



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
Inriktning Organisation

# Vad innebär strategiskt HR-arbete?

---

**Kandidatuppsats i Organisation**  
**Företagsekonomiska institutionen**  
**Vårterminen 2012**

**Författare:**  
**Anna Rundgren**  
**Caroline Morell**

**Handledare:**  
**Gill Widell**

## Sammanfattning

I följande studie har vi valt att studera vad som menas med strategiskt HR-arbete, både som ideal samt i mer konkreta termer. Begreppet strategiskt HR-arbete är väl använt inom dagens organisationer, men den egentliga innebörden av begreppet rent konkret är mer diffust. Syftet med studien är mer precist att beskriva och konkretisera HR-personers egen uppfattning kring vad det innebär att arbeta strategiskt inom HR samt försöka förstå vad det innebär i praktiken.

En enkät har skickats ut till 50 personer. 20 personer svarade och svaren analyserades med utgångspunkt ifrån den teoretiska referensram som vi använt oss utav.

I teorin beskrivs den historiska utvecklingen av HR-arbete, och vi beskriver de betydelsefulla begreppen PA, HR, HRM och SHRM som ofta förekommer inom HR. Teorikapitlet avslutas med vår egen modell, vilken vi sammanställt utifrån den litteratur vi tagit del av. Modellen beskriver utmärkande faktorer gällande strategiskt respektive operativt HR-arbete.

Resultatet från studien visar att strategiskt HR-arbete handlar om att ha ett långsiktigt perspektiv med en helhetssyn på verksamheten där HR som funktion ska stödja affärs mål och övergripande strategier. Utveckling av humankapitalet antas då ske i nära samarbete med ledning och chefer.

## Förkortningslista

PA	Personaladministration
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
SHRM	Strategic Human Resource Management

## **Tack!**

Vi vill tacka alla våra respondenter som delat med sig av sin erfarenhet kring strategiskt HR-arbete och tagit sig tid i agendan att delta i vår studie. Det stora och omedelbara intresse som visades för vår uppsats har varit en motivationsfaktor och ett stöd under hela genomförandet. Utan er tid och ert engagemang hade vi inte kunnat fullfölja vårt uppsatsskrivande.

Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare Gill Widell. Du har från start varit engagerad i vårt uppsatsarbete och bidragit med idéer och nya synvinklar genom hela processen. Ditt stöd och din erfarenhet har varit ovärderlig!

Göteborg, juni 2012  
Anna Rundgren & Caroline Morell

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte och frågeställningar.....	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 Personaladministration.....	5
2.2. Human Resource & Human Resource Management.....	6
2.3. Strategic Human Resource Management.....	7
2.3.1. Vad är strategi?.....	8
2.3.2. Från HRM till SHRM.....	10
2.3.3. Strategiskt respektive operativt HR-arbete.....	11
3. Metod.....	13
3.1 Metodval.....	13
3.2 Urval.....	16
3.3 Bearbetning av datamaterial.....	17
3.4 Trovärdighet.....	18
3.5 Etik.....	19
4. Empiri.....	21
4.1. Respondenternas arbetssituationer.....	21
4.2. Innebörden av strategiskt HR-arbete.....	23
4.3. Att arbeta strategiskt – konkreta exempel.....	24
4.4. Sammanfattning av empiri.....	29
5. Analys.....	31
5.1. Inledande frågor.....	31
5.1.1. Titel/position.....	31
5.1.2. Branschtillhörighet.....	32
5.1.3. Antal medarbetare på HR-avdelning.....	32
5.1.4. Andel strategiskt respektive operativt HR-arbete.....	33
5.2. Beskrivande frågor.....	34
5.2.1. Tid.....	34
5.2.2. Fokus.....	35
5.2.3. Funktion.....	36
5.2.4. Roll.....	37
5.2.5. Ansvar.....	38
5.3 Slutsats av analysen.....	39
6. Diskussion och slutsats.....	41
6.1 Syfte och frågeställningar.....	41
6.1.1 Strategiskt HR-arbete generellt.....	41
6.1.2 Strategisk HR-arbete i praktiken.....	43
7. Förslag till vidare forskning.....	45
8. Referenser.....	46
9. Bilaga 1.....	48

## **1. Inledning**

---

*I följande kapitel ges en introduktion kring strategiskt HR-arbete och vi beskriver kort bakgrunden till valet av uppsatsämne. Därefter förs en problemdiskussion om problematiken som vi upplever kring att definiera strategiskt HR-arbete. Till sist redogörs för vilken tidigare forskning som finns kring ämnet samt uppsatsens syfte och frågeställningar.*

### **1.1 Introduktion**

Inom dagens HR-arbete talas det ofta om att arbetet ska vara strategiskt. Då man läser jobbannonser för arbeten inom HR betonar i princip varje annons hur företaget bedriver ett HR-arbete som är av strategisk karaktär och att det är viktigt att den sökande behärskar och är villig att arbeta strategiskt. Även den litteratur som finns inom området, beskriver hur dagens HR-arbete har förändrats mot att bli mer strategiskt. Men vad är då egentligen strategiskt HR-arbete? Finns det verkligen något konkret svar på vad innebörden av begreppet är? Många som arbetar med HR menar att de arbetar mer strategiskt idag är tidigare. Men kan de verkligen sätta fingret på exakt vad i arbetet som gör att det är strategiskt? Dessa frågetecken kring strategiskt HR-arbete fångade vårt intresse och fick oss att vilja försöka besvara dem.

### **1.2 Problemdiskussion**

Maskiner har länge ansetts vara det vinstdrivande medlet i företag. Därför prioriterades ofta att underhålla och utveckla maskinerna i verksamheten. Men inom dagens organisationer är det av lika stor vikt att ta till vara på och vårda den kompetens som medarbetarna inom organisationen besitter. För att kunna nå affärsmål och vara konkurrenskraftig krävs det att de mänskliga resurserna används på rätt sätt och så effektivt som möjligt (Granberg, 2011).

Redan på 1950-talet användes begreppet Human Resource av Peter Drucker. Drucker ansåg att fokus hos organisationer låg allt för mycket på hur mycket anställda kostade istället för vad de kunde bidra med till organisationen (Tengblad, 2000). Det som vi idag kallar för HR-arbete, där HR står för Human Resource, har funnits i Sverige i ungefär 100 år. I nästan alla organisationer finns idag en HR-avdelning som sköter företagets personalarbete. Det sägs att det svenska personalarbetet infördes av Kerstin Hesselgren i början av 1900-talet. Hesselgren lyckades få ett företag att anställa en personalkonsulent som skulle kämpa för att de kvinnliga

## En studie av strategiskt HR-arbete

arbetarna skulle få en bättre arbetsmiljö och bättre arbetsvillkor. Till en början var personalkonsulentens syfte framförallt av en social karaktär, men förändrades senare mot att bli mer administrativ. På 80-talet kom tanken att HR-arbetet skulle bli mer strategiskt och att HR-chefen skulle ha en självklar plats i företagets ledningsgrupp (Damm, 1993). Lindmark & Önnevik (2009) beskriver att strategiskt HR-arbete innebär att HR-avdelningen måste arbeta tätt tillsammans med ledningen och vara väl insatta i företagets affärs mål. HR-arbetet ska utformas till att vara värdeskapande för företaget och bidra till att företagets mål kan uppnås. Det gäller för organisationen att använda sina medarbetare och deras kompetens på bästa sätt i syfte att nå övergripande affärs mål.

Begreppet strategiskt HR-arbete är väl använt inom företag, exempelvis i jobbbannonser, och även inom den litteratur som finns inom personal och HRM-området. Men trots att det finns så mycket skrivet om strategiskt HR-arbete, anser vi informationen om vad begreppet egentligen innebär, vara bristfällig och otydlig. Även om strategiskt HR-arbete funnits i över 30 år, så känns begreppet diffust, och ingen vet riktigt vad det egentligen innebär. För att fördjupa vår kunskap och försöka få ökad förståelse och klarhet kring strategiskt HR-arbete som ideal valde vi att granska vad fyra nyligen genomförda studier inom området kommit fram till. Resultatet av dessa studier sammanfattas kortfattat nedan:

- Tre studenter vid Handelshögskolan i Göteborg beskrev i sin kandidatuppsats en förändring, ”*Från PA till HR*”, som då genomfördes vid Sahlgrenska Universitetssjukhus. Förändringen innebar, förutom att byta begrepp, att utveckla organisering och innehåll gällande personalarbetet mot en mer strategisk inriktning med tydligare koppling till verksamhetens övergripande mål. Författarna fann att det fanns stora skillnader kring vad begreppet strategiskt arbete betyder rent konkret och samsyn saknades bland de HR-medarbetare som ingick i studien. Den viktigaste slutsatsen som presenteras i uppsatsen är just att begreppet strategiskt arbete behöver definieras i organisationen. För att skapa en klar bild av vad som avses med strategiskt arbete bör begreppet även kopplas till specifika arbetsuppgifter för HR-funktionen (Gustafsson, Laigård Carlsen & Wennström, 2009).
- För doktorsavhandlingen ”*De otillräckliga*” intervjuade Johan Berglund ett antal personalchefer i syfte att få fram hur de själva såg på sin yrkesroll. Bilden som

## En studie av strategiskt HR-arbete

framträdde var en spretig redogörelse av hur deras vardag såg ut. Samtliga hade tidigare redogjort för den förändring som de upplevde att personalarbetet genomgick, från det administrativa till det mer strategiska. Detta stämde väl överens med hur Berglund uppfattat förändringen i den offentliga diskursen. Samtidigt gav alla de intervjuade personalcheferna en helt annan beskrivning av sitt dagliga arbete. Här uppkom istället betydligt mer operativa arbetsinsatser av "akut" slag samt administrativt rutinarbete, uppgifter långt ifrån det strategiska arbetet. Berglund konstaterade alltså att det finns ett stort gap mellan det personalarbete som uttrycks i ambitioner och förhoppningar och det arbete som konkret utförs i vardagen (Berglund, 2002).

- I uppsatsen "*Vinnarna*" undersöktes hur HR-chefer, som mottagit priset "Årets HR-chef", är som personer och hur de ser på sin roll och HR som funktion i organisationen. I analysen redogörs för hur viktigt det verkar vara för HR-cheferna att ständigt framställa hur strategiskt de arbetar i syfte att distansera sig till de traditionellt administrativa uppgifterna. Författarna uppmärksammar att "språkets makt", vad som uttrycks och understryks, är ett viktigt inslag i chefernas ambition att stärka HR:s identitet. För att positionera sig som ledare eller strateg, snarare än specialist, framhåller HR-cheferna hur nära affären de arbetar, något som uppsatsens författare tolkar som en strävan att legitimera sig i högsta ledningen. I slutsatsen redovisas att viljan och målet för HR:s identitet är att uppfattas som en strategisk funktion. För att nå denna position används bland annat kommunikativ förmåga, alltså att prata om HR på rätt sätt. Samtidigt uttrycker författarna en skepsis mot självklarheten med HR som en strategisk partner och antyder att det finns betydligt mer att göra (Rydmeil & Lindholm, 2008).
- Hansson och Johansson ville i sin uppsats "*Support, kunskapsresurs eller strateg?*" förstå vilken roll HR har som funktion samt huruvida HRM-ideologin fått genomslag i organisationen. Ett centralt resultat som presenteras i uppsatsen är att ett strategiskt HR-fokus ofta stannar vid en retorisk förändring snarare än att närma sig idealet i verkligheten. För att nå överensstämmelse mellan teorin, det uttalade strategiska HR-arbetet, och det arbete som faktiskt utförs krävs tydligare förankring och koppling till praktiken. Författarna hänvisar i uppsatsen till flera andra genomförda studier som

konstaterar liknande slutsatser: att det strategiska HR-arbetet är otydligt och sällan är förändringen mot ett mer strategiskt fokus mer än en retorisk förändring – den faktiska förändringen, på en praktisk nivå, uppnås sällan (Hansson & Johansson, 2011).

Vi finner inte några konkreta svar på vad strategiskt HR-arbete egentligen är. Trots att begreppet är studerat av många och litteraturen kring ämnet är omfattande anser vi att det fortfarande är ett problem att definiera vad det innebär att arbeta strategiskt utifrån ett HR-perspektiv. Många företag uttrycker att de arbetar strategiskt, men vad innebär det faktiskt i praktiken? Vårt intresse för området och nyfikenhet kring fenomenet strategiskt HR-arbete blev avgörande för vårt val av uppsatsämne.

### ***1.3 Syfte och frågeställningar***

Strategiskt personalarbete är dagens ämne i den offentliga dialogen kring HR-arbete, men vi anser att innebörden är otydlig. Vi är därför intresserade av att studera vad som menas med strategiskt HR-arbete, både som ideal och i mer konkreta termer. Vårt syfte är att beskriva och konkretisera HR-personers egen uppfattning kring vad det innebär att arbeta strategiskt inom HR samt försöka förstå vad det innebär i praktiken.

Utifrån syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

1. Vad innebär strategiskt HR-arbete för HR-personer?
2. Vilka konkreta exempel från HR-personers vardag belyser vad strategiskt HR-arbete innebär?



## **2. Teoretisk referensram**

---

*I teoriavsnittet kommer vi att ge en kort beskrivning av hur personalarbetet som funktion har utvecklats under historien. Vi har valt att beskriva historien då det är av betydelse för att få en grund och överblick av HR-arbetets roll i dagens organisationer. Vi kommer även att redogöra för vad som menas med några olika HR-begrepp.*

### **2.1 Personaladministration**

Personalarbetets utformning och vad arbetet fokuserar på har förändrats mycket med tiden.

