



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Gör HR faktiskt skillnad?

*En fallstudie gällande HRMs betydelse för ett medelstort företag inom  
hotellbranschen*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT23  
Kandidatuppsats  
Axelina Edberg, 19990831  
Ida Svensson, 20001011  
Handledare: Petra Adolfsson

# Abstract

Society is constantly changing, which means that organisations need to constantly adapt their strategies to the external factors affecting the business world. The new ideas concerning human resource management is part of the rapidly changing business environment, which requires that all organisations adapt their activities to these external transformations. These changes do not only count for large enterprises, but are just as vital for small- and medium sized enterprises to keep up with.

The aim of this study is to analyse how HRM affects SMEs. In order to do so, we have chosen to study a Swedish medium-sized enterprise in the hotel sector who hired a HR-professional five years ago. Included in this analysis are the driving forces behind the implementation, how the implementation has been completed to ensure success, as well as the most tangible consequences. Overall, the study aims to broaden the knowledge of HRM's meaning in SMEs, this with help from several theories such as Change Management and Sensemaking.

The main results drawn from this study shows an outcome that indicates a more distinct employee structure on the observed organisation. The more distinct employee structure counts for several factors, e.g. clearer work routines, labour law regulations and division of responsibilities. As to this, some oppositions from the managers and workers regarding the HR-implementation has been made due to the higher workload. The overall result, however, indicates that the HR-implementation has contributed to the medium-sized enterprise being more efficient and competitive.

**Keywords:** HRM, HR-implementation, SMEs, Medium Sized Enterprises, Change Management, Sensemaking

# Innehållsförteckning

<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Introduktion</b> .....	<b>5</b>
1.1 Empirisk förankring.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	6
1.3 Disposition.....	7
1.4 Tidigare studier.....	7
1.4.1 HR implementering i organisationer.....	7
1.4.2 Ulrichs fyra HR-roller.....	8
1.4.2.1 Strategisk partner.....	9
1.4.2.2 Administrativ expert.....	9
1.4.2.3 Medarbetarspecialist.....	10
1.4.2.4 Förändringsagent.....	10
<b>2. Teori</b> .....	<b>10</b>
2.1 Förändringsteori.....	10
2.1.1 Omvärldens ständiga förändring.....	10
2.1.2 Översättningsmodellen.....	11
2.2 Nyinstitutionell teori.....	12
2.2.1 Legitimitet.....	13
2.2.2 Isomorfism.....	13
2.3 Meningsskapande.....	14
<b>3. Metod</b> .....	<b>15</b>
3.1 Fallstudie med abduktiv ansats.....	15
3.2 Val av organisation.....	16
3.2.1 Val av intervjupersoner och enkätbesvarare.....	16
3.3 Datainsamling.....	17
3.3.1 Intervjuer.....	17
3.3.2 Enkät.....	18
3.4 Dataanalys.....	18
3.5 Trovärdighet.....	19
3.6 Etiska ställningstaganden.....	20
<b>4. Empiri</b> .....	<b>21</b>
4.1 Drivkrafter bakom och förväntningar kring omorganiseringen.....	21
4.2 Konsekvenser av omorganiseringen.....	23
4.2.1 Ansvarsfördelning.....	23
4.2.2 Kunskap inom HRM.....	24
4.2.2.1 HRM i praktiken och dess mottagande i organisationen.....	24
4.2.2.2 Från strategi till HR-utövningar.....	25
4.2.3 Medarbetarna.....	26
4.2.3.1 Kritiska ställningstaganden.....	27
4.2.3.2 Huvudsakliga konsekvenser och åsikter kring HRM-implementeringen.....	27
4.2.4 Kundnöjdhet.....	28

<b>5. Analys/Diskussion.....</b>	<b>29</b>
5.1 Förändringsledning.....	29
5.1.2 Nyinstitutionell teori.....	29
5.2 Mottagande i organisationen.....	31
5.2.1 Omvärldens ständiga förändring.....	31
5.2.2 Översättningsmodellen.....	32
5.2.3 Ulrichs fyra HRM roller.....	33
5.2.4 Meningsskapande.....	34
5.3 Konsekvenser i organisationen.....	35
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>36</b>
6.1 Sammanställning av empiri och analys.....	37
6.1.1 Identifierade drivkrafter bakom HRM-implementeringen.....	37
6.1.2 Framgångsrik implementering av HRM?.....	37
6.1.3 Förändringar och konsekvenser till följd av en HRM-implementering.....	37
6.1.4 Betydelsen av HRM inom SMEs.....	37
6.2 Begränsningar.....	38
6.3 Fortsatt forskning.....	38
<b>7. Referenslista.....</b>	<b>39</b>

# 1. Introduktion

Samhället är under ständig förändring - ökad globalisering, digitalisering och trender som kommer och går, är alla nämnda exempel på bidragande faktorer till detta. Dessa förändringar bidrar till att organisationsfältet är under ständig förändring, vilket tvingar organisationer att anpassa sig utifrån detta i syfte att behålla sin konkurrenskraft, men även för att fortsätta vara aktuella. Vad som tidigare varit lämpligt i en organisation kan komma att ersättas av nya tankar och idéer, men också strukturer (Grey, 2009). Relevant blir därför att undersöka hur organisationer förhåller sig till dessa utmaningar och hur de anpassar sin struktur med hjälp av exempelvis Human Resource Management (HRM), för att i sin tur öka effektiviteten. Begreppet Human Resource Management har kommit att identifieras som ett samlat begrepp för utveckling och ledning av individer och organisationer. Begreppet innefattar således den process av personarbete som berör verksamheten - såsom rekrytering, hantering av lagar, lönesättning och kompetensutveckling (Boglund, Hällstén, & Thilander, 2021).

Wikhamn (2018) belyser vikt på en bransch där HRM är av stor betydelse för organisationers innovation och kundnöjdhet, nämligen hotellbranschen. HR-aktörerna blir här tvungna att axla ansvar både för att hitta de bäst lämpade medarbetarna, men också att förbättra organisationens finansiella resultat, detta i samverkan med legala och moraliska aspekter. Syftet med detta är att skapa en välfungerande arbetsplats där medarbetarnas välmående prioriteras. Det finns dock utmaningar som medföljer, bland annat att attrahera, behålla och utveckla medarbetare, något som HR-arbetare ständigt måste arbeta med. Detta leder till en stor komplexitet hos dessa organisationer vilket kräver mycket arbete och ständig utveckling. Författaren lyfter även upp ett större perspektiv, att hotellbranschen ingår i ett större sammanhang, nämligen servicebranschen som helhet (Wikhamn, 2018). Servicebranschen är en växande bransch som med åren får allt mer betydelse för den svenska arbetsmarknaden. Eftersom denna bransch är så pass omfattande, samt är stora arbetsgivare inom svenskt näringsliv, ökar även samhällsnyttan. Då hotellbranschen omfattas av flertalet serviceyrken så kan den ofta liknas vid branscher såsom restaurang- eller handelsbranschen (Svenskt Näringsliv, 2014). Tillsammans utgör besöksnäringen, inkluderat hotellbranschen, en stor del av landets ekonomi, framförallt inom små och medelstora företag då de representerar en omfattande del av svenskt näringsliv (Ekonomifakta, 2023).

Små och medelstora företag (SMEs) är av stor betydelse för Sveriges ekonomi. Till små företag räknas de som har mellan 10-49 anställda, medan medelstora företag omfattar de som har mellan 50-249 anställda. Hela 99,9 procent av alla Sveriges företag är just små och medelstora, vilket innebär att de även utgör stora arbetsgivare inom svenskt näringsliv (Ekonomifakta, 2023). SMEs står inför många utmaningar på grund av deras storlek och de resurser som de har att tillhandahålla. Detta innebär att de ibland måste ha en mer holistisk syn på saker och ting och agera som generalister för att överleva - bland annat inom HRM. I vissa fall bortprioriteras till och med HRM eftersom det kan ses som icke betydelsefullt för verksamheten, detta med hänsyn till tidsbrist och saknaden av intresse (Lemmergaard, 2009). Dock finns det många fördelar med HRM, Ulrich (1997) belyser vikt på HR som en värdeskapande funktion i organisationer, detta eftersom att HR kan agera som en strategisk

partner i verksamheten och kan bidra till ökad konkurrenskraft. Således kan HRM bli en central och viktig del inom även SMEs, trots bristande resurser. Tidigare studier undersöker framförallt hur HR-aktiviteter implementeras i större organisationer, detta eftersom HRM inte etablerats inom SMEs i samma utsträckning (Weeks, u.d). Med denna bakgrund kommer rapporten undersöka hur implementeringen av HRM kopplat till specifika teorier fungerar inom SMEs, och mer specifikt kopplat till ett medelstort företag inom hotellbranschen.

## 1.1 Empirisk förankring

Rapporten fokuserar på en verksamhet där efterfrågan på HRM har vuxit sig allt större de senaste åren, vilket är en svensk hotellanläggning med 150 anställda. Organisationen har ett brett marknadssegment med alltifrån konferensupplevelser till spaupplevelser, där driftbolaget år 2022 hade en omsättning på drygt 145 miljoner kronor. De senaste tio åren har verksamheten ställts inför ständiga organisationsförändringar - detta till följd av den växande verksamheten. Bland dessa förändringar finner vi utbyggningar, renoveringar och utveckling av verksamhetens fysiska tillgångar. Vid sidan av detta har reformering skett av organisationens formella men även informella strukturer. Den expanderade verksamheten har resulterat i större efterfrågan på antalet medarbetare, vilket i sin tur leder till ökad omfattning av komplexa personalfrågor. Investeringar i verksamheten har därmed, tillsammans med de förändringar som präglar samhället, resulterat i en ökad efterfrågan av personalhantering. Med denna bakgrund valde organisationen för cirka fem år sedan att anställa en specialist inom ämnet, en HR-ansvarig med intentionen att anpassa den interna organisationen till externa faktorer som ständigt påverkar den. Ovanstående information är insamlad under dialog med organisationens VD. För att undersöka hur denna omställning har påverkat organisationen kommer en fallstudie att genomföras, vilket inkluderar ett flertal intervjuer med diverse avdelningschefer samt en enkät för att fånga medarbetarna utan chefspositions syn. Eftersom organisationsförändringar och dess påverkan på en verksamhet kan vara känsligt att diskutera för såväl medarbetare med-, som utan chefsposition, har beslutet tagits att anonymisera både organisationen och de deltagande i datainsamlingen.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att analysera betydelsen av HRM inom SMEs. Mer specifikt kommer rapporten fokusera på ett specifikt medelstort företag för att genomföra denna analys. Analysen kommer ta i beaktande både utmaningar och möjligheter som kommer med implementeringen, detta för att ge en så nyanserad bild som möjligt.

Rapportens frågeställningar blir således följande;

- Vilka grundläggande drivkrafter kan identifieras bakom implementeringen av HRM i en medelstor organisation?
- Hur integreras och samverkar en HR-ansvarig inom en medelstor organisation för att säkerställa en framgångsrik implementering?
- Vilka förändringar och konsekvenser uppstår till följd av en HRM-implementering inom en medelstor organisation?

Med ovan syfte och frågeställningar ämnar rapporten att bidra till ökad kunskap inom SMEs, specifikt kopplat till det studerade fenomenet - HRs påverkan och betydelse inom organisationer. Fokus kommer vidare ges till både interna och externa faktorer, såsom omvärldens påverkan på det studerade fallet.

## 1.3 Disposition

I rapportens första del presenteras en introduktion till arbetet. Introduktionen består inledningsvis av en introduktion till ämnet följt av den empiriska förankringen där vald organisation beskrivs, därefter presenteras rapportens syfte och frågeställningar. Vidare sammankopplas detta med tidigare studier, som är det sista avsnittet under introduktionen. Fortsättningsvis följer rapportens andra del - teori. Teoridelen inleds med en motivering av val till den teoretiska referensramen, som därefter följs av tre teorier som ligger till grund för senare analys. Rapportens tredje del, metod, består av sex avsnitt som förklarar rapportens metodologiska utgångspunkter samt hur rapportförfattarna gått tillväga för att samla in all data till arbetets resultat. Inledningsvis presenteras en beskrivning av fallstudien och den ansats som används. Vidare förklaras rapportens urval kopplat till bland annat val av organisation samt intervjuer och enkäter, följt av datainsamling och dataanalys. Till sist lyfts trovärdighet och etiska ställningstaganden fram för att säkerställa transparens genom uppsatsen. Vidare i rapporten följer empiri, vilket är rapportens fjärde del. Här presenteras den insamlade datan från genomförda intervjuer och enkäter på fallorganisationen. Följaktligen framförs en analys samt diskussion där empirin kopplas till tidigare studier samt teorier. Slutligen kommer en slutsats att presenteras, där även begränsningar och förslag på framtida studier framförs. Rapporten avslutas med en referenslista bestående av samtliga källor som använts i uppsatsen.

## 1.4 Tidigare studier

För att exemplifiera vad en HR-funktion i en organisation kan bidra med för att skapa värde i verksamheten har nedan studier använts. Först presenteras en utläggning gällande Francis och Keegans (2006) syn på hur HRM kan hjälpa organisationer. Här lyfts både en traditionell syn samt en utvecklad syn gällande HRMs strategiska roll. Vidare exemplifieras Ulrichs 4 HR-roller och dess värdeskapande processer. Båda dessa studier används för att skapa en bredare förståelse för HRM och dess värdeskapande processer, samt för att möjliggöra jämförelse av konsekvenser till följd av HRM-implementeringen på fallorganisationen.

