenter i utvecklingen av ett högkvalitativt humankapital.

## 5.4 Icke-förväntade effekter

### 5.4.1 Tillhörighetskänsla & gruppidentitet

Tillhörighetskänsla är en form av belöning men diskuteras trots detta under icke förväntade effekter då den blev avsevärt starkare än vad som gick att förutse. Att kalla grupp 1 och 2 för nyckelpersoner, genom en symbolisk handling ge dem ett diplom och i vardagsspråk kalla dem för FKP-gruppen ledde till framväxandet av en gruppidentitet (Ashforth & Mael, 1989). Identitetsskapandet var starkt trots att antalet sammankomster var relativt få. Det verkar dock ha legat något speciellt i faktumet att kunna titulera sig *nyckelperson* som stärkte ”vi och dem”-tänkandet och skapandet av en identitet i förhållande till resten av företaget (Sevón, 1996). Rimligtvis berodde detta på att de enskilda individerna upplevde en känsla av bekräftelse, att ha uppnått något och att de tillsammans bar ett ansvar för företagets framtid.

Nyckelpersonerna kom ifrån olika bakgrunder vilket är vanligt i grupper som denna. Detta utgör inget hinder eftersom identifiering i första hand sker med den psykologiska gruppen (Ibid.). De flesta är från olika avdelningar och utöver det finns en spridning mellan produktionsarbetare och kontorsarbetare, dock var endast 13 procent av nyckelpersonerna produktionsarbetare vilket tyvärr bedöms vara alltför få för att möjliggöra en analys av sammansmältningen av dessa olika identiteter. Den mångfald som fanns inom gruppen, det vill säga synliga och osynliga olikheter i form av kön, ålder, bakgrund, personlighet och arbetssätt och övrigt differentierad bakgrund kan dock öka kreativitet och problemlösning (Leopold, Harris & Watson 2005, Hennessy & Amabile 1998). Sådana grupper genererar ofta bättre idéer och lösningar än homogena grupper. Vidare maximerar mångfald arbetsstyrkans

potential och affärsmöjligheterna ökar tack vare en bättre insikt på olika marknader (Leopold, Harris & Watson 2005). Mångfalden är en aspekt som nyckelpersonerna fick användning av under föreläsningarna, framförallt föreläsningen om innovation då nya idéer skulle presenteras och utvecklas. Att varje individ kom från en unik bakgrund och kunde ge sin egen specifika uppfattning och idé verkar ha mycket riktigt ha skärpt kreativiteten. Flertalet goda idéer presenterades, inte minst de fem som blev utvalda som de mest intressanta. Skillnaderna mellan individerna omvandlades till styrkor genom att de interna relationerna i gruppen blev viktigare och en tvärfunktionell förståelse växte fram inom företaget.

Alvesson & Willmott (2002) menar att identiteter, oavsett typ, är temporära och processuella konstruktioner som regelbundet konstitueras, förhandlas och reproduceras genom sociala interaktioner. Enligt den sociala identitetsteorin klassificeras folk i olika kategorier (Ashforth & Mael, 1989:20). Det kallas för social klassificering och har två syften, för det första identifierar både personen och andra denne med en viss grupp, för det andra gör detta att individen själv kan definiera sig själv och sin grupp i förhållande till andra (Alvesson & Willmott, 2002, Sevón, 1996). Enligt den sociala identitetsteorin skall följande fyra faktorer öka individens identifiering med gruppen:

- Hur distinkta värden gruppen har:

Till följd av att vara en samling individer betrodda att få ta del av kunskap och med uppdraget att dra Kalmar Industries framåt har FKP-gruppen uppvisat framträdande värden som definierar gruppen. Kunskap och färdigheter är nyckelresurser i arbetet med att reglera en grupps identitet i affärssammanhang och nyckelpersonerna bedöms vara personer som besitter rätt kvaliteter i form kunskap, färdigheter och förmåga. En faktor till ökad motivation, utöver de som diskuterades tidigare, är möjligheten att kunna identifiera sig som nyckelperson tillsammans med en stor mängd andra duktiga individer. Maslow (1943) menar att individens behov av att tillhöra en grupp är starkt. Det gäller i första hand en familj eller dylikt men även andra typer av grupper som människan söker sig till, framförallt i arbetslivet.

- Hur hög status gruppen har:

FKP-gruppen är en högstatusgrupp bestående av de individer som ledningen har angett att de litar på kan dra företaget in i framtiden och den företagsgemensamma strategin. Utöver titeln nyckelpersoner tillskrivs de också stor vikt av cheferna i företaget.

- Hur framträdande andra grupper är i jämförelse:

Grupp 3 är klart framträdande i jämförelse med FKP-gruppen. Detsamma gäller resten av företaget, de som inte valde att ansöka.

- Huruvida sociala processer i samband med gruppen äger rum:

Social interaktion har tagit plats under föreläsningarna som gavs. FKP-gruppen utgör också en grupp i vilken kunskap utvecklas, underhålls och reproduceras genom praktiserandet av den, detta tack vare den sociala interaktionen inom gruppen.



Detta resonemang kring FKP-gruppens identitet hänger samman med de förväntade effekterna. Det beror på att identitetskapande är sprunget ur den sociala interaktion, det inlärande och det utövande som nyckelpersonerna fick ägna sig åt som de huvudsakliga beståndsdelarna i utvecklingsprogrammet. Identiteten är helt enkelt en positiv bieffekt av processen att öka kunskap, färdigheter och förmåga i gruppen.