För att grovt kunna beskriva vad personaladministration (PA) innebär, handlar det framförallt enligt Granberg (2011) om alla frågor som rör de anställda.

Personalarbetets historia startade i och med det mekaniserade industrisamhället gjorde att flera motrörelser spred sig över Europa och Amerika. I början av 1900-talet nådde en socialpolitisk rörelse Sverige. Genom rörelsens välfärdsavdelningar, så kallade intressekontor, kämpade de mot orättvisor och sociala missförhållanden i samhället. Målet var att höja arbetarnas levnadsstandard och på så vis höja företagens effektivitet. Det första intressekontoret i Sverige grundades 1908. 1916 hade antalet ökat till ett 30-tal kontor. 1922 grundades föreningen SAIA (Socialarbete inom Industri och Arbetsliv), vilka fick en markerande ställning inom industrisamhället. Framgångarna berodde på att SAIA startade många intressekontor med anställda personalkonsulenter. Dessa personer lyckades genomföra ett antal arbetsmiljöförbättringar i företagen. Fram till 1940 var det endast kvinnor som var personalkonsulenter, då främst inom branscher som dominerades av kvinnliga arbetare som bland annat livsmedel-, textil- och konfektionsindustrin, men efter andra världskriget började man även rekrytera manliga personalkonsulenter (Damm, 1993).

Från 1950 började personalarbetets utformning att ändras, från att ha varit socialarbete, till att bli personaladministration. Vikten låg nu i att kunna anpassa tekniken och arbetet till människans förmåga och begränsningar. Intresset för den mänskliga faktorn ansågs vara något som hade glömts bort och det lades nu stor vikt på att detta återinfördes (Damm, 1993).

Från 1970 bidrog demokratiseringen i samhället till att även människors psykiska och sociala behov skulle tillgodoses. Den förändrade människosynen innebar att arbetet inte längre enbart

var ett medel för försörjning, utan arbetet var även ett mål i sig. Flera nya lagar och avtal slogs fast under 1970-talet för att gynna den anställdes ställning i arbetslivet, bland annat AML (Arbetsmiljölagen) och MBL (Medbestämmandelagen) som finns kvar än idag. Under denna tid startades även den treåriga beteendevetenskapliga linjen, som fokuserade på att utbilda människor för att bättre ta till vara de anställdas resurser i arbetslivet. Tidigare hade personalarbetare utbildats genom socionomutbildningen med inriktning på personaladministration (Damm, 1993).

Under 1980-talet började personalfrågor att anses vara allt viktigare för ledningsarbetet och personalarbetet började övergå mot den mer strategiska arbetsroll som vi har kvar än idag. Det strategiska personalarbetet gick ut på att stödja organisationens affärsidé och utvecklingsplaner, vilket ledde till att personalarbetet nu skulle bli mer offensivt. Då personalarbetet förändrades från att utgå från ett organisationsperspektiv, till att nu istället utgå från ett ledningsperspektiv, innebar detta att personaladministration istället kom att kallas Human Resource Management (HRM) (Damm, 1993).

## ***2.2. Human Resource & Human Resource Management***

Idag har många företag valt att byta namn på sin PA-avdelning och kallar den istället för HR-avdelning eller HRM-avdelning. Begreppet HR stod från början för Human Relations, men nu för tiden står det oftast för Human Resource. Begreppet Human Relations kom att användas redan 1946 av Mayo, då han grundade Human Relations-skolan. En direkt översättning av Human Relations till svenska skulle vara mänskliga relationer, vilket är en passande beskrivning av vad det handlar om. Mayo menade att vikten av Human Relations-skolan var att arbetarna skulle behandlas som människor, istället för att behandlas som maskiner. För att erhålla en bra prestation från personalen var det viktigt att motivera och stimulera medarbetarna i sitt arbete. Grundstenarna i Human Relations-skolan är att tänka på personalens sociala behov och att ledarskapet måste anpassas till varje enskild situation. Detta har lagt grunden och inspirerar till det vi idag kallar Human Resource Management (Lindmark & Önnevik, 2006).

HRM blev ett väletablerat begrepp inom Sverige under 1990-talet och är en modernare benämning på det som tidigare kallades för PA. Begreppet användes redan 1954, då

författaren och konsulten Peter Ducker skrev boken *The Practice of Management*. Han ansåg att amerikanska företag i allt för stor utsträckning betraktade sina arbetare som en kostnadspost, istället för att se dem som resurser (Bergström & Sandoff, 2004). När HRM fick sitt stora genomslag i Sverige, förändrades arbetsplatserna i samhället mot att ha ett mer kunskapsorienterat arbetssätt och företagen fick större medvetenhet om att medarbetarna var en mycket viktig faktor för att lyckas få ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång. Det var inte längre ett alternativ att endast se personalen som en maskin som utför ett arbete utan företagen blev medvetna om att arbetarnas beteende och agerande i företaget påverkades av exempelvis belöningar, ledning och gruppens normer. HRM-arbetet riktar sig till att få både enskilda individer och arbetsgrupper i företaget till att kunna växa och utvecklas i sin arbetsroll (Lindmark & Önnevik, 2006). Arbetsuppgifter för de som arbetar inom HRM kan vara rekrytering, arbetsrotation, kompetensutveckling och andra arbetsinsatser som kan förbättra medarbetarnas arbetssituation (Söderlund & Bredin, 2005). Alla personaladministrativa modeller finns fortfarande kvar, men nu betonas även ledningsperspektivet. Istället för att fokusera på företagets inre effektivitet (att göra saker rätt), flyttas fokus nu till den yttre effektiviteten (att göra rätt saker). Därav förändrades företagen från att vara relativt slutna system till att bli öppna system. Stor vikt läggs på ett mer strategiskt arbete och en orientering mot kunden, marknaden och omvärlden är viktig (Granberg, 2011).

HRM-frågor kan delas in i "mjuka" respektive "hårda" arbetsområden. De mjuka bitarna handlar om utbildning och utveckling, motivation, delaktighet och medbestämmande. Andra delar som handlar om prestationer för hur företagets mål ska nås, lönebildning och kostnadskontroll är exempel på så kallade hårda frågor (Granberg, 2011).

### ***2.3. Strategic Human Resource Management***

Med genomgången av teorin kring HRM som grund vill vi nu åskådliggöra begreppet Strategic Human Resource Management, fortsättningsvis förkortat SHRM. SHRM innebär att HR-strategier och strategiskt HR-arbete ska bidra till effektivitet i organisationen samt bidra till att de övergripande målen för verksamheten uppnås (Becton & Schraeder, 2009). Detta strategiska synsätt gällande HRM betonar fokus på verksamhetens strategi och resultat genom hur människorna i organisationen leds. På en generell nivå kan detta uttryckas som att SHRM matchas med organisationens övergripande strategi och att denna "passning" bidrar till bättre

resultat för företaget. Dock är det viktigt att inse att denna integrering som beskrivs ovan avgörs av vad som faktiskt menas med begreppet strategi och vilket perspektiv som intas (Gratton, Hope Hailey, Stiles & Truss, 1999).

### **2.3.1. Vad är strategi?**

Strategi är ett begrepp som ofta förekommer i resonemang kring ledning av organisationer. Men begreppets faktiska innebörd förklaras sällan utan tas snarare för givet. Strategi är ett komplext ämnesområde som kan förstås utifrån olika perspektiv. Whittington (2010) presenterar fyra olika synsätt på strategi som skiljer sig åt gällande vilka processer strategin består av samt vilka resultat den genererar. De fyra perspektiven är *klassiskt*, *evolutionistiskt*, *processuellt* och *systemteoretiskt*. Vi väljer att presentera dessa fyra grundläggande synsätt kort nedan för att bidra till ökad förståelse för begreppet strategi.

Enligt *det klassiska perspektivet* är strategi en rationell process som genom optimal informationshantering och användande av tekniker möjliggör långsiktigt maximerande av fördelar. Förmågan att planera och att fatta objektiva beslut krävs för att påverka organisationens inre och yttre miljö samt är avgörande för framgång (Whittington, 2010).

*Det evolutionistiska perspektivet* intar en pessimistisk ståndpunkt gentemot ovan beskrivna perspektiv och menar att omvärlden är alltför föränderlig för att organisationer ska kunna planera för framgång. Detta perspektiv framhåller istället vikten av att organisationer anpassar sig efter marknaden i syfte att överleva med tanken om det naturliga urvalet som grund för strategier och beslut (Whittington, 2010).

Även *det processinriktade perspektivet* förkastar i stort tanken om långsiktig planering som avgörande för framgång. Att planera och ta beslut fullständigt rationellt och optimalt är enligt detta sätt omöjligt. Istället bör fokus ligga på att acceptera och hantera omvärlden som den är. Strategi ska inte ses som en möjlig optimal lösning, då ingen kan veta vilken denna är, utan som en långsam process som ger ledningen ett sätt att förenkla verkligheten (Whittington, 2010).

*Det systemteoretiska perspektivet* framhåller istället förhållandet mellan strategin och det sociala system där denna utformas. Förenklat innebär detta att utöver vinstmaximering finns ett antal andra intressen och mål som kan ligga till grund för hur den faktiska strategin formuleras, även om dessa avsikter inte alltid är explicita. Denna anpassning av strategin, som avviker från det rationella, ska inte ses som inkompetent utan snarare att strategin bättre kan implementeras och överleva (Whittington, 2010).

Dessa fyra perspektiv är mycket olika och det finns inget självklart svar på frågan vilken som är den bästa principen. Dock erbjuder de sammantaget att vi på ett medvetet sätt reflekterar över vår egen ståndpunkt och våra egna värderingar så att strategin kan bli mer effektiv och anpassad efter målriktning, synen på vad strategi är har därmed avgörande betydelse (Whittington, 2010).

Karen Legge är professor inom avdelningen Beteende och Organisation på Universitetet i Lancaster och är en erfaren forskare inom HRM-området. Hon menar att sättet att se på strategi och att integrera HRM-policy med den övergripande affärsstrategin är avgörande för utfallet. Hon hävdar att denna matchning endast är relevant om man väljer Whittingtons klassiska, rationella perspektiv. Gällande förutsättningarna för det processinriktade perspektivet finns kanske inte ens en formulerad affärsstrategi att matcha SHRM med och utifrån det evolutionistiska perspektivet skulle hela processen kunna vara slöseri med tid: marknaden kommer ändå avgöra. Slutligen skulle det systemteoretiska perspektivet kunna ifrågasätta hela idén med SHRM eftersom konceptet med affärsstrategi inte är känt inom vissa kulturer (Legge, 1995).

Legge (1995) slår alltså fast att SHRM förutsätter det klassiska perspektivet på strategi och ignorerar helt de andra synsätten. Hon menar att detta tillvägagångssätt tillåter förenklade modeller som förutsätter processer av karaktären "top-down" samt att övergripande affärsstrategier oundvikligen och logiskt föregår SHRM. Legge menar att de främsta modellerna för SHRM ska betraktas som normativa och inte av nominellt värde då empiriska studier har gett begränsade resultat som stöd för dessa.

### **2.3.2. Från HRM till SHRM**

Det ställs höga krav på dagens företag och organisationer i att prestera effektivt och leverera resultat som svar på omvärldens förändrade krav och förväntningar. Idag är affärsmiljön mer konkurrensinriktad med utmaningar både internt och externt där HR på olika sätt är inblandad (Gaines Robinson & Robinson, 2006). Att HRM är av avgörande betydelse för organisationers framgång gentemot sina konkurrenter är, som vi beskrivit, inget nytt fenomen. Att säkra att humankapitalet i företaget bidrar till att de övergripande verksamhetsmålen uppfylls på ett effektivt sätt vilket är avgörande för lönsamheten. Men att uppnå dessa fördelar genom fokus på HRM kräver ett mer strategiskt perspektiv. Personer som är verksamma inom HR som funktion måste därför frångå de mer traditionella HRM-insatserna och istället inrikta sig på att det strategiska HR-arbetet implementeras i företagets övergripande affärsstrategi och bidrar till uppfyllnad av verksamhetsmålen (Becton & Schraeder, 2009). Att arbeta strategiskt innebär att HR bör fokusera på att optimera prestationerna inom organisationen för att maximera lönsamheten. Skillnaden blir ett skifte från aktiviteter, alltså vad HR gör, till att åstadkomma resultat och faktiskt värde för verksamheten (Gaines Robinson & Robinson, 2006).

Även Ulrich och Brockbank (2007) framhåller överensstämmelse mellan HR-processer och övergripande strategier och mål som avgörande för framgång, fokus bör ligga på resultatet som levereras inte aktiviteterna som utförs. HR-funktionen ska leverera värde genom att fokusera på strategier som levererar affärsresultat. Författarna benämner detta perspektiv som värdeskapande HR eller HRT (Human Resource Transformation). HR som organisation samt dess processer bör då utformas med ett tydligt strategiskt fokus i samstämmighet med företagets strategi och affärs mål. För att HR ska kunna leverera värde krävs att administrativa rutinuppgifter övertas av linjechefer och/eller någon form av HR service center. Att ansvaret för det operativa HR-arbetet flyttas till linjechefer förutsätter dock ett nära samarbete mellan chefer och HR-funktionen (Ulrich och Brockbank, 2007). Granberg (2011) beskriver SHRM som ett perspektiv på hur företaget ska kunna nå sina mål med hjälp av HR-strategier, som är integrerade med den övergripande verksamheten. HR-strategi har inget egenvärde i sig, utan genererar värde utifrån hur väl den stöder företagets mål och i samordning med affärsstrategin. Sammanfattningsvis är SHRM ett redskap för företag att kunna nå sina mål genom HR-aktiviteter (Granberg, 2011).