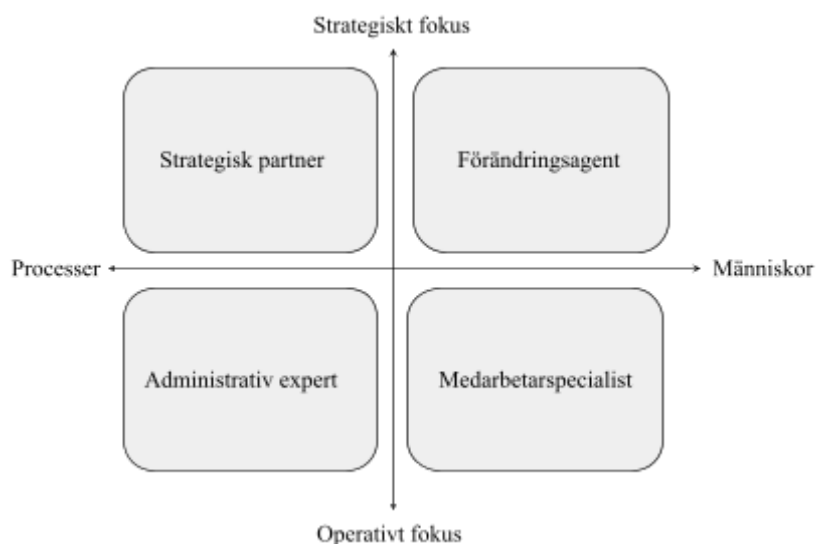
### 1.4.1 HR implementering i organisationer

Flertal tidigare studier har berört HRs betydelse inom verksamheter. Bland annat Francis & Keegan (2006) som beskriver hur Human Resource Management traditionellt har fokuserat på att upprätthålla arbetslagstiftning och policyimplementering, men hur det har utvecklats till att ha en större strategisk roll i organisationen. Utvecklingen till att bli en strategisk partner inkluderar att hjälpa till att utveckla och genomföra företagets strategi, samt att

säkerställa att organisationer tillsätter rätt personal med rätt kompetenser. En utmaning med HRM blir därför att hitta en balans mellan att vara en administrativ och strategisk funktion i organisationen. Författarna menar att HRM måste kunna hantera både dagliga HRM-uppgifter, samtidigt som den arbetar med att implementera strategiska förändringar. För att HRM ska lyckas behövs en bredare förståelse för företagets strategi och ett nära samarbete med företagsledningen. HRM behöver också ha en större förmåga att analysera och hantera data och information för att kunna fatta beslut som gynnar företaget och dess personal. Utan denna förmåga och ett allt för stort strategiskt fokus kan komma att innebära negativa konsekvenser för organisationen som helhet, såsom en påverkan på de anställdas välmående (Francis & Keegan, 2006). Francis & Keegan fokuserar på HRs betydelse samt innehåll i helhet, alltså inte kopplat till hotellbranschen, däremot har författarna en bred utgångspunkt som kan appliceras på flertal branscher. Denna tidigare studie kommer därmed användas för att analysera effekterna som HRM-implementeringen resulterat i inom ett medelstort företag.

#### 1.4.2 Ulrichs fyra HR-roller

Relevant inom HRM är Dave Ulrichs modell gällande de fyra HR-rollerna. Dessa roller är följande; strategisk partner, administrativ expert, förändringsagent samt medarbetarspecialist (*strategic partner, administrative expert, employee champion, change agent*). Ulrich argumenterar för att alla dessa roller är aktuella vid införandet av HRM i en organisation för att skapa värde och för att möjliggöra HR-funktionen att bli en strategisk partner och skapa konkurrenskraft. För att säkerställa en framgångsrik HRM-funktion i en organisation bör således HR-rollen innefatta alla dessa roller (Ulrich, 1997). Nedan finns en figur som illustrerar de olika rollerna utmed två axlar; en som representerar förhållandet mellan det strategiska och operativa fokuset samt en för representation av förhållandet mellan processer och människor.



**Figur 1, Ulrichs fyra HR-roller**

*\*Egengjord bild, inspirerad av Ulrich (1997)*



Ulrichs fyra HR-roller har kommit att utvecklas med tiden. Ulrich och Beatty (2001) utvecklade dessa roller genom att introducera sex nya roller. De argumenterar för att HR-utövare ibland bör gå bortom rollen som affärspartner för att bli "spelare". Genom att se HR-utövare som spelare kan de ses som "*med i spelet, på planen, göra skillnad*" - (Ulrich och Beatty, 2001, s.293) genom deras HR-arbete. De nya rollerna som Ulrich och Beatty introducerar är följande: coach, arkitekt, byggare, facilitator, ledare, samt rollen att ge ett samvete till företagsledare (*coach, architect, builder, facilitator, leader, and conscience*). Författarna argumenterar för att utövande av även dessa roller bidrar till värdeskapande för organisationen och en ökad konkurrenskraft (Ulrich & Beatty, 2001). Precis som Lemmergaard (2009) diskuterar kan frågan väckas kring ifall dessa roller faktiskt är inkluderade i Ulrichs ursprungliga roller, såsom den strategiska partnern. Vidare argumenterar hon för att små och medelstora företag ofta har en mer holistisk syn på HR-rollen eftersom att de måste vara generalister (Lemmergaard, 2009). Med denna bakgrund kommer fokus ligga på Ulrichs ursprungliga fyra HR-roller, detta för att möjliggöra analys kring hur implementeringen av HRM fungerar i ett medelstort företag, såväl som dess organisatoriska effekter. Nedan presenteras Ulrichs ursprungliga fyra HR-roller.

#### 1.4.2.1 Strategisk partner

Den strategiska partnern har ett strategiskt- samt process-fokuserat ansvar. Denna roll fokuserar på att anpassa HR-strategierna till företagsstrategierna. Genom att eftersträva denna roll arbetar HR-funktionen således för att öka företagets kapaciteter för att genomföra företagsstrategierna. Översättning av företagsstrategierna till HR-riktlinjer hjälper företaget på tre sätt. För det första kan verksamheten enklare anpassa sig till förändringar eftersom tidsspannet mellan idén och genomförandet av en strategi förkortas. För det andra kan verksamheten möta kundbehovet på ett mer effektivt sätt eftersom kundservicestrategin har blivit översatt till mer specifika policys och praxis. Slutligen, till det tredje, kan verksamheten uppnå sitt ekonomiska resultat, detta genom ett mer effektivt genomförande av företagsstrategin. HR-rollen blir en strategisk partner när de är delaktiga i processen för att definiera företagsstrategier och arbetar för att omvandla strategin till handlingar (Ulrich, 1997).

#### 1.4.2.2 Administrativ expert

Den administrativa experten fokuserar på processer samt det operativa arbetet. I denna roll inkluderas de traditionella HR-handlingarna, såsom rekrytering, personalutveckling, belöningar, befordran och hantering medarbetarflöde. Genom att hantera dessa områden och ständigt förbättra dem säkerställer HR-funktionen att dessa organisatoriska processer är utarbetade och levererade på ett effektivt sätt. Ett framgångsrikt utförande av dessa handlingar bidrar till värdeskapande för verksamheten och är en viktig del av organisationens helhet. Den administrativa experten identifierar onödiga kostnader, ökar effektiviteten samt hittar ständigt nya och bättre sätt att arbeta på (Ulrich, 1997).

#### 1.4.2.3 Medarbetarspecialist

Medarbetarspecialisten har fokus på människor samt den operativa verksamheten. Denna roll inkluderar problemhantering i den dagliga verksamheten, tillsammans med identifiering av anställningsbehov. HR-funktionen blir en medarbetarspecialist genom att matcha de anställdas bidrag till verksamheten med dess framgång. Vid ett korrekt och effektivt genomförande av denna roll förstår HR-funktionen de anställdas behov och arbetar för att möta dessa. Detta kan resultera i att medarbetarnas engagemang ökar samt en ökad kompetens hos medarbetarna (Ulrich, 1997).

#### 1.4.2.4 Förändringsagent

Den fjärde nyckelrollen som Ulrich identifierat är förändringsagenten, denna roll har ett strategifokus samt ett fokus på människor. Denna roll adderar värde till verksamheten genom att identifiera problem samt hantera transformationer och förändringar. Transformation inkluderar grundläggande kulturell förändring i verksamheter. Förändring däremot fokuserar på verksamhetens förmåga att förbättra sin design samt implementering av initiativ, inkluderat i detta är att försöka minska cykeltiden av verksamhetens aktiviteter. HR-funktionens roll i dessa förändringar blir att identifiera samt implementera processer som är väl lämpade för den specifika förändringen. Uppgiften för förändringsagenten blir således att förse verksamheten med kapacitet för att hantera olika förändringar och transformationer (Ulrich, 1997).

## 2. Teori

Rapportens teoretiska referensram behandlar flertal teorier vilka kommer att ligga till grund för den analys som rapporten har i syfte att uppnå. Utgångspunkten för denna referensram kommer att ligga på förändringsteorier som helhet, detta kopplat till omvärldens ständiga förändring samt Czarniawskas (2015) översättningsmodell. Vidare redovisas nyinstitutionell teori med kopplingar till legitimitet och isomorfism. Slutligen redovisas en teori gällande meningsskapande. Tillsammans har dessa teorier i syfte att kunna täcka området som uppsatsen har som ambition att undersöka. De utgör tillsammans ett relevant underlag eftersom de kan agera som förklaringsmodeller för att förstå det studerade fallet. Exempelvis kan förändringsteorier förklara drivkrafter bakom omorganisering, vilket även är sammanlänkat med den nyinstitutionella teorin. Hur detta i praktiken genomförs och uppfattas av organisationen kan analyseras med hjälp av meningsskapande vilket kan kopplas samman med Czarniawskas översättningsmodell.

### 2.1 Förändringsteori

#### 2.1.1 Omvärldens ständiga förändring

En modell som förklarar hur olika typer av förändringar samverkar för att framgångsrikt nå organisatoriska mål är den så kallade förändringsmodellen framtagen av Tushman, Newman och Romanelli (1986). Inom organisationer är idén om förändring i högsta grad närvarande -

förändring anses i många avseenden vara det mest komplexa fenomenet som verksamheter behöver anpassa sig till. Samtidigt är förändringar idag snabbare, mer komplicerade och mer utmanande än tidigare, vilket resulterar i en utmaning för organisationer att hitta en långsiktig balans mellan genomförandet av dagligt löpande arbete, och anpassning till innovativa lösningar där verksamheten förnyas (Wallenholm & Granberg, 2021). Vidare beskriver författarna att det finns olika modeller som kategoriserar och beskriver olika typer av förändringar, där de hänvisar till just Tushman et al. (1986) för att illustrera denna förändringsmodell.

Tushman et al. (1986) beskriver i sin modell hur *stegvist ökande förändringar* i praktiken avbryts av *osammanhängande förändringar*. De stegvist ökande förändringarna är planerade förändringar som syftar åt att framgångsrikt nå organisationens mål. Författarna förklarar att dessa stegvis ökande förändringar bygger på organisationens nuvarande strategier, strukturer och processer, med små anpassningar till interna företeelser. De osammanhängande förändringarna bygger däremot på organisationens nuvarande strategier, strukturer och processer, vilka anpassas till omvärldens ständiga förändring. I takt med ökade omvärldskrav så blir de stegvisa ökade förändringarna inte tillräckliga för organisationen att anpassa sig till, vilket resulterar i en förlängning av modellen i form av osammanhängande förändringar. Författarna menar på att organisationer måste verkställa förändringarna som initieras av omvärldskraven snabbt för att möta dessa utmaningar. De osammanhängande förändringarna blir därför de mest komplexa utmaningarna för organisationer att bemöta, då det kräver snabb anpassning till omvärlden och resulterar i en omfattande påverkan på verksamheten (Tushman et al., 1986). Små och medelstora företag är inga undantag för anpassning till omvärldens ständiga förändring. De utgör som tidigare nämnt hela 99,9% av alla Sveriges företag (Ekonomifakta, 2023), vilket ger relevans till vidare analys kring fallorganisationens implementering av HRM i sin verksamhet. Denna modell kan liknas vid, men också kompletteras av, Czarniawskas (2015) två förändringsmodeller - diffusionsmodellen respektive översättningsmodellen. Redogörelse för Czarniawskas översättningsmodell som delvis bygger på samma antaganden som förändringsmodellen framförd av Tushman et al. följer i nästkommande avsnitt.

### 2.1.2 Översättningsmodellen

Czarniawska (2015) redogör för två olika förändringsmodeller; *diffusionsmodellen* respektive *översättningsmodellen*. Diffusionsmodellen kännetecknas av att kraften i förändringen har sin grund i den ursprungliga rörelsen där ledarskap är mycket viktigt, det optimala i denna process är att omvärlden stör så lite som möjligt - att utfallet blir likt målet samt att förändringar av den ursprungliga idén helst ska undvikas. Denna modell har på senare tid kritiserats, precis som Czarniawska nämner: *“På sistone har denna mekaniska, eller snarare kemiska modell starkt kritiserats. Istället för diffusion som spridning (med tröghetslagen som bas) föreslår man en översättningsmodell, som ser idéspredning inte som en överföring av identiska ting från en plats till en annan utan som en slags kollektivt skapande process.”* (Czarniawska, 2015, s.118). Detta bekräftas även av Grey (2009), som menar på att det är oundvikligt att utesluta omvärldens påverkan på organisationer vid analys av förändring.

Översättningsmodellen kännetecknas därmed av det motsatta av diffusionsmodellen; individer blir kraften i denna förändring, friktion i processen är en del av förändringen samt att förändringar av ursprungsidén är oundvikliga och ska istället ses som att de berikar förändringen. En organisationsförändring rörande HRM bidrar till att förändringar som berör hela organisationen och dess medarbetare måste genomföras. Med dess stora omfattning bör således organisationen ta i beaktande hur man förhåller sig till omvärldens ständiga förändring och påverkan från olika håll, såsom påverkan från medarbetare (Czarniawska, 2015). Detta är sammanlänkat med modellen framförd av Tushman et al. (1986) gällande omvärldens ständiga förändring, vilket även kan kopplas samman med den nyinstitutionella teorin. Dessa är relevanta för att förstå hur organisationer förhåller sig till påverkan från omvärlden och hur detta syns i den dagliga verksamheten. Czarniawskas översättningsmodell beskriver hur individer är kraften bakom förändringen, vilket är något som kompletterar modellen framförd av Tushman et al. som fokuserar på övergripande och generella förändringar, snarare än att belysa vikt på individernas påverkan på förändring.

## 2.2 Nyinstitutionell teori

Förändringsledning har kommit att uppfattas som ett begrepp som är eftersträvansvärt för många organisationer i dagens samhälle. För att inte ge en missvisande bild av förändringsledning och dess påverkan på organisationer är det således viktigt att även beakta dess nackdelar. Att förändringsledning misslyckas tillhör inte alls det ovanliga menar Grey (2009), och det är därmed fördelaktigt för en organisation att överväga huruvida en förändring faktiskt kommer gynna eller missgynna den specifika verksamheten i längden. Grey menar vidare på att misslyckande av förändringsledning ofta tenderar att uppstå till följd av ökad konkurrenskraft utifrån omvärldens förändringar. Konkurrensfördelar som kan uppstå till följd av införandet av en förändring tenderar ibland att misslyckas på lång sikt, då detta resulterar i incitament från andra organisationer att införa samma lyckade förändring. Konkurrensfördelarna reduceras därmed och vikten av förändringsledningen minskar (Grey, 2009). Dessa antaganden är något som den nyinstitutionella teorin till stor del ligger till grund för, nedan följer därför en mer djupgående förklaring av antagandena bakom teorin.

