



Samordning mellan strategi och HR i små och medelstora företag

Jonathan Rasmus

Institution för Företagsledning och Organisation
Svenska handelshögskolan
Helsingfors
2025

SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN

Institution: Företagsledning och organisation	Arbetets art: Magisteravhandling
Författare och studerandenummer: Jonathan Rasmus, 214840	Datum: 26.6.2025
Avhandlingens rubrik: Samordning mellan strategi och HR i små och medelstora företag	
Sammandrag: <p>Denna magisteravhandling undersöker hur små och medelstora företag går tillväga för att samordna strategi, HR och ledning av människor. Studien fokuserar även på strategiimplementeringens effektivitet, hur HR och ledning av människor bidrar eller inte bidrar till lyckad strategiimplementering. Dessa frågor undersöks genom en kvalitativ studie med två företag och sammanlagt 11 intervjuer. Från båda företagen har personal från olika positionsgrupper blivit intervjuare: ledare, HR, mellanchefer och arbetare. Därmed ger studien en unik inblick i samordningen mellan strategi och HR i finska små och medelstora företag, ur olika perspektiv i en organisation.</p> <p>Flertal forskare argumenterar för att HR kunde vara en central strategisk partner i dagens företag som allt oftare opererar på en kunskapsdominerad marknad. De anser att samhällsförändring har öppnat ett utrymme, förväntan och önskan för HR att ta en mer strategisk roll än den typiskt gjort, men trots detta har HR inte ännu i de flesta företag lyckats fylla de skor som förändringen ställt framför den. Denna situation har konstaterats för storföretag i alla världsdelar, men vad är situationen i små och medelstora företag i Finland och Norden?</p> <p>Resultaten från studien tyder på att situationen är liknande även i finska små och medelstora företag, att HR främst har en operativ roll, ibland med en tydlig roll i strategiimplementering, ibland med en mindre tydlig koppling till strategi. HR har sällan roll i strategiformulering, men en förväntan och önskan för en mer strategisk roll för HR verkar finnas. Samordning mellan strategi och HR stöds av låg hierarki, öppen och aktiv dialog mellan HR och ledningen samt HR och mellancheferna. Samordningen utmanas av tidsbrist och det att HR har en operativ fokus med mycket som bör göras men otydlig</p>	

koppling till strategi.

Strategiimplementering är utmanande och orsakerna till detta relaterar ofta till svårigheter att få hela personalen att bete sig och fungerar på ett sätt som leder till önskvärt resultat. HR anses som en central partner som kan bidra till att ledningen av människor är sådant att hela personalen jobbar för strategin, men fokuset i detta är ofta inom vissa ansvarsområden snarare än en holistisk närmandesätt till ledning av människor.

Nyckelord: strategi, strategiimplementering, strategiimplementerings effektivitet, strategiformulering, strategisyn HR, SHRM, HR-system, HR-praktik, ledning av människor, ledning av förändring.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION.....	1
1.1	Problemformulering.....	2
1.2	Målsättning och forskningsfrågor.....	3
1.3	Omfattning och avgränsningar.....	4
1.4	Definitioner.....	6
2	LITTERATURÖVERSIKT.....	8
2.1	Strategi.....	8
2.1.1	Perspektiv på strategi.....	8
2.1.2	Strategiarbete.....	10
2.2	Strategiskt ledande av människor.....	12
2.2.1	HR och ledandet av människor.....	12
2.2.2	När är HR eller ledandet av människor strategiskt?.....	13
2.2.3	Exempel på SHRM.....	17
2.2.4	HR:s roll i företag med olika strategityper.....	18
2.3	Strategiimplementering.....	19
2.3.1	Från intentioner till beteende och resultat.....	19
2.3.2	HR:s roll för effektiv strategiimplementering.....	21
2.3.3	Personalens strategisyn.....	22
2.4	Sammanfattning över litteraturöversikten.....	24
3	METOD.....	26
3.1	Forskningsfilosofi.....	26
3.2	Forskningsansats.....	26
3.3	Forskningsstrategi.....	27
3.4	Datainsamling.....	27
3.4.1	Urval.....	27
3.4.2	Sampel.....	28
3.4.3	Intervjuerna.....	29

3.5	Dataanalys.....	29
3.6	Studiens kvalitet.....	32
3.7	Etiska principer.....	34
4	RESULTAT.....	36
4.1	Perceptioner på strategi och dess betydelse för HR.....	36
4.1.1	Uppfattningar om strategin.....	36
4.1.2	Strategins betydelse för HR.....	38
4.2	Relationen mellan strategi och HR.....	39
4.2.1	Hur relationen mellan strategi och HR beskrevs.....	39
4.2.2	Klassificering av HR:s strategiska relationstyp.....	41
4.3	Aspekter som stöder och hindrar samordning?.....	44
4.3.1	Stöd för samordning.....	44
4.3.2	Hinder för samordning.....	46
4.4	Effektiv strategiimplementering.....	46
4.4.1	I vilken mån har implementeringsåtgärder lett till önskvärt resultat?.....	46
4.4.2	Aspekter som stöder och hindrar strategiimplementering.....	48
4.4.3	HR:s roll för en effektiv strategiimplementering.....	49
5	DISKUSSION OCH SAMMANFATTNING.....	51
5.1	Strategi och strategiimplementering.....	51
5.1.1	Strategiuppfattning.....	51
5.1.2	Strategiimplementering.....	52
5.2	Strategisk HR.....	53
5.2.1	Samordning mellan strategi och HR i SMF.....	53
5.2.2	Definitionen av strategisk HR.....	55
5.3	Brister och begränsningar.....	56
5.4	Implikationer och förslag för framtida forskning.....	57
5.5	Sammanfattning.....	59
	REFERENSER.....	60

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjustruktur (översatt).....	65
---	----

FIGURER

Figur 1 Relation mellan strategi och HR.....	16
Figur 2 Strategiimplementering från intentioner till resultat.....	20

TABELLER

Tabell 1 Illustration av kodningsprocessen.....	32
Tabell 2 De vanligaste synpunkterna på strategi enligt positionsgrupp.....	37
Tabell 3 Strategins betydelse för HR:s prioriteter i de studerade företagen.....	38
Tabell 4 Relation mellan strategi och HR i de studerade företagen.....	43
Tabell 5 Aspekter som bidrar till samordning mellan strategi och HR.....	45
Tabell 6 Aspekter som bidrar och hindrar effektiv strategiimplementering.....	49

1 INTRODUKTION

I takt med en historisk övergång från jordbrukssamhällen till informations- och kunskapsdominerande ekonomier, har även rollen och förväntningarna på ledning av människor i dagens företag, och därmed Human Resources (HR), ändrats (Beatty et al. 2003). Enligt Beatty et al. (2003) har HR bättre möjligheter än någonsin tidigare att inta en central, strategisk roll, något som förväntas av HR i allt större utsträckning. I dagens organisationer kan HR utgöra en av de mest centrala konkurrensfördelarna (Torrington et al. 2017) och HR kan nu vara svaret på den centrala frågan inom företagsverksamhet: hur skall ägarna och ledningen förbättra företagets finansiella prestation (Becker & Huselid, 2006)?