Flera studier visar att en implementering av SHRM bidrar till lönsamhet och framgång för organisationer, men också att det finns många svårigheter i denna omvandling. Exempel på sådana svårigheter kan vara ett generellt motstånd i organisationen, dels beroende på tröghet gentemot förändringar dels beroende på att HR-funktionen saknar kompetens. Även om ambitionen för ett mer strategiskt arbetssätt är uppenbar klarar många organisationer inte att etablera HR som en strategisk affärspartner (Becton & Schraeder, 2009).

Det finns alltså en stor medvetenhet gällande att HR-funktionen måste bli mer strategisk och tydligare integreras med affärsverksamheten, men fortfarande så arbetar många HR-avdelningar främst administrativt eller operativt. En av orsakerna till svårigheten för HR som funktion att befästa en mer strategisk roll är just att strategisk HR inte är väldefinierat.

Begreppet är i teorin mycket lockande, men vad HR-personer faktiskt gör i praktiken när de arbetar strategiskt med HR är synnerligen mer svårtillgängligt (Gaines Robinson & Robinson, 2006).

Gratton, Hope-Haliley, Stiles och Truss (1999) är forskare på universitetet i Oxford och genomförde under flera år ett forskningsprojekt i syfte att klargöra begreppet SHRM samt vad konceptet innebar genom att undersöka flera stora internationella företag. Även de gör kopplingen att SHRM handlar om att skapa överensstämmelse och matchning mellan strategiskt HR-arbete och organisationens övergripande mål och strategier. De refererar till flera tidigare empiriska studier som genomförts inom området där en gemensam slutsats är att det strategiska förhållningssättet till stor del snarare är en förändring i retoriken än en faktisk förändring i organisationer. Författarna anser att ett av de mest intressanta områdena som kvarstår att utforska är just vad det uttalade strategiska HR-arbetet innebär i faktiska HR-aktiviteter och arbetsuppgifter.

### **2.3.3. Strategiskt respektive operativt HR-arbete**

I den litteratur och forskning vi har läst, har vi inte funnit någon förklaring på vad strategiskt HR-arbete konkret innebär i praktiken kopplat till faktiska arbetsuppgifter. Gaines Robinson och Robinson (2006) menar att det inte finns någon gemensam uppfattning om vad strategiskt arbete inom HR är. Utifrån den litteratur och de studier vi tagit del av och presenterat ovan vill vi dock försöka sammanfatta vad SHRM innebär genom att göra en uppdelning mellan strategiskt och operativt HR-arbete. Vi har, trots stora ansträngningar och mycket tid, inte

## En studie av strategiskt HR-arbete

lyckats finna någon modell som på ett tydligt sätt beskriver en sådan indelning varför vi valt att själva sammanställa en modell. De delar som vi tar med är de som vi tycker oss kunna utläsa som gemensamma i den teori vi tagit del av samt anser är utmärkande för strategiskt respektive operativt HR-arbete.

**Tabell 1: Egen modell över utmärkande faktorer på strategiskt respektive operativt HR-arbete.**

	<b>Strategisk HR</b>	<b>Operativ HR</b>
<i>Tid</i>	Långsiktigt perspektiv	Kortsiktigt perspektiv
<i>Fokus</i>	Helhet/makro – större grupper, enheter eller hela företaget	Detaljer/mikro – enskilda individer eller mindre arbetsgrupper
<i>Funktion</i>	Skapande av HR-strategi och integrering med övergripande strategier i syfte att uppnå mål/resultat	Löpande hantering av HR-processer, utför HR-aktiviteter
<i>Roll</i>	Chefsstöd och kompetensutveckling i verksamhetsplanering	Service inom specialistområden gentemot chefer och medarbetare
<i>Ansvar</i>	Ligger hos HR-chef/HR-strateg	Ligger hos linjechef/HR-administratör

Vi ser ovanstående fem faktorer som utmärkande för strategiskt respektive operativt HR-arbete. Strategisk HR förutsätter ett långsiktigt perspektiv med en helhetssyn på verksamheten och tydlig koppling mellan HR-strategin och organisationens övergripande mål och strategier. HR-funktionens roll är inte främst att själva utföra utan istället supportera linjens chefer och fungera som ett stöd i verksamhetsplanering så att ansvaret för och verkställandet av det operativa personalarbetet kan utföras av linjecheferna.



### **3. Metod**

---

*I detta avsnitt presenterar vi vilken metod vi har valt för att samla in vårt empiriska material samt reflekterar kring för- och nackdelar med detta. Vi redovisar hur studien genomförts och vilka aktiva val vi gjort samt bakgrund till dessa. Vi resonerar även kring betydelsen av hur vårt urval har gjorts och hur materialet bearbetats och analyserats. Slutligen redogör vi för vilka etiska principer vi försökt följa under datainsamlingen.*

#### **3.1 Metodval**

Om syftet med en uppsats är att förstå människors sätt att agera, resonera eller att hitta mönster är en kvalitativ studie att föredra. Vårt syfte med uppsatsen är för det första beskrivande, genom att vi vill återge HR-personers uppfattning om det strategiska arbetet och för det andra förståelseinriktat genom att vi vill tolka svaren och förstå innebörden. Fokus ligger på vad strategiskt HR-arbete är utifrån HR-personernas egen uppfattning. En kvalitativ ansats möjliggör att kunna se skillnader och likheter mellan dessa personliga upplevelser och erfarenheter. Den kvalitativa metoden tillåter att såväl syfte som frågeställning ändras något genom att ny kunskap och information inhämtas från teori samt deltagarnas svar (Trost, 2007). Vid kvalitativa studier anses ofta personliga intervjuer som det självklara valet för datainsamling. Vi ville ställa våra två huvudfrågor till ett större antal HR-personer och valde därför att istället skicka ut en enkät, se bilaga 1.

Givet den tid som vi har att skriva uppsatsen anser vi inte att vi skulle hinna med tillräckligt många intervjuer, utan en enkät kändes tidigt under arbetet som det naturliga valet utifrån vårt syfte. En enkät påminner i många avseenden om den personliga intervjun med den största skillnaden att vid en enkätundersökning är det respondenten själv som fyller i sina svar på något sätt, någon person som intervjuar och antecknar finns inte närvarande. Enkäter kan beskrivas vara primärt av kvantitativ karaktär, men kan lika gärna innehålla en majoritet av kvalitativa element (Trost, 2007). Dessutom möjliggjorde vårt val av enkät som metod att vi kunde nå ut till respondenter över ett större geografiskt område vilket utökade vårt potentiella urval. Vårt metodval gav även deltagarna möjlighet att svara på frågorna när det passade var och en, något som däremot även kan vara en nackdel, se nästa stycke (Ejlertsson, 2005).

## En studie av strategiskt HR-arbete

Naturligtvis finns det både för- och nackdelar med att använda en enkät som undersökningsmetod. Vid enkätundersökningar bör graden av standardisering och strukturering beaktas då dessa påverkar variationsmöjligheterna. Vid hög grad av standardisering är frågorna och dess ordningsföljd samma för att minska variation i svaren och vid enkätundersökningar är standardisering eftersträfvansvärd. Vi skickade samma enkät till samtliga som förväntades svara och anser därmed att vårt formulär å ena sidan har en hög grad av standardisering. I vilken kontext och under vilka förhållanden som deltagarna fyller i formuläret går naturligtvis inte att styra över, även om detta skulle vara önskvärt. Därför kan aldrig svarssituationen sägas vara standardiserad och generella åtgärder för att påverka detta är svårt att ange (Ejlertsson, 2005).

Strukturering avser till vilken grad som frågeformulärets svarsalternativ är fasta respektive öppna (Trost, 2007). Vår enkät består ju, förutom de inledande frågorna av två mycket öppna frågor. Det är genom dessa vi vill få fram vad strategiskt HR-arbete innebär generellt och praktiskt genom att respondenterna själva, så utförligt som möjligt, får beskriva och ge egna exempel. Vi inser naturligtvis att det kan vara en nackdel, och även ovanligt, att ställa den typen av frågor i en enkät istället för exempelvis under en intervju. Vi har inte haft möjlighet att förtydliga frågorna för att säkerställa att respondenterna verkligen förstår frågan på det sätt vi avsett. Vi har inte heller kunnat ställa följdfrågor för att utveckla svaren än mer och få en djupare beskrivning av respondentens uppfattning. Samtidigt anser vi att vårt val att använda enkät gav oss en helt annan möjlighet att kunna tillfråga fler personer och därmed få ett bredare underlag. Vi kunde därmed exempelvis skicka enkäten till HR-personer på olika nivåer i organisationer givet att vi inte kände oss säkra på var det strategiska arbetet faktiskt utförs. Skulle vi valt intervju som metod hade bland annat identifieringen av dessa personer tagit tid, särskilt när vi vill få en övergripande uppfattning och inte kopplat till en specifik organisation eller bransch.

Vi har som sagt valt att ställa öppna frågor i vår enkät, givet vårt syfte med uppsatsen, och har i utformandet av frågor tagit hänsyn till ett antal aspekter. Vi har varit noga med att ställa en fråga per fråga för att undvika missförstånd när vi tolkar respondenternas svar. Att använda vardagligt språk kändes helt självklart då syftet med vår studie just handlar om vad HR-personer gör i sin vardag. Vår ambition var att enkelheten i formuleringen av frågorna därmed skulle förstärka syftet, något vi dock inte bett om återkoppling på av deltagarna. Däremot

## En studie av strategiskt HR-arbete

antog vi att vissa begrepp, exempelvis ”HR”, som skulle kunna anses som facktermer var kända för samtliga deltagare och därmed definierade vi inte dessa i enkäten. Dock valde vi att inte definiera begreppen operativt respektive strategiskt HR-arbete i syfte att inte påverka respondenternas svar. Vi ville att de tillfrågade ska svara helt med sina egna ord för att få en beskrivning så nära vardagen och det praktiska arbetet som möjligt.

Våra inledande frågor formulerade vi i syfte för att se om någon av de efterfrågade faktorerna var avgörande för hur respondenterna valde att svara. Vi var intresserade av om exempelvis antal medarbetare på HR-avdelningen spelade roll för det strategiska arbetet eller om en viss titel, exempelvis HR-chef, skulle stå för majoriteten av det strategiska arbetet jämfört med andra titlar.

Innan vi påbörjade undersökningen skickade vi enkäten till vår handledare för att få input gällande formulärets innehåll och layout och utifrån hennes synpunkter gjorde vi några mindre förändringar. Innan enkäten sedan skickades ut testade vi den på en respondent (Respondent 6) som vi på förhand bett att, utöver att svara på frågorna, återkomma med eventuell feedback på själva enkäten. Det huvudsakliga syftet med denna pilotenkät var att säkerställa att frågorna tolkades på det sätt som vi avsåg (Ejlertsson, 2005). Respondenten upplevde dock att samtliga frågor var enkla och lättbegripliga varför inga ytterligare justeringar gjordes. Enkäten skickades ut veckan efter påskhelgen då vi inte ansåg det lämpligt att undersökningen skulle krocka med eventuella ledigheter och resor för våra respondenter. Vi märkte dock att många även var lediga veckan efter påsk då vi fick flera automatsvar gällande semester samt att många inte svarade förrän veckan därpå.

Beslutet att skicka enkäten via e-post har främst kostnadsmässiga skäl även om vi beaktade risken med en lägre svarsfrekvens än vid postala enkäter (Troost, 2007). Det kan vara lättare att glömma bort ett e-postmeddelande i inkorgen än ett synligt brev på skrivbordet. En klar fördel med e-post var samtidigt möjligheten för respondenterna att enkelt kunna ställa frågor, exempelvis om när vi behövde ha svar och för oss att svara på dessa samt att kunna skicka ut påminnelser. Vi väntade två veckor innan vi skickade ut påminnelser och syftet var dels att uppmuntra de tillfrågade som ville delta att svara dels att motivera de som eventuellt var osäkra på att delta.

### **3.2 Urval**

Vi valde att skicka ut enkäten via e-post till 50 personer som vi visste eller trodde arbetade främst med HR-frågor. Hur stort urvalet skulle vara resonerade vi oss fram till tillsammans med vår handledare och vi försökte överväga hur många svar som krävdes med tanke på syftet med studien. Ett nyckeltal som tidigt formulerades var att försöka få in ca 20 enkätsvar. Eftersom vi som sagt inte kände oss säkra på var i organisationer som det strategiska HR-arbetet utförs har vi vänt oss till personer på olika nivåer. Vårt intresse riktar sig inte till någon specifik bransch eller storlek på organisation varför stor spridning förekommer inom dessa variabler. Primära urvalskriterier var alltså att de vi kontaktade skulle befinna sig på olika nivåer rent befattningsmässigt samt tillhöra ett så brett spann av branscher som möjligt. Kontaktuppgifter har vi dels hittat via hemsidor och bloggar på internet dels genom kontakter vi båda haft med personer som arbetar inom HR eller som chefer.

Då tiden för genomförande av studien är knapp har vi till viss del varit bekväma i vår urvalsprocess. Vi har fokuserat på att identifiera HR-personer främst via internet och vänt oss till dem vi helt enkelt kunde få kontaktuppgifter till. Vi var dock noggranna med att se till att personerna kom från skilda branscher och olika storlek på organisationer samt befann sig på olika nivåer befattningsmässigt.