Nyinstitutionell teori utgår från organisationers förmåga att anpassa sig till samhällets och omgivningens förväntningar. Detta innebär således att det är omvärlden som till stor del styr vilka förändringar som är lämpliga för organisationer att genomföra. Detta medför att organisationer kan genomföra förändringar till följd av externt påtryck, vilket inte nödvändigtvis genererar ett framgångsrikt resultat (Powell & DiMaggio, 1991). Författarna förklarar hur organisationer riskerar att utsättas för homogenitet vid försök att hantera individuell osäkerhet, restriktioner och rationalitet genom förändring. Intressant blir således att analysera hur studiens utvalda fallorganisation ställer sig till dessa förändringar, och huruvida de riskerar att bli ineffektiva i sina beslut kopplat till homogenitet. Detta eftersom att de riskerar att efterlikna organisationer med andra förutsättningar, vilka inte behöver gå i linje med deras egna. Powell & DiMaggio (1991) använder sig vidare av flertalet begrepp inom den nyinstitutionella teorin för att beskriva hur denna homogenitet uppstår inom organisationer, nedan följer två utvalda begrepp; *legitimitet* och *isomorfism*, för att beskriva

fenomenet. Precis som nämnt ovan kan den nyinstitutionella teorin liknas vid modellerna framförda av Czarniawska (2015) och Tushman et al. (1986). Trots likheter kring antagandet om att förändring ständigt sker, bidrar den nyinstitutionella teorin med nya begrepp som skapar bredare förståelse för drivkrafterna bakom implementeringen av HRM.

### 2.2.1 Legitimitet

För att organisationer ska kunna överleva i dagens föränderliga samhälle krävs det att de anpassar sig till omgivningen samt dess regler och normer. Dessa regler och normer antas följas av organisationer för att uppnå legitimitet, något som egentligen inte är förmånligt för varje individuell organisation. För att en organisations legitimitet ska bli berättigad krävs det därmed att de genomför vissa förändringar - trots att det riskerar att effektiviteten blir negativt påverkad (Powell & Dimaggio, 1991). Denna nyinstitutionella teori grundar sig i antagandet att organisationer är underordnade sociala system, såsom omvärlden i stort eller det samhälle organisationen är verksam inom. Legitimitet kan därmed sägas uppnås genom att organisationer etablerar normer och regler från de större sociala systemen, samtidigt som det krävs en ständig anpassning att etablera aktiviteter inom organisationen i syfte att bemöta omvärldskraven (Eriksson-Zetterquist, 2009). Fallorganisationens beslut om att anställa en HR-ansvarig kan grunda sig i flertalet faktorer, såväl interna- som externa drivkrafter. Huruvida legitimitetsskapande varit en stor bidragande faktor till beslut om HR-anställning blir därför relevant att undersöka för att kunna analysera implementeringen av HRM i ett medelstort företag.

### 2.2.2 Isomorfism

Isomorfism är ett begrepp som grundar sig i organisationers förmåga att mimetiskt efterlikna framgångsrika organisationer genom att genomföra liknande förändringar. Begreppet syftar på organisationsutveckling, där Eriksson-Zetterquist (2009) förklarar hur isomorfism kan leda till legitimitet genom att homogenitet uppstår mellan organisationer. Vidare stärks detta av Powell & Dimaggio (1991), som menar på att organisationer konkurrerar med varandra genom implementering av förändringar, där legitimitet uppnås genom homogeniteten som isomorfism genererar.

Viktigt att beakta vid förklaring av isomorfism är huruvida organisationer kan bli tvingade till att följa regler och normer likt andra organisationer. Detta innebär att organisationer riskerar att hamna utanför det organisatoriska fältet, bestående av organisationer som arbetar inom ett gemensamt område, då de inte följer de riktlinjer som större organisationer framför. Vanligast uppstår tvingande isomorfism då en ledande aktör inom ett specifikt organisationsfält presenterar en uppställning regler, normer eller riktlinjer som är avsedda att följas av samtliga organisationer inom samma fält. De krav som i sin tur ställs på organisationerna kan då leda till genomförande av förändringar som tidigare inte övervägts av organisationen, men som de tvingas följa på grund av den beroendeställning de har till ledande aktörer (Eriksson-Zetterquist, 2009). Graden av isomorfism för en organisation kan ofta kopplas till legitimitetsskapande, då den ena kan påverka den andra och vice versa. Incitament finns

därför att analysera hur legitimitet och isomorfism tenderar att uppstå i små- och medelstora företag, med fokus på den medelstora fallorganisationen.

## 2.3 Meningsskapande

Tidigare presenterade teorier kan användas som förklaringsmodeller för organisatoriska förändringar samt eventuella konsekvenser av förändringsprocessen. För att bredda kunskapen gällande den faktiska påverkan på organisationen och dess medarbetare kommer följande teori angående meningskapande presenteras, detta i syfte att förklara de aspekter som de tidigare modellerna inte lägger lika mycket vikt vid. Denna teori används därför som ett komplement till de tidigare teorierna för att ge en mer nyanserad helhetsbild.

Strategiska förändringar är kontextberoende och en oförutsägbar process. Detta innebär att förändringar är dynamiska, framväxande och icke-linjära vilket resulterar i att planerade förändringsprojekt ofta kan resultera i oväntade resultat och konsekvenser. Som en bidragande effekt av detta har nya tillvägagångssätt för att utforma förändringar vuxit fram, detta med syfte för att förbättra framgångsfrekvensen. Bland dessa återfinns erkännandet av hårda (ekonomiska) men även mjuka (mer interpersonella) ingripanden, ökad kontextkänslighet, ökad holistisk syn, samt eftersträvan av diverse grundläggande riktlinjer. Trots att alla dessa tillvägagångssätt kan vara användbara för ledningar så innehåller ingen av dem hur man ska begripa sig på oväntade konsekvenser. För att öka förståelsen för dess oväntade konsekvenser är begreppet meningskapande (*sensemaking*) användbart (Balogun, 2006). Begreppet *sensemaking* myntades av Karl Weick, han beskriver begreppet som en process för skapande av mening. Genom meningskapande strukturerar individer det okända. Hur dessa individer konstruerar och varför, samt vilka effekter det skapar, är alla relevanta frågor vilket meningskapande har i syfte att förklara (Weick, 1995). Förändringen som den valda organisationen genomgått innebär att individer måste strukturera upp nya händelser och arbetssätt, därav blir meningskapande ett relevant fenomen att studera. Nedan kommer en mer detaljerad beskrivning av fenomenet meningskapande.

Balogun (2006) beskriver att ett antagande för en lyckad förändring är att ett skifte måste ske gällande de delade antagandena och föreställningarna i organisationen kring varför saker och ting händer, samt hur människor agerar i olika situationer. I detta inkluderas ett flertal aspekter, såsom accepterade ledarstilar, interaktion med kunder, tillvägagångssätt vid samarbete i arbetsgrupper etc. För att en förändring ska kunna ske i dessa delade antaganden och föreställningar behöver även en förändring ske i individens kognitiva scheman (*schemata*) - de mentala kartorna samt minnesmodeller som individer besitter gällande sin specifika organisation. För att exemplifiera detta kan man urskilja att individer använder sig av dessa kognitiva scheman vid stabila tidpunkter, däremot vid tider av förändring kan inte individer arbeta utifrån dessa kognitiva scheman. Här måste individerna hitta nya tillvägagångssätt och deras beteenden måste bli mindre förprogrammerade och mer övervägda, detta samtidigt som individerna försöker återuppta gemensamma beteendemönster och finna mer stabila arbetsmetoder. Detta innebär att individerna måste fokusera på ett mer medvetet meningskapande läge för att besitta kapaciteten att bedöma

situationen runt omkring dem. Förändringstider medför alltså nya aktiviteter och arbetssätt vilket rubbar individers kognitiva scheman, detta resulterar i att processen meningsskapande utlöses. En efterföljande effekt blir att individer går över till ett mer medvetet sinnesskapande läge med syfte att förstå de påtagliga skillnaderna som de utsätts för. Vanligtvis medför detta att individerna delar med sig av sina erfarenheter med andra för att själva begripa sig på dem, detta kan ske genom engagemang i flera olika interaktioner. Interaktionerna kan vara av olika slag, alltifrån vardagliga sociala interaktioner inkluderat av kommunikation både i skriftlig och talad form, detta kan vara både formellt och informellt. Diskussioner, förhandlingar, berättelser, skvaller och rykten blir alla centrala delar i denna process och väger in i meningsskapandet (Balogun, 2006). Eftersom den organisatoriska förändringen som den valda organisationen genomgått i stor utsträckning handlar om chefer och medarbetare, samt dess bemötande av förändringen, blir meningsskapande en relevant teori att analysera för att förstå mottagandet i organisationen. Czarniawskas (2015) översättningmodell kan även kopplas samman med denna teori eftersom den tar i beaktande att individer är kraften bakom förändringen och att deras förhållningssätt kan komma att påverka utfallet.

### 3. Metod

I följande metoddel beskrivs rapportens arbetsgång och genomförande. Inledningsvis förklaras studiens använda metod och ansats, som följs av ett avsnitt kring dess urval. I urvalet diskuteras vald organisation samt intervjupersoner och enkätbesvarare. Vidare följer rapportens datainsamling, och därefter dataanalys. Tillsammans förklarar dessa avsnitt hur rapportförfattarna går till väga för att samla in datan, samt hur datan har analyseras. Avslutningsvis presenteras rapportens trovärdighet och etiska ställningstaganden, detta i syfte att förklara hur rapportförfattarna strävar efter att uppnå objektivitet genom uppsatsen, tillsammans med andra faktorer som gör studien tillförlitlig.

#### 3.1 Fallstudie med abduktiv ansats

Denna rapport utgör en fallstudie som undersöker den valda organisationens dagliga verksamhet i relation till en bred samhällelig kontext. Typiskt för en fallstudie är att den tar i beaktande både interna faktorer, såsom organisationsstrukturer, men även externa faktorer, såsom samhälleliga förändringar (Lind, 2019). Med hänsyn till detta behandlar således de valda teorierna båda dessa faktorer för att möjliggöra analys av empirin, med avseende att besvara de framförda frågeställningarna. Vidare är studien av abduktiv karaktär, det vill säga en blandning av induktion och deduktion. Den abduktiva ansatsen innebär att formulera ett hypotetiskt mönster som förklaringsmodell, detta utifrån tidigare enskilda fall. Vidare prövas hypotesen eller teorin på ett nytt fall vilket kan leda till nya synpunkter som kan komma att påverka slutsatserna som dras (Patel & Davidson, 2019). Detta avspeglas i rapporten eftersom att teorier ständigt byts ut, i syfte att hitta lämpliga teorier som förklaringsmodeller för den specifika organisationen. Vid färdigställd analys samt slutsats kan det konstateras att utgångsläget för rapporten inte såg likadant ut som den slutgiltiga versionen eftersom nya synpunkter kontinuerligt dykt upp.

Fallstudien har en kvalitativ inriktning. Detta för att få en djupare förståelse av det studerade ämnet. I enighet med Lind (2019) görs valet av det kvalitativa tillvägagångssättet i syfte att nå fram till mångfasetterade och nyansrika beskrivningar av den studerade verksamheten. Data av kvalitativ karaktär anses vara analyserande, tolkningsbar, samt hänsynstagande till externa, sociala sammanhang. Med denna bakgrund strävar rapportförfattarna efter att uppnå objektivitet vid analys, samtidigt som den ämnar att ge utrymme för vidare tolkning (Patel & Davidson, 2019). En kvalitativ fallstudie anses vara lämplig för att besvara rapportens frågeställningar och återkoppla till det framförda syftet, detta eftersom kvalitativa enkäter i kombination med flertalet intervjuer bidrar till ett brett perspektiv på studiens forskningsfrågor.

## 3.2 Val av organisation

Val av organisation sker med bakgrund att kunna koppla studiens syfte till små- och medelstora företag, och samtidigt undersöka implementeringen av HRM inom just SMEs. Utifrån detta fastställs beslut att studera den valda organisationen då en av rapportförfattarna besitter tidigare kunskaper och erfarenheter av verksamheten. Vidare diskussion kring detta följer under *etiska ställningstaganden*. Därmed kan rapportens urval fastställas som ett bekvämlighetsurval eftersom det ger en direkt inblick i organisationen och informationen finns därmed lättillgänglig (Patel & Davidsson, 2019). Vidare grundas val av att endast fokusera på en organisation i en eftersträvan att kunna genomföra en djupgående analys av rapportens frågeställningar. Förvisso hade analys av flera organisationer bidragit till ett bredare resultat i form av olika perspektiv och synvinklar på små och medelstora företag inom hotellbranschen, men dessvärre även ett mer begränsat resultat. Detta då kriterierna för rapportens omfång inte möjliggör för djupgående analys av alla dessa synvinklar och perspektiv. Därav läggs fokus på att få en grundlig förståelse kring konsekvenser av införandet av en HR-ansvarig inom en specifik organisation, vilket i sin tur möjliggör för en djupgående analys av omorganiseringen.

### 3.2.1 Val av intervjupersoner och enkätbesvarare

Val av intervjupersoner baseras på en eftersträvan att nå ett så brett perspektiv av organisationens omorganisering, inkluderat anställningen av en HR-ansvarig, som möjligt. Därav tas beslut att intervju organisationens VD, HR-ansvarig samt fem övriga avdelningschefer. Dessa beslut grundar sig i en eftersträvan att spegla olika erfarenheter och åsikter från de olika cheferna, för att i sin tur få en mångfacetterad bild av fallorganisationens omorganisering. Vidare skickas enkäter ut till samtliga medarbetare utan chefspositioner i organisationen för att även inkludera ett medarbetarperspektiv på HR-implementeringen. Med denna bakgrund kommer respondenterna från enkäterna att representera ett brett segment av organisationen, där perspektiv från medarbetare som arbetat en längre tid inom verksamheten kombineras med medarbetare som är nya inom verksamheten.

Argument kopplade till val av antal intervjuer grundas i en eftersträvan att uppnå så djupgående och noggrant resultat som möjligt utifrån de förutsättningar



rapportinstruktionerna omfattar, såsom begränsad tidsram och utrymme för sidantal. Samtidigt ämnar utskick av enkäten att få så omfattande svarsfrekvens som möjligt, därav skickas enkäten ut till samtliga medarbetare utan chefspositioner i organisationen. För att analysen ska bli så nyanserad som möjligt anser rapportförfattarna det därmed vara lämpligt att genomföra sju intervjuer i kombination med en enkät som når ut till samtliga medarbetare utan chefspositioner, för att analysera rapportens frågeställningar. På så vis analyseras olika synvinklar och ett brett omfång respondenter får möjlighet att framföra sina erfarenheter kring HR-implementeringen.