#### **5.4.2 En bristande men positiv kommunikation?**

Informationsspridningen under Future Key Persons var, som nämndes under 5.2.1.3, bristande. Detta tog sig uttryck dels genom att flera sökande och chefer inte riktigt visste vad som pågick under Future Key Persons, dels genom att de inte heller visste vilka kriterier som fanns i programmets utgallringsfas. HR-avdelningen försökte vara tydliga med att urvalet endast berörde detta specifika utvecklingsprogram – exempelvis var de essentiella eller diskvalificerande egenskaper som fanns i profilen direkt knutna till andra faktorer än personens kompetens. Detta framgick dock inte för alla. Genom att titta på materialet i fallstudien kan sammanfattningsvis fyra mer eller mindre tydliga brister i informationen till grupp 3 identifieras:

- Att de ej kom med i Future Key Persons
- Att det existerade en grupp 3
- Att Future Key Persons genomfördes för de i grupp 1 och 2
- Varför de hamnade i grupp 3.

Sannolikt är det på det viset att ett intresse för programmet aldrig riktigt hann väckas bland de som placerades i grupp 3. Vidare var inte heller Future Key Persons ett program som gjorde särskilt stort väsen av sig. Utöver urval och bedömning innefattade det egentligen bara de fyra föreläsningstillfällena. Således var det också svårt för de som ej deltog att lägga märke till något speciellt. Den stora andelen av företagets anställda ansökte inte heller till programmet.

Frågan är dock om den otillräckliga informationen till grupp 3 enbart var negativ. I boken Oklarhetens strategi (1989) beskriver Kerstin Sahlin-Andersson processen att bygga arenan Globen i Stockholm. Detta projekt genomfördes med flera moment av otydlighet och oklarhet mellan de inblandade aktörerna, något som dock beskrivs som något av en framgångsfaktor i bygget. Oklarheten kan tillåta olika tolkningar av vad som sker och därmed rymma olika förväntningar och intressen i samma projekt. Genom att oklart presentera en idé eller ett projekt kan avsändaren överlämna åt mottagaren att läsa in möjligheter och förväntningar i uttrycket. Oklara direktiv kan ge mottagaren möjlighet att läsa in av denne önskvärda betydelser (Ibid:124). Allt detta beror även på vem som presenterar det hela och vilken position denne har gentemot de andra (Ibid:100).

Efter genomförandet av Future Key Persons uttrycktes av bland annat HR-chefen en oro kring grupp 3 och hur de hade hanterat faktumet att hamna i just den gruppen och att inte få delta i programmet. Att döma av både intervjuer och enkäter verkar dock en majoritet av dessa individer ha påverkats klart begränsat. Det finns enstaka undantag åt båda hållen – de som inte alls har brytt sig över indelningen och de som har tagit illa vid sig. Det fåtal uttalanden som finns kring en djupare besvikelse måste därför också sättas i relation till det relativt stora

antalet utgallrade. Den utbredda besvikelse som befarades av bland andra HR-chefen har således uteblivit. Detta stärks ytterligare av de observationer som författaren gjorde under intervjuerna med grupp 3. Det som framkommer i fallstudien är att informationen överlag har brutit i programmet och att majoriteten av individerna i grupp 3 beskriver en likgiltighet kring sin indelning i Future Key Persons. Samtidigt förklarar de sin besvikelse på informationen i samband med programmet och efterfrågar mer förklaringar kring sin egen situation.

Utebliven kommunikation har därför haft en negativ effekt i form av att deltagare i grupp 3 har känt sig illa behandlade. Frågan är dock om mer information verkligen hade varit av godo. Eftersom okunskapen i detta fall har sparat dessa deltagare ett visst lidande – faktumet att de har blivit utgallrade – kan det ses som en positiv effekt av oklarheten. Således är det en avvägning mellan att låta vissa deltagare känna sig illa behandlade till följd av bristande information eller att utsätta dem för besvikelse och lidande genom kommunicera utgallringsprocessen tydligare. Det framgår också av materialet i fallstudien att uppfattningarna kring innebörden av att vara i grupp 3 sällan stämmer. Det verkar inte ha framgått att kriterierna för indelningen var specifika för just Future Key Persons och främst berörde vilken tid och erfarenhet individen hade i företaget. Genom att beakta detta kan konstateras att tydligare information om själva utgallringen sannolikt hade renderat besvikelse. En tanke kan vara att synen bland de anställda på Future Key Persons var liknande synen på vanliga internutbildningar. Bland dessa är det vanligt att inte alla får en möjlighet att delta på grund av platsbrist, eventuellt fanns det ett liknande resonemang i detta fall.

Som märks bland cheferna har även de famlat i mörkret ibland. Även detta kanske är till fördel för de som placerades i grupp 3. Det hade sannolikt hindrat deras karriärmöjligheter om cheferna hade haft exakt information om vem som var i grupp 3. Oavsett intentionen med programmet och hur grupp 3 skulle bedömas är det ofta väldigt individuellt vilken tolkning som respektive person gör. Det hade således varit lätt för de enskilda cheferna att döma ut individer i grupp 3, något som bland annat framkom i avsnitt 4.6.2 i fallstudien där gruppchefen jämför grupp 3 med ett C-lag i företaget.

Med tanke på det rådande ekonomiska läget i världen och för Kalmar Industries var det sannolikt också positivt att det för grupp 3 och resten av företaget rådde oklarhet kring huruvida Future Key Persons genomfördes för grupp 1 och 2. HR-chefen var orolig för att detta skulle skicka fel signaler, framförallt som en av föreläsningstillfällen inträffade samma dag som ett varsel. Tack vare den bristande information undgick detta större delen av företaget.