Det finns tecken på att HR faktiskt håller på att bli mer och mer strategisk, speciellt i Nordamerika och Europa. (Edward et al., 2018) Trots detta har HR ännu inte lyckats nå sin fulla potential, eftersom HR inte har en fullt strategisk partner i de flesta organisationer, utan endast i en minoritet av företag. I största delen av organisationer har HR endast delvis en strategisk roll eller ingen strategisk roll alls. Detta gäller i organisationer över hela världen, oberoende av kontinent (Edward et al., 2018).

Strategi, och speciellt implementeringen av strategin, är en aktivitet som främst har att göra med människor (Beatty et al., 2003; Pucik et al. 2023; Slocum, et al., 2014), och det har redan länge varit känt att HR har eller kan ha en central roll i implementering av strategin (Buller & McEvoy, 2012). Orsaken till detta är att människorelaterade faktorer kan ha avgörande roll för strategiimplementeringens utfall (Vera et al., 2022), eftersom både de som formulerar strategin, implementerar strategin och reagerar på implementeringen av strategin är människor.

HR-funktioner är dedikerade till hantering av människorelaterade ärenden i organisationer, och HR anses därmed som en viktig enhet och ledandet av människor som ett viktigt område när det kommer till organisationens strategi (Garavan, 2007). Av alla organisationsfunktioner, anses ledning och utveckling av humankapitalet, speciellt genom utbildning och träning som ett av de viktigaste områden för framgångsrik implementering av organisationens strategi (Alagaraja, et al., 2017). Trots detta är HR-professionella inte alltid med när högsta ledningen diskuterar frågor gällande formulering och implementering av strategi, även om diskussionerna berör personal och ledning av människor (Pucik et al. 2023).

HR har också oftast varit frånvarande från strategiformuleringen (Edward et al., 2018; Torrington et al., 2017) och HR:s strategiska roll har begränsats till strategiimplementering genom en HR-strategi. En del argumenterar ändå att HR-strategi oftast varit ett bristfälligt försök att planera implementeringen av organisationens strategi genom HR (Torrington et al., 2017).

HR-professionella borde alltså vara affärsmän och -kvinnor i större utsträckning än tidigare, förstå bättre organisationen, dess affärsverksamhet samt ha en bredare förståelse av kontexten där organisationen fungerar i (DuBois & Dubois 2012). Detta kunde leda till att HR kunde bidra till strategin, operera strategiskt och ta den plats och relevans som många forskare argumenterar för att den borde ha i dagens ekonomier

1.1 Problemformulering

Trots att det finns brett sympati och erkännande för betydelsen av att samordna ledandet av människor och HR med företagsstrategi, är den empiriska litteraturen gällande ämnet begränsat. Becker och Huselid (2006) uppmuntrar mer fokus på, vad de kallar för svarta lådan (*black box*), mellan HR-funktionen och organisationens prestation. De påstår även att strategiimplementering är den centrala medierande variabeln i denna relation, det vill säga att graden av samordning mellan HR och strategi är avgörande för hurdan inverkan HR har på hela organisationens prestation.

Alagaraja et al. (2017) påpekar att det är dåligt känt hur olika organisationer i verkligheten går till väga vid strategiimplementering för att försöka samordna strategi och HR, trots att det råder bred konsensus om att strategi är centralt för företag, samt att strategi och HR bör samordnas. Kunskapsluckan är ännu större när det kommer till små och medelstora företag (SMF). Enligt Westerlund (2015) har 83 % av småföretagen utmaningar med att koordinera implementeringen av strategin och upp till 70 % av småföretagen som har en strategi, misslyckas med implementeringen av strategin. Med andra ord har endast 30% av de företagen som har en strategi varit framgångsrika med implementeringen.

Problem med strategiimplementering kan vara ett kritiskt problem för företag, eftersom lyckad implementering av strategi är centralt för organisationens framgång och en källa till konkurrensfördel (Tawse & Tabesh, 2021). Utan en lyckad implementering kan dessa konkurrensfördelar gå förlorade. I Finland har det under det pågående årtiondet gått omkring 200-400 företag i konkurs varje månad (Statistikcentralen, 2025), och det finns skäl att anta att en handfull av dessa misslyckats med att uppnå sin strategi, vilket leder till att de inte uppnått tillräckliga konkurrensfördelar på en marknad.

Det finns ändå få akademiska studier som gått in på att identifiera kritiska faktorer för en lyckad strategiimplementering, och dessa faktorer är fortfarande dåligt kända (Mitchell et al., 2021). Inom de senaste åren har faktiskt strategiimplementering betonats som ett av de viktigaste framväxande forskningsområden inom organisationsteori och strategiskt ledarskap (Kastanakis et al., 2019).

En av orsakerna till att området mellan strategiimplementering och ledning av människor är dåligt känt är att strategiforskare undviker att gå in på HR-relaterade frågor. Strategiforskare tenderar fokusera på värdeskapande ur ledningens och mellanchefernas perspektiv (Wright et al., 2014), och utelämnar därför ofta ett HR-perspektiv. Men det är inte endast strategiforskare som ignorerar HR frågor, utan HR-relaterad forskning beaktar inte alltid strategi heller.

Speciellt forskare inom *strategic human resource management* (SHMR) efterlyser att HR-relaterad forskning borde vara i högre grad integrerad med organisationsstrategi samt verklig praktik i organisationer (Wright & Ulrich 2017). Det verkar som om forskare på båda sidorna har helt enkelt haft svårigheter med att sammanföra forskning gällande strategi och HR (Becker & Huselid 2006).

Samtidigt som det argumenteras för att HR och strategi bör närma sig, är det väl känt att en stor del av organisationer har utmaningar med att nå sin strategi genom lyckad implementering, och att många företagsstrategier misslyckas åtminstone delvis. Det är i detta problemområde denna studie går in på, i intersektionen mellan strategi och HR.