### 3.3 Datainsamling

De genomförda intervjuerna följer en semistrukturerad form (Bryman & Bell, 2017), där samtliga intervjuer var för sig består av samtal på cirka 45 minuter. De semistrukturerade intervjuerna omfattas av öppna samtal mellan rapportförfattarna och respondenterna, där digitala möten kombineras med fysiska möten på organisationen. Intervjupersonerna hade skilda preferenser kring digitala och fysiska möten, vilket resulterade i fyra fysiska och tre digitala möten. Vidare genomförs en enkät som är avsedd att besvaras av organisationens medarbetare utan chefspositioner, vilken består av två olika utfall beroende på medarbetarnas nuvarande anställningslängd. Hur insamlingen av såväl intervjuerna samt enkäterna genomförts följer under de två nästkommande avsnitten.

#### 3.3.1 Intervjuer

Förberedda intervjufrågor tillsammans med spontana följdfrågor skapar strukturen för intervjuerna i syfte att på ett så bra sätt som möjligt kunna besvara rapportens frågeställningar. Enligt Bryman & Bell (2017) kan ett sådant upplägg kännetecknas av en intervjuguide, där utrymme lämnas åt respondenten att tolka och styra intervjun, men även där rapportförfattarna har möjlighet att utvidga och anpassa intervjufrågorna utefter respondentens svar.

Förberedelserna inför intervjuerna grundar sig framförallt i skapandet av tre intervjuguides. Här framförs förberedda frågor som baseras på de frågeställningar som rapporten har i syfte att besvara utifrån teman som kunnat identifieras som relevanta för analysen. För att intervjuerna ska anpassas utifrån respondenterna förbereddes därmed tre intervjuguides - avsedda VD, HR-ansvarig och en sista riktad mot övriga avdelningschefer. De teman som upplägget av samtliga intervjuer baseras på följer en kronologisk ordning, med *bakgrund* av respondentens arbetsposition som utgångspunkt. Vidare lägger intervjuerna fokus på organisationens *ansvarsfördelning* till följd av HRM-implementeringen. Därefter följer ett tema som benämns *HRM*, där fokus ligger på att få en förståelse kring införandet av en HR-ansvarig samt dess konsekvenser på organisationen. Detta tema följs sedan av *medarbetare & avdelningschefer*, som avser att ge en inblick i mottagandet av HR-anställningen på organisationens anställda. Till sist följer intervjuens *avslutning*, där utrymme lämnas åt respondenten att tillägga ytterligare information och synpunkter. Dessa fem huvudsakliga teman lägger upp strukturen för intervjun och dess intervjuguide, men

samtidigt lämnas rum för vidare reflektioner och följdfrågor, vilket precis som Patel & Davidson (2019) nämner, kännetecknar en semistrukturerad intervju. Vidare informeras samtliga respondenter om att såväl organisationen som respondenterna är anonyma, med undantag för benämning av VD och HR-ansvarig. Det är vidare extern anonymitet som tillämpas, vilket innebär att utomstående inte delges information om vilka respondenter som deltagit. Däremot är respondenterna inte internt anonyma, detta eftersom flertalet respondenter inom samma organisation bidragit till analysen av organisationen (Lind, 2019).

### 3.3.2 Enkät

Enkäten som förberetts till medarbetarna består av två olika frågeuppsättningar, den ena avsedd för medarbetare som arbetat mer än fem år inom organisationen och den andra för medarbetare som arbetat mindre än fem år inom organisationen, där nio respektive åtta frågor utgör enkäten. De skilda enkäterna görs i syfte att kunna fånga två olika perspektiv för att möjliggöra förståelse kring vilka som varit med under omorganiseringen från början och vilka som endast har erfarenheter kring hur dagsläget ser ut. Inledningsvis framförs en beskrivning av rapportens frågeställningar och syfte, följt av information om anonymiteten som respondenterna besitter genom att besvara enkäten. Vidare består enkäten av frågor där flersvarsalternativ kombineras med öppna frågor och alternativ på skala. Upplägget av enkäten utgörs, precis som intervjuguiderna, av olika teman som identifierats. Inledningsvis utgår enkäten från temat *bakgrund*, som avser att besvara medarbetarens nuvarande arbetsposition. Bakgrunden följs sedan av *införandet av en HR-ansvarig*, som ämnar att jämföra uppfattningen innan och efter HRM-implementeringen för medarbetare som arbetat inom organisationen mer än fem år, medan de för medarbetare som arbetat inom organisationen mindre än fem år syftar till att skapa en uppfattning kring den nuvarande personalhanteringen. Vidare återges *HR-avdelningens värdeskapande*, följt av *konsekvenser*, som avser att ge en inblick i hur HRM fungerar i den dagliga verksamheten, respektive de konsekvenser HRM bidragit till. Till sist framförs en *avslutning* där medarbetarna har möjlighet att tillägga ytterligare synpunkter följt av ett godkännande av att delge svaren till rapportförfattarna med avsikt att analysera och besvara rapportens syfte och frågeställningar, vilket godkändes av samtliga medarbetare.

Genom medarbetarportalen Benify kunde enkäten skickas ut till samtliga medarbetare inom organisationen. I utskicket medföljer endast en länk till enkäten, vilket medför att endast rapportförfattarna kan ta del av svaren, detta för att bibehålla anonymitet. Svarsfrekvensen på enkäten består av cirka 40 svar, vilket är ungefär en tredjedel av de medarbetare enkäten når ut till. Vidare bör det upplysas att samtliga enkäter skickas ut av en av organisationens avdelningschefer, men säkerställande att endast rapportförfattarna kan ta del av svaren, vidare diskussion kring detta följer under *etiska ställningstaganden*.

## 3.4 Dataanalys

Vid analys av den insamlade datan kommer en tematisk analys att tillämpas. Den tematiska analysen har en stor teoretisk frihet vilket leder till ett mycket flexibelt tillvägagångssätt som

kan modifieras för olika behov i olika studier. Detta ger en rik och detaljerad men samtidigt komplex redovisning av datan. En annan fördel med den tematiska analysen är att den är användbar för att undersöka olika forskningsdeltagares perspektiv, detta genom att lyfta fram likheter och skillnader vilket kan leda till oförutsedda insikter. Vidare är modellen användbar i syfte att sammanfatta nyckeldrag i en stor datamängd, detta i samband med det välstrukturerade tillvägagångssättet för att hantera den insamlade datan (Braun & Clarke, 2006; King, 2004). Den tematiska analysen som Braun och Clarke (2006) dokumenterat består av sex faser, vilka är följande: bekanta dig med din data, generering av initiala koder, söka efter teman, granska teman, definiera och namnge teman, utarbetande av rapporten.

Trots att den tematiska analysen kan bli uppstaplad i en linjär metod som illustrerats här så är modellen snarare en repeterande och reflekterande process som ständigt utvecklas. Detta innebär att en förflyttning mellan de olika faserna kommer att ske kontinuerligt (Nowell, Morris, White & Moules, 2017). Ett exempel på hur den tematiska analysen används är genom hur vi bearbetar den insamlade datan från intervjuerna. Till en början förs en diskussion mellan rapportförfattarna efter varje intervju för att identifiera likheter och skillnader mellan respondenternas svar, samt för att bekantas med datan, detta i enlighet med den första fasen i den tematiska analysen. I transkriberingen markeras sedan de mest relevanta svaren för att kunna generera initiala koder samt teman, precis som återges av den andra, tredje och fjärde fasen. Vidare arbetar rapportförfattarna med transkriberingens markeringar för att definiera och sammanställa de teman som sedan återges i rapporten, enligt den femte fasen. Exempel på teman som används är; *drivkrafter, ansvarsfördelning och konsekvenser*. Sammantaget kan processen ses som reflekterande, där rapportförfattarna förflyttar sig mellan de olika faserna för att kunna utarbeta rapporten enligt den sjätte fasen. En liknande analys genomfördes av enkäterna, där rapportförfattarna ständigt arbetar med att identifiera teman för att få liknande struktur som den insamlade empirin från intervjuerna. Den tematiska analysen gör det möjligt för rapportförfattarna att sammanfatta nyckeldrag i den stora datamängden, som genereras av 40 enkätsvar samt sju stycken intervjuer.

### 3.5 Trovärdighet

Vid den tematiska analysen ligger stort fokus på tillförlitlighet, detta är något som även Lind (2019) belyser. Begreppen tillförlitlighet samt trovärdighet är av stor vikt både vid kvantitativ och kvalitativ inriktad forskning. Vid en studie av kvalitativ karaktär lyfts ofta begreppen *autenticitet, pålitlighet* samt *träffsäkerhet* för att upprätthålla detta. Rapporten har i syfte att med försiktighet bibehålla kvalitet som uppfyller alla dessa aspekter. *Autenticitet* syftar till dataunderlagets äkthet, att den insamlade informationen återges på ett korrekt vis. Detta säkerställs genom att endast använda citat och information från den transkriberade datan och svaren från enkäterna. *Pålitlighet* syftar däremot på att det utförda forskningsarbetet har skett på ett konsekvent vis, för att ge utomstående möjligheten att granska de procedurer som varit till underlag. För att upprätthålla detta har alla intervjuer genomförts på samma vis och även hantering av datan både från intervjuerna och enkäterna. Detaljerad information om hur processen genomförts återfinns i metodkapitlet för att utomstående skall kunna granska utförandet. Slutligen, gällande *träffsäkerhet*, belyses underlagets relevans i förhållande till det

studerade forskningsområdet (Lind, 2019). Genomgående återkoppling till rapportens forskningsfrågor och syfte i relation till den insamlade datan försäkras om relevans mellan forskningsområdet och den insamlade empirin. Alla dessa tre aspekter tas därmed hänsyn till i fallstudiens utförande och beaktas med försiktighet för att bygga upp tillförlitlighet men även trovärdighet.

### 3.6 Etiska ställningstaganden

För att genomförandet av intervjuerna ska följa de etikregler som återges av en vetenskaplig rapport tas hänsyn till de fyra forskningsetiska huvudkraven, nämligen; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* (Patel & Davidson, 2019). Processen för rapportens genomförande inleds med muntliga samtal mellan rapportförfattarna och VDn samt HR-ansvarig, följt av mailkonversationer med de fem avdelningscheferna, där de upplyses om frivillighet att genomföra intervjuerna. Då alla tillfrågade chefer tackat ja till att ställa upp i intervjuer förbereds och genomförs gemensamma samtal mellan rapportförfattarna och intervjupersonerna, där all nödvändig information framförs för att respondenterna ska få en tydlig inblick i arbetet. Således framförs syftet för forskningsarbetet, vilket uppfyller den första forskningsetiska huvudpunkten - informationskravet. Vidare upplyses respondenterna om hur erhållen information från intervjun kommer framföras i arbetet, vilket sker genom mailutskick till intervjurespondenterna, samt i enkätens inledning. I samband med detta förtydligande får respondenterna möjlighet att bestämma huruvida intresse för medverkan existerar, i samband med samtyckeskravet. Den tredje etiska huvudpunkten, konfidentialitetskravet, uppnås genom att informera respondenterna om sekretess inom arbetet genom hantering av personuppgifter samt framförd data, vilket görs i samband med detta samtal. Personuppgifter och datan kan endast nås av rapportförfattarna under tiden för uppsatsskrivandet. Till sist följer rapporten forskningsetiken genom att endast använda den erhållna intervjuinformationen i forskningsenligt syfte, samt att all data raderas efter tiden för uppsatsskrivandet, vilket även respondenterna blir informerade om i enlighet med nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2019).

Patel och Davidson (2019) understryker dessutom vikten av att informera respondenten om vidare förutsättningar för framställandet av intervjun, såsom anonymitet och framförande av intervjumaterial. Som tidigare nämnt är organisationen samt respondenterna anonyma, detta med undantag för att benämna befattningen av VDn och HR-ansvarig, vilket de godkännt. Säkerställande av anonymitet görs med en eftersträvan att skapa förtroende hos organisationen och dess medverkande i insamlingsprocessen, samt ger det mer utrymme för respondenterna att svara sanningsenligt eftersom att de är medvetna om att namn inte kommer att nämnas. Dessutom informeras alla medarbetarrespondenter om deras anonymitet genom ett informationsstycke innan de kan gå vidare och besvara enkäten. Det säkerställs vidare att respondenterna samtycker till att deras svar kommer att analyseras i rapporten, genom godkännande av användning av informationen i deras svar.

Som tidigare nämnt har en av rapportförfattarna en etablerad relation till organisationen och har under flera år varit anställd inom olika avdelningar, vilket ökar förutsättningarna och

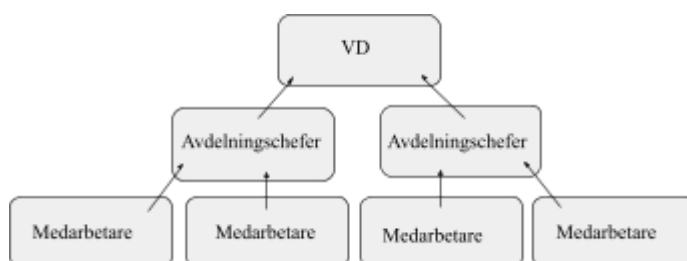
möjligheterna att undersöka organisationen. Rapporten är en kvalitativ fallstudie, där val av organisation baseras på ett bekvämlighetsurval i syfte att underlätta, men också i syfte att åstadkomma ett resultat med så brett perspektiv som möjligt. Förutsättningarna att genomföra rapportens intervjuer ökar således med bakgrund till en av rapportförfattarnas tidigare erfarenheter inom organisationen. Argumentation kring huruvida rapporten eftersträvar att uppnå objektivitet kan ske med bakgrund av ovan nämnda förutsättningar, där resultatets trovärdighet kan komma att ifrågasättas. En potentiell risk med studien blir att information tas för givet. Argument för ett sådant vinklat utfall kan däremot komma att omvärderas då rapportförfattarna behandlar forskningsfrågorna med en objektiv synvinkel, detta genom att analysen blir tvådimensionell eftersom den andra rapportförfattaren inte besitter några förkunskaper kring organisationen.