## **5.5 Sammanfattning av analysen**

Analysen har blottlagt resultatet av programmet och flertalet effekter, både förväntade och icke förväntade. Motiverad personal arbetar i linje med företagets vilja och mål och personlig utveckling och framgång är en förutsättning för företagets prestation (Nichols, 1988). Anställda med stor kunskap innebär per definition högkvalitativt humankapital (Barney, 1998). Vad gäller de mer oväntade effekterna av programmet är gruppens starka

sammanhållning och identitet en intressant följd. En annan aspekt för de som ej fick delta i programmet verkar är att den förväntade besvikelsen verkar ha lindrats av HR-avdelningens, i flera fall, misslyckande att kommunicera.

## 6. Slutsatser

---

För att underlätta för läsaren upprepas här uppsatsens exakta syfte från inledningen:

*Uppsatsen syfte är att identifiera en enskild HR-praktik, ett internt utvecklingsprogram, i termer av HR-subfunktioner och analysera helheten i förhållande till företaget och dess övergripande strategiska arbete samt identifiera utmärkande effekter av programmet.*

Som komplement till syftet och för att tydliggöra de mest relevanta aspekterna i uppsatsen ställdes i slutet av teoriavsnittet följande preciserade frågor:

- Finns det en koppling mellan fallföretagets HR-praktik och dess strategiska arbete?
- Hur såg fallstudiens utvecklingsprogram ut i termer av subfunktionerna strategiskt urval, belöning och utbildning?
- Vilka förväntade respektive icke förväntade effekter fick programmet?

Avsnittet med slutsatser är indelat enligt dessa frågor och svaren diskuteras under fyra olika rubriker. Till sist diskuteras uppsatsens överensstämmelse med syftet.

Som diskuterades i metoddelen är det svårt att dra generella eller definitiva slutsatser utifrån ett enskilt fall studerat under en begränsad tidsperiod. Fallstudiemetoden väljs för att tillåta att gå på djupet med en specifik situation, inte för att ta reda på något som gäller generellt för många eller alla undersökningsenheter (Merriam, 1994). Å andra sidan utförs de flesta studier på en eller ett fåtal situationer vilket därför inte nödvändigtvis måste vara ett hinder för generaliserbarheten (Yin, 2006). Författaren menar i denna uppsats att det snarare är helheten av flera fall eller andra studier som tillsammans påvisar generella trender. I slutet av varje stycke kring slutsatser diskuteras huruvida respektive slutsats stärker eller bekräftar tidigare studier eller teorier och hur god den externa validiteten bedöms vara. Det som främst hindrar generaliserbarheten är specifikt utmärkande faktorer för fallföretaget Kalmar Industries.

### 6.1 Koppling HR-praktik & strategi

Kalmar Industries är ett företag som arbetar med strategiskt HR-arbete. Fokus på ett starkt humankapital genomsyrar organisationens interna material och synen på hur de skall bygga framgång. Det fanns också i Future Key Persons en vertikal koppling från företagets operationella nivå och ända upp till den strategisk koncern-nivån. Denna koppling ger en indikation på samstämmigheten i koncernen och hur de verkar arbeta aktivt och proaktivt med HR i sitt strategiska arbete. Slutsatsen som kan dras av detta är att Kalmar Industries HR-praktik Future Key Persons var väl förankrat i företagets strategiska arbete och övergripande mål. I en koncern som Cargotec med flera olika nivåer innebar det en relativt stor utmaning men företaget visade att det är möjligt. Programmet var alltså inte bara ett led i ett rutinartat HR-arbete utan även en del i företagets strategi för att nå sina framtida mål. I dagsläget är det för tidigt att uttala sig kring huruvida allt detta kommer att göra stor skillnad för företaget i

framtiden. I enlighet med ett antal författare, varav flera har citerats i denna uppsats, är det dock inte våghalsigt att säga att det sannolikt kommer att vara en bidragande faktor till företagets fortlevnad och fortsatta framgång på marknaden.

Ett resonemang kring huruvida detta är generaliserbart vore överflödigt eftersom det helt och hållet har att göra med hur Kalmar Industries och dess moderbolag väljer att arbeta. Intressant att ta med sig från detta specifika fall är dock att det verkar vara fullt möjligt att ha en tydlig intern vertikal koppling trots företagets storlek med flera verksamhetsområden och verksamhet i olika länder. Ett aktivt strategiskt HR-arbete är enligt detta fall inte heller bara något som det talas om utan också något fullt möjligt i praktiken. Det bedöms av fallföretagets ledning vara av stor vikt för verksamheten och tillåts också ta en huvudroll i det strategiska målarbetet. Detta trots att både Kalmar Industries och Cargotec är klassiska industriföretag som i vanliga fall karaktäriseras av gamla värderingar och inte särskilt ofta av fokus på mjuka värden. Således kan fallet ses som en indikation på att även mer traditionella företag inom gamla branscher kan förändras och anpassa sig nya effektiva sätt att arbeta.

## **6.2 Utvecklingsprogrammet i termer av subfunktioner**

Future Key Persons var ett mångfacetterat utvecklingsprogram med många viktiga delar som hade stor effekt på individerna som deltog. Genom att samla teori och data kring de faktorer som tillsammans skapade utvecklingsprogrammet i fallstudien kunde inte bara en övergripande bild ges utan också en beskrivning där respektive komponent i programmet redogjordes kring. Genom att undersöka hur utvecklingsprogrammet såg ut i termer av HR-avdelningens subfunktioner kunde uppsatsen även blottlägga de förväntade och icke förväntade effekterna som diskuteras i nästkommande avsnitt. Alla de tre berörda subfunktionerna kunde identifieras som tydliga komponenter i HR-avdelningens arbete med programmet. Urvalet var grundstenen i att kunna initiera programmet, det gav både positiva och negativa känslor bland de anställda men är i denna typ av program ofta en nödvändig komponent. Något som andra företag i liknande situationer kan dra lärdom av från detta fall är att ge en möjlighet att revidera urvalskriterierna och profilen i början. I detta fall utsågs för få produktionsarbetare till nyckelpersoner. Med tanke på nyckelpersonernas uppgift att dra företaget mot den gemensamma strategin och att en klar majoritet av företag består av produktionsarbetare kan detta komma att utgöra problem i framtiden.