1.2 Målsättning och forskningsfrågor

Målsättningen med denna kvalitativa studie är att öka förståelsen för hur SMF samordnar strategi med HR och ledandet av människor, samt identifiera faktorer som bidrar eller hindrar samordning. Utöver detta är målet att öka förståelsen för de faktorer som stöder en lyckad strategiimplementering genom samordningen mellan strategi och HR. Därmed kan det argumenteras att målet är att få mer kunskap över de faktorer som bidrar till organisationens framgång.

För att uppnå syftet i studien har följande fyra forskningsfrågor (FF) blivit formulerade. Forskningsfrågorna har ställts i en logisk ordning, där första frågan går ut på att kartlägga om perceptioner över strategi överhuvudtaget är likadana inom ett företag. Därefter kartläggs HR:s relation till strategin, alltså HR:s strategiska roll. Den tredje frågan går in på praktiska aspekter i samordningen mellan HR och strategi för att identifiera vad bidrar eller hindrar samordning. Den fjärde frågan är till för att fånga vad samordningen eller

avsaknaden av den har lett till, hurdan förändring och resultat har uppnåtts genom implementering samt orsaker till detta.

De fyra forskningsfrågorna är som följande:

FF1: Är de studerade positionsgruppernas uppfattningar om företagsstrategin samt dess betydelse för HR likadan?

FF2: Hurdan är relationen mellan strategi och HR i de studerade SMF och är de studerade positionsgrupperna av samma åsikt gällande detta?

FF3: Hurdana praktiker, processer och nätverk finns för att samordna HR och strategi? Vad bidrar till eller hindrar samordningen?

FF4: I vilken mån anses implementeringsåtgärderna ha lett till önskvärt beteende och resultat, samt vad bidrar till åtgärdernas effektivitet?

Akademiska kontributionen av en studie med detta syfte och forskningsfrågor innebär utökad kunskap om hur organisationer verkligen går till väga för att samordna strategi och HR samt hur HR bidrar till lyckad strategiimplementering. Dessa är frågor som flera forskare har påpekat som områden som bör studeras utförligare (Alagaraja et al., 2017; Kastanakis et al., 2019; Mitchell et al., 2021; Wright & Ulrich, 2017).

Praktiskt kontributionen till finländska och nordiska SMF (samt andra SMF i liknande kulturer) innebär insikter om praktiker, processer och nätverk som stöder samordning mellan strategi och HR, eller hindrar den. Därutöver kartlägger studien även viktiga aspekter för att strategiimplementering verkligen skall utspela sig i beteende och medföra önskvärt resultat, samt vilka aspekter utmanar detta.

1.3 Omfattning och avgränsningar

Denna avhandling går ut på att studera hur två företag går till väga för att samordna strategi och ledandet av människor (*people management*). Tyngdpunkten ligger i hur strategiimplementering och ledandet av människor samordnas i två företag som tillhör kategorin små och medelstora företag. Avhandlingen är varken en ren studie i företagsstrategi eller en studie dedikerad till HR-frågor, utan fokuset ligger i intersektionen, området där dessa två ämnen möts i praktiken.

Det finns forskning kring HR:s roll beroende på organisationens generiska strategityper, men detta är inte av centralt intresse i denna avhandling, utan i hur företag, oberoende av generisk strategityp, går tillväga för att samordna strategi med ledandet av människor.

Genom att inte lägga tyngdpunkten på generisk strategityp och HR-system, tar studien ett mikroperspektiv snarare än ett makroperspektiv i ämnet. I detta mikroperspektiv läggs mer vikt på att beskriva de verkliga praktikerna än att klassificera dem i generiska typer, även om vissa klassificeringar förekommer.

En geografisk avgränsning gjordes också genom att fokusera på företag som opererar huvudsakligen i Finland, men inga begränsningar ställdes gällande hur internationellt verksamheten var eller hurdan ägandet eller koncernuppbyggnaden var. Däremot valdes små och medelstora företag som fokusgrupp. SMF är företag som anställer färre än 250 personer. Denna fokus valdes, eftersom de har blivit mindre studerade än internationella storföretag, vilket betyder att kunskapsluckan gällande SMF är större. Ändå tillhör upp till 99,7 % av företagen i Finland klassen SMF och de anställer största delen (60%) av arbetskraften på privata sektorn i Finland (Suomen Yrittäjät ry, 2009). De har därmed en betydande roll i det finska samhället samt för de flesta människor i arbetslivet.

Det finns ofta betydande skillnader mellan HR-aktiviteter i SMF och större organisationer på grund av olika tillgång till resurser och kunskap, olika operativa förhållanden samt annorlunda hierarkier (Ahmad, 2023). Det bör även påpekas att långt ifrån alla SMF har en HR-ledare eller -expert för att inte tala om en dedikerad HR-enhet som skulle jobba full tid på att säkerställa samordningen mellan strategi och ledandet av människor. Därmed är det utmanande att generalisera forskningsresultat från internationella storföretag till SMF och vice versa.

Studien fokuserar på två företag eftersom det ansågs viktigare att få perspektiv från två företag från olika branscher, snarare än perspektiv av fler anställda inom ett och samma företag, speciellt eftersom SMF har en begränsad mängd ledare, HR och mellanchefer. Därutöver var målet att både studera ett SMF med endast en HR-ansvarig, och en annan som kunde ha två eller fler HR anställda, för att täcka en större skala av kategorin SMF, vilket är en mångfaldig kategori av organisationer.

När länken mellan strategi och HR-aktiviteter studeras är det viktigt att inkorporera perspektiv från olika nivåer av organisationen och olika intressegrupper (Garavan, 2007), eftersom strategin kan te sig på olika sätt i olika delar av en organisation. Likaså kan det finnas variationer i HR-praktikerna och processerna inom samma organisation beroende på positionsgrupp (Wright & Nishii, 2005). Även om HR:s riktlinjer vore enhetliga över hela organisationen, kan det finnas variation i hur de implementeras och hur ledning av människor ter sig. Därför omfattar denna studie synvinklar både från ledare, HR-ansvariga,

mellanchefer och anställda inom samma organisation. Orsaken till detta är helt enkelt att få ett mer heltäckande bild från olika perspektiv inom organisation.

Ledningsgruppen äger och ansvarar för strategin, och är ofta den grupp som är mest involverad i formuleringen av strategin och åtminstone i igångsättningen av implementeringen. För att få en realistisk bild av HR verksamhet och ledning av människor, är det även viktigt att ta med HR-ansvariges perspektiv, eftersom den har mer eller mindre varit med och format HR-praktikerna. Mellanchefer är viktiga eftersom de anses vara den viktigaste gruppen i organisationer som implementerar HR principer och processer i praktiken (Sikora & Ferris, 2014), och spelar även en viktig roll i strategiimplementering på operativ nivå. Studien omfattar även anställdas perspektiv för att få en helhetsmässig bild över hur strategi och ledning av människor ter sig på operativa nivån, där oftast största delen av anställda fungerar.