## 4. Empiri

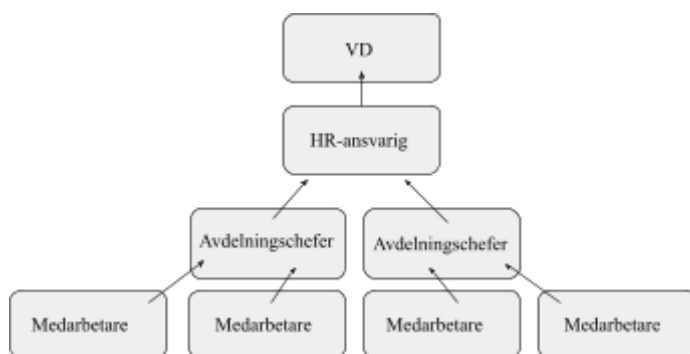
Denna del av rapporten avser att presentera den insamlade empirin. Empirin består av fyra olika infallsvinklar baserat på: VD, HR-ansvarig, avdelningschefer samt medarbetare. Dessa fyra olika infallsvinklar kommer att särskiljas för att lyfta fram olika perspektiv. Först kommer redogörelse för drivkrafterna bakom omorganiseringen och anställningen av en HR-ansvarig att presenteras. Anställningen analyseras som en process som bygger på forandet av HRM samt dess konsekvenser med hänsyn till både väntade och oväntade. Vidare kommer påverkan på organisationen att lyftas fram, med hänsyn både till positiva och negativa konsekvenser som identifierats vid insamlingen av data.

### 4.1 Drivkrafter bakom och förväntningar kring omorganiseringen

Identifierat i den insamlade datan är att drivkrafterna bakom omorganiseringen med anställningen av en HR-ansvarig var många. Innan omstruktureringen, det vill säga för fem år sedan, fanns det bland alla avdelningschefer samt VD en bred konsensus att verksamheten var i stort behov av en HR-funktion, i detta fall en utbildad HR-ansvarig. VDn på företaget exemplifierade hur ansvarsfördelningen gällande personalrelaterade frågor såg ut både före och efter omstruktureringen. Nedan presenteras två figurer som representerar dessa två olika strukturer.



**Figur 2, organisationsstruktur innan anställningen av en HR-ansvarig**



**Figur 3, organisationsstrukturen efter anställningen av en HR- ansvarig**

*\*Figur 2 & Figur 3 är egengjorda illustrationer*

Precis som illustrerat i figur 2 vände medarbetarna sig tidigare till sina avdelningschefer gällande personalrelaterade frågor, vidare försökte avdelningscheferna lösa dessa med hjälp av de kunskaper de själva besatt. Detta utan någon större expertis inom området, utan snarare baserat på försök att efterlikna samhällets normer och regler. *“Jag har lärt mig mer över tid hur jag ska hantera personalrelaterade frågor, men det finns fortfarande mycket kunskapsluckor. Den kunskap jag i nuläget besitter har jag främst samlat på mig genom erfarenheter från medarbetarsamtal, utbildningar och konversationer med övriga avdelningschefer”* - en av organisationens avdelningschefer. Vid mer komplexa ärenden som de själva inte kunde lösa vände de sig till VDn för rådgivning. Vid den stora tillväxten som organisationen genomgått ökade även antalet medarbetare vilket resulterade i ökade personalfrågor och ärenden gällande personalhantering. En konsekvens av detta blev en större press på avdelningschefer samt VD vilket resulterade i att bortprioriteringar skedde, såväl av personalfrågor som andra driftsfrågor. Precis som VDn själv säger gällande hans arbetsbörda innan anställningen av en HR-ansvarig; *“Jag fick tidigare jobba med utveckling, personal och allt som händer utöver det vanliga, vilket resulterade i att jag fick vara överallt. Jag kände att jag inte hann med det, så ansvarsfördelningen var en utmaning och vi gjorde ju inte alltid rätt”*. HR-ansvarig anställdes därmed för att underlätta dessa delar - avlasta både VD och avdelningschefer samt säkerställa att personalfrågorna hanterades på ett korrekt vis med en större expertis inom arbetsrätt. Precis som illustrerat i figur 3 hamnade HR-ansvarig som ett mellanled mellan avdelningschefer samt VDn. Detta för att bland annat förtydliga ansvarsfördelningen i organisationen, något som både VD och samtliga avdelningschefer uttryckte stort behov av innan anställningen av en HR-ansvarig.

Vidare framförde intervjupersonerna samt enkätbesvararna att en annan drivkraft till anställningen av en HR-ansvarig var att få en enad front gällande personalhantering. Tidigare kunde olika avdelningar ha olika tillvägagångssätt beroende på deras specifika förmåga och kapacitet. Detta innebar att olika avdelningar kunde ha olika riktlinjer. Vid införandet av en HR-ansvarig skulle dessa skillnader kunna suddas ut och samma riktlinjer kunde gälla för hela verksamheten. Detta var även något som medarbetarna lyfte fram i sina svar på enkäten, att tidigare kunde det finnas oklarheter gällande personalhantering vilket en HR-ansvarig skulle kunna lösa. Antagandet kring denna drivkraft kan illustreras genom ett enkätsvar från en av organisationens medarbetare; *“När jag tidigare pratade med andra kollegor på olika*

*avdelningar förstod jag att cheferna behandlade personalrelaterade frågor på olika sätt. De visste inte riktigt vad som gällde, och det var väl främst därför jag ansett att vi behöver mer expertis inom medarbetarområdet*". En viktig poäng som både VD och flertal avdelningschefer belyste var att implementeringen av nya HR-riktlinjer skedde systematiskt och växte in i verksamheten. HR-rollen har alltså sett olika ut under det analyserade tidsspannet på fem år.

Organisationens VD menar i det stora hela att drivkrafterna bakom HR-anställningen grundar sig i en kombination av interna och externa faktorer. De interna faktorerna består i detta fall av behov av ökad medarbetarstruktur och avlastning hos avdelningschefer och VDn själv. Vidare är de externa faktorerna främst kopplade till att konsekvent följa samhällets regler och normer gällande HRM för att bli en bättre arbetsgivare. VDn menar slutligen på att det fanns en risk med att anställa en HR-ansvarig, då organisationen var tidig med att implementera denna förändring i relation till andra små- och medelstora företag. Risken grundades således i bristande förkunskaper och företag att efterlikna inom just SMEs för en sådan implementering.

## 4.2 Konsekvenser av omorganiseringen

Den insamlade datan från såväl intervjuer som enkäter visade på ett resultat där konsekvenserna av omorganiseringen var synlig inom flera led i organisationen. Företagets VD, precis som avdelningscheferna och medarbetarna, lyfte fram flera konsekvenser som HRM bidragit till - många kopplade till den interna företagskulturen, men också externt från ett kundperspektiv.

### 4.2.1 Ansvarsfördelning

Precis som tidigare nämnt fanns det flera drivkrafter som låg till grund för anställningen av en HR-ansvarig, däribland behovet av en tydligare ansvarsfördelning bland avdelningscheferna, samt avlastning för organisationens VD. Arbetsuppgifter som tidigare fallit inom ramen för avdelningscheferna, har efter omorganiseringen tillfallit HR-ansvarig. Dessa arbetsuppgifter innefattar bland annat rekrytering, anställningsavtal, rehabiliteringsfrågor och arbetsrätt. Flera av organisationens avdelningschefer framhåller att dessa arbetsuppgifter varit både tidskrävande och svårhanterade på grund av bristande kunskap inom området; *"Det är så mycket annat runt omkring som vi chefer ständigt behöver arbeta med. Att på det, behöva hantera personalfrågor som man har dålig koll på gör i sin tur att arbetet blir än mer tidskrävande"* - en av organisationens avdelningschefer.

Konsekvensen av anställningen av en HR-ansvarig har med denna bakgrund resulterat i avlastning hos cheferna på de olika avdelningarna. Avlastningen har i sin tur bidragit till ett fokusskifte hos avdelningscheferna, som numera kan avsätta mer tid åt att stärka kvaliteten på sin specifika avdelning, genom att exempelvis förbättra helhetsprodukten, personalhanteringen och gästbemötandet. De förändrade arbetssätten kan ses som en process som skedde under flera år, från det att anställningen av en HR-ansvarig skedde för fem år sedan till idag. Rollerna utvecklades ständigt under denna period och gradvisa förändringar

bidrog till ständigt förbättrade arbetssätt. Organisationens VD menar vidare på att strukturen, det vill säga ansvarsfördelning och arbetsrutiner, inom de olika avdelningarna förbättrats, vilket även avspeglas på medarbetarna.

Då det tidigare inte funnits något bollplank mellan avdelningscheferna och organisationens VD har personalrelaterade frågor naturligt tillfallit VDn i de fall som avdelningscheferna behövt rådgivning, eller helt och hållet behövt ge över ansvaret kring frågan till VDn. Detta har inneburit tidskrävande processer för VDn som ursprungligen saknar kompetens inom ämnet, men också tid att avsätta för dessa typer av ärenden. VDn menar således på att anställningen av en HR-ansvarig inte bara underlättat för avdelningscheferna och i sin tur medarbetarna, utan har också varit till stor hjälp för VDns dagliga arbete. Med detta menar VDn på att hen numera har mer tid att avsätta för att utveckla verksamhetens strategi, samt att förbättra och utveckla företaget. Uppskattningen av en HR-ansvarig från VDns sida är något som ständigt återkommer under intervjuens gång; *“Vår HR-ansvarig vill vi ju inte bli av med om man säger så”* - organisationens VD.

Vidare är det viktigt att belysa att förändringen till följd av en HR-ansvarig inte innebär att medarbetarna ska undvika att kontakta sin närmsta chef i första hand. Den HR-ansvarige ska fungera som ett bollplank mellan VDn och avdelningscheferna, där varje chef individuellt kan stötta och få rådgivning. Dessa nya riktlinjer och arbetssätt utformades av VDn själv, med justeringar till idéer och tankar från avdelningschefer samt HR-ansvarig. Till en början var det nya arbetssättet aningen utmanande för organisationen, gamla vanor var enkla att falla tillbaka på och flertal avdelningschefer fortsatte att vända sig till VDn. Förändringsprocessen bidrog däremot till stegvisa förändringar och organisationen behövde tid för att anpassa sig till det nya arbetssättet. En stor del av medarbetarna framhåller i sina enkätsvar att de upplever en förbättrad motivation hos sina avdelningschefer, som numera besitter mer kunskap inom medarbetarfrågor. Vidare beskriver flera av avdelningscheferna att nu när de nya arbetssätten har landat i organisationen har de mer tid att avsätta för annat, såsom att exempelvis förbättra personalsamarbetet och kvaliteten de levererar till gäst.

## 4.2.2 Kunskap inom HRM

### 4.2.2.1 HRM i praktiken och dess mottagande i organisationen

Trots att majoriteten av avdelningscheferna genomgått utbildningar inom arbetsrätt och andra medarbetarrelaterade frågor innan anställningen av en HR-ansvarig anser de, likväl som medarbetarna, att det krävs mer kunskap och kompetens inom just personalområdet.

Organisationens HR-ansvarig och VD styrker detta påstående genom att belysa efterfrågan på en ökad medarbetarstruktur, främst vad gäller ansvarsfördelning och arbetsrutiner. Med ökad medarbetarstruktur avses i detta fall en tydligare ansvarsfördelning för såväl medarbetare som avdelningschefer. Ett specifikt exempel på ett nytt arbetssätt som HR-ansvarig implementerade är en “lönetrappa” som ger starka indikationer på hur man klättrar lönemässigt och vilka förväntningar som därmed medföljer. Detta är något som flera avdelningschefer belyste som positivt under intervjuerna, där en av cheferna uttryckte



följande; *“Lönetrappan som införts av HR har hjälpt mig enormt. Det är numera mycket enklare att gå in i lönesamtal då det finns tydliga riktlinjer för vad som gäller. Det är alltid behjälpligt att kunna hänvisa till ett etablerat ramverk”*. Den HR-ansvarige menar vidare på att organisationen numera följer regelverk kring arbetsrätt, men också nya arbetsrutiner, mer noggrant än de tidigare gjort, till följd av ökad kompetens inom HRM. Den HR-ansvarige utvecklade själv sin ursprungliga roll och fick fria tyglar gällande vilka HRM-policies som skulle implementeras, baserat på hans tidigare erfarenheter och kunskaper från hans högskoleutbildning, således hade HR-ansvarig inga tidigare arbetslivserfarenheter inom HR.

Samtidigt som den numera tydliga strukturen vad gäller arbetssätt, lagar och regler inom personalrelaterade frågor uppskattas av många, finns det också vissa medarbetare som ställer sig mer skeptiska till det. Med nya rutiner tillkommer också mer arbete, främst från avdelningschefernas sida. Nya policies, onboarding-program och rekryteringsprocesser är exempel på aktiviteter som organisationens HR-ansvarig introducerat till avdelningscheferna. Organisationens HR-ansvarig, såväl som VD, belyser att svårigheter tillkommer med de nya arbetskraven som HRM medför, vilket har blivit en utmaning för organisationen då avdelningschefer tidigare arbetat utifrån sina egna premisser. Det är just detta som organisationens VD menar på med följande citat kring hur en HR-ansvarig även kan leda till missnöje inom organisationen; *“En HR är ofta en blå person som ska göra rätt - det ska dokumenteras och man ska göra allting “by the book”. De vänder på varenda liten sten vilket betyder att där man vänder på stenar så hittar man en massa små problem hela tiden. Ju mer en HR börjar jobba med saker desto mer inser man att man gör fel, vilket i sin tur innebär att man måste göra många förändringar”*. Trots detta indikerar intervjuerna med avdelningscheferna, såväl som medarbetarenkäterna, på att dessa krav i slutändan endast gynnar organisationen. De menar på att högre krav, såsom policies och regelverk, på avdelningscheferna innebär mer struktur, det vill säga tydligare rutiner och processer som uppskattas av organisationens medarbetare.