En, i början, mindre tydlig del som kom att växa sig stark under intervjuerna med deltagare var belöning. Ett stort antal såg det som klart stärkande och motiverande att ha blivit uttagna till programmet. Belöning visade sig vara ett kraftfullt redskap för HR-avdelningen. I fallet med Future Key Persons fanns ett väl viktat samspel mellan inre och yttre belöning. Att bli utnämnd till nyckelperson var stort för många men det mest signifikanta var känslan kring att få uppmärksamhet och vara viktig för företaget.

Till sist var utbildning en relativt självklar effekt av programmet. Detta till följd av framförallt föreläsningarna. En viktigare del i utbildningen och inlärningen skapades dock till följd av den sociala interaktion som ägde rum inom gruppen. Individerna fick inte bara del av en vanlig internutbildning utan också en skolning kring hur personer från andra avdelningar

tänker och fungerar. Just denna aspekt är intressant för företag som till följd av sin verksamhet har en blandning av olika persontyper och utbildningsnivåer. Genom att sammanföra dessa i rätt forum kan ny kunskap formos och utvecklās som gagnar både individen och företaget. En intern förståelse skapas som kan underlätta kommunikation, minska frustration och ge plats för nya idéer som förbättrar verksamheten. Detta är också av stor vikt för företag som har stor spännvidd inom sina verksamhetsområden och interna positioner. Ju större skillnaden är mellan olika individers arbetsuppgifter, desto större krav bör ställas på förståelse och interaktion. Att döma av det studerade fallet kan slutsatsen drās att intern social interaktion är något som de flesta företag bör fokusera på och utnyttja till fullo.

Sammanfattningsvis kan slutsatsen drās att subfunktionerna var grunden till att kunna realisera de förväntade effekterna som presenteras i nästa avsnitt. Denna uppsats utgör endast ett enstaka fall men kan tillsammans med liknande studier utgöra ett bidrag till att bredda det teoretiska underlaget kring interna utvecklingsprogram på företag. Det ger även en bild kring vilka komponenter som är viktiga att ha med i liknande fall. Till exempel är belöning något som ofta är en förutsättning för att överhuvudtaget motivera individen och gruppen. Uppsatsen bekräftar också teori kring faktumet att HR-praktiker består av kombinationer av HR-avdelningens fyra subfunktioner.

### **6.3 Förväntade effekter**

De framträdande förväntade effekterna av Future Key Persons på humankapitalet blev:

- Ökad motivation
- Personlig utveckling
- Ökad kunskap

Där både urval och belöning får ses som huvudsakliga skäl till den ökade motivationen medan främst utbildning, belöning och den sociala interaktionen gav personlig utveckling. Ökad kunskap hos individen och gruppen kom sig framförallt av utbildningen och den sociala interaktionen. Dessa tre är alltså de förväntade effekter som kan bedömas vara utmärkande till sin natur. Överlag är det intressant att lägga märke till att samtliga effekter är relevanta och framförallt eftersträvansvärda för vilket företag som helst. De är kanske rent av den typ av effekter som bör uppnås vid en satsning som detta program för att det inte skall klassas som misslyckat.

Implementering av samma HR-praktik i ett annat företag är tyvärr inte bara beroende av en välfungerande HR-avdelning och rätt subfunktioner. I praktiken är det främst beroende av humankapitalets kvalitet, exempelvis inlärningsförmåga och inställning till utveckling. I detta fall var individerna positivt inställda och villiga att utvecklas, alla företag behöver inte ha lika tur. Mycket är kontextberoende eftersom alla företag och framförallt alla individer är olika. Det kan helt enkelt konstateras att mycket uteslutande är beroende av humankapitalets ursprungliga kvalitet – dess kunskaper, färdigheter och förmågor. Detta gör att effekter av utvecklingsprogram kan bli lika unika som varje individ.

## 6.4 Icke förväntade effekter

Ytterligare två stycken mer utmärkande effekter av utvecklingsprogrammet har urskiljts i denna uppsats. Det första är den starka gruppformering och identitet som skapades inom det som kom att benämnas FKP-gruppen. Gruppen som formades under utvecklingsprogrammet formade en egen identitet som uppfyllde den sociala identitetsteorins kriterier. Ett starkare band än vad som kanske förväntades verkar således binda deltagarna i gruppen. Det beror till stor del på den sociala interaktion och det positiva faktum som de har kunnat samlas kring och känna sig delaktiga i. Genom att FKP-gruppen uppfyller samtliga kriterier för identitetsskapande styrker och bekräftar gruppen den sociala identitetsteorin kring social interaktion som ett identitetsskapande verktyg.

Med tanke på det vedertagna teoretiska material som finns att tillgå kring både identitetsskapande och grupper är det rimligt att anta att en gruppformering överlag ofta leder till någon grad av identitetsskapande. Däremot skall poängteras att den sociala interaktionen var begränsad till endast fyra föreläsningstillfällen vilket leder till slutsatsen att den viktiga identifieringen i detta fall skedde med den så kallade psykologiska gruppen. Att förvänta sig att samma typ av program skall ge liknande effekter vid implementering på andra företag är sannolikt inte rimligt eftersom individerna som deltog är unika, miljön är unik och situationsspecifika händelser har haft stort inflytande. Däremot kan fallstudien i denna uppsats, som sagt, utgöra ytterligare en bekräftande studie av den sociala identitetsteorin.