Av de 50 personer som vi skickade ut enkäten till svarade till sist 20 personer och eftersom detta var vårt formulerade måltal så kände vi oss nöjda med dessa svar. Vi tyckte också att 20 svar var ett hanterbart material att analysera givet tiden för studien. Av de personer som valde att delta i studien är flera aktiva skribenter inom HR-ämnet på internet, bland annat genom olika bloggar. Man kan därför anta att detta är personer med stort och genuint intresse för området och det ser vi som en förklaring till att många av svaren var både långa och utförliga, trots att frågorna ställdes genom en enkät. Att våra respondenter är aktiva HR-personer med stort engagemang inom området märktes också genom den omedelbara och positiva respons vi fick. Flertalet uttryckte att uppsatsämnet var mycket intressant och att man gärna ville bidra, många uttalade också specifikt att man var glad att bli tillfrågad att delta i studien. Samtliga av våra respondenter har också angett att de vill ta del av uppsatsen i sin helhet när den är färdig.

Mer än hälften av de tillfrågade svarade inte på enkäten och här är vi övertygade om att vårt metodval spelat stor roll. Att svara på så öppna frågor som vi ställer i vår enkät och att verkligen beskriva sin arbetssituation och formulera sina egna tankar om strategiskt HR-arbete tar naturligtvis viss tid i anspråk. Vi inser att dessa förutsättningar och omständigheter troligtvis varit avgörande för många och därmed en förklaring till det relativt stora bortfallet.

### ***3.3 Bearbetning av datamaterial***

Vi har löpande hanterat materialet med varsamhet, de inkomna enkätsvaren har endast varit tillgängliga för oss författare samt delgivits vår handledare. När vi fått in våra 20 svar på enkäten påbörjade vi bearbetning och analys av materialet. Vi beslöt oss tidigt att försöka hitta gemensamma teman bland svaren genom att ordna och sortera materialet för att skapa överblick och förståelse. Vi var dock noga med att ha ett öppet förhållningssätt när vi arbetade med materialet. Denna strukturering ledde till att vi tidigt upptäckte att våra respondenters svar, både den generella beskrivningen av strategiskt HR-arbete och de egna exemplen, hade tydliga kopplingar till de olika faktorer vi satt upp i vår modell över strategiskt respektive operativt HR-arbete. Langemar (2008) menar att efterhand som struktureringen och sorteringen sker framträder olika enheter som sedan utgör själva analysen.

När vi hade strukturerat materialet så ville vi sammanfatta varje tema genom att koncentrera innehållet, utan att tappa information men göra materialet mer hanterbart. Processen kan liknas vid att "koka sås", alltså att reducera vätskan utan att något viktigt tas bort. Materialet ska vara lika rikt på innehåll även efter komprimeringen och innebörden ska framstå mer synligt (Langemar, 2008). Vi ville hitta det som var gemensamt för de olika svar våra respondenter angett. Langemar kallar detta att få fram den generella substansen i fenomenet. Till stor del nyanserade svaren tydligt de faktorer som fanns i vår modell och utifrån dessa omarbetades svaren med egna ord. I nästa kapitel, empiri, beskriver vi dessa dels i löpande text samt genom att belysa med citat från de konkreta exempel som respondenterna angett. Naturligtvis framträdde även andra områden som viktiga för det strategiska HR-arbetet, men dessa förekom endast enstaka eller fåtal gånger, samtliga finns angivna i tabell 3 i empiriavsnittet. I tabell 3 redogör vi även specifikt för vilka respondenter, angivna med

nummer, som beskrivit vilken faktor och område som centrala för strategiskt HR-arbete generellt samt genom de egna exemplen.

Av de 20 svar som vi fick in var det endast 9 respondenter som, enligt oss, gav konkreta exempel på vad strategiskt HR-arbete innebär i praktiken. Vi resonerade länge med varandra och analyserade noggrant varje svar vi kände oss osäkra på, i vissa fall tog vi även hjälp av vår handledare för att få klarhet. En övergripande bild av övriga 11 svar ger vi i figur 2 i empiriavsnittet och vi resonerar kring detta mer detaljerat i vår slutdiskussion.

### ***3.4 Trovärdighet***

I många uppsatser förekommer resonemang kring begreppen reliabilitet och validitet, dock är dessa termer inte lämpliga att använda i vår typ av studie som är av kvalitativ karaktär (Trost, 2007). Däremot har vi reflekterat kring trovärdigheten gällande vår studie och har försökt identifiera felkällor i vårt tillvägagångssätt genom att ha ett kritiskt förhållningssätt.

Vi kan inte på något sätt garantera att det som våra respondenter svarar på våra frågor faktiskt är sant. Vi kan självklart också ha misstolkat materialet, såväl under bearbetning som analys, och därmed oavsiktligt påverkat resultatet felaktigt. Vi inser också att genom att inte redovisa allt datamaterial kan vi förvränga materialet omedvetet och läsaren är utlämnad till vår tolkning. Vidare kan vi inte säkerställa att samtliga respondenter tolkat våra frågor på det sätt som vi avsett, även de kan ha missuppfattat.

Att avgöra sanningshalten i våra respondenters svar är naturligtvis omöjligt. Men vår tolkning av de generella svaren och de konkreta exemplen i kombination med övrig information gällande respektive persons arbetssituation är ändå att materialet är tillförlitligt. För att undvika att misstolka enkätsvaren under arbetes gång har vi suttit tillsammans och gått igenom underlaget, resonerat fram och tillbaka och vänt och vridit på formuleringar, ord och begrepp. Samtliga svar har vi även behållit i originalversion och fullängd under hela analysarbetet för att undvika att skapa luckor som vi sedan skulle kunna fylla med annan information i syfte att skapa helhet. För att skapa förutsättning för att materialet redovisas på ett så korrekt sätt som möjligt, givet vår tolkning, har vi försökt att göra en så nyanserad presentation som möjligt av svaren. I empiriavsnittet redogör vi för såväl de svar som stämde

överens med vår teoretiska referensram och vår modell som avvikande fall och skillnader. Vi anser inte att någon respondent missuppfattat våra frågor då svaren, trots sitt skilda innehåll, är av liknande karaktär. Vi ville ju även minska denna risk genom att en respondent fick agera som "pilotperson" samt att vi fick skriftlig input av vår handledare.

### **3.5 Etik**

Vilken metod som väljs för en studie avgör naturligtvis resultatets utfall och karaktär. På samma sätt påverkar valet av metod olika etiska aspekter med forskningen. Etik kan inte vara omedveten och godtycklig utan ett etiskt ställningstagande är alltid reflekterat och ska kunna uttryckas i ord. Därmed kan etik anses som ett motiverat och välformulerat ställningstagande som framförs som ett system. Forskningsetik är inte ett helt definierat område även om naturligtvis begreppet antyder att det handlar om förhållandet mellan forskning och etik samt forskarens inställning och krav på forskningens innehåll och utformning (Gustafsson, Hermerén & Petterson, 2005).

Vetenskapsrådet är en myndighet under Utbildningsdepartementet med uppdrag från riksdag och regering inom det vetenskapliga forskningsområdet (hämtat från hemsidan).

Vetenskapsrådet har tagit fram ett antal grundprinciper med syfte att ge normer kring vad som ska gälla för forskningsprojekt inom Ämnesrådet för humaniora och samhällsvetenskap. För forskning och studier inom detta område, som ju vår uppsats tillhör, gäller fyra grundkrav:

1. *Informationskravet* innebär att forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.
2. *Samtyckeskravet* betyder att deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.
3. *Konfidentialitetskravet* kräver att uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.
4. *Nyttjandekravet* säger att uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.

## En studie av strategiskt HR-arbete

Vetenskapsrådet ger även som rekommendation att de som deltar i en studie ska få frågan om de är intresserade av resultatet och ge möjlighet för deltagarna att ta del av detta. Ett konkret förslag som föreslås lämpligt är att deltagare i enkätundersökningar anger detta på något sätt i samband med sina svar, vilket vi valde att göra (Gustafsson, Hermerén & Petterson, 2005).

Vi har under arbetet med vår uppsats försökt ta hänsyn till dessa principer i största möjliga mån. Samtliga personer som tillfrågades att delta i studien informerades om uppsatsens syfte och valet att medverka eller ej var upp till varje person. Vissa personer valde exempelvis att inte delta då de inte ansåg sig arbeta med strategiska HR-frågor i tillräcklig omfattning för att kunna bidra till uppsatsen. Genom enkäten fick samtliga respondenter också information om att materialet som samlades in endast skulle användas i uppsatsen samt att vi hade samtliga kontaktuppgifter sammanställda elektroniskt i dokument, vilka endast vi som författare hade åtkomst till. Vi skickade i samtliga fall personliga e-postmeddelanden med enkäten bifogad, istället för att skapa en lång e-post-lista, då vi ansåg det högst olämpligt att respondenterna skulle kunna se vilka andra som deltog i undersökningen. Vi har inte fått några negativa reaktioner eller frågor gällande information eller hantering av material och uppgifter från någon av de tillfrågade personerna.



## **4. Empiri**

---

*I följande kapitel kommer vi att redovisa vårt empiriska material som vi tillhandahållit genom den enkät (se, bilaga 1.) som vi skickade ut till personer vilka arbetar inom HR. Enkäten kan delas in i tre olika delar och det empiriska materialet kommer att redovisas utifrån dessa tre delar:*

- *Syftet med den första delen var att kunna bilda oss en snabb uppfattning om respondenternas arbetssituationer.*
- *I den andra delen bad vi respondenterna att beskriva deras generella syn på innebörden av att arbeta strategiskt utifrån ett HR-perspektiv.*
- *I den tredje delen ville vi att respondenterna skulle ge konkreta exempel på då de själva arbetat strategiskt utifrån ett HR-perspektiv.*

### **4.1. Respondenternas arbetssituationer**

För att kunna bilda oss en övergripande bild av respondenternas olika arbetssituationer bad vi dem att svara på några inledande frågor på enkäten. Dessa frågor gällde deras arbetsposition/titel, vilken bransch de verkar inom och hur många medarbetare de har på sin HR/PA-avdelning. Dessutom skulle de bedöma hur stor del av deras arbete som är operativt respektive strategiskt. I tabellen nedan har vi sammanställt alla respondenternas svar.

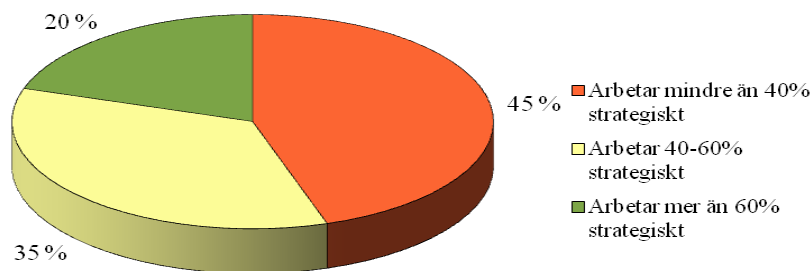
## En studie av strategiskt HR-arbete

**Tabell 2: Sammanställning av alla respondenter arbetsituationer.**

Respondent-nummer	Titel	Antal medarbetare på HR-avdelning	Typ av bransch	Fördelning av arbetstid Strategiskt/Operativt	
				Strategiskt	Operativt
1	HR-Direktör	3	Läkemedel	40 %	60 %
2	HR-Direktör	8	Bemanning	25 %	75 %
3	HR-Chef Koncern	20	Detaljhandel	80 %	20 %
4	HR-Chef	10	Hälso- & sjukvård	70 %	30 %
5	Staffing Manager	5	Mjukvaruutveckling	30 %	70 %
6	HR-Officer	3	Bilindustri	10 %	90 %
7	HR-Direktör	7	Resebransch	50 %	50 %
8	HR-Specialist	12	Hälso- & sjukvård	40 %	60 %
9	HR-Konsult	0	Konsult	50 %	50 %
10	HR-Konsult	0	Team- & ledarutveckling	40 %	60 %
11	Rekryteringskonsult	20	Bemanning & rekrytering	20 %	80 %
12	Kommun-chef	6	Offentlig sektor/Kommun	25 %	75 %
13	HR-Specialist	20	Detaljhandel	100 %	0 %
14	Kontorschef	2	HR/Organisationsutveckling	40 %	60 %
15	HR-Konsult	0	Coachbransch	70 %	30 %
16	HR-Specialist	15	Hälso- & sjukvård	20 %	80 %
17	HR-Konsult	11	Finans, jurist, mode	20 %	80 %
18	HR-Specialist	7	Maskinuthyrning	50 %	50 %
19	HR-Specialist	20	Detaljhandel	30 %	70 %
20	HR-Specialist	15	Hälso- & sjukvård	25 %	75 %

Som titel har vi fått in en mängd olika benämningar exempelvis HR-chef, HR-direktör, HR-officer, HR-specialist, HR-konsult, Staffing Manager med flera och antalet medarbetare på informatörernas HR-avdelning varierar mellan 0 och 20. Då vi bad respondenterna att bedöma hur stor del av deras arbete som är operativt respektive strategiskt, svarade 9 personer av 20 att de ansåg att de arbetar mindre än 40 % strategiskt, det vill säga att de arbetar mestadels operativt. 7 av 20 personer svarade att de arbetar mellan 40 % -60 % strategiskt, vilket betyder att de har en relativt jämn uppdelning mellan de strategiska och operativa arbetsuppgifterna. Endast 4 personer svarade att den strategiska delen av arbetet är mer än 60 %. I cirkeldiagrammet nedan visas en procentuell fördelning av hur mycket respondenterna anser att de arbetar strategiskt.