#### 4.2.2.2 Från strategi till HR-utövningar

I intervjuerna med VD samt HR-ansvarig framkom tydligt vilka ansvarsområden som tillkommer HR-ansvarig samt vilka utmaningar som kom därtill. Utöver de tidigare ansvarsområdena som är beskrivna tillkom även flera aspekter såsom att översätta organisationens strategier till HR-utövningar. Vidare beskriver HR-ansvarig att hen känner sig delaktig i skapande av organisationens strategier, precis som hen nämner själv; *“Jag tycker absolut att jag är med och påverkar och lyfter fram de saker som vi bör satsa på som är viktiga för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare”*. Att vara med och skapa organisationens strategier och att sedan översätta dessa till HR-riktlinjer kommer också med utmaningar. HR-ansvarig menar på att ett stort fokus till en början av anställningen låg på att agera administrativt, det vill säga att tillägna mycket tid för de traditionella HR-utövningarna, såsom anställningsavtal, lönehantering och rekrytering. Vid implementering av HR-utövningar i en organisation som tidigare inte hade klara riktlinjer, utan där alla gjorde lite som de själva ville, medför att motstånd kan framkomma. Detta då den initiala strategin för HR-ansvarig drevs av framförallt framtidsvisioner och därmed snabba anpassningar till

omgivningen. HR-ansvarig beskriver själv hur hen till en start hade en hård utgångspunkt vilket inte mottogs väl; *“Det jag fick lära mig ganska snabbt är ju att jag behövde backa några steg och ta det väldigt varsamt, för i praktiken så är det inte lika enkelt som i teorin”*. Detta bidrog till att den HR-ansvarige valde en lyhörd metod och fokuserade på att lyssna in vad alla i organisationen hade att säga om förändringen och de nya riktlinjerna för att ständigt kunna förbättra sitt arbete. En anpassning som den HR-ansvarige gjorde var att arbeta tätt sammanlänkat med avdelningscheferna för att kunna exemplifiera hur företagets strategier omsätts i praktiken och hur dessa utförs i det dagliga arbetet. Vidare anpassade sig HR-ansvarig till medarbetarnas behov eftersom hen insåg att de nya riktlinjerna inte nådde fram till en start. Exempelvis försökte hen vistas mer ute i den dagliga verksamheten för att HR-budskapen skulle nå fram, samt för att bidra med ökade interaktioner. Detta är något som även bekräftas av medarbetarna, vilket bland annat framhålls genom följande enkätsvar; *“Jag tillsammans med många kollegor uppskattar verkligen när HR visar sig på de olika avdelningarna. Det tyder på att hen engagerar sig för att förstå arbetsdynamiken på de olika avdelningarna, men också för att vi ska känna oss trygga att kontakta hen vid behov”*. HR-ansvarig arbetar alltså ständigt för att hitta bättre processer för de förändringar som måste omsättas i praktiken i den vardagliga verksamheten.

Vidare förklarar den HR-ansvarige att det inte bara var medarbetarna och avdelningscheferna som låg till grund för förändring av den ursprungliga strategin och de initiala HR-utövningarna, utan att det även var krav från omvärlden som lett till förändring. Efter att coronapandemin bröt ut år 2020 menar den HR-ansvarige på att mycket fler, men också mer komplexa, arbetsuppgifter tillkommit just HR-arbetet. Från början fanns det en önskan om att arbeta med organisationens nuvarande strategi, som till stor del byggde på att ha en tydlig framtidsvision, samt att arbeta för att implementera nya regelverk och arbetssätt. Permitteringar, komplexa personalfrågor och restriktioner är sådant som påverkat den ursprungliga strategin, som därmed behövt anpassas. Vidare bekräftas detta av organisationens VD, som menar på att den HR-ansvarige behövt kombinera organisationens nuvarande strategi till omvärldskraven; *“Pandemin har påverkat hela organisationen. Självklart har jag, precis som övriga avdelningschefer och medarbetare, blivit påverkad av de konsekvenser som uppstått till följd av corona. Men i slutändan har mest arbete tillfallit just HR, då det nu tillkommit nya lagar och regler som vi måste följa”*. Den HR-ansvarige menar på att det är just omvärldens krav, sådant som ligger utanför organisationens kontroll, som är de mest utmanande förändringarna att ta hänsyn till, men också de allra viktigaste.

#### 4.2.3 Medarbetarna

Enkätundersökningarna har visat på ett resultat som indikerar på att medarbetare tidigt upptäckt ett behov av expertis inom medarbetarområdet. Kunskapen kring personalrelaterade frågor har varit bristande, samtidigt som medarbetarna upplever att de inte alltid fått den stöttning av avdelningscheferna som de behövt. Således har det funnits vissa förväntningar från medarbetarna vad gäller anställningen av en HR-ansvarig, något som både resulterat i positiva, men till viss del också mer negativa reaktioner.

#### 4.2.3.1 Kritiska ställningstaganden

Förhoppningen från flera medarbetare var att anställningen av en HR-ansvarig skulle hjälpa medarbetare utan personalansvar med personalrelaterade frågor. I enkäterna framhöll flera av medarbetarna att de i dagsläget saknar viss stöttning från organisationens HR-ansvarig när det gäller just frågor kring medarbetarna, kopplat till bland annat semesterersättning, föräldraledighet och lönesamtal. Flera av medarbetarna uttrycker en önskan om mer daglig kontakt med den HR-ansvarige, där de blir mer informerade och upplysta kring de frågor som berör just HR. En ökad kontinuerlig och mer etablerad interaktion med den HR-ansvarige, utöver att hen vistas inom de olika avdelningarna, hade således bidragit till att medarbetarna känner sig mer bekväma att ta kontakt med HR vid behov. I dagsläget menar några av organisationens medarbetare att de hellre tar kontakt med sin närmsta avdelningschef, snarare än HR-ansvarig, då personalrelaterade frågor uppstår. Trots detta menar medarbetarna att det skett en klar förbättring gentemot hur det såg ut för fem år sedan, både gällande hur avdelningschefer hanterar saker och ting men också hur de kan få stöttning från HR-ansvarig vid behov.

Samtidigt som medarbetarna uttrycker en viss missnöjdhet vad gäller deras uppfattning av arbetet som faller inom ramen för den HR-ansvarige, framhåller organisationens VD att HR-ansvarig ska fungera som en brygga mellan avdelningscheferna och VDn. Detta innebär följaktligen att medarbetarna i första hand ska kontakta sin avdelningschef vid behov. Om frågan inte kan lösas direkt med avdelningschefen, har chefen som ansvar att nå ut till HR-ansvarig för rådgivning. Anser vidare båda parter att frågan bör lyftas upp med den HR-ansvarige, så bör HR kontakta medarbetaren. Det råder alltså delade åsikter mellan cheferna och medarbetarna kring uppfattningen av en HR-ansvarig, följande citat från enkäten beskriver hur en del av medarbetarna upplever situationen; *“Om man ska påpeka något som hade kunnat förbättras så hade jag önskat att fler frågor kunde tas direkt med den HR-ansvarige. Jag känner i nuläget att jag fortfarande har mest kontakt med min avdelningschef om det uppstår personalrelaterade frågor, vilket kanske egentligen borde tas upp med HR i första hand”*. Den HR-ansvarige beskriver i intervjun att hen försöker röra sig mycket i den dagliga verksamheten för att försöka bygga upp ett förtroende hos medarbetarna, för att de ska känna sig trygga med att våga lyfta upp synpunkter och problem vid behov. Detta görs även för att kunna lyssna in till medarbetarnas behov och att sedan bemöta dessa. Problematiken grundar sig alltså främst i uppfattningen kring vilka ansvarsområden som tillfaller den HR-ansvarige, då det onekligen finns skiljaktigheter och missförstånd kring vem som är främsta kontaktperson vid personalrelaterade frågor, detta även efter fem år med HR-ansvarig i organisationen.

#### 4.2.3.2 Huvudsakliga konsekvenser och åsikter kring HRM-implementeringen

Vidare framhåller medarbetarna genom enkäterna att de generellt sett är nöjda med förändringen som skett till följd av HRM-implementeringen. Den numera tydliga strukturen har lett till mer motiverade och kunniga avdelningschefer, som i sin tur avspeglar sig på medarbetarna. Detta blir synligt genom ökad kunskap hos medarbetarna, men framförallt deras motivation i sitt dagliga arbete. Förändring är något som är svårt att genomföra och

implementera i en verksamhet, något som organisationens VD understryker. VDn framhåller vidare en tro på att omorganiseringen kommer påverka medarbetarna positivt i längden, trots att motstånd inledningsvis kan uppstå till följd av förändring, såsom missförstånd gällande de nya riktlinjerna som implementeras eller bristen av förståelse. *“Förändringar är jobbigt för en organisation, jobbigt för personal och framförallt jobbigt för ledarna. Däremot ser vi att det är väldigt bra för medarbetarna - de har fått bättre anställningsvillkor, bättre scheman, rätta löner, alla de bitarna. Men det är också mycket extra arbete för oss andra innan det är på plats. Så kortfattat bidrar mer implementerad HR till mycket bra saker, vi gör mycket mer rätt idag vilket jag tror uppskattas av medarbetarna”* - organisationens VD.

De genomförda intervjuerna och enkäterna indikerar alltså delvis, och kanske främst, på nöjda medarbetare, men belyser också problematiken kring de förväntningar från medarbetarna som omorganisationen inte levtt upp till. Enligt de svar som genererats av intervjuerna och enkäterna är den mest tydliga bidragande faktorn till de olika uppfattningarna kring arbetsuppgifterna som tillfaller HR bristande kommunikation. Organisationens VD, HR-ansvarig och samtliga avdelningschefer är medvetna om det ansvar som tillfaller HR-ansvarig. Samtidigt visar enkäterna på en delvis snedvriden uppfattning av HR-ansvariges arbetsbeskrivning, som kommit att ifrågasättas av medarbetarna. Flera av enkätsvaren tyder på att medarbetarna uppfattar den HR-ansvarige som deras närmaste kontaktperson gällande personalrelaterade frågor. VDn förklarar vidare hur implementeringen av HRM ses som en förändrande process som kommer utvecklas och förbättras över tid, som således kommer att formas av organisationen.

#### 4.2.4 Kundnöjdhet

Förändringar till följd av HRM-implementeringen har tidigare illustrerats genom påverkan på VD, avdelningschefer och medarbetare - men har förändringen även avspeglats på kunderna? Resultat på hur organisationens kunder upplevt förändringen har i denna rapport endast observerats genom de intervjuer som hållits med HR-ansvarig och medarbetare med chefsposition inom organisationen. Således finns inga direkta kopplingar till vad kunderna uttryckt kring förändringen, men trots detta kan organisationen internt ge indikationer på detta samband baserat på medarbetarnas synpunkter och upplevelser av kundernas uppfattning och agerande.

Organisationens HR-ansvarig menar på att en stor skillnad på organisationen är synlig vid jämförelse med hur det såg ut för 5 år sedan, då en HR-ansvarig anställdes, och idag. Vidare förklarar den HR-ansvarige förbättringen genom bland annat ökad medvetenhet av arbetsrätt hos avdelningschefer och medarbetare, tydligare arbetsroller, och ett förbättrat förhållningssätt till olika ramverk. Avdelningschefer och medarbetare är idag allt mer medvetna om sina rättigheter inom arbetsplatsen, samtidigt som de uppskattar den stötning som införandet av en HR-ansvarig bidragit till. Den HR-ansvarige menar vidare på att allt inom en organisation hänger ihop - det ena utesluter inte det andra. *“Det är en del av strukturen som sagt, allt hänger ju ihop. Nöjda medarbetare ger ju nöjda kunder, det är svårt att det ena blir bättre utan att det blir bättre på det andra. Därför tror jag absolut att man*

*kan se samband mellan nöjdare medarbetare och nöjdare kunder” - organisationens HR-ansvarig.*

Det är inte bara organisationens HR-ansvarig som belyser kopplingen mellan nöjda medarbetare och nöjda kunder, flera av avdelningscheferna menar på att de är övertygade om att de hänger ihop. *“Kopplingen är ju jättetydlig på avdelningarna, allting flyter på lite bättre och då blir det alltid bättre utemot gäst eller kund. Har vi inte medarbetare som trivs på arbetsplatsen eller trivs med varandra så kommer det alltid påverka gästen på ett eller annat sätt”* - en av organisationens avdelningschefer.

Sammantaget indikerar flera av medarbetarna med chefsposition att det finns tydliga samband mellan medarbetarnöjdhet och kundnöjdhet. HR-ansvarig menar på att genom en ökad medarbetarstruktur, som tidigare nämnt, har personalens motivation ökat vilket i sin tur resulterat i förbättrat kundbemötande. Kundnöjdheten avspeglas inte bara på plats i organisationen, utan även genom förbättrade kundrecensioner, menar VDn. Trivs man på sin arbetsplats så kommer detta avspeglas i det dagliga arbetet, belyser organisationens HR-ansvarig, vilket är just det som reflekteras på kunden i slutändan.

## 5. Analys/Diskussion

I följande del kommer den insamlade empirin analyseras utifrån valda teorier och tidigare studier med relevans till studiens data. Inledningsvis analyseras och diskuteras empirin utifrån förändringsledning, detta i syfte att förstå de grundläggande drivkrafterna bakom implementeringen av HRM i en medelstor organisation. Med intention att vidare förstå hur en HR-ansvarig integreras och samverkar inom en medelstor organisation för att säkerställa en framgångsrik implementering kommer analysen därefter framföra en diskussion kring organisationens interna mottagande av HR-anställningen. Slutligen består det avslutande avsnittet av konsekvenser i organisationen, som avser att besvara vilka förändringar och konsekvenser som uppstår till följd av en HRM-implementering inom en medelstor organisation.

### 5.1 Förändringsledning

Precis som Grey (2009) framhåller har förändringsledning vuxit allt mer med åren, och kommer fortsätta växa till följd av omvärldens ständiga utveckling. För att organisationer ska behålla sin relevans inom företagsvärlden, krävs därför att förändringar genomförs av såväl stora som små och medelstora företag (Grey, 2009). Studiens utvalda fallorganisation är inget undantag för behov av anpassning till förändringsledning till följd av det konstant föränderliga samhället.

#### 5.1.2 Nyinstitutionell teori

Organisationens beslut om att anställa en HR-ansvarig grundar sig i flera faktorer, både kopplade till verksamhetens interna behov, men också externa drivkrafter. Den

nyinstitutionella teorin baseras på organisationens grad av anpassning till omgivningens förändringar, vilket lägger mycket vikt och fokus på samhällets behov. Således tenderar förändringar att inte alltid bli framgångsrika, då organisationer riskerar att bli homogena. Denna homogenitet genereras genom att organisationer, via exempelvis isomorfism, tappar sin konkurrenskraft genom att vara för lika varandra (Powell & DiMaggio, 1991). Anpassningen till omgivningen är något som kan kopplas både till omvärldens ständiga förändring av Tushman et al. (1986), men också Czarniawskas (2015) översättningsmodell. Medan Tushman et al. och Czarniawska fokuserar på omvärldskrav respektive krav från individer som påverkar förändringsförloppet, lägger den nyinstitutionella teorin vikt vid begrepp såsom legitimitet och isomorfism för att förklara drivkrafter bakom förändring. Den insamlade datan kommer analyseras med hjälp av dessa begrepp i nästföljande stycken, medan koppling till modellerna framförda av Tushman et al. och Czarniawska återges senare i nästföljande avsnitt.