1.4 Definitioner

Nedan presenteras definitioner över centrala begrepp som förekommer i avhandlingen. Bakgrund och motivering till valet av definitionerna framkommer utförligare i kapitel 2. där litteraturöversikt och teoretiska ramverk presenteras.

Strategi är det mest centrala begreppet i avhandlingen och en bred definition av begreppet har varit ändamålsenligt för studiens syfte. Därmed utnyttjas 5-P modellen för strategi av Mintzberg et al. (1998) där företagsstrategi, snarare än att vara tydligt en sak, kan ses som en position på marknaden (*position*), en strategisk plan (*plan*), ett perspektiv och filosofi på världen (*perspective*), manöver som görs för att triumfera konkurrenter (*ploy*) eller som mönster av val som formas efterhand (*pattern*). En strategi är alltså inte endast en av dessa aspekter, utan oftast en kombination av dessa.

Strategiimplementering är en dynamisk och iterativ process (Yang et al., 2010) som täcker de aktiviteter ledarna, mellancheferna, stödfunktionerna (till exempel HR) och personalen gör för att förverkliga och uppnå strategin. **Strategiimplementerings effektivitet**

hänvisar till vilken grad strategiska intentioner förs till implementeringsåtgärder som leder till önskvärt resultat (Lee & Puranam, 2016). När implementeringen är effektiv har intentionerna lett till önskvärt resultat som gör att strategin implementeras. När implementeringen är ineffektiv har man misslyckats med att uppnå önskvärda resultat utifrån sina strategiska intentioner. Som ramverk för strategiimplementeringens effektivitet

används *The people management–performance causal chain* presenterad av Purcell och Hutchinson (2007).

HR (Human Resources) innebär i denna avhandling specifikt HR-funktionen och dess personal samt deras inverkan på HR-system och HR-praktiker i organisationen. Enligt Slocum et al. (2014) fungerar HR-praktiker som basen för den bredare konceptet **ledning av människor** (*people management*). Ledning av människor begränsas inte till HR, utan kan existera även utan en HR-funktion, och har att göra med hur personal hanteras och leds i organisationen, tack vare, eller oberoende av HR-funktionen.

Det finns olika definitioner på **strategisk HR (Strategic Human Resource Management)**. En del betonar bidraget till strategins implementering (Podolsky, 2018) medan andra betonar bidraget till organisationens konkurrenskraft (Clardy, 2008). I denna studie kombineras element från de olika definitionerna av strategisk HR. Strategisk HR hänvisar till vilken grad HR-systemet (1) är internt konsistent, (2) verkställs i alla delar av organisationen, (3) bidrar till implementering av strategi och (4) bidrar till värdeskapande och förbättrad konkurrenskraft. HR är inte antingen strategisk, eller icke-strategisk, utan strategiska relationen kan ta olika former, med mer eller mindre roll i till exempel strategiformulering. Som ramverk för relationens typ mellan strategi och HR används Torrington et al. (2017) modell för *potential relationships between organizational strategy and HR strategy*.

Line of sight eller **strategisyn** är ytterligare ett viktigt koncept i avhandling och definieras på basen av Boswell et. al (2006) samt Buller och McEvoy (2012). Enligt dessa forskare innebär konceptet hur väl individer och grupper inom en organisation förstår innehållet i strategin samt upplever sig ha möjlighet att inverka på och bidra till uppnåendet av strategin. När det finns en tydlig strategisyn vet ett team eller en individ hur deras arbetsprestation är kopplat till strategin, och de har resurser att fungera i enlighet med denna strategiska koppling.

2 LITTERATURÖVERSIKT

Litteraturöversikten är indelad i fyra delkapitel. Det första berör begreppet strategi, dess bakgrund och innehåll samt aspekter av strategiarbete. Andra delen berör HR och ledning av människor samt diskuterar vad gör HR till strategisk eller icke-strategisk. Tredje delen handlar om strategiimplementering från intention till resultat, och HR:s roll i lyckad strategiimplementering. Det fjärde och sista delkapitlet sammanfattar litteraturöversiktens centrala delar.

2.1 Strategi

Den fundamentala frågan inom företagsverksamhet är hur företag skall gå tillväga för att uppnå hållbara konkurrensfördelar (Teece et al., 1997). Vid denna fundamentala fråga möter vi begreppet strategi. Strategi diskuteras nedan först i termer av definitioner, vad strategi överhuvudtaget är samt hur begreppet uppfattas, varefter innehållet övergår till att diskutera hur strategi görs.

2.1.1 Perspektiv på strategi

Strategi är ett begrepp som används i olika sammanhang och den har tilldelats olika definitioner och den får olika tolkningar bland olika människor (Cory, 2024). I företagskontext uppfattats strategi oftast som ett koncept om vad ledare i ett företag planerar att göra i framtiden (Mintzberg & Waters 1985), men denna tolkning är inte heltäckande.

Historien av begreppet strategi är långt och etymologiskt går den tillbaka till antikens Grekland. Sedan dess, ända fram till 1900-talet har begreppet främst blivit använt i kontext av strid och krigföring (Freedman, 2013). Först under 1970-talet blev strategi ett mer populärt begrepp inom företagsvärlden, och kring år 2000 ändrades tyngdpunkten så att begreppet strategi hänvisade oftare till företagsvärlden än militär kontext (Freedman, 2013).

Mainardes et al. (2014) gick igenom konceptualiseringar och definitioner på strategi och identifierade 41 olika konceptualiseringar av begreppet. Att gå in på alla dessa är inte ändamålsenligt i denna avhandling, det räcker med att hänvisa till deras slutsats: att begreppet strategi används varierande både av akademiker, företagsledningen och den stora allmänheten, utan en klar entydig innebörd alla vore ense om.

Enligt Buller och McEvoy (2012) har strategibegreppet i företagskontext blivit uppfattat och använt på tre olika nivåer. Den första nivån handlar om att fokusera på marknaderna där företaget tävlar och dess egenskaper (*corporate level*). Det andra nivån handlar om hur

företaget går till väga för att tävla om kunder på denna marknad (*business level*). Tredje konceptualiseringen handlar om företagets interna aspekter gällande hur man leder och koordinerar företagets funktioner och resurser för att förverkliga de två första nivåerna.