**Figur 1: Respondenternas fördelning på andel strategiskt arbete.**



#### ***4.2. Innebörden av strategiskt HR-arbete***

Gällande frågan om vad strategiskt HR-arbete innebär rent generellt har svaren visserligen skiljt sig något, men vissa aspekter är ändå gemensamma för de flesta och vi har kunnat sammanställa svaren i nedanstående tabell. Merparten av respondenterna (14 av 20) förknippar strategiskt HR-arbete med att alltid tänka ett steg före i arbetet och ha ett mer långsiktigt perspektiv på det de gör. Fokus ligger alltså i att arbetet ska generera nytta i framtiden istället för att det måste bidra med nytta idag. Många av respondenterna (12 av 20) anser även att strategiskt HR-arbetet måste stödja verksamhetens affärsmål och strategier. För att kunna göra det krävs det att de som arbetar på HR-avdelningen förstår och är väl insatta i organisationens affärer. Flera respondenter (7 av 20) anser även att strategiskt tillvägagångssätt i arbetet innebär att ha ett bredare perspektiv, lyfta blicken och att se helheten. Lika många personer (7 av 20) påstår att utveckling av humankapital, identifiering av befintlig kompetens samt planering av framtida kompetensbehov är att arbeta strategiskt. Övriga inkomna förslag på strategiska arbetsinsatser som inte lika många av respondenterna har uppgett, kan läsas i nedre delen av följande tabell.

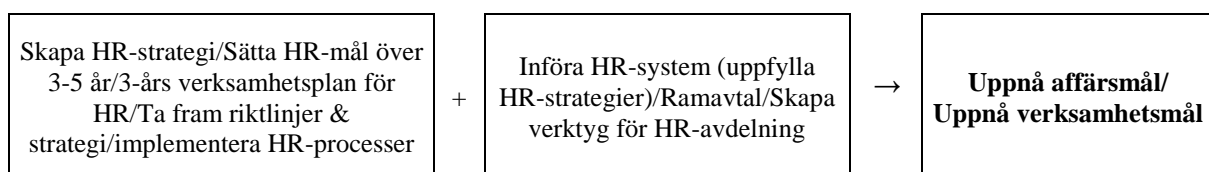
**Tabell 3: Sammanställning över respondenternas generella innebörd av strategiskt HR-arbete.**

Antal svar	Strategiskt HR-arbete innebär generellt	Vilka som svarat
14	Lånsiktigt perspektiv/pro-aktivt arbete/framtiden	1,2,5,6,7,8,10,13,15,16,17,18,19,20
12	Stödja affärsmål & strategier/ha tydlig koppling till övergripande mål/förstå och vara insatt i affären/affärsfokus	2,3,5,6,7,9,10,11,13,14,15,19
7	Bredare perspektiv/Lyfta blicken/övergripande nivå/se helheten/ha helikoptersyn/"the big picture"	1,5,7,8,13,15,19
7	Utveckling av medarbetare (humankapital) både individuellt och i grupp/Kompetensutveckling/kompetensplanering/kompetensidentifiering	3,11,12,13,15,17,18,
6	Ramverk/HR-Strategi/HR-Mål	2,4,7,8,10,19
5	Chefsstöd/chefsutveckling/coacha chefer	12,13,14,15,18
5	Förändra strategin/ha levande dokument/följa trender/omvärldspåverkan/samhällsutveckling	3,8,5,14,15
4	Kostnadseffektiva HR-processer/enkla administrativ-verktyg & IT-lösningar/utveckling av verktyg & metoder	6,3,13,14
2	Mätning & uppföljning av resultat	9,13
1	Förklara nytta	7
1	Förankring i ledning	7
1	Bidra med unik HR-kompetens i ledning	13

### 4.3. Att arbeta strategiskt – konkreta exempel

På frågan efter konkreta exempel på strategiska arbetsinsatser tagna ifrån respondenternas arbete var det, som vi tidigare nämnt, många som inte angav konkreta exempel. Istället gav de återigen en generell bild av innebörden av strategiskt HR-arbete. 11 av 20 svarade, om än med olika ord, på detta sätt. I det stora hela (se, figur 2) menar dessa personer att strategiskt HR-arbete innebär att skapa HR-strategier, riktlinjer och verksamhetsplaner för ett visst antal år framöver. Dessa processer implementeras därefter i det dagliga arbetet och ska leda till att organisationen kan uppnå sina uppsatta affärsmål och verksamhetsmål. Dessutom krävs det att det införs HR-system, skapas ramavtal och verktyg för HR-avdelningen, som gör att de kan uppfylla sina strategier.

**Figur 2: Övergripande innebörd av strategiskt HR-arbete enligt flertalet av respondenterna.**



## En studie av strategiskt HR-arbete

För att kunna skapa HR-strategier och införa HR-system och HR-verktyg, nämner respondenterna ett antal olika områden som måste finnas och utarbetas inom HR-arbetet. Inga konkreta exempel på hur detta kan uppnås framgår, utan endast att nedanstående områden bör finnas med i strategiskt HR-arbete:

- Kompetensutveckling
- Ledarskapsutveckling
- Arbetsmiljö & hälsa
- Chefsförsörjning
- Belöningsprogram
- Lönebildning
- Arbetsrätt
- Organisationskultur
- Humankapitalmätning
- Information
- Erfarenhetsbyte
- Frisknärvaro
- Utbildning av ledare, grupp, medarbetare
- Rehabilitering
- Coachning

Dessa ovanstående områden har vi alltså sammanställt utifrån alla de respondenter som inte angivit ett konkret exempel på en strategisk HR-insats, utan istället har beskrivit att strategiskt HR-arbete utförs då strategier och mål utarbetas inom någon eller några av dessa områden. Trots att flertalet av de inkomna svaren på frågan gällande konkreta exempel på strategiska arbetsinsatser inom HR-arbetet, enligt oss inte var så specifika och konkreta exempel som vi hade önskat, svarade några utav respondenterna mycket bra. Vissa angav endast ett kort och koncist exempel på ett arbetsmoment ifrån deras arbete som de anser vara strategiskt och andra beskrev sina exempel mer utförligt och förklarande. Exemplet ifrån respondent nr. 20 visar på ett strategiskt arbete, då denne arbetar utifrån ett långsiktigt perspektiv och har framtiden med i beräkningen i sitt arbete.

## En studie av strategiskt HR-arbete

”Tillsammans med verksamhetschef har vi tittat på pensionsavgångar i framtiden och vilken kategori medarbetar vi måste anställa.”

Respondent nr. 20

Även om den här personen svarat mycket kort och outvecklat, ger svaret oss en klar och tydlig bild över arbetsmomentet. Personen anser att det strategiska i dennes arbete ligger i det långsiktiga tänkandet. Respondent nr. 8 knyter också an det långsiktiga perspektivet till sitt exempel ifrån det vardagliga arbete, då denne beskriver hur arbete kring kompetensförsörjning i sin organisation fungerar.

”I arbetet ingår att se över processen som den varit tidigare, skapa en struktur i hur kompetensförsörjningsarbetet ska ske framöver och planera hur processen ska integreras och bli en naturlig del i andra viktiga styrprocesser som till exempel budget och verksamhetsplanering. I arbetet ingår att analysera utfall av genomförda kompetenskartläggningar, involvera chefer och verksamhetsföreträdare i att beskriva framtida behov av kompetens och utifrån detta finna kompetenskritiska grupper... I arbetet har även ingått att planera och genomföra workshops med chefer och på så sätt få till den dialog kring framtida behov och finna kompetenskritiska grupper.”

Respondent nr. 8

Genom att planera och kartlägga det framtida behovet av kompetens och dessutom involvera andra chefer och verksamhetsföreträdare i frågan, anser sig personen att den arbetar strategiskt. Då det istället gäller arbetet kring att rekrytera/bemanna och det dagliga arbete som en rekryteringskonsult utför, kan det arbetet istället anses vara operativt. Respondent nr. 11 ser det arbete som han/hon personligen utför som ett operativt arbete, men att själva uppgiften att rekrytera/bemanna är av strategisk karaktär.

”I min roll som rekryteringskonsult är arbetet operativt (dvs, det faktiska arbete som jag personligen utför). Att rekrytera/bemanna är däremot en form av strategiskt HR-arbete. Så i min relation med uppdragsgivarna är syftet/anledningen allt som oftast av strategisk karaktär.”

Respondent nr. 11

Detta visar på att ett arbetsmoment ofta kan ha både en operativ och strategisk sida. Det själva fysiska arbetet hos en rekryterare som exempelvis att skriva arbetsannonser, bjuda in sökande

## En studie av strategiskt HR-arbete

till intervju, fylla i nya arbetsavtal med mera är operativa arbetsinsatser, men tanken och bakgrunden bakom valet av vem och varför rekrytering skall ske, är istället den strategiska delen.

En annan person, respondent nr. 18 beskrev i sitt exempel hur organisationen hade handlat när de hamnade i en krisartad situation. Både en chef och en mycket viktig medarbetare slutade för att istället starta upp en konkurrerande verksamhet på samma ort. Då extern rekrytering inte gav några bra alternativ, beslutade respondenten tillsammans med chefen att en intern rekrytering skulle främja företaget. Chefpositionen tillsattes av en person som snart skulle avsluta ett projekt inom organisationen och den andra viktiga medarbetarens plats ersattes av en person som tidigare varit inhyrd av bemanningsföretag. För att kunna vara fortsatt starka på orten där en ny konkurrent nu hade bildats, beslutades att rekrytera ytterligare en person till organisationen. Även denne tjänst rekryterades internt eftersom en person, som var inhyrd av bemanningsföretag, hade passande kompetens och alltid genomförde ett arbete som genererar ett gott resultat.

”... efter extern rekrytering som inte gav något och efter efterfrågan från medarbetarna själva på orten tillfrågade vi en intern person som snart skulle avsluta ett projekt inom vår organisation. Han tackade ja och vi förhandlade enligt MBL. Med honom på plats ville vi få ordning på resten av verksamheten. Extern rekrytering sattes igång för den andre medarbetarens lediga plats, tillfrågad slutkandidat tackade nej och istället för att börja om kom jag och chefen fram till att förvalta de kompetenser som fanns i vår verksamhet på orten. Vi lät en person som kan verksamheten och är uppskattad kliva fram och ta rollen istället efter den viktiga medarbetaren, på hans plats lät vi en person vi haft inhyrd anställas hos direkt genom oss... Nu står vi starka på orten och alla känner sig taggade att driva arbetet framåt... Det innebär att inte bara lösa en uppgift här och nu utan att mitt genomförande får en inverkan ur ett långsiktigt perspektiv. En långsiktighet som oftast också berör ett flertal personer och inte bara en enskild individ.

Respondent nr. 18

Det här exemplet visar hur företaget strategiskt har valt att behålla och ta vara på den redan befintliga kompetensen som fanns inom företaget. Genom att anställa en person som är inhyrd och arbetar i företaget, sparas mycket tid för introduktion och upplärning, vilket måste ske vid

## En studie av strategiskt HR-arbete

en extern rekrytering. Citatet uttrycker också hur fokus för strategiskt HR-arbete inte bör ligga på individnivå utan se till grupper. Ett mer övergripande fokus där grupper eller enheter och ibland hela verksamheten är det centrala återkommer i många respondenters svar.

I arbetet kring att kartlägga kompetensbehov kan det även vara till stor vikt att vara medveten om vilka trender och prognoser som finns i omvärlden. Respondent nr. 8 menade att den arbetat strategiskt då denne försökt att förutspå deras framtida kompetensbehov genom att analysera dagens och framtidens utveckling inom sjukvården.

”I planeringen av workshopen har det även ingått att ta del av utredningar och omvärldsbevakning kring hur framtidens sjukvård kan komma att se ut och analysera vilken påverkan detta kan ha på vårt framtida kompetensbehov.”

Respondent nr. 8

Det är även flera av våra respondenter som i sina exempel menar att de arbetar strategiskt eftersom de utarbetar olika system, strategier, verksamhetsplaner och modeller som arbetet sedan ska utgå ifrån. Respondent nr. 6 ansåg att den arbetar strategiskt då denne fick arbeta fram en ny modell som skulle kunna användas för att lätt kunna räkna ut löner.

”Gjorde om löner revisionsuträkning för tjänstemän. Fick arbeta om en modell för att lätt räkna om lönerna... För mig innebär att jag tänker ett steg längre, ligger steget före. Att jag har ett tydligt mål/strategi med mitt arbete. Exempelvis vad innebär det för företaget att jag arbetar om en process? Kan vi göra processen mer effektiv?”

Respondent nr. 6

Då bra modeller utarbetas kan det framtida arbetet underlättas och mycket tid kan sparas, så även vid detta exempel skildras en arbetsinsats som har ett långsiktigt perspektiv. Att tänka framåt och lägga upp planer för sitt arbete över de kommande åren anses även det vara att arbeta strategiskt. Respondent nr. 19 beskrev hur HR-avdelningen hade kartlagt den senaste tidens genomförda aktiviteter som organisationen hade gjort för att synas utåt i samhället och hur de utifrån det sedan kunde lägga upp en planering för nästa år.

”Vi gick igenom vilka aktiviteter vi haft på senaste tiden gällande t.ex. företagspresentationer på universitet och högskolor, annonsering, arbetsmarknadsdagar, hur vi syns i sociala medier etc. Utifrån dessa erfarenheter



gjorde vi en plan för nästa år gällande var vi vill synas för att nå de bästa talangerna, vilka externa partners vi kan tänka oss att samarbeta med, vilken typ av marknadsföringsaktiviteter som är relevanta för just oss och så vidare.”

Respondent nr. 19

Många respondenter ansåg att strategiskt arbete innebär att tillsammans sätta sig ned och arbeta fram planer eller mål att sträva efter. Respondent nr. 14 beskrev hur strategiskt arbete kan ske inom grupputveckling. I dennes organisation fick en grupp medarbetare sätta sig ned tillsammans och sedan komma med egna förslag på hur de själva ansåg att deras drömarbetsplats såg ut. Då alla fått komma med förslag kunde information sedan sammanställas och de arbetade fram en handlingsplan över hur de ska kunna bli en bättre arbetsplats.