VDn för den utvalda fallorganisationen framhåller att det tidigare funnits bristande kunskaper inom HRM - något som VDn, tillsammans med flertalet avdelningschefer, identifierat som ett problem inom verksamheten. Organisationer identifieras som underordnade sociala system, som uppnår legitimitet genom att etablera normer och regler som samhället utformar (Eriksson-Zetterquist, 2009). Just legitimitet är något som fallorganisationen strävar efter att uppnå, då bristfällig kunskap inom området för HRM ansetts vara ett viktigt förbättringsområde. Samtliga intervjurespondenter framhåller i sina svar att tillvägagångssätten för flera arbetsrättsliga frågor tidigare inte behandlats korrekt. Flera avdelningschefer menar på att de försökt anpassa sig efter samhällets normer och regler i den mån deras kunskap räcker till, och sekundärt vänt sig till organisationens VD. VDn menar vidare på att hans egna kunskaper inom ämnet likaså är bristfälliga, vilket då resulterat i ökade incitament att faktiskt genomgå förändring och anställa en specialist inom området, det vill säga en HR-ansvarig.

HRM är en central del för företags framgång, något som framförallt påverkat stora företag. Större företag har mer eller mindre tvingats anpassa sig till denna förändring, medan små- och medelstora företag inte utsatts för lika omfattande krav vad gäller implementeringen av HRM (Weeks, u.d). Då fallorganisationen är ett medelstort företag, det vill säga där implementeringen av HRM inte etablerats lika snabbt, kan fallorganisationen därmed ses vara snabba att anpassa sig till denna förändring. Graden av isomorfism, det vill säga att mimetiskt efterlikna framgångsrika organisationer, kan således anses som relativt låg i detta fall. Bortsett från externa faktorer kopplade till legitimerande normer och regler från omvärlden, menar VDn på att beslut om att anställa en HR-ansvarig främst grundar sig i ett internt behov inom organisationen att öka medarbetarstrukturen och ansvarsfördelningen. Det fanns därmed inga tydliga indikationer på isomorfism som tenderar att resultera i homogenitet för organisationen. VDn belyser detta genom att förklara att de tidigt anpassat sig till att implementera HRM inom organisationen utan några grundläggande kunskaper eller erfarenheter kring hur implementering av HRM vanligtvis sker inom SMEs. Implementeringen byggde snarare på att den HR-ansvarige bidrog med tidigare kunskaper och erfarenheter kring HRM för att översätta strategin till HR-utövningar. En viktig aspekt att

beakta är således att eventuell homogenitet kan uppstå då HR-ansvarig bidrar med tidigare erfarenheter som översätts till HR-utövningar i organisationen. Å andra sidan har den HR-ansvarige endast erfarenheter från högskoleutbildning, det vill säga utan tidigare arbetslivserfarenheter inom ämnet, vilket gör att forandet av HRM huvudsakligen inte utgör homogenitet kopplat till andra organisationers HRM-implementeringar.

Sammantaget har anställningen av en HR-ansvarig lett till legitimitetsskapande inom organisationen genom en hög grad av anpassning till överordnade sociala normer och regler. Implementeringen av HRM har alltså möjliggjort ett mer konsekvent arbetsätt i relation till arbetsrättsliga normer och regler. För många organisationer är legitimitetsskapande kopplat till isomorfism, där mål uppnås genom att mimetiskt efterlikna liknande framgångsrika organisationer. Denna koppling har dock inte blivit synlig inom fallorganisationen, då de tog en risk genom att genomföra förändringen utan att ha studerat hur liknande implementering fungerat inom företag med motsvarande organisationsstorlek. Orsaken bakom detta grundar sig i, precis som nämnt ovan, den begränsade implementeringen av HRM inom små- och medelstora företag, vilket minskar möjligheterna för just isomorfism.

## 5.2 Mottagande i organisationen

### 5.2.1 Omvärldens ständiga förändring

Trots att förändringar är i högst grad närvarande i dagens samhälle så är det ett mycket komplext fenomen som kräver en hög grad av anpassning (Wallenholm & Granberg, 2021). Fallorganisationens beslut om att anställa en HR-ansvarig tar avstamp i stegvist ökande förändringar, som grundar sig i en eftersträvan att uppnå en tydligare medarbetarstruktur inom organisationen. Med medarbetarstruktur syftar organisationens VD samt HR-ansvarig på en tydligare ansvarsfördelning bland avdelningschefer, tydligare ramverk för arbetsrätt, och en ökad struktur bland medarbetarna, främst i form av tydligare arbetsroller och rutiner. För att genomföra detta har organisationen alltså genomgått stegvist ökande förändringar, i syfte att omstruktureringen ska mottas väl av samtliga medarbetare.

Genom att successivt implementera dessa stegvist ökande förändringar ämnar omorganiseringen att framgångsrikt nå de mål som organisationen önskar uppnå. Samtidigt framhåller organisationens VD, likväl som HR-ansvarig och övriga avdelningschefer, att omvärldens ständiga förändring är en bidragande faktor som ökat efterfrågan på kompetens inom HRM. Organisationens HR-ansvarig framhåller att det är många bidragande faktorer från omvärlden som har påverkat det utförda arbetet sedan anställningen skedde för fem år sedan. I takt med coronapandemins utbrott år 2020 har den initiala strategin behövt anpassas, vilket har påverkat samtliga avdelningar inom organisationen. VDn för organisationen menar på att arbetet som den HR-ansvarige från början var avsedd att genomföra har avbrutits och behövt anpassas utifrån de samhällseliga förändringarna som coronapandemin tillfört. Precis som Tushman et al. (1986) framhåller är det svårt att förändringsledning lyckas utan att de stegvist ökande förändringarna kombineras med osammanhängande förändringar. De osammanhängande förändringarna, det vill säga omvärldens ständiga utveckling, består

framförallt av de förändringar som uppstått till följd av pandemin, menar VDn. Permitteringar, restriktioner och en markant ökning av personalfrågor är sådana faktorer som tillkommit den HR-ansvarige, vilka kommit att komplettera de stegvist ökande förändringarna. Fallorganisationen har därmed anpassat dess nuvarande strategi, strukturer och processer utifrån omvärldens osammanhängande förändringar.

Anpassningen som skett är något som organisationens HR-ansvarig menar på har varit avgörande för att förändringsledningen ska lyckas, där hen förklarar att det fanns en tydlig struktur för hur anställningen av en HR-ansvarig skulle implementeras för att anpassas till organisationens strategi. Strategin var initialt att ha en tydlig framtidsvision och arbeta hårt för att snabbt implementera nya regelverk och arbetssätt, något som kommit att avbrytas till följd av de samhälleliga förändringarna. Det krävdes således att strategin anpassades utifrån omvärldens krav för att ett framgångsrikt resultat skulle uppnås. De osammanhängande förändringarna menar Tushman et al. (1986) är de mest komplexa utmaningarna för organisationer att anpassa sig till, vilket bekräftas av organisationens HR-ansvarig. Hen förklarar vidare hur omvärldens ständiga förändringar oupphörligen kommer påverka vad som sker inom organisationen. Således menar hen på att den största utmaningen vid anställningen av en HR-ansvarig grundade sig i de förändringar som ligger utanför organisationens kontroll. För att förändringsledningen skulle lyckas krävdes det således att den HR-ansvarige parallellt arbetade med organisationens nuvarande strategi, men även anpassade denna utifrån omvärldskraven, menar VDn. Medan Tushman et al. (1986) fokuserar på att analysera omvärldens ständiga förändringar som komplement till den initiala strategin, fokuserar Czarniawska (2015) på att främst analysera individen som kraft inom förändringen. Detta förklaras genom den så kallade översättningsmodellen, som beskrivs vidare i analysens diskussion kring mottagande i organisationen.

### 5.2.2 Översättningsmodellen

Organisationsförändringen som den valda organisationen genomgått innebar inte bara möjligheter utan även utmaningar. Hur självaste omstruktureringen skulle nå ut i den dagliga verksamheten var en av de största utmaningarna. Organisationen valde en lyhörd metod, med stort fokus på att nå ut till hela organisationen och inte endast avdelningschefer och de högst uppsatta. Vidare behövde ständiga anpassningar genomföras för att en effektiv implementering skulle vara möjlig. Detta går att koppla till Czarniawskas förändringsmodell, just översättningsmodellen. Precis som tidigare beskrivits kännetecknas denna modell av en kollektivt skapande process med individer som kraft där förändringar av ursprungsidén är oundvikliga och bör ses som berikande för förändringen (Czarniawska, 2015). Genom den insamlade empirin går det alltså att finna likheter mellan den förändringsmodell som användes av organisationen och Czarniawskas översättningsmodell. Modellen kan användas som en förklaringsmodell till vad som skett i organisationen under den femårsperiod som studien tar i beaktande. Den visar på hur HRM som idé införs i ett medelstort företag, i form av en HR-ansvarig och hur denna roll formats av organisationen.



Av den insamlade empirin går det att konstatera att olika medarbetare samt avdelningschefer hade delade uppfattningar kring förändringen, vissa tyckte att implementeringen fungerade bättre än andra. Ett återkommande tema hos respondenterna var att vissa delar av organisationen var enklare att nå ut till än andra gällande de nya arbetssätten och riktlinjerna som tillkom i samband med anställningen av en HR-ansvarig. De utmaningar som tillkom i samband med detta kan ses som det Czarniawska beskriver som friktion i processen, vilket är en del av förändringen samt att förändringar av ursprungsidén är oundvikliga och ska istället ses som att det berikar förändringen. HR-ansvarig beskrev i sin intervju att praktiken är svårare än teorin, hen själv hade en för hård utgångspunkt som inte fungerade väl, vilket bidrog till att nya arbetssätt och processer fick omprövas för att slutligen nå fram till ett väl fungerande arbetssätt. Genom att se på de uppkommande utmaningarna som berikande kunde organisationen anpassa sig efter dessa och hitta förbättrade processer för att nå ut till fler personer, vilket hjälper organisationen att uppnå sina strategier. Detta bidrar till att hela organisationen och dess medarbetare tillsammans är med och formar HR-rollen för att hitta ett effektivt tillvägagångssätt. Ett exempel på detta är att avdelningschefer först hade svårt att förstå hur företagets strategier bör omsättas i praktiken. Med hjälp av HR-ansvarig lärde de sig systematiskt hur detta genomförs och hur företagsstrategierna passar in i den vardagliga verksamheten. Detta samarbete mellan HR-ansvarig och avdelningschefer omformade rollen av den HR-ansvarige som själv var tvungen att integrera sig själv mer i organisationen än vad den ursprungliga tanken var. Detta är även något som kan sammanlänkas med Ulrichs modell gällande HRs fyra roller - bland annat den strategiska partnern.

### 5.2.3 Ulrichs fyra HRM roller

Den insamlade empirin från intervjuerna med VD och HR-ansvarig kunde identifiera HRs roll samt ansvarsområden i organisationen. Vid beskrivning av rollen i båda dessa intervjuer framkom likheter mellan organisationens arbetsbeskrivning på den HR-ansvarige och Ulrichs fyra HR-roller; den strategiska partnern, administrativa experten, medarbetarspecialisten samt förändringsagenten (Ulrich, 1997).

Till en start känner sig HR-ansvarig delaktig i organisationens strategisakapande, detta i form av att anpassa HR-strategierna efter företagets strategier men också genom att framtidsspana och komma med synpunkter och idéer, vilket kan komma att hjälpa företaget på lång sikt. Detta kan kännetecknas vid den strategiska partnern. Vidare har HR-ansvarig stort fokus på processerna i det operativa arbetet och hanterar de traditionella HR-utövningarna, detta med syfte att ständigt förbättra dessa processer för ett så effektivt arbete som möjligt, detta kan liknas med den administrativa experten. Dessa traditionella HR-utövningar kan identifieras av flera administrativa arbetsuppgifter, bland annat rekrytering, anställningsavtal och lönehantering. Medarbetarspecialisten kan identifieras i form av att det framkom att HR-ansvarig ständigt är ute i verksamheten för att lära känna medarbetarna och lyssna in deras behov. Genom detta försöker HR-ansvarig öka medarbetarnas engagemang samt uppmuntra till ökad kompetens, vilket kan motiveras med exempelvis ökade löner som kan ses i "lönetrappan" som HR-ansvarig implementerade. Med denna blev det tydligare vad arbetsgivaren har för förväntningar på medarbetarna men också vilka skyldigheter

arbetsgivaren har gentemot medarbetaren. Genom ett mer transparent arbetssätt likt lönetrappan blir det tydligare för medarbetarna hur de klättrar i organisationen vilket kan öka motivation samt kompetens. Implementeringen av lönetrappan kan även kopplas till flera av Ulrichs roller, såsom den administrativa experten som ständigt arbetar för mer effektiva arbetssätt och processer. Slutligen kan även Ulrichs sista roll, förändringsagenten, identifieras i organisationen. Denna går i linje med den strategiska partnern, där rollen har i syfte att addera värde i organisationen genom att identifiera problem, men även att hantera transformationer och förändringar. HR-funktionens roll blir således att implementera processer som är väl lämpade för den specifika förändringen. Vad som framgick i den insamlade empirin var att även detta faller inom ramen för den HR-ansvariges arbetsuppgifter. Just vid implementeringen av en HR-ansvarig i organisationen blev det upp till denna position att hitta lämpliga processer där hen också formade sin egen roll på vägen för att uppnå en lyckad implementering av HR-arbetet.

Sammanfattningsvis kan dessa roller tillsammans beskriva HR-ansvariges roll i organisationen. Tillsammans agerar de som värdeskapande processer vilket gynnar organisationen i stort. Hur dessa HR-utövningar togs emot och genomfördes i praktiken har delvis förklarats av Czarniawskas översättningsmodell. En djupare analys av detta samt hur medarbetarna anpassat sig efter dessa framkommer i nästa avsnitt.

#### 5.2.4 Meningsskapande

Tidigare finns beskrivet hur HR-ansvarig fått anpassa sina arbetssätt utefter organisationen för att nå ut till en så bred målgrupp som möjligt. Intressant blir att analysera hur medarbetarna mottog detta mer djupgående, vilket kan länkas samman med Weicks (1995) begrepp; meningskapande. För att en förändring ska vara möjlig och mottas i organisationen behöver en förändring ske gällande de delande antagandena och föreställningar i organisationen kring varför saker och ting händer samt hur människor agerar i olika situationer (Balogun, 2006). Innan omorganiseringen hade medarbetarna och avdelningscheferna ett utarbetat arbetssätt samt förhållningssätt till organisationen. För en lyckad omorganisering krävdes en förändring av dessa, detta i enlighet med Weicks teori gällande meningskapande. Precis som VDn nämnde var detta en utmaning, jobbigt för hela organisationen, personalen och framförallt ledarna. Detta stärktes även av HR-ansvariges uttalande gällande organisationens reaktion på förändringen, där hen förklarar att det hårda tillvägagångssättet för de nya riktlinjerna inte mottogs väl av organisationen. Nya policies kräver nya arbetssätt som måste nå ut i verksamheten och omsättas i praktiken. Detta är något som alla i organisationen måste begripa sig på vilket i sin tur ledde till en successiv förändring. Medarbetarnas och ledarnas reaktioner och handlingar vägde in i tillvägagångssättet i förändringen vilket kan kopplas till den tidigare analyserade modellen; översättningsmodellen.