Michael Porter har varit en inflytelserik strategiskribent speciellt när strategi diskuteras på *corporate*- och *business level* (Buller & McEvoy 2012). Ett inflytelserikt försök att fånga strategins essens i företagsvärlden gjordes av Porter år 1996 i en skrift publicerad i Harvard Business Review. Enligt Porter (1996) handlar strategi främst om positionering, det vill säga hur man gör saker i relation till konkurrenter på en marknad. Positionering betyder till exempel att man kan endera positionera sig att tillverka olika varor och tjänster som konkurrenterna på en marknad eller att positionera sig att tillverka samma varor och tjänster men göra det på ett annorlunda sätt än konkurrenterna.

Cory (2024) poängterar att trots Porters inflytande på strategiforskning, erbjuder han inte en entydig definition på begreppet strategi. Det är mera fråga om en syn på strategi, och anmärkningsvärt i Porters syn är att det i grund och botten är fråga om vad man gör, det vill säga om *aktiviteter*, inte planer. Förutom att det är centralt vilka aktiviteter som görs, är det viktigt att dessa aktiviteter är enhetliga och lämpliga i relation till varandra. Lika centralt för strategin är också vad man väljer att *inte göra* (Porter, 1996).

Utifrån detta perspektiv där strategi ses främst i termer av positionering på en marknad har flera olika generiska strategisktyper, så kallade strategiska arketyper presenterats av en handfull forskare. Det är inte sällsynt att arketyperna klassificeras i fyra typer, beroende på deras fokus längs med ett koordinatsystem med två avgörande dimensioner. Till exempel presenterar Slocum et al. (2014) fyra olika strategiska arketyper: pionjärer, utvecklare, konsoliderare och trendsättare. Porter (1985) presenterar däremot generiska strategityper som till exempel kostnadsledarskap, differentiering och fokusering.

Det är ändå inte ändamålsenligt i denna avhandling att gå noggrant in på de olika generiska strategityperna som presenterats på forskningsfältet, eftersom avhandlingen inte begränsar sig till en uppfattning av strategi i termer av positionering. Flera forskare argumenterar nämligen att, även om positionering är ett viktigt strategiskt begrepp, lämnar den samtidigt andra viktiga aspekter av begreppet obeaktade. Mintzberg et al. (1998) har till exempel presenterat 5P-modellen för strategi, där strategi kan, utöver *position*, bör även ses i termer av *plan*, *perspective*, *ploy* och *pattern*. Enligt deras syn är alltså aspekter som har att göra med planering, med hur saker och ting görs, med taktik eller manöver samt med mönster av val som formas i efterhand även betydande för strategin.

Cory (2024) har också i liknande anda som Mintzberg et al. (1998), men i ett nyare verk identifierat fem aspekter som vanligen beskrivs som strategi, eller som definierar företagsstrategi. De fem aspekterna presenterade och definierade av Cory (2024) är:

1. Strategiskt ledarskap: de aktiviteter och beslut högsta ledningen gör.
2. Strategisk planering: strategiska planeringsprocessen som innefattar kontinuerlig insamling av information, mätning, analysering och justering av strategiska planen.
3. Strategisk planen: strategidokumentet där en formell definition eller sammanfattning av strategin finns.
4. Implementerad strategi: den strategi som förverkligas, vare det sig den planerade eller något helt annat.
5. Affärsmodell: hur företaget tävlar på en marknad och skapar hållbar konkurrensfördel samt genererar avkastning.

Denna modell av strategi presenterar ytterliga dimensioner till strategikonceptet, och presenterar till exempel affärsmodellen som ett element av strategi. Enligt Teece (2010) formas en explicit eller implicit affärsmodell när ett företag grundas, och denna affärsmodell är enligt Cory (2024) en viktig aspekt av strategi, något som Mintzberg et al. (1998) eller Porter (1996) inte betonar i sina strategikoncept.

Corys (2024) modell skiljer även åt strategiska planen från den förverkligade strategin, och igenkänner att de ofta skiljer sig åt. Också Mintzberg et al. (1998) lyfter fram denna poäng genom att skilja mellan *plan* och *pattern*, det vill säga att strategi kan planeras, men den kan även forma sig utan planer genom att se hurdana val och beslut gjorts över tiden. Corys (2024) modellen skiljer också åt planen från planering, samt introducerar ledarnas aktiviteter som ett centralt strategiskt element. Dessa distinktioner för oss vidare från diskussionen över vad strategi är till en diskussion om strategiarbete - hur strategi görs och hur strategi formas.

2.1.2 Strategiarbete

Strategiformulering är en central aktivitet för organisationer som vill klara sig på marknader där det finns konkurrens, och det finns en positiv effekt redan av strategiformulering på organisationens prestation (George et al., 2019). De flesta stora organisationer har formulerat en explicit strategi, men endast formuleringen räcker inte för att uppnå alla de fördelar som strategin medför, utan organisationen bör även kunna implementera den

formulerade strategin i praktiken och i alla delar av organisationen. Tawse och Tabesh (2021) beskriver betydelsen av strategiimplementering i form av en analogi: man får inte njuta av en smaklig måltid endast genom att ha formulerat ett fantastiskt recept, utan det krävs en lyckad verkställande av receptets alla skeden, för en lyckad måltid.

Alla är inte lika övertygade att strategiprocesser kan klassificeras tydligt i formuleringskedje och implementeringskedje. Forskare inom strategi som praktik (*strategy-as-practice*) betonar människorna som jobbar med strategi: vem gör vad och hur, i stället för att ta en distanserad, statisk förhållandesätt till analysering av strategi (Jarzabkowski & Spee 2009), strategisk positionering och strategiska planer. Och eftersom strategi är praktik som görs kontinuerligt, är en klar distinktion i formulerings och implementeringskedje ofta en förenkling som kan förvränga bilden över den verkliga processen.

Enligt Jarzabkowski och Spee (2009) är det märkvärdigt att människoelementet saknas av de flesta traditionella strategiteorierna, även om det i sista hand är människorna som gör strategin. Och de strategiforskare som tar människoaspekter med i strategidiskussionen, tenderar att inkorporera endast högsta ledningens perspektiv, möjligtvis även styrelsens (Jarzabkowski & Spee 2009). Dessa brister leder enkelt till en förenklad bild över strategin.

I liknande anda som att strategi är något man *gör* snarare än *har*, har Mintzberg och Waters (1985) introducerat begreppen: *intended strategy*, *unrealized strategy*, *deliberate strategy*, *emergent strategy* och *realized strategy*. Dessa begrepp innebär för det första att strategi är levande snarare än statiskt. För det andra att strategi görs snarare än innehas, och för det tredje att det på grund av dessa element sällan finns en entydig, gemensam bild över vad exakt strategin är i ett företag vid en given stund.