”Jag arbetar kontinuerligt med grupp- och organisationsutveckling på mina enheter. I dag har jag arbetat med en grupp där vi tillsammans brainstormat kring hur vi vill att vår arbetsplats ska se ut i framtiden – i den allra bästa av världar. D.v.s. drömarbetsplatsen. Vi sammanfattar detta och kokar ner och kommer fram till en gemensam målbild, nästa steg blir att ta fram en handlingsplan och uppföljningsplan för detta.”

Respondent nr. 14

#### ***4.4. Sammanfattning av empiri***

Respondenterna som har svarat på vår enkät arbetar inom många olika branscher och deras titlar/positioner hos organisationerna varierar på olika HR-poster som bland annat, HR-specialist, HR-chef, HR-direktör och HR-konsult. Respondenternas HR-avdelningars storlek varierar från att ha 0-20 medarbetare. För att se hur stor del av arbetet som är strategiskt inom HR, ombads respondenterna att ange hur stor del av arbetet som är strategiskt respektive operativt arbete. Det visade sig att 20 % av personerna svarade att de arbetar mer än 60 % strategiskt, 35 % av personerna svarade att de arbetar 40-60 % strategiskt och 45 % av personerna svarade att de arbetar mindre än 60 % strategiskt.

Då respondenterna beskrev sina generella bilder på innebörden av strategiskt HR-arbete, var följande faktorer de som angavs flest gånger; att ha ett långsiktigt perspektiv i sitt arbete, att

## En studie av strategiskt HR-arbete

HR-arbetet ska stödja affärs mål och strategier, att ha ett bredare perspektiv i sitt arbete och att ta tillvara och utveckla sitt humankapital. Andra faktorer som också fanns med bland svaren, men som inte lika många av respondenterna uppgav, var bland annat; att sätta upp HR-strategier/HR-mål, att agera chefsstöd, att vara medveten om och följa omvärldens trender, att kontinuerligt följa upp och mäta sina resultat, att HR-arbetet ska förklara nytta, att HR-arbetet ska ha en förankring i företagsledningen och där ska kunna bidra med unik kompetens.

När vi bad respondenterna att redogöra för konkreta exempel på arbetsinsatser tagna från deras dagliga arbete som de anser vara av strategisk karaktär, hade många av dem svårt att faktiskt ge ett konkret exempel. Många svarade återigen med deras generella syn på innebörden av strategiskt HR-arbete, och menade då att de arbetar strategiskt då de utarbetar och framställer HR-strategier och HR-mål, vilket sedan ska kunna bidra till att verksamheten kan uppnå sina affärs mål. Men vissa av respondenterna förklarade konkreta exempel ifrån deras arbete som de ansåg vara utav strategisk karaktär, då de bland annat beskrev hur de försökt analysera framtida kompetens- och anställningsbehov, arbetat fram nya modeller som underlättar arbetet och hur de använder sig utav intern rekrytering för att ta vara på den kompetens som redan finns inom företaget.

## 5. Analys

---

*I analysen kommer vi belysa det insamlade materialet, som redovisats ovan, utifrån den teoretiska referensramen i allmänhet och vår modell för strategiskt respektive operativt HR-arbete i synnerhet. Vi börjar med att resonera kring resultatet utifrån de inledande frågorna i enkäten för att analysera eventuella samband mellan dessa och strategiskt HR-arbete.*

*Därefter analyserar vi resultatet gällande vad strategiskt HR-arbete innebär generellt och praktiskt utifrån vår modell. För att skapa en överskådlig struktur har vi valt att låta de olika faktorerna i modellen vara rubriker i analysen.*

### 5.1. Inledande frågor

Våra inledande frågor gällande titel, branschtillhörighet, antal medarbetare på HR-avdelningen samt andelen operativt respektive strategiskt arbete hade som syfte att se om vi kan se några samband mellan dessa faktorer och strategiskt HR-arbete. Som vi redogör för nedan har vi inte kunnat se generella eller uppenbara samband utifrån vårt empiriska material, dock har informationen hjälpt oss att bättre förstå våra respondenters svar på de öppna beskrivande frågorna.

#### 5.1.1. Titel/position

Den första frågan i enkäten var att ange vilken titel respondenten har i företaget. Denna fråga ställde vi i syfte att se om det fanns något specifikt samband mellan position och hur stor del av arbetet som uppskattades som strategiskt. Genom de svar som respondenterna angett har vi inte kunnat se något sådant samband. Såväl de som vi uppfattar som HR-medarbetare som HR-chefer anger en stor variation gällande andelen strategiskt HR-arbete. Detta resultat förvånar oss, vi hade väntat oss att särskilt personer med positioner som HR-chef eller HR-direktör skulle ange en större andel strategiskt arbete. Majoriteten av den litteratur vi tagit del av och presenterat ovan uttrycker tydligt att HR ska vara representerad i ledningsgrupp samt att HR-arbetet ska ha ett tydligt ledningsperspektiv för att kunna bidra strategiskt och uppfylla affärs mål. Den respondent som anger att arbetet är 100 % strategiskt har inte en uttalad chefstitel utan är HR-specialist. Vår tolkning är att denna person troligtvis har en alltigenom strategisk roll i organisationen utan att ha en chefsbefattning. Vår slutsats blir därför att det inte går att koppla en viss HR-titel med övervägande strategiskt arbete.

### **5.1.2. Branschtillhörighet**

Vår andra fråga gällde vilken bransch som respondentens företag verkar inom. Vi ville få svar från såväl offentlig verksamhet som privata företag samt en spridning mellan olika branscher, vilket påverkade vårt urval. De 20 inkomna svaren representerar en stor variation med bidrag från bland annat detaljhandel, hälso- och sjukvård, industri samt konsultverksamhet. Inte heller utifrån branschfaktorn kan vi se några tydliga samband med andel strategiskt HR-arbete. Resultatet känns inte på något sätt förbluffande då inte heller den teori vi tagit del av gör någon skillnad mellan branscher. Att HR-arbete idag ska vara av mer strategisk karaktär verkar vara en universallösning som inte styrs av vilken miljö och kontext som organisationen verkar inom utan mer som ”best practice” oavsett dessa faktorer. Vi inser att eftersom vårt material endast består av 20 svar, där flera branscher endast finns med som enstaka eller fåtal exempel, är det oavsett inte ett tillförlitligt underlag att dra slutsatser utifrån. Dock har informationen om branschtillhörighet hjälpt oss i att bättre förstå och tolka respondenternas svar och konkreta exempel.

### **5.1.3. Antal medarbetare på HR-avdelning**

Gällande frågan om antal medarbetare på respektive respondents HR-avdelning ville vi även här kunna se eventuella samband mellan storleken på HR-avdelningen och andelen strategiskt HR-arbete. Antalet medarbetare hos våra respondenter varierade mellan 0 och 20 personer. I samtliga fall där respondenten svarat att denne inte har någon kollega på sin HR-avdelning hade konsult angetts som titel. Att vi inte kan se ett generellt samband förvånar oss inte nämnvärt, precis som gällande branschtillhörighet är inte litteratur och tidigare forskning specifik när det gäller antal medarbetare på HR-avdelningen. Det ”lilla” samband vi kunde se är att 3 av de 4 personer som arbetar mer än 40 % strategiskt har minst 10 personer på sin HR-avdelning. Vi tolkar detta som att när avdelningen är tillräckligt stor finns det större möjlighet att fokusera på det strategiska arbetet, givet att andra kollegor kanske har roller av mer operativ eller administrativ karaktär. Även här inser vi dock att vårt begränsade material inte kan utgöra grund för generella slutsatser gällande HR-avdelningens storlek och dess påverkan på andel strategiskt HR-arbete.

#### **5.1.4. Andel strategiskt respektive operativt HR-arbete**

Frågan om hur stor del av respondenternas arbete som är strategiskt respektive operativt ställde vi för att få en bild av vilken typ av arbete som dominerar HR-personers vardag. Respondenterna fick göra sin egen bedömning utifrån att den totala arbetstiden är 100 %. Vi valde att inte definiera begreppen operativt respektive strategiskt HR-arbete i enkäten då vi inte ville påverka hur respondenterna skulle svara på de beskrivande frågorna därefter. Om vi exempelvis definierat strategiskt som långsiktigt och operativt som kortsiktigt tror vi att just dessa ord oreflekterat skulle använts av många respondenter, vilket vi verkligen ville undvika.

Vi blev uppriktigt överraskade av resultatet, fördelningen var inte som vi hade väntat oss. Vi upplever utifrån såväl litteraturen som den offentliga diskursen kring SHRM vara att majoriteten av professionella HR-personers arbete ska vara av strategisk karaktär. Vårt resultat säger något helt annat då endast 20 % av respondenterna angett att de arbetar mer än 60 % strategiskt. Däremot anger hela 45 % av de svarande att de arbetar mindre än 40 % strategiskt. Becton och Schraeder (2009) är mycket tydliga med att HR-funktionen måste frångå mer traditionella HR-aktiviteter av operativ karaktär till förmån för strategiska HR-insatser som bidrar till uppfyllande av affärsmål. Även Ulrich och Brockbank (2007) uttrycker bestämt att HR-avdelningens fokus bör ligga på det strategiska bidraget, att HR levererar värde är avgörande för framgång. Vi tycker denna tydliga diskrepans mellan det som teorin formulerar som ideal och hur våra respondenter beskriver sitt arbete är mycket intressant. Gaines Robinson och Robinson (2006) redogör för att HR-funktionen bör bli mer strategisk, men fortfarande är den största delen av HR-arbetet som utförs av operativ eller administrativ karaktär. De menar att detta beror på att begreppet strategiskt HR-arbete inte är väldefinierat, att professionella HR-personer har svårt att översätta det i praktiken. Vi har inte fått några indikationer, genom svaren från respondenterna, att begreppet skulle vara otydligt eller svårt att förstå. Däremot har vi ju själva, trots idogt letande, haft svårt att hitta en tydlig åtskillnad av begreppen operativt respektive strategiskt HR-arbete. Även om begreppen både i litteraturen och i dagens samhälle används frekvent och självklart tänker vi att uppdelningen nog inte är så given. Ofrånkomligt blir då konsekvensen att en exakt och praktisk fördelning mellan operativt och strategiskt blir mycket svårt att göra, men tillåter fortfarande att begreppen används retoriskt.

## **5.2. Beskrivande frågor**

Våra två huvudfrågor i enkäten är av mycket öppen karaktär då vi vill att respondenterna ska beskriva vad de anser att strategiskt HR-arbete innebär samt konkretisera detta med egna exempel från sin arbetsituation. I vårt teoriavsnitt presenterade vi en modell som tydliggör skillnaden mellan operativt och strategiskt HR-arbete givet ett antal dimensioner. Nedan redogör vi för och analyserar vårt empiriska material utifrån modellen samt vår teoretiska referensram, såväl svaren kring generellt HR-arbete som de konkreta exemplen utreds under respektive rubrik.

### **5.2.1. Tid**

Den mest utmärkande faktorn som flest respondenter har som gemensam nämnare är just att strategiskt arbete kopplas samman med ett längre tidsperspektiv. Det förekommer i flera enkätsvar specifika tidsangivelser för uppsatta HR-mål och – strategier där svaren ligger mellan 3 till 5 år. Flera av de exempel som vi presenterat ovan i form av citat belyser detta tankesätt med ord som ”långsiktigt, framtid och framöver”. Att just denna faktor är den mest frekventa bland svaren känns inte överraskande, snarare logisk. Enligt Whittingtons (2010) klassiska perspektiv är strategi förmågan att planera och därmed långsiktigt maximera organisationens fördelar. Strategi är en logiskt grundad process där informationsanvändning och objektivt beslutsfattande påverkar företagets kontext och därmed avgör framgång. Det strategiska målet är att företagets vinst på lång sikt ska vara tillfredsställande. En av våra respondenter beskriver detta väl genom att resonera kring att alltid ligga steget före och tänka ett steg längre. Långsiktiga mål och strategier med det egna arbetet kopplas samman med hur företaget påverkas, exempelvis vad det innebär om en process omarbetas.

Whittingtons tankar passar väl ihop med den litteratur kring SHRM vi läst och redogjort för. Bland annat Robinson och Robinson (2006) menar att strategiskt HR-arbete innebär att fokusera på planering och optimering av prestationer för att maximera lönsamheten. Skillnaden mot mer traditionellt HR-arbete är ett skifte av inriktning, från aktiviteter till prestation. Vi tolkar detta som att HR som funktion bör koncentrera sig på output, alltså resultat, istället för att producera ”en massa HR- verksamhet” som ändå inte stödjer affären. Många av våra respondenters konkreta exempel fokuserar på förmågan att tänka ett steg längre, att kunna planera för att möta förändringar i framtiden. Områden som rekrytering och

kompetensutveckling anser vi på ett bra sätt belyser detta, organisationen kan inte bara se till idag utan vilka personer och vilken kompetens som krävs imorgon.

Legge (1995) framhåller att det endast är det klassiska synsättet på strategi som är aktuellt gällande långsiktig och rationell planering av HRM-insatser. Hennes ton är kritisk och uttrycker att det klassiska perspektivet tillåter organisationer att använda förenklade modeller och verktyg av ”top-down” karaktär. Vi anser att våra respondenter på ett bra sätt ger uttryck för sitt strategiska arbete där långsiktiga mål och framtida behov och utmaningar avgör valet av den handlingsplan och resurstänkande som krävs för att mål och behov ska uppnås. Flera svar beskriver hur de som HR-representanter sitter ned tillsammans med en chef eller ledningen och bidrar med sin spetskompetens till de beslut som fattas.