En central del i den meningskapande processen är interaktioner mellan individer, detta i deras medvetna sinnesskapande läge. Syftet med interaktionerna är att individerna ska förstå sig på de påtagliga skillnaderna som de utsätts för (Balogun, 2006). En drivkraft i

organisationen var som tidigare nämnt att få en enad front, det vill säga att hela organisationen förhåller sig till samma tillvägagångssätt. Genom interaktionerna delar individerna med sig av sina erfarenheter, och med syfte att uppnå enighet var organisationens mål att de delade erfarenheterna skulle vara av liknande slag. Eftersom att individerna i början av HR-implementeringen inte förstått sig på de nya riktlinjerna fullt ut, på grund av den HR-ansvariges hårda utgångspunkt, var detta dock inte fallet. Detta kan vara en indikation på att de delade antagandena kring hur saker och ting skall va inte hade förändrats vid denna tidpunkt, vilket kan kopplas till att de nya riktlinjerna var allt för skilda från de tidigare tillvägagångssätten. Medarbetarna hade således inte haft tid att anpassa sig till förändringarna. HR-ansvarig tog vid denna tidpunkt ett kliv tillbaka och använde sig av ett mer varsamt tillvägagångssätt vilket mottogs bättre av organisationen. Vid detta tillvägagångssätt hade medarbetarna mer tid till att anpassa sig till förändringarna och stegvis förändra sina kognitiva scheman till de nya arbetssätten. De stegvisa förändringarna av medarbetarnas kognitiva scheman medför också att de delade antagandena och föreställningarna i organisationen kring hur saker och ting ska vara, successivt förändras. Detta genom att alla i organisationen arbetar utifrån samma riktlinjer och interaktionerna mellan medarbetarna medför att det gemensamma tankemönstret förändras. Interaktionen mellan medarbetarna blir alltså en central del i den meningsskapande processen. Den insamlade empirin pekar på att det fanns en bred konsensus att en HR-funktion var behövlig i organisationen vilket kan ha underlättat den meningsskapande processen. Det som bör belysas vikt på är dock att det måste ske successivt så att de delade antagandena hänger med i processen. De utmaningar som stöttes på kan med hjälp av översättningsmodellen ses som berikande för förändringen och det väl utarbetade arbetssättet som successivt växte fram. Idén om vad som faller inom ramen för en HR-ansvarig förändrades därmed med tiden för att passa in i praktiken för den valda organisationen.

### 5.3 Konsekvenser i organisationen

Precis som empirin samt föregående analys pekar på, har omstruktureringen förändrat organisationen på många olika håll. Det har bidragit till värdeskapande processer, likt det som Ulrichs (1997) modell gällande HRMs fyra roller pekar på. Detta kan även sammanlänkas med Francis och Keegans (2006) tankar gällande HRM som pekar på att HRM har utvecklats till att bli en strategisk partner som hjälper till att utveckla och genomföra företagets strategi. Författarna lyfter även svårigheten med att hitta en balans mellan det strategiska fokuset och det administrativa. Precis som den HR-ansvarige nämnde var detta en svår utmaning för hen till en start, då det administrativa arbetet och de klassiska HR-utövningarna tog mycket tid och fokuset på strategier åsidosattes. Den samlade erfarenheten under den femårsperiod som studien tar i beaktande har dock bidragit till att denna balans förbättras och när de klassiska HR-utövningar blivit etablerade arbetssätt för hela organisationen har detta frigjort tid till annat. Sammantaget av dessa två tidigare studier ser vi att den valda organisationen har utvecklat sina värdeskapande processer med omstruktureringen med anställningen av en HR-ansvarig samt de nya arbetssätten, vilket går i linje med vad de tidigare studierna säger.

Det som denna fallstudie kompletterar de tidigare studierna använda i denna rapport med är att den konkretiserar vad som faktiskt händer i organisationen vid en HR-implementering inom SMEs, samt vilka utmaningar som kommer därtill. För en lyckad HR-implementering upptäckte den valda organisationen att hela verksamheten måste förhålla sig till de nya arbetssätten och inte endast en liten del av organisationen. Därför arbetade organisationen mycket med goda relationer mellan HR-ansvarig samt avdelningscheferna för att dessa i sin tur ska kunna nå ut till medarbetarna. Det är just detta som den HR-ansvarige väljer att trycka på genom att belysa att medarbetarna är en stor del av förändringen. Medarbetarna i sin tur fick, med de nya arbetssätten, ändrade medarbetarroller och blev mer medvetna om deras rättigheter och skyldigheter. Detta blev en utmaning för organisationen eftersom att de hela tiden måste förhålla sig till de nya kraven, vilket tidigare ibland föll mellan stolarna. Översättningsmodellen av Czarniawska (2015) konkretiserar hur individerna blivit kraften bakom förändringen, tillsammans med omvärldens förändringar till följd av coronapandemin som beskrivs av modellen framtagna av Tushman et al. (1986). Precis som analysen av meningsskapande också pekar på var det svårt att få alla individer i organisationen att förhålla sig till dessa nya riktlinjer och att det tog längre tid än vad som först hade väntats av ledningen. Detta kan ses som en oväntad konsekvens och en stor utmaning som organisationen var tvungna att förhålla sig till för att uppnå en lyckad implementering. Med den meningsskapande processen ändrades dock de delade antagandena, vilket var målet för organisationen. Genom detta fick organisationen en enad front med gemensamma riktlinjer att förhålla sig till vilket bidrog till en lyckad förändring och omstrukturering.

Som tidigare nämnt tog förändringen lång tid, vid insamlingen av empirin hade processen varit igång i fem år och vad som skedde för fem år sedan kan lätt tryckas bort av såväl medarbetare som avdelningschefer och VD. Därför bör det tas i beaktning att negativa konsekvenser kan glömmas bort och att det är de positiva konsekvenserna som ligger nära minnet. Sammantaget kan det dock konstateras att förändringen bidrog till en positiv förändring i organisationen som helhet och ledde till ett stort värdeskapande. Organisationen har idag bättre personalhantering, har en enad front gällande riktlinjer och HR-funktionen hjälper organisationen ständigt framåt. Avslutningsvis kan hela analysen ses som berikande för att förstå de förändringar och konsekvenser som uppstår till följd av en HRM-implementering i ett SME.

## 6. Slutsats

Syftet med denna uppsats är att analysera betydelsen av HRM inom SMEs. Denna del av uppsatsen avser därmed att dra slutsatser kring den analys av insamlad empiri som rapporten behandlat. De mest centrala slutsatserna kommer vidare dras i relation till såväl tidigare studier, som det framförda syftet och frågeställningarna. Vidare presenteras studiens begränsningar, för att sedan avslutas med förslag på fortsatt forskning inom området.

## 6.1 Sammanställning av empiri och analys

### 6.1.1 Identifierade drivkrafter bakom HRM-implementeringen

När vi talar om drivkrafterna bakom implementeringen av HRM i en medelstor organisation refererar studien främst till fenomenet förändringsledning. På den studerade fallorganisationen har de interna behoven inom verksamheten varit drivande till förändring, samtidigt som de externa faktorerna haft en stor påverkan på den genomförda HRM implementeringen. Den insamlade datan visar på att det är denna kombinationen som ligger till grund för förändringsledning - interna faktorer utesluter inte de externa och vice versa. För att implementering av HRM inom en medelstor organisation ska lyckas krävs det således att de interna behoven inledningsvis identifieras, för att sedan anpassas till omvärldens förändringar.

### 6.1.2 Framgångsrik implementering av HRM?

Som tidigare nämnt identifierade denna rapport att drivkrafterna bakom en HR-implementering kan vara många, men hur detta omsätts i praktiken kan vara utmanande. Olika tolkningar av hur HR-utövningar bör utföras samt missförstånd som kommer därtill är båda nämnda aspekter som måste tas i beaktande vid en omstrukturering, likt den som den valda organisationen genomgått. Det som kan konstateras gällande den studerade organisationen är att hela organisationen måste vara med på, samt bidra till, den förändring som skall ske för att det skall gå att genomföra på ett framgångsrikt sätt. För den valda organisationen passade en lyhörd metod bra och ständiga anpassningar till omvärlden var av stor vikt eftersom det annars inte gick att genomföra HRM-implementeringen på ett effektivt sätt.

### 6.1.3 Förändringar och konsekvenser till följd av en HRM-implementering

Precis som tidigare studier pekar på, såsom Ulrichs (1997) fyra HR-roller samt Francis & Keegans (2006) syn på HRM, kan HRM bidra till värdeskapande i en organisation. Detta är något som även denna rapport konstaterar. Med värdeskapande följer bland annat ökad konkurrenskraft samt mer effektiva och korrekta tillvägagångssätt. Den studerade fallorganisationen stärker detta genom att ha upplevt att HR-implementeringen i form av anställningen av en HR-ansvarig haft en positiv påverkan på organisationen, genom bland annat bättre personalhantering, en enad front gällande riktlinjer och konstaterandet att HR-funktionen ständigt hjälper organisationen framåt.

### 6.1.4 Betydelsen av HRM inom SMEs

Sammantaget går det med hjälp av analysen att konstatera att HRM har haft stor betydelse och påverkan i fallorganisationen. Studien bidrar därmed till ökad kunskap om det studerade fenomenet - HRs betydelse och påverkan inom SMEs. Då studien endast analyserar ett medelstort företag bör det dock belysas att generalisering av alla SMEs inte kan göras. Trots detta visar studien på en analys som är applicerbar på flera organisationer, detta då de valda teorierna har en bred utgångspunkt som kan ge generella indikationer på hur HRM

implementering fungerar inom medelstora företag. Dessutom visar underlag på tydliga samband mellan hotellbranschen och dess roll inom den större aspekten; servicebranschen. Detta då de inkluderar en stor del små- och medelstora företag, som i sin tur står inför liknande utmaningar som den valda organisationen. Detta innebär att viss generaliserbarhet, trots ovan nämnd begränsning, kan appliceras på studiens resultat. Slutsatsen blir således att studien bidrar till ökad kunskap kring HRs betydelse och påverkan inom SMEs.

## 6.2 Begränsningar

Den genomförda studien kommer med vissa begränsningar. För det första undersöker studien ett händelseförlopp på fem år, vilket gör att intervjupersonerna samt enkätbesvararna som arbetat fem år eller mer inom organisationen kan ha glömt bort hur det faktiskt såg ut innan HRM-implementeringen, samt förträngt det som då var mindre bra. Tidsspännet kan därmed påverka studiens resultat. Däremot är tidsspännet en förutsättning för att uppfylla rapportens syfte och det kan även ses som en fördel eftersom att det fångar perspektivet av forandet av en HR-roll över tid. För det andra studerar denna rapport endast ett företag vilket gör att en generalisering för alla medelstora organisationer inte är möjlig. Däremot kan det i denna rapport finnas indikationer kring vad som hade kunnat ske i andra organisationer eftersom det studerade fenomenet behandlas ur en objektiv synvinkel av rapportförfattarna, och analysen använder sig av generella teorier som kan appliceras på flertal organisationer.

## 6.3 Fortsatt forskning

Precis som illustrerat under föregående avsnitt studerar uppsatsen endast en fallorganisation för att dra slutsatser kring HRM inom en medelstor organisation. Förslag på fortsatt forskning blir således att studera flera medelstora organisationer för att kunna dra ytterligare slutsatser. På så vis möjliggörs jämförelser mellan flertalet medelstora organisationer och dess implementering av HRM, vilket kan vara fördelaktigt när slutsatser kring forskningsfenomenet ska dras. Vidare vore det intressant att undersöka flera olika branscher av medelstora företag som implementerar HRM, detta för att kunna se hur implementeringen inom olika verksamhetsfält liknar varandra, men också hur de skiljer sig åt. Ytterligare förslag på fortsatt forskning grundar sig en mer djupgående studie av forskningsfenomenet i form av observationer. Det som främst vore av intresse att observera är hur en HR-ansvarig arbetar inom den dagliga verksamheten i syfte att förstå hur strategier kan översättas till HR-utövningar, vilket således hade bidragit till att besvara studiens andra och tredje frågeställningar.

## 7. Referenslista

- Balogun, J. (2006). *Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes*. Long Range Planning, Vol 39. doi:10.1016/j.lrp.2005.02.010.
- Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2021). *HR-transformation på svenska - Om organisering av HR-arbete*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, Vol 3: 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Malmö: Liber AB.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur.
- Ekonomifakta. (2023). *Företagens storlek*.  
<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>  
[2023-04-15].
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: - idéer, moden, förändring*. Upplaga 1. Stockholm: Liber.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). *The changing face of HRM: in search of balance*. Human Resource Management Journal, Vol 16. doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x.
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- King, N. (2004). *Using templates in the thematic analysis of text*. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257–270). London, UK: Sage, Vol 3:1.
- Lemmergaard, J. (2009). *From administrative expert to strategic partner*. Employee Relations. Vol. 31. doi:10.1108/01425450910925328.
- Lind, R (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nowell, S., Norris, M., White, E., Moules, J. (2017). *Thematic Analysis: Striving to Meet Trustworthiness Criteria*. International Journal of Qualitative Methods, Vol 16: 1-13. doi: 10.1177/1609406917733847.

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 5. Lund: Studentlitteratur AB.

Powell, W. & DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: The University of Chicago.

Svenskt Näringsliv. (2014). *Många jobb i servicebranschen*.  
[https://www.svensknaringsliv.se/regioner/kronoberg/manga-jobb-i-servicebranschen\\_1090732.html](https://www.svensknaringsliv.se/regioner/kronoberg/manga-jobb-i-servicebranschen_1090732.html)

Tushman, M., Newman, W., & Romanelli, E. (1986). *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*. The Regents of the University of California: Sage, Vol. 29:1. doi:10.2307/41165225.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion - The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ulrich, D. & Beatty, D. (2001). *From partners to players: extending the HR playing field*. Human Resource Management, Vol. 40:4. doi:10.1002/hrm.1020.

Wallenholm, H. & Granberg, O. (2021). *Involverande förändringsledning - när förändring förändras*. Lund: Studentlitteratur AB.

Weeks, K. (U. d). *How To Approach Human Resource Management In SMEs*.  
<https://peoplemanagingpeople.com/articles/role-human-resource-management-small-medium-enterprises/#howdiffer> [2023-05-09].

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications. CA, Vol 18:2. doi: 10.1177/017084069701800206.

Wikhamn, W. (2018). *Innovation, sustainable HRM and consumer satisfaction*. International Journal of Hospitality Management. doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.009