Koncepten ovan av Mintzberg och Waters (1985) bryter även mot en tydlig indelning i formulerings och implementeringskedje, eftersom strategin tar sin form först när den förverkligas, och i förverkligings- eller implementeringskedje kan det framväxa och formuleras nya aspekter till strategin. Trots detta är formulering av strategi och implementering av strategi viktiga begrepp som kan för enkelhetens skull användas inom forskningsfältet.

Efter att strategibegreppets nyanser samt strategiarbete blivit diskuterat ovan, är det dags att fokusera mera på människorna i organisationen och mer specifikt ledning av människor

samt HR. Som Jarzabkowski och Spee (2009), konstaterade finns det i traditionell strategidiskussion och -forskning en märkvärdig avsaknad av människor, även om det är människorna som gör och verkställer strategi. Det är ledning av människor i relation till strategi som ska diskutera utförligare härnäst.

2.2 Strategiskt ledande av människor

Som konstaterades i introduktionen kan HR nu, mer än någonsin tidigare, utgöra en av de mest centrala konkurrensfördelarna i företag (Torrington et al. 2017). En av orsakerna till detta är att HR som funktion har en central roll i att skapa och bygga de förmågor i organisationen som gör att individer, team och hela organisationen fungera i enlighet med strategin och uppnår strategiska mål (Buller & McEvoy 2012).

Målet med detta delkapitel om strategisk ledande av människor är att gå noggrannare in på centrala termer som relaterar till strategisk HR och strategisk ledandet av människor. Först diskuteras skillnaden mellan HR och ledning av människor, varefter diskussionen övergår till HR-praktik och HR-system samt vilka praktiker egentligen hör till HR. Efter detta diskuteras vad gör HR till strategiskt eller icke-strategiskt. Delkapitlet avslutas med en diskussion kring hur HR relaterar till olika strategityper.

2.2.1 HR och ledandet av människor

Inom HR-relaterad forskning är det vanligt att använda ospecificerade termer som HR, HRM, HR-praktiker och HR-system, utan att vara särskilt noggrann med definitionerna, avgränsningarna och specificeringar över vilka aktiviteter som inkluderas i de valda termerna och måtten (Boon et al., 2019). Därför strävar jag för klarhet i denna forskning gällande dessa termer, och definitionerna presenteras först.

Enligt Slocum et al. (2014) fungerar HR som basen för den bredare konceptet ledning av människor eller personalhantering (*people management*). Även organisationer utan en HR-funktion och HR-experter finns det ledning av människor (*people management*). I de organisationer där HR finns är ledandet av människor ett ansvar som inte endast faller på HR-funktionens axlar, utan det är något alla ledare och chefer i en organisation bidrar till (Torrington et al. 2017). Därför är det konceptuellt viktigt att skilja dessa två termer.

Begreppet HR hänvisar till HR-funktionen. HR hanterar relationen mellan organisationen och dess anställda, och HR är basen för allt ledarskap, eftersom ledarskap går ut på att få människorna i en organisation att göra gärningar som får företaget att blomstra (Torrington et al. 2017). HRM (*Human Resource Management*) och HR-praktiker hänvisar till de samling praktiker HR ansvarar för, och HR-system är samlingen av dessa HR-praktiker.

Flera HR-forskare argumenterar för att fokuset i HR-relaterad forskning bör ligga snarare på hela HR-system än enskilda HR-praktiker, eftersom de enskilda praktikerna inom ett system interagerar med varandra och bidrar till helheten, det vill säga HR systemet (Boon et al., 2019). De konstaterar också att det fortfarande finns begränsat kunskap om HR-praktikers effekter på systemnivån, det vill säga hur de enskilda praktikerna påverkar varandra (Boon et al. (2019). Det anses ändå att HR-systemet inte är summan av HR-praktikerna på grund av att effekter ur specifika praktiker kan förstärka eller försvaga effekten av andra.

I studier gällande HR-system studeras i genomsnitt sju HR-praktiker, varav de vanligaste är träning och utbildning, compensation samt rekrytering och urval (Boon et al., 2019). Samförståndet över vilka HR-praktiker ska inkluderas i studier av HR-system har minskat över tiden, och den ökade mängd av olika HR-praktiker som studerats, väcker frågan över vilka ansvar inom ett företag ska egentligen räknas HR-ansvar och HR-praktiker (Boon et al., 2019). Utan att ta ställning till denna fråga, kan det konstaterats att i denna studie närmar vi oss HR med den ansvar den har i de studerade företagen, utan att avgränsa fokuset på basen av annan akademisk forskning.

2.2.2 När är HR eller ledandet av människor strategiskt?

Man kan fråga sig ifall det ska finnas andra sätt att leda människor än strategiska och ifall det ska finnas andra HR-aktiviteter än strategiska HR-aktiviteter. Beatty et al. (2003, s. 107) argumenterar i sin inflytelserika artikel att "HR endast borde försöka optimera ett HR-resultatkort som är integrerat med företagets och affärsverksamhetens resultatkort" (egen översättning), vilket antyder på att HR endast borde göra aktiviteter och uppnå resultat i områden som är väl kopplade till centrala strategiska kriterier för företagets framgång. Även Pucik et al. (2023) argumenterar för att organisationens strategi borde fungera som grund för alla HR-principer samt vidare för alla enskilda HR-praktiker och de arbetsuppgifter HR antar i det operativa, vardagliga arbetet.

Det verkar ändå som om HR-praktiker inte alltid är strategiska. Ibland ställs de operativa och administrativa uppgifterna i kontrast till de strategiska, men denna klassificering är långt ifrån problemfri, eftersom det nog kan finnas starka strategiska kopplingar i operativt arbete. Det har ändå konstaterats att i en del företag är HR-funktionen endast svagt kopplad till företagets strategi, och HR-funktionen kan utvecklas i vissa organisationer utan relation till strategin och operera utan att vara samordnad med strategin (Edwards et al., 2022).

För att diskutera hur ledandet av människor hör ihop med företagsstrategi, vänder jag mig till litteraturen kring ämnet *strategic human resource management* (SHRM), för att

klargöra hur HR skiljer sig från SHRM och vad som egentligen gör ledandet av människor strategiskt.

Becker och Huselid (2006) sammanfattar skillnaden mellan HR och SHRM från ett akademiskt perspektiv i två punkter. För det första tenderar HR-forskning studera de anställdas individuella prestationer, medan SHRM studerar organisationens prestation. För det andra tenderar HR-forskning studera enskilda HR-praktiker, medan SHRM snarare studerar HR-system. Denna klassificering verkar ändå mer relevant för forskare än yrkesverksamma, och även om den identifierar skillnader mellan HR och SHRM, fångar det inte kärnan i vad SHRM egentligen är.