### **5.2.2. Fokus**

Flera av våra respondenter beskriver ett strategiskt tillvägagångssätt i sitt arbete genom att de har ett helikopterperspektiv på verksamheten. Att inte bara isolera sitt arbete till specifika HR-aktiviteter utan aktivt verka för att de insatser som HR-funktionen levererar bidrar till framgång för organisationen i stort. De konkreta ord som flera enkätsvar innehåller är bland annat att arbeta med ett bredare perspektiv, på en övergripande nivå och att se helhet. Detta makroperspektiv på HR-arbete stämmer väl överens med den teori kring SHRM som vi tagit del av. Granberg (2011) belyser detta genom att peka på ett skifte av fokus, från att företaget ser till sin inre effektivitet och att göra saker rätt till att istället koncentrera sig på den yttre effektiviteten, alltså att göra rätt saker. Att HR-arbete måste orienteras mot och integreras med övergripande mål för att ta hänsyn till såväl övrig verksamhet (kärnverksamhet) som marknaden och kunderna.

Becton och Schraeder (2009) menar att ett strategiskt HRM-arbete är helt avgörande för huruvida organisationen ska lyckas bättre i jämförelse med sina konkurrenter. Här har HR en viktig uppgift genom att identifiera och säkra att humankapitalet bidrar till att resultat uppnås på ett effektivt sätt. Våra respondenter nyanserar en tydlig helhetsbild både genom sina generella svar och sina egna exempel kring strategiskt HR-arbete gällande detta exempelvis genom att redogöra för kompetenskartläggning och kompetensförsörjningsprocesser i syfte att hitta kompetenskritiska grupper. Flera svar beskriver utveckling av enheter och på gruppnivå,

att se till hela verksamheten för att optimera prestation och resultat, inte att fokusera på vissa medarbetare eller enskilda individer.

Enligt teorin kan det finnas många svårigheter i att implementera ett mer strategiskt HR-arbete i organisationen, även om syftet är förbättring och lönsamhet. Motstånd från medarbetare och chefer kan göra processen trög när HR ska försöka etablera sig som en strategisk affärspartner som arbetar mot hela verksamheten (Becton & Schraeder, 2009). Vi har dock inte alls fått några sådana indikationer genom våra respondenters svar kring sin arbetssituation. Istället verkar det nära samarbetet, på olika nivåer och i olika delar av företaget vara välgrundat och en självklar del av arbetet. Bland annat beskriver en respondent exemplet att arbeta om en modell för lönehantering i syfte att effektivisera arbetsprocessen. Vi tycker att exemplet på ett bra sätt visar på ett strategiskt tillvägagångssätt, ett mer operativt beteende hade kunnat belysas genom detaljer i lönesystemet eller administrativa rutiner på individnivå.

### **5.2.3. Funktion**

Då det gäller vilken funktion HR-avdelningen besitter har vi utifrån vårt empiriska material och den övriga teorin, funnit två huvudgrenar för strategiskt respektive operativt arbete. Att HR-arbetet ska stödja organisationens strategier och bidra med resultat verkar vara det generella för strategiskt HR-arbete, medan det operativa arbetet innehåller den löpande hanteringen av HR-processer och HR-aktiviteter.

Flera av de exempel vi presenterat i empirin visar att då en HR-avdelning ska arbeta strategiskt, ska arbetet stödja och främja organisationens övergripande affärsmål och strategier. Många av våra respondenter påpekar vikten av att arbeta fram strategier som levererar affärsresultat. Vanligt förekommande fraser bland enkätsvaren var bland annat att HR-arbetet ska ha en tydlig återkoppling till övergripande mål, stödja affärsmål och strategier och att det krävs att HR-arbetare förstår och är väl insatta i affären. Granberg menar att HR-strategi inte har något värde i sig, utan bidrar till värde beroende hur väl den är anpassad utefter verksamhetens mål (Granberg, 2011).



## En studie av strategiskt HR-arbete

Personer som arbetar inom HR måste på så vis ändra sitt fokus i arbetet från de traditionella HR-insatserna till att istället fokusera på att det strategiska HR-arbetet implementeras i företagets övergripande strategier och att arbetet bidrar till att verksamhetens mål kan uppnås (Becton & Schraeder, 2009). Då HR-arbetet förändras från att endast arbeta operativt med löpande HR-processer och att bara ”sköta sitt eget”, till att istället generera värde och resultat för verksamheten och optimera prestationerna inom verksamheten för att maximera lönsamheten, har arbetet blivit mer strategiskt (Gaines Robinson & Robinson, 2006).

Svårigheter med att införa strategiskt HR-arbete i organisationer finns, vilket kan bero på att övriga organisationen har svårt att acceptera förändringar eller att det saknas kompetens hos HR-funktionen (Becton & Schraeder, 2009). Implementeringssvårigheterna ger även vårt empiriska material bevis på, då flertalet av respondenternas svar visar på att de är väl medvetna om att strategiskt HR-arbete kräver att HR-arbetet stödjer affärsmålen, men endast 20 % av respondenterna anser att de faktiskt arbetar mer än 60 % strategiskt.

### **5.2.4. Roll**

Vilken roll HR-funktion bör ha i organisationen är entydig enligt litteraturen kring SHRM, HR-personer ska arbeta med ett tydligt strategiskt fokus och ur ett ledningsperspektiv. Att verka inom såväl mjuka som hårda personalfrågor exempelvis motivation och personlig utveckling samt belöningsystem och kostnadsbesparingar. HR-insatser ska bedrivas utifrån vad verksamheten kräver för att uppnå mål samt vilket stöd som cheferna behöver i sitt arbete, HR-aktiviteter har inget egenvärde (Granberg, 2011).

Svaren från våra respondenter, både gällande strategiskt HR-arbete generellt och enligt de strategiska praktiker som anges som exempel, ligger i många fall mycket nära det som teorin beskriver. Flera svar skildrar ett nära samarbete där respondenterna, med sin specifika HR-kompetens, stöttar cheferna och tillsammans planerar verksamheten och dess utveckling. Involveringen av chefer och den dialog som förs kring framtida behov anser vi på ett tydligt sätt supporterar HR:s strategiska position i organisationen. Att HR-funktionen har som uppgift att ta tillvara och utveckla företagets humankapital tillsammans med ansvariga chefer och övrig ledning är en påtaglig förändring i förhållningssätt och inriktning av HR-arbetet. Den mer serviceinriktade och socialt stödjande rollen där HR mer på beställning och utan att

ifrågasätta utför operativa och administrativa arbetsuppgifter hittar vi inte beskriven i vårt empiriska material. Istället är det övervägande den chefsstödjande rollen som framträder, även om flera respondenter berättar om faktiska arbetsuppgifter av både operativ och strategisk karaktär. Vi tycker detta är helt naturligt, även ett strategiskt förhållningssätt med fokus på långsiktighet och helhet måste kräva ett operativt utförande. En respondent skildrade detta mycket bra när arbetet med rekrytering beskrevs – bemanningsplanering och rekrytering är verkligen strategiskt HR-arbete, däremot att genomföra rekryteringsprocessen är till största delen av operativ karaktär.

Vi är dock förvånade över att ingen av respondenterna uttrycker en svårighet i sitt arbete att agera som strategisk partner gentemot cheferna istället för att vara en servicefunktion med specialistkompetens inom vissa områden. I den teori vi har tagit del av beskrivs upprepade gånger hur HR kan ha svårt att etablera sig som en strategisk affärspartner och att detta kan bero på att HR-funktionen saknar kompetens. Bland annat Becton och Schraeder (2009) menar att det ofta finns ett gap mellan den ambition som HR har att agera utifrån ett strategiskt förhållningssätt och det arbete som faktiskt utförs, där många uppgifter är av ren administrativ eller operativ karaktär. De konkreta exempel som våra respondenter beskriver från sin vardag vittnar inte på något sätt om ett kompetensglapp eller att praktiken skiljer sig från ambitionen, tvärtom nyanseras ett intimt samarbete med chefer på både ledningsnivå och one-to-one. Vi förmodar att detta kan bero på att såväl HR-funktionen som ledningen för organisationen anser att HR-arbetet bör ha ett strategiskt fokus i syfte att uppnå mål och resultat och därmed tillåts och förutsätts HR agera som en strategisk affärspartner.

### **5.2.5 Ansvar**

Då HR-medarbetare agerar som en strategisk affärspartner och kontinuerligt arbetar för att stödja cheferna, istället för att arbeta operativt och endast fungera som ett servicestöd då behovet finns, sker förändringar även i ansvarsfördelningen. Vid strategiskt arbete är det HR-cheferna själva som ansvarar för HR-avdelningens arbete. Många av våra respondenter beskriver hur strategiskt HR arbete kräver ett nära samarbete mellan HR-chef och övriga ledningen, vilket även betonas i den litteratur vi har tagit del av. Istället för att HR-avdelningen arbetar på beställning från övriga linjechefer, har avdelningen vid strategiskt

arbete ett mer eget ansvar att utforma och utföra sitt arbete till att stödja och stötta verksamhetens uppsatta mål och strategier.

Något som förvånade oss var att denna ansvarsfördelning var en självklarhet för våra respondenter. I många utav svaren, både gällande deras generella syn på strategiskt HR-arbete och även från deras exempel på strategiska HR-insatser, beskrivs det som en självklarhet att HR-chefen sitter med i ledningen och har ett nära samarbete med andra chefer. En respondent beskriver till exempel hur han/hon tillsammans med företagets verksamhetschef sett över framtida pensionsavgångar, för att på så vis kunna planera inför framtida rekryteringsbehov.

### ***5.3 Slutsats av analysen***

Vi ville undersöka hur stor del av arbetstiden hos HR-personer som ägnas åt strategiskt arbete, och se om några paralleller kunde dras mellan andel strategiskt arbete och andra faktorer som titel, bransch eller storlek på HR-avdelning. Då det gäller vilken titel/position en anställd har i företaget, kan inga samband ses till hur stor del av arbetet som är strategiskt, vilket var lite oväntat hos oss då vi förväntade oss att personer som har befattningen HR-chef eller HR-direktör skulle ha en större andel strategiskt arbete. Vi kunde heller inte se några samband gällande andel strategiskt HR-arbete och branschtillhörighet. Detta var inte något vi hade väntat oss heller, men kunskapen om respondenternas branschtillhörighet hjälpte oss att få en bättre förståelse för respondenternas svar och exempel på arbetsinsatser från det vardagliga arbetet. Vad gäller storleken på våra respondenters HR-avdelningar kunde heller inget säkert samband ses med andel strategiskt arbete. Vi kunde dock se att 3 av de 4 personer som arbetar mer än 40 % strategiskt har minst 10 medarbetare på sin HR-avdelning, vilket vi tolkar som att då avdelningen är tillräckligt stor finns det större möjlighet att fokusera på det strategiska arbetet eftersom andra kollegor kanske tar ansvar för det operativa och administrativa arbetet. Men vi anser att fåtalet personer är för liten grund att dra några tillförlitliga slutsatser på. Då vi bad våra respondenter att fördela sin arbetstid på strategiskt respektive operativt arbete, blev vi häpnadsväckande över de inkomna svaren, då fördelningen inte var som vi förväntat oss. Utifrån den litteratur som vi läst upplever vi att majoriteten av arbetet inom HR ska vara av strategisk karaktär. Men endast 20 % av våra respondenter menar att de arbetar mer än 40 % strategiskt.

## En studie av strategiskt HR-arbete

Utifrån de mer övergripande frågorna som vi ställde till våra respondenter och den teori vi tagit del av har vi kunnat koppla strategiskt HR-arbete till faktorerna; tid, fokus, funktion, roll och ansvar. Då det gäller tidsperspektivet ligger fokuseringen vid strategiskt HR-arbete på ett mer långsiktigt plan. Att lägga upp strategier och mål som ska uppnås inom ett visst antal år, tänka långsiktigt och bedriva ett arbete som ska generera resultat och framgång för verksamheten i framtiden är nyckelord för ett strategiskt HR-arbete. Vad gäller fokus inom strategiskt HR-arbete beskriver både teorin och våra respondenter hur det krävs att ha ett helikopterperspektiv över hela verksamheten, se helheten och forma HR-arbetet på så vis att det bidrar till företagets framgång och resultat. I ett strategiskt arbetssätt kan inte HR-avdelningen endast fokusera på sitt och utföra sina specifika HR-aktiviteter utan arbetet måste formas utifrån ett bredare perspektiv. Detta breda perspektiv medför att HR-avdelningen som funktion i en organisation måste stödja organisationens övergripande affärs mål och strategier. Istället för att arbeta operativt och endast sköta den löpande hanteringen av HR-aktiviteter och HR-processer krävs det vid strategiskt arbete att arbetarna dessutom är väl insatta och förstår sig på affären och att arbetet genererar värde och resultat för verksamheten. På en strategiskt arbetande HR-avdelning utformas arbetet utifrån vad verksamheten kräver för att den skall uppnå sina mål samt vilket stöd som cheferna behöver i sitt arbete. Utifrån både teori och respondenter har HR-avdelningen, vid strategiskt arbete, en chefsstödjande roll. Ingen av respondenterna ansåg att deras avdelning hade den operativa rollen, dvs. att endast vara en serviceinriktad och socialt stödjande funktion som utför de uppgifter de blir tillsagda att göra. Teorin beskriver att det kan finnas svårigheter för HR att erhålla den chefsstödjande rollen, men det är ingen av våra respondenter som nämner denna svårighet. Istället beskriver de hur HR tillåts att vara väl insatta i ledningen. Vi tror att detta beror på att både HR-funktionen och ledningen för organisationen menar att HR-arbetet bör ha ett strategiskt fokus för att kunna uppnå verksamhetens mål och resultat. På så vis tillåts HR att agera som en strategisk affärspartner. Ansvar för arbetet ligger inte på samma positioner i företaget då en HR-avdelning endast arbetar operativt eller då avdelningen även agerar som en strategisk affärspartner. Vid operativt arbete ligger ansvaret hos linjecheferna, som då beställer det arbete som behövs för tillfället. Men vid strategiskt arbete ligger ansvaret hos HR-cheferna själva, vilka ansvarar för att HR-arbetet formas och utförs så att det genererar nytta och resultat till verksamheten och att cheferna får det stöd som krävs.