Den andra icke förväntade effekten är sprungen i kombinationen av Kalmar Industries sätt att brista i kommunikationen av information till de sökande i utvecklingsprogrammet. Det renderade sparsamma negativa reaktionerna på utgallringen i programmet som normalt sett sannolikt hade haft en mer negativ inverkan på individen. Även om bristande kommunikation ofta är ett problem kan slutsatsen dras att det i vissa situationer inte behöver vara negativt. Oklara direktiv kan ge mottagaren en möjlighet att läsa in önskvärda betydelser eller inga betydelser alls, oavsett den egentliga situationens betydelse. I detta specifika fall undveks sannolikt en djupare besvikelse som i vissa fall kanske också skulle ha grundats på felaktig information och förhastade slutsatser. På detta sätt kunde fallföretaget omedvetet utnyttja redan befintliga kommunikationsmisslyckanden. Det går inte att fastslå att detta är generellt gällande för alla situationer, människor och fall men däremot stärker det delvis det teoretiska underlag som redan finns kring det som idag kallas för oklarhetens strategi.

Detta innebär inte att dålig kommunikation bör förespråkas överlag utan snarare att det i vissa situationer kan finnas vinster att göra ur de kommunikationsmisslyckanden som redan har skett. Denna studie visar att otydlig kommunikation som var av oavsiktlig natur hade positiva effekter. Huruvida avsiktligt otydlig kommunikation kan vara positiv är ett föremål för framtida forskning.

## 6.5 Avslutande reflektioner

I enlighet med uppsatsens syfte har Future Key Persons på Kalmar Industries beskrivits och identifierats i termer av de tre subfunktionerna urval, belöning och utbildning. Helheten har analyserats och en koppling har därmed blottlagts mellan programmet och inte bara Kalmar

Industries utan hela koncernens övergripande strategiska arbete. Tre förväntade och två icke förväntade effekter, alltså sammanlagt fem utmärkande har identifierats. Utöver detta har också flertalet positiva trender, bland annat social interaktion som verktyg, urskiljts.

Sammanfattningsvis har det varit ett lämpligt fall att studera då en del nya slutsatser har kunnat dras samtidigt som tidigare teorier har kunnat styrkas. Som nämndes i början av slutsatserna kan uppsatsen i framtiden utgöra en av flera källor till mer generaliserbara studier och för att kunna fastslå generella trender.

## **6.6 Förslag på framtida forskning**

Eftersom denna uppsats har studerat ett fall relativt tätt inpå dess avslutande är det framöver intressant att studera dess följder på sikt. Den del som har undersökts i denna uppsats är början på ett arbete med den företagsgemensamma strategin som fallföretaget Kalmar Industries vill initiera. Nu är det upp till företaget att verkligen använda sig av programmets resultat, det vill säga nyckelpersonerna. Att undersöka hur företaget väljer att använda sina nyckelpersoner, om och hur dessa lyckas att dra företaget in i den företagsgemensamma strategin och vilken roll de i så fall spelar i den organisatoriska förändringen är intressanta frågor.

Vidare kan en studie utföras för att se huruvida grupp 3 i längden på något sätt hämmades i sin utveckling till följd av utgallringen, trots den milda besvikelsen. Ytterligare ett steg i denna riktning skulle vara att undersöka den möjliga problematiken mellan den företagsgemensamma strategin som skall skapa en ”vi-känsla” gentemot det faktum att ha skapat en intern grupp baserad på ”vi och dem”-känslan.

Att studera företag med olika persontyper och utbildning samt kraftigt skiljda arbetsuppgifter kan vara av intresse för att bedöma vikten av intern förståelse och social interaktion. Vinsterna från social interaktion är, att döma av denna studie, stora för företag och bör därför studeras ytterligare.

En annan spännande aspekt är oklarhetens strategi och dess effekter. Som nämndes ovan kan det vara intressant att studera om avsiktligt otydlig kommunikation kan ge lika stor eller kanske ännu större effekt än oavsiktlig sådan.



## Referenslista

### **Artiklar & litterära källor**

- Alvesson, M. & Sköldberg K. (1994). Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). Changing organizational culture, Cultural change work in progress. Routledge, Chippenham.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, Vol.39, No. 5, 619 – 644.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, No.14, 20 – 39.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resources Management*, Spring 1998, Vol.37, No.1, Pp 31 – 46.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, Nov, Vol.9, No.4, 49 – 61.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 99 – 120.
- Björklund, C. (2001). *Work motivation – studies of its determinants and outcomes*. Elander Gotab. Stockholm.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, Vol.12 No.2, 198-213.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Darmer, P. & Freytag P.V. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, Winter 1981.
- Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Ellström, P. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Allmänna Förlaget, Stockholm.

- Follette, D. (2001). How strategic personnel development can reduce operations cost. *Oil & Gas Journal*, Vol.99, No.46, 70 – 78.
- Fombrun, C., Devanna, M.A., & Tichy, N. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley, New York.
- Galbraith, J. & Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing, St Paul, Minnesota.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T.M. (1998). Reward, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, Vol.53, No.6, 674 – 676.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 635 – 72.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- James, P. (1996). Employee development Programmes – The US auto approach. *Personnel Review*, Vol.25, No.2. 35 – 49.
- Joyce, K.E. (2003). Lessons for employers from *Fortune's* “100 best”. *Business Horizons*, March – April.
- Kling, K. (2001). Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna. *Pharma Industry*, No.3, 2 – 9.
- Lado, A.A. & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective. *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, 699 – 727.
- Ledford, G.E, Mulvey, P. & LeBlanc, P. (2000). *The Rewards of Work: What Employees Value*. Scottsdale, Arizona.
- Lin, A. & Abdul Razak, R. (2003). The effectiveness and Practical Application of Human Resource Development (HRD) Programs in the Semiconductor Industry – A Case Study of SilTerra Malaysia Sdn Bhd. *ASMC*, Munich, Germany.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M. & Luthans, B.C. (1997). The Role of HRM in Sustaining Competitive Advantage Into the 21<sup>st</sup> Century. *National Productivity Review*, Winter.
- Olsson, E. (1998). *På spaning efter gruppens själ. Gruppen i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund
- Ostell, A. (1996). Kapitel 3: Recruiting and Selecting People i *Human Resources at Work*. Studentlitteratur, Lund.

- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, No.50, 370 – 396.
- Matens, J. (2005). Citerad i “How to Develop the Best Training Initiatives”. *HR Focus*, Vol.82, No.8, 11 – 13.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Nichols, J. (1988). Business Profitability Starts with Individual Success. *Financial Managers' Statement*, Vol.10, No.5, 55 – 57.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, Vol.69, No.6, 96 – 105.
- Pettersson, G. (1997). *Att skriva rapporter, Om formen och dess betydelse för innehållet*. Kompendium Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Review*, Vol.9, No.1, 55 – 72.
- Richard, O.C. & Johnson, N.B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *Human Resource Management*, Vol.12, No.2, 299 – 310.
- Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management, Theory and Practice, a Reader*. 2<sup>nd</sup> Edition. Sage Publications Ltd. London.
- Schramm, J. (2005). Learning Curves. *HR Magazine*, Feb., Vol.50, Iss.2, 144.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Strategies. *Academy of Management EXECUTIVE*, Vol.1, No.3, 207 – 219.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication, Bell Industries.
- Spender, J-C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, No.9, 63 – 78.
- Steffy, B.D. & Maurer, S.D. (1988). Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities. *Academy of Management Review*, Vol.13, No.2, 271 – 86.
- Stephenson, K. & Lewin, D. (1996). Managing workforce diversity: macro and micro level HR implications of network analysis. *International Journal of Manpower*, Vol.17, No.4/5, 168 – 196.
- Storey, J. (2001). Human resource management today: an assessment. I Storey, John. *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, London.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities. *Human Relations*, Vol.56, No.10, 1163 – 1193.

- Skärvad, P. & Lind, J. (2004). *Nya team i organisationernas värld*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Taylor, D.S. (1996). Kapitel 8: Training and Developing People i *Human Resources at Work*. Studentlitteratur, Lund.
- Taylor, D.S. (1987). Kapitel 5: Training i *Personnel Management, a Practical Introduction*. Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, 11-25
- Ungdomsstyrelsen. (2000). *Att värdera kunskap – En studie kring informellt lärande och icke-formell utbildning i föreningslivet*. Ungdomsstyrelsens utredningar, Stockholm.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, 171 – 180.
- Westman, G. (1999). *Kvalitativ metod i ett medicinskt sammanhang* ur boken *Kvalitativ metod som praktik*. Studentlitteratur, Lund.
- Wright, P.M. (1998). Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21<sup>st</sup> Century. *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, 187 – 191.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol.18, No.2, 295 – 320.
- Wright, P. M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5:2 May.
- Wright, P. M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*. 27, 701 – 721.
- Wright, P.M. & Snell, S.A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.3, 203 – 225.

Diverse internt material i form av interna styrdokument kring Future Key Persons och Kalmar Industries har studerats.

### ***Elektroniska referenser***

Cargotec Corporation: <http://www.cargotec.com/>. Publicerad 2009-05-27

# **Bilagor**

## **Bilaga 1: Intervjurespondenter**

### **Chefer**

Jenny Stridsman, HR-chef, Sverige, Cargotec. Personlig intervju 2009-04-27.

HR-specialist. Personlig intervju 2009-04-27

Forsknings- & utvecklingschef. Personlig intervju 2009-04-27

Inköpschef. Personlig intervju 2009-04-29

Logistikchef. Personlig intervju 2009-04-29

Linjechef. Personlig intervju 2009-04-29

### **Anställda**

#### **Grupp 1**

IT-specialist, grupp 1. Personlig intervju, 2009-04-28

Gruppchef, grupp 1. Personlig intervju, 2009-04-29

Planerare, grupp 1. Personlig intervju, 2009-04-29

#### **Grupp 2**

Servicesäljare, grupp 2. Personlig intervju, 2009-04-28

Elektriker, grupp 2. Personlig intervju, 2009-04-28

Säljare, grupp 2. Personlig intervju, 2009-04-29

#### **Grupp 3**

Systemutvecklare, grupp 3. Personlig intervju, 2009-04-28

Ekonom, grupp 3. Personlig intervju, 2009-04-28

Logistiker, grupp 3. Personlig intervju, 2009-04-29

Montör, grupp 3. Personlig intervju, 2009-04-29

### **Telefonkonversation**

Åsa Meijer, Mercuri Urval i Växjö. 2009-06-20

## Bilaga 2: Intervjufrågor chefer

- Berätta om dig själv (Ålder, position, utbildning, tid i företaget).
- Trivs du bra i Kalmar Industries?
- Vill du fortsätta utvecklas inom Kalmar Industries?
- Berätta om FKP-programmet. Hur såg processen ut?
- Hur uppfattade du syftet med programmet? (Kände du till syftet?)
- Vilken typ av person letade ni efter?
- Vilken var din roll i programmet/uppfattade du att du hade en roll i programmet?
- Hur var informationsspridningen i samband med lanseringen av FKP?
- Hur var informationsspridningen under programmets gång?
- Hur var genomförandet av programmet (vad tyckte du om genomförandet)?
- Insåg du skillnaderna mellan grupperna?
- Var du ansvarig chef/på annat sätt ansvarig för några kandidater?
- Om ja, hur arbetade du med dina kandidater? (Hann du, var det givande, kändes det viktigt?)
- Vilka effekter tror du FKP har haft på deltagarna (i grupp 1, 2, 3)?
- Kunde något ha gjorts annorlunda eller ytterligare i programmet?
- Har Future Key Persons fyllt sitt syfte?
- Vad har du fått ut i egenskap av chef?
- Berätta om vilka möjligheter du ser med FKP. (Bra sätt att främja anställdas utveckling?)
- Är FKP något för Kalmar att satsa på? (Om ja, hur?). Kan ni dra nytta av det som har gjorts på annat sätt?
- Övergripande åsikt om FKP.
- Övrigt?