SHRM hänvisar till HR-praktiker som bidrar till en lyckad implementering av organisationens strategi (Su et al., 2018). För att HR-praktiker ska vara strategiska bör de alltså bidra till den värdeskapande utkomst som gör att strategin implementeras (Podolsky, 2018) och de bör bidra direkt till organisationens konkurrenskraft (Clardy, 2008). Från ett resursbaserat perspektiv, är HR strategiskt då den skapar, upprätthåller eller utvecklar andra resurser som förverkligar strategin (Buller & McEvoy, 2012).

Trots dessa till synes tydliga definitioner över SHRM, kan man fråga sig hur man i praktiken skall mäta eller veta när HR bidrar direkt till konkurrenskraften eller skapandet av resurser som gör att strategin implementeras. En annan kritisk synvinkel till definitionerna och diskussionerna ovan är en avsaknad av diskussion om grad eller magnitud av strategiskhet. Flera forskare tenderar fokusera på frågan; *vad gör HR strategiskt*, snarare än frågan i *vilken mån HR är strategisk*.

Det är också viktigt att påpeka skillnaden mellan en planerad koppling mellan och verklig koppling som kan bekräftas genom efterföljning. Det räcker alltså inte med att officiella HR-praktiker är på en konceptuell nivå integrerade med strategin, utan HR-praktiker bör också accepteras och användas i det dagliga arbetet av alla arbetstagare på varje nivå av organisationshierarkin (Schuler, 1992) för att ha en utöver en teoretisk koppling till strategi även ha en verklig koppling.

Det räcker inte med att ha en konkurrenskraftig resurs, genom till exempel att anställa den mest kompetenta personalen i branschen, utan det kritiska för konkurrensfördel är hur de unika resurser leds så att de förverkligar strategin (Bowen et al., 2006). Det är just ledandet och implementering av HR-praktiker på ett sådant sätt att de i sista hand stödjer strategin som är den mest utmanande delen av att verkställa strategi (Slocum et al., 2014).

Forskare argumenterar även för att det inte räcker med att HR-praktiker är strategiska, utan hela HR-systemet bör vara strategiskt. Bowen och Ostroff (2004) beskriver tre meta-egenskaper hos HR-system som avgör hur väl den fungerar: 1. hur distinkt, igenkännbart och förståeligt systemet är, 2. hur konsistent det är och 3. i vilken grad det finns konsensus och internalisering av systemet. Dessa meta-egenskaper avgör hur HR systemet fungerar i praktiken. Gonzalez-Benito et al. (2022) betonar även att det är inte endast avgörande om HR-systemet är samordnad *externt* sett med strategin, utan HR-systemet för även vara *internt* samordnat och konsistent.

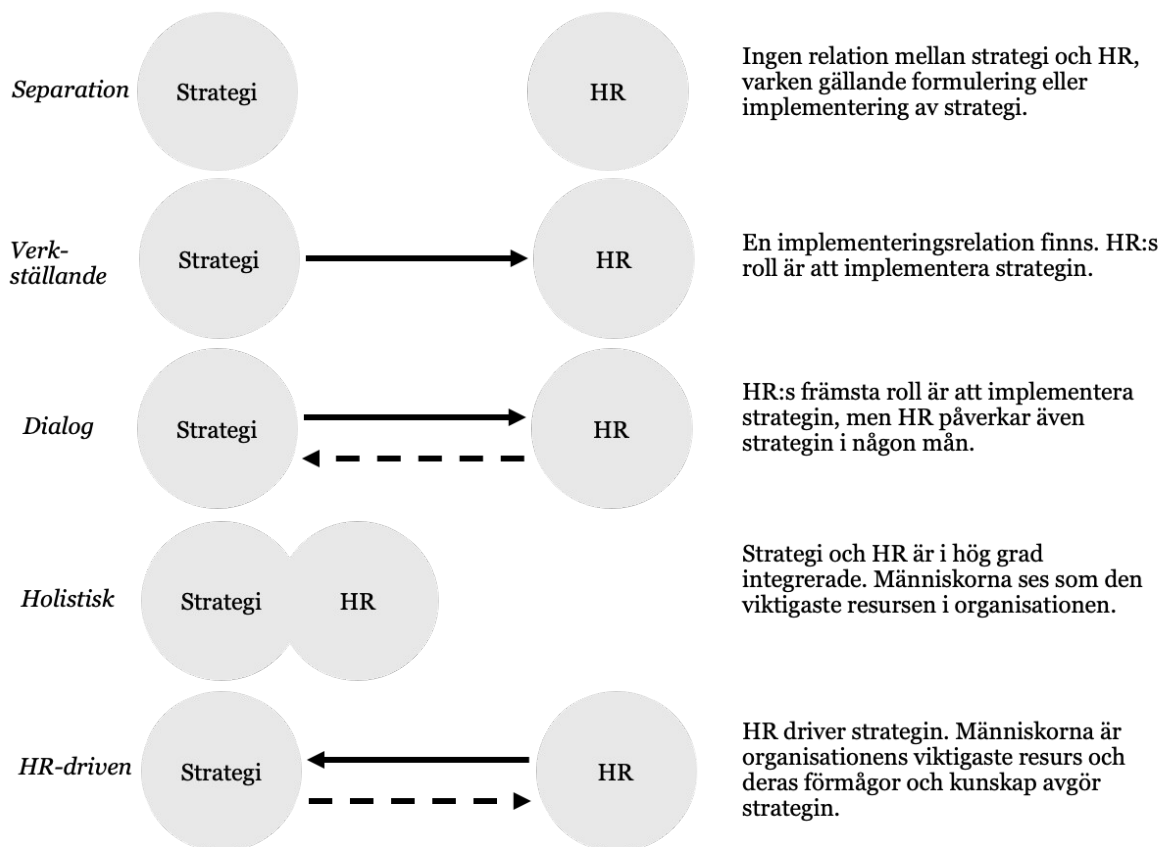
För att sammanfatta synpunkterna gällande strategisk HR hittills, är HR strategiskt när HR-systemet (1) är internt konsistent, (2) verkställs i alla delar av organisationen, (3) bidrar till implementering av strategi och (4) bidra till värdeskapande och förbättrad konkurrenskraft.

Få forskare inom SHRM verkar ändå vara särskilt tydliga med vad de menar med strategi, och konstaterades i föregående delkapitlet gällande strategi, finns det ett flertal aspekter eller perspektiv man kan betona eller lämna obeaktad. För att koppla SHRM diskussionen med strategidiskussionen så kan ett förenklat exempel i Porters positioneringsbaserade strategisyn vara att HR är strategiskt då den (HR-systemet eller -praktiker) stöder uppnåendet av strategiska positionen. Till exempel, skulle en organisation som strävar efter en marknadspositionering med operativ effektivitet, engagera sig i SHRM ifall företaget gör enhetliga aktiviteter för att genom motivering av personalen öka deras arbetsprestationer så att det resulterar i operativ effektivitet.