## 6. Diskussion och slutsats

---

*I diskussionen återkopplar vi till uppsatsens syfte och besvarar våra frågeställningar. Egna reflektioner kring resultatet tas upp och kopplas samman med tidigare studier som vi presenterade inledningsvis samt vår teoretiska referensram.*

### 6.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med studien var att beskriva HR-personers egen uppfattning kring vad det innebär att arbeta strategiskt inom HR, generellt och vad det innebär i praktiken. Syftet konkretiserades med hjälp av två frågeställningar:

1. Vad innebär strategiskt HR-arbete för HR-personer?
2. Vilka konkreta exempel från HR-personers vardag belyser vad strategiskt HR-arbete innebär?

#### 6.1.1 Strategiskt HR-arbete generellt

Den generella beskrivning som majoriteten av våra respondenter ger kring strategiskt HR-arbete stämmer väl överens med den teori inom området som vi tagit del av. De dimensioner som förekommer mest frekvent bland enkätsvaren motsvarar väl de faktorer i vår modell som definierar strategiskt HR-arbete. Vi sammanfattar vår slutsats i följande mening;

*Strategiskt HR-arbete handlar om att ha ett långsiktigt perspektiv med en helhetssyn på verksamheten där HR som funktion ska stödja affärsmål och övergripande strategier genom utveckling av humankapitalet i nära samarbete med ledning och chefer.*

Samtidigt är vi förvånade över den självklarhet som våra respondenter beskriver gällande att arbeta strategiskt med HR-frågor på ledningsnivå. Teorin kring SHRM ger många gånger en bild av att HR har svårighet att etablera sig som en strategisk partner gentemot chefer och att HR-personer upplever ett gap mellan ambitionen med sitt arbete och det som faktiskt utförs. Vi undrar om detta kan vara ett svenskt fenomen, att HR-personer i Sverige på ett mer naturligt sätt förväntas och tillåts bidra med sin kompetens i verksamhetsplaneringen till skillnad från övriga delar i världen. Vi känner inte att vi har tillräcklig kunskap för att

## En studie av strategiskt HR-arbete

garantera ovanstående tanke men i våra diskussioner har vi många gånger återkommit till denna fundering.

Vi blev även överraskade över hur liten andel av våra respondenter som anser att deras arbete huvudsakligen är av strategisk karaktär. Utifrån litteraturen kring SHRM i allmänhet och den offentliga diskursen i synnerhet uppfattar vi att HR-arbete ska vara strategiskt, punkt.

Ansvaret för det mer traditionella HR-arbetet, administrativa och operativa insatser, bör inte vara samlat hos HR-funktionen utan istället ligga främst hos linjechefer eller någon form av service center (Becton & Schraeder, 2009). Istället tydliggör vårt empiriska material att majoriteten av svaren vittnar om ett högst operativt arbete, med några undantag där strategiska insatser är övervägande. Vi drar slutsatsen att även om syftet och tanken bakom många processer är strategiska krävs operativa insatser för att realisera dessa i praktiken.

En ytterligare reflektion vi gör är huruvida vårt urval av respondenter påverkar resultatet och bilden av strategiskt HR-arbete. Ett stort antal av de som valde att delta i studien är, som vi tidigare redogjort för, aktiva inom området bland annat via olika HR-bloggar. Vår slutsats är därmed att dessa personer har ett brinnande och uppriktigt intresse för området och vill bidra och påverka. Vi antar att de även i sitt arbete är engagerade och driver HR-frågor i organisationen genom sin kompetens och övertygelse. Vi funderar kring om dessa personer på ett utmärkande sätt lyckas skapa en strategisk höjd i sitt arbete utifrån ovanstående förutsättningar. Kanske är deras beskrivning av sin arbetsituation inte representabel för genomsnittet utan nyanserar hur starkt drivna HR-personers vardag ser ut. I en tidigare studie som vi tagit del av är en av slutsatserna att kommunikativ förmåga, alltså att kunna prata om och beskriva HR-arbete på rätt sätt, är avgörande för att HR ska uppfattas och verka som en strategisk funktion (Rydmeil & Lindholm, 2008). Genom att flera av våra respondenter är verksamma som skribenter antar vi att deras sätt att uttrycka och formulera sig kan betecknas som god kommunikativ förmåga. Konsekvensen vi ser är att dessa personer troligtvis har bättre förutsättningar att motivera sin kompetens och därmed kunna placera HR-funktionens bidrag högre upp på agendan i organisationen.

### 6.1.2 Strategisk HR-arbete i praktiken

De konkreta exempel som våra respondenter gav utifrån sin vardag speglar såväl den generella uppfattningen om strategiskt HR-arbete som litteraturen inom området. Flera svar nyanserar och stödjer de faktorer vi funnit som gemensamma genom konkreta beskrivningar av arbetsinsatser på en strategisk nivå. Vår slutsats blir att de respondenter som på ett tydligt sätt kopplar samman den generella bilden av strategiskt HR-arbete och de faktiska arbetsuppgifter som utförs i vardagen har en verklig bild av HR-arbete på en strategisk nivå, både "teoretiskt och praktiskt".

Vi anser att endast 9 av våra 20 enkätsvar innehåller konkreta exempel vad strategiskt HR-arbete innebär i praktiken. Majoriteten av respondenterna gav istället även på fråga 2 en mer generell beskrivning, även om flera var utförliga svar var de inte kopplade till konkreta arbetsuppgifter. Flera svar beskrev på ett ungefär:

*Strategiskt HR-arbete i praktiken innebär att sätta HR-mål och skapa en HR-strategi samt införa HR-system som leder till att affärsmålen uppfylls.*

Svårigheten att redogöra för vad det uttalade strategiska HR-arbetet innebär i faktiska HR-aktiviteter och arbetsuppgifter är en gemensam slutsats från flera av de studier och den litteratur vi tagit del av. Författarna av en kandidatuppsats beskriver hur det finns ett gap mellan den retoriska framställningen av strategiskt HR-arbete och det arbete som utförs i praktiken (Hansson & Johansson, 2011). En annan slutsats som presenteras i en studie visar att begreppet strategiskt arbete behöver definieras i organisationen och kopplas till specifika arbetsuppgifter (Gustafsson, Laigård & Wennerström, 2009). Vi är övertygade om att denna oklarhet är en stor bidragande orsak till att även våra respondenter har svårt att konkretisera sitt strategiska arbete.

Både strategi och att arbeta strategisk är välanvända begrepp som vi slänger oss med lite till mans, men betydligt mer sällan preciseras vad detta innebär. Whittington (2010) försöker nyansera och tydliggöra begreppet genom att redogöra för olika perspektiv att se på strategi. Det klassiska perspektivet, alltså rationell och långsiktig planering är helt klart dominerande bland de svar vi fått in, men även de mer omvärldsriktade synsätten finns representerade i vårt empiriska material. Många respondenter beskriver hur helhetssyn och att ständigt hålla

## En studie av strategiskt HR-arbete

sig uppdaterad såväl internt som externt är avgörande för att leverera HR-insatser som är värdeskapande. Vi anser att en gemensam definition av begreppet strategiskt arbete och en förenad uppfattning om vad det innebär kopplat till specifika arbetsuppgifter i organisationen troligtvis är avgörande för vad som utförs och på vilket sätt.

Avslutningsvis frågar vi oss själva om det är svårare för HR att vara strategiska än andra funktioner i organisationen då personalarbete handlar om människor och mänskliga relationer? Upplever finansavdelningen liknande problem och när de arbetar strategiskt med ekonomistyrning? Om transformationen av HR-arbetet dels genomförs utifrån en välarbetad plan där samtliga inblandade är väl införstådda med vad förändringen innebär och dels att det strategiska bidraget konkretiseras i arbetsuppgifter och ansvarsområden, skulle verkligheten då vara annorlunda?



## **7. Förslag till vidare forskning**

---

*Här presenterar vi förslag till vidare forskning utifrån vår diskussion och de slutsatser som vår studie visar på. Vi anser att det finns ett flertal områden som vore intressanta att fördjupa studier inom utifrån vårt resultat.*

För det första vore det intressant att jämföra huruvida HR-funktionens position i organisationen skiljer sig mellan olika delar i världen. Vårt resultat visar att HR har en självklar plats på ledningsnivå och i utformning av strategier, men vi har endast tillfrågat HR-personer i Sverige. För det andra skulle en djupare studie kring fördelningen av strategiskt respektive operativt HR-arbete kunna ge ökad kunskap och förståelse för HR-personers arbetsuppgifter i vardagen samt huruvida individuell drivkraft och kompetens avgör det strategiska bidraget till organisationen. Slutligen skulle en studie, som tydligt fokuserar på att definiera begreppen strategi och strategiskt arbete kopplat till HR-insatser och faktiska arbetsuppgifter, vara oerhört intressant att ta del av.

## 8. Referenser

---

- Becton, Bret J. & Schraeder, M. (2009) Strategic Human Resource Management. Are We There Yet? *The journal for quality & participation*. Volume 31, Number 4, 11-18.
- Berglund, J. (2002) *De otillräckliga - En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Doktorsavhandling Handelshögskolan i Stockholm Ekonomiska forskningsinstitutet.
- Bergström, O. & Sandoff, M. (red.) (2004). *Handla med människor - perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.
- Damm, M. (1993). *Personalarbetare: yrke eller passion*. Göteborg: BAS.
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Gaines Robinson, D. & Robinson, J.C. (2006) *Strategisk affärspartner. En viktig uppgift för alla som arbetar med HR. Hur man skapar överensstämmelse mellan medarbetarstrategier och affärsmål*. I svensk översättning: Marianne Kristoffersson. Stockholm: Thomson Fakta.
- Granberg, O. (2011). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1999) *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Gustafsson, B, Hermerén, G och Petterson, B (2005) God Forskningssed. Vetenskapsrådets rapport nummer 1:2005. Stockholm: Vetenskapsrådet.  
(<http://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/God+forsknings+sed+2011.1.pdf>) Hämtad 20 April 2012
- Gustafsson, J., Laigård, C. & Wennerström, M. (2009) *Från PA till HR - en studie bland Sahlgrenska Universitetssjukhusets personalsekreterare. Hur arbetar de idag och hur kan de*

## En studie av strategiskt HR-arbete

*komma att arbeta i framtiden?*. Kandidatuppsats från Göteborgs Universitet Handelshögskolan.

Hansson, J. & Johansson, K. (2011) *Support, kunskapsresurs eller strateg? HR-konsultens balansgång mellan olika roller*. Kandidatuppsats. Göteborgs Universitet Samhällsvetenskapliga fakulteten.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Press LTD.

Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006) *Human Resource Management - organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

Rydmeil, M. & Lindholm, A.C. (2008). *Vinnarna - Åtta framgångsrika HR-chefer om identitet, strategi och framtid i en skeptisk omgivning*. Magisteruppsats. Handelshögskolan i Stockholm/Institutionen för företagande och ledning.

Söderlund, J., & Bredin, K. (2005) *Perpektiv på HRM - nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber AB.

Tengblad, S. (2000). Vad innebär Human Resource management? Ur Bergström, O. & Sandoff, M. (red.) *Handla med människor - perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.

Trost, J. (2007) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Whittington, R. (2010). *Vad är strategi -och spelar den någon roll?* (B.Nilsson övers.) Malmö: Liber AB.

## 9. Bilaga 1

---

Hej,

Vi heter Anna Rundgren och Caroline Morell och är studenter på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vi skriver vår kandidatuppsats om vad strategiskt HR-arbete egentligen innebär och vi skulle vara mycket tacksamma om du vill ägna tio minuter åt att svara på nedanstående frågor:

Ange din position/titel i ditt företag: .....

Bransch som ditt företag verkar inom: .....

Hur många medarbetare finns det, ungefär, på din HR/PA-avdelning? .....

Hur stor del av ditt nuvarande arbete är operativt respektive strategiskt? Gör din egen bedömning utifrån att den totala tiden är 100%:

.... % av mitt arbete är operativt

.... % av mitt arbete är strategiskt

Ge ett konkret exempel på när du nyligen arbetade strategiskt utifrån ett HR-perspektiv? Beskriv gärna så utförligt du kan.

Vad innebär det generellt för dig att arbeta strategiskt utifrån ett HR-perspektiv?

*Vi vill genom att låta Er som själva arbetar strategiskt med HR-frågor klargöra vad begreppet generellt innebär samt kopplat till faktiska arbetsuppgifter. Materialet som vi får in genom denna enkät, kommer enbart att användas i vår uppsats.*

*Om du vill ta del av resultatet när uppsatsen är färdig i juni 2012 så ange din e-post adress nedan:*

---

Tack på förhand,  
Caroline Morell och Anna Rundgren  
Studenter vid Handelshögskolan vid Göteborg Universitet