## **Bilaga 3: Intervjufrågor till sökande ur grupp 1, 2 & 3**

### **Intervjufrågor till sökande ur grupp 1**

- Berätta om dig själv (Ålder, position, utbildning, tid i företaget).
- Trivs du bra i Kalmar Industries?
- Vill du fortsätta utvecklas inom Kalmar Industries?
- Berätta om FKP-programmet. Hur såg din process ut?
- Hur uppfattade du syftet med programmet? (Kände du till syftet?)
- Förstod du vilken typ av person de letade efter?
- Hur var informationsspridningen i samband med lanseringen av FKP?
- Hur var informationsspridningen under programmets gång?
- Vad har du fått ut av ditt deltagande i FKP? (Nöjd, vad var värdefullt etc.?)
- Berätta om vilken grupp du hamnade i. (Grupp 1)
- Hur berättade de vilken grupp du hade hamnat i?
- Insåg du skillnaderna mellan grupperna?
- Berätta om det arbete som gjordes för/med er i grupp 1. (Nöjd etc.?)
- Har en individuell plan upprättats för dig? Om ja, berätta om den (Nöjd etc.?).
- Berätta om de föreläsningar som gavs.
- Skulle något ha gjorts annorlunda eller ytterligare för gruppen?
- Vad tyckte du om att delas upp i grupper?
- Vad tyckte du om din indelning? (Rättvis etc.?) + Kände du dig utvald?
- Vilka effekter har gruppindelningen haft? (På dig/på ditt arbete)
- Övergripande åsikt om FKP
- Är FKP något för Kalmar att satsa på? (Ja/nej & hur?). Kan Kalmar dra nytta av det som har gjorts på annat sätt?
- Varför sökte du till Future Key Persons?
- Övrigt?

## Intervjufrågor till sökande ur grupp 2

- Berätta om dig själv (Ålder, position, utbildning, tid i företaget).
- Trivs du bra i Kalmar Industries?
- Vill du fortsätta utvecklas inom Kalmar Industries?
- Berätta om FKP-programmet. Hur såg din process ut?
- Hur uppfattade du syftet med programmet? (Kände du till syftet?)
- Förstod du vilken typ av person de letade efter?
- Hur var informationsspridningen i samband med lanseringen av FKP?
- Hur var informationsspridningen under programmets gång?
- Vad har du fått ut av ditt deltagande i FKP? (Nöjd, vad var värdefullt etc.?)
- Berätta om vilken grupp du hamnade i. (Grupp 2)
- Hur berättade de vilken grupp du hade hamnat i?
- Insåg du skillnaderna mellan grupperna?
- Berätta om det arbete som gjordes för er i grupp 2. (Nöjd etc.?)
- Berätta om de föreläsningar som gavs.
- Skulle något ha gjorts annorlunda eller ytterligare för gruppen?
- Vad tyckte du om att delas upp i grupper?
- Vad tyckte du om din indelning? (Rättvis?) + Kände du dig utvald/utpekad?
- Vilka effekter har gruppindelningen haft? (På dig/på ditt arbete)
- Övergripande åsikt om FKP
- Är FKP något för Kalmar att satsa på? (Ja/nej & hur?) Kan Kalmar dra nytta av det som har gjorts på annat sätt?
- Varför sökte du till Future Key Persons?
- Övrigt?



### Intervjufrågor till sökande ur grupp 3

- Berätta om dig själv (Ålder, position, utbildning, tid i företaget).
- Trivs du bra i Kalmar Industries?
- Vill du fortsätta utvecklas inom Kalmar Industries?
- Berätta om FKP-programmet. Hur såg din process ut?
- Hur uppfattade du syftet med programmet? (Kände du till syftet?)
- Förstod du vilken typ av person de letade efter?
- Hur var informationsspridningen i samband med lanseringen av FKP?
- Hur var informationsspridningen under programmets gång?
- Vad har du fått ut av ditt deltagande i FKP? (Nöjd, vad var värdefullt etc.?)
- Berätta om vilken grupp du hamnade i (Grupp 3).
- Hur berättade de vilken grupp du hade hamnat i?
- Insåg du skillnaderna mellan grupperna?
- Berätta om den uppföljning som gjordes för er i grupp 3. (Nöjd etc.?)
- Skulle något ha gjorts annorlunda eller ytterligare?
- Vad tyckte du om att delas upp i grupper?
- Vad tyckte du om din indelning? (Rättvis?) + Kände du dig utpekad?
- Vilka effekter har gruppindelningen haft? (På dig/på ditt arbete)
- Övergripande åsikt om FKP
- Är FKP något för Kalmar att satsa på? (Ja/nej & hur?). Kan Kalmar dra nytta av det som har gjorts på annat sätt?
- Varför sökte du till Future Key Persons?
- Övrigt?

## **Bilaga 4: enkätfrågor till cheferna**

1. Hur var informationsspridningen kring lanseringen av Future Key Persons?
2. Hur var informationen kring Future Key Persons under programmets gång?  
Exempelvis kring de gruppindelningar som gjordes eller Dina uppgifter som chef/ansvarig under programmet.
3. Hur var Din inställning till Future Key Persons före programmets start?
4. Hur var Dina förväntningar på programmet Future Key Persons?
5. Har Dina förväntningar på programmet infriats?
6. Medverkade Du under intervjuerna med de sökande till programmet?
7. Har Du varit delaktig i uppföljningen av kandidaterna i någon av de tre grupperna?
8. Har Du varit ansvarig chef för kandidater ur grupp 1?
9. Vad anser Du om Future Key Persons som tillvägagångssätt för att främja anställdas utveckling i företaget?
10. Vad anser Du om resurstilldelningen för programmet?
11. Anser Du att arbetet med Future Key Persons bör fortsättas (oavsett inom Kalmar Industries eller Cargotec)?
12. Hur är Din inställning till Future Key Persons idag?
13. Ange Ditt kön.
14. Vänligen ange när Du är född.
15. Vilken utbildning har Du?
16. Övriga åsikter om Future Key Persons.

## **Bilaga 5: enkätfrågor till de sökande till Future Key Persons**

### **Omgång 1**

1. Hur länge har Du arbetat på Kalmar Industries?
2. Hur trivs Du i Din roll på Kalmar Industries.
3. Är Du intresserad av att utvecklas inom Kalmar Industries?
4. Är Du intresserad av att avancera uppåt inom Cargotec-koncernen?
5. Hur var informationen kring möjligheten att ansöka till Future Key Persons?
6. Hur var Din inställning till Future Key Persons före programmets start?
7. Hur var Dina förväntningar på Future Key Persons?
8. Har Dina förväntningar på Future Key Persons infriats?
9. Hur upplever du att Din ansökan har hanterats?
10. Hur var feedbacken från företaget på Ditt deltagande?
11. Vilken grupp hamnade Du i? (9 visste ej vilken grupp pga bristande information).
12. Vad anser Du om Din gruppindelning? (9 visste ej vilken grupp pga bristande information).
13. Hur påverkade Din gruppindelning Dig? (9 visste ej vilken grupp pga bristande information).
14. Hur upplever Du att föreläsningarna i samband med Future Key Persons utvecklade Dig?
15. Inga specifika tjänster utannonserades i samband med Future Key Persons. Vad anser Du om detta?
16. Vad anser Du om Future Key Persons som tillvägagångssätt för att främja anställdas utveckling i företaget?
17. Hur är Din inställning till Future Key Persons idag?
18. Ange Ditt kön.
19. Vänligen ange när Du är född.
20. Vilket yrke har Du?
21. Vilken utbildning har Du?
22. Övriga åsikter om Future Key Persons.

## **Omgång 2**

### **Grupp 1**

1. Hur påverkade indelningen i grupp 1 dig? Vänligen beskriv kort.
2. Förväntar Du dig någon form av fortsättning / nästa steg i Future Key Persons?
3. Ge ett kortfattat och konkret förslag på ett möjligt nästa steg i Future Key Persons för grupp 1.
4. Nämn 2 saker du är nöjd med i Future Key Persons.
5. Nämn 2 saker du INTE är nöjd med i Future Key Persons.
6. Kunde någonting ha gjorts bättre eller annorlunda i Future Key Persons?
7. Vad kunde ha gjorts bättre eller annorlunda i Future Key Persons?
8. Vänligen ange när Du är född.
9. Vilken utbildning har Du? (Ej interna utbildningar).

### **Grupp 2**

1. Förväntar Du dig någon form av fortsättning / nästa steg i Future Key Persons?
2. Ge ett kortfattat och konkret förslag på ett möjligt nästa steg i Future Key Persons.
3. Nämn 2 saker du är nöjd med i Future Key Persons.
4. Nämn 2 saker du INTE är nöjd med i Future Key Persons.
5. Kunde något ha gjorts annorlunda eller bättre i Future Key Persons?
6. Vad kunde ha gjorts bättre eller annorlunda i Future Key Persons?
7. Vänligen ange när Du är född.
8. Vilken utbildning har Du? (Ej interna utbildningar)

### **Grupp 3**

1. Hur påverkades Du av indelningen, att inte deltaga i Future Key Persons? Berätta kort.
2. Framgick det tydligt från företagets sida varför Du inte fick deltaga i Future Key Persons?
3. Kunde någonting ha gjorts bättre eller annorlunda i processen med Din ansökan?
4. Vad kunde ha gjorts bättre eller annorlunda?
5. Vänligen ange när Du är född.
6. Vilken utbildning har Du? (Ej interna utbildningar).

## Bilaga 6: Urvalets fördelning på kön, yrke & utbildning

Variabel	Kvinnor	Män	Totalt	Tjänstemän	Kollektiva	Totalt	Universitet & Högskola	Annan utbildning	Totalt
Grupp 1	4	14	18	16	2	18	7	3	10
Grupp 2	6	20	26	22	4	26	11	7	18
Grupp 3	13	42	55	27	28	55	10	15	25
Totalt antal sökande	23	76	99	65	34	99	28	25	53
Totalt Kalmar	117	608	725	275	450	725			
Variabel	Andel Kvinnor	Andel Män	Totalt	Andel tjänstemän	Andel kollektiva	Totalt	Andel Universitet & Högskola	Andel annan utbildning	Totalt
Grupp 1	22%	78%	100%	89%	11%	100%	70%	30%	100%
Grupp 2	23%	77%	100%	85%	15%	100%	61%	39%	100%
Grupp 3	23%	77%	100%	49%	51%	100%	40%	60%	100%
Andel bland sökande	23%	77%	100%	74%	26%	100%	57%	43%	100%
Snitt bland nyckelpersoner	23%	78%	100%	87%	13%	100%	66%	34%	100%
Andel totalt Kalmar	16%	84%	100%	38%	62%	100%			