Hittills har SHRM diskuterats främst i termer av strategisk eller icke-strategisk på basen av hur stark strategisk koppling mellan strategi och HR finns. Men ett dikotomiskt uppdelning gömmer mycket i denna relation. Därför beskriver forskare relationen mellan HR och strategi med fler nyanser och nedan presenteras två olika konceptualiseringar av denna relation. Först presenteras fyra relationstyper mellan strategi och HR som Edward et al. (2018) använder i sin kartläggande studie:

1. Icke-existerande relation mellan strategi och HR (*no role*)
2. HR bidrar till formulering av strategi (*input role*)
3. HR bidrar till implementering av strategi (*output role*)
4. HR bidrar både till formulering och implementering av strategi (*full partner*)

Torrington et al. (2017) beskriver däremot möjliga relationen mellan strategi och HR i fem olika former med en del viktiga nyansskillnader. Dessa relationstyper är separation, verkställande, dialog, holistisk och HR-driven. De presenteras kort nedan i figur 1.



Figur 1 Relation mellan strategi och HR

Källa: Modell adapterad och fritt översatt ur Torrington et al. 2017.

Styrkan med modellen av Torrington et al. (2017) är att den ger mer nyanser till relationen genom att bland annat igenkänna att HR:s roll både i implementering och formulering kan vara starkare eller svagare, något Edwards et al. (2018) modell inte fångar. Styrkan med Edwards et al. (2018) modell är däremot att de har kartlagt hur ofta förekommande dessa relationstyper är i organisationer i olika länder och presenterar siffror i form av procent över typiskt något är. De erbjuder även operationalisering av relationstyperna, det vill säga vilka aspekter har kartlagts för att klassificera organisationer i de olika relationstyperna.

Torrington et al. (2017) modell verkar vara främst teoretisk, och de erbjuder inga hänvisningar till verklig praktik, ursprunget av modellen eller hur exakt klassificeringen av relationstypen ska göras. De nämner endast gällande *separation* att den relationen är mer vanlig i mindre företag, men det framkommer inte vad påståendet bygger på. Överlag blir

det oklart om Torrington et al. (2017) hänvisar endast till teoretiska möjligheter, eller ifall det verkligen finns organisationer som kan klassificeras till varje kategori, till exempel *HR-driven*.

Flera forskare intresserar sig för relationen mellan HR och företagsprestation, och för att förstå denna relation är det viktigt att beakta hur strategisk HR är, och där kan dessa ovan nämnda modeller fungera som stöd att klassificera olika typer av SHRM. Forskare som Datta, Guthrie och Wright (2005) betonar just betydelsen av samordningen mellan strategi och HR, som en central medierande variabel mellan HR och företagsprestation.

I samband med diskussionen kring strategisk HR bör det påpekas att SHRM har blivit ett etablerat koncept på forskningsfältet, som fokuserar just på HR-funktionens strategisk roll. Strategisk ledning av människor (*strategic people management*) verkar inte vara lika etablerat, även om konceptet kunde vara mer relevant speciellt för småföretag utan en HR-funktion.

2.2.3 Exempel på SHRM

För att konkretisera det teoretiska ramverket och diskussionerna kring SHRM, presenteras i detta underkapitel kort ett praktiskt exempel över när samordningen mellan strategi och HR har varit i samklang, samt ett exempel där samordningen mellan dessa två har misslyckats.

Slocum et al. (2014) beskriver flera exempel på hur olika företag har samordnat strategi och HRM. Ett av exemplen gäller Netflix vars VD anser att organisationskulturen har varit kärnan till att uppnå framgång i detta företag där strategin präglas i hög grad av pionjärskap. Av HR-praktikerna har bl.a rekryteringsprocesser blivit utvecklade så att de optimalt ska stödja strategin och organisationskulturen, genom att utöver de arbetsspecifika kraven, finns det nio kultur-specifika krav till för att säkerställa en önskvärd profil och att de nyrekryterade passar in i organisationskulturen så att personalen och organisationskulturen ska bidra till konkurrensfördelen framöver.

Enligt Slocum et al. (2014) beskrivning är detta alltså ett exempel av SHRM eftersom HR-praktiker är formade för att bidra till konkurrensfördel. För att ta ett kritiskt inblick, genom att reflektera över de aspekter som diskuterats tidigare i litteraturöversikten och kommer att diskuteras framöver, är detta ett exempel där SHRM konstateras främst på basen av 1. Ledarens synvinkel, 2. Teoretisk koppling till strategi samt 3. Fokus på enskild praktik snarare än system. En del forskare skulle argumentera att det behövs fler perspektiv än ledares för att bedöma ifall den teoretiska kopplingen finns i verkligheten genom att den tillämpas i hela organisationen och leder till önskvärt resultat. Likaså vore det viktigt att

evaluera ifall denna enskilda HR-praktik är intern konsistent med de andra praktikerna inom HR-systemet. Detta är inte att säga att exemplet ovan inte är ett exempel på SHRM, det kan vara det, och verkar vara det ur ett makroperspektiv, men från ett kritiskt mikroperspektiv borde flera aspekter evalueras för att kunna konstatera dess strategiskhet.

Vad händer och andra sidan ifall HR inte är strategiskt och ledandet av människor inte är i linje med strategin eller sköts dåligt? Torrington et al. (2017) beskriver ett exempel gällande British Airways som år 2008 flyttade alla sina operationer på Heathrow flygfält till den nybyggda terminalen (terminal 5). Under de första dagarna av förflyttningen avbokades över 300 flyg, 28 000 passagerares resväskor saknades och långa köer växte. Den största enskilda orsaken till problemen har ansetts vara misslyckad personalledning, specifikt i form av bristfällig träning, vilket resulterade i svårighet för personalen att hantera de nya system och maskiner, hitta parkeringsplatser samt komma igenom säkerhetskontrollen för att ta itu med sina arbetsuppgifter. Allt detta saktade ner på operationen markant och problemen ackumulerades. I efterhand har det estimerats att British Airways förlorade 150 miljoner pund på grund av detta relativt kortvariga problem som hade att göra med en diskrepans i strategin och ledandet av människor.

Detta är ett exempel där det på basen av litteraturöversikten hittills kan konstaterats att personalen inte blev lett i samordning med strategi, eftersom varken HR-systemet eller enskilda HR-praktiker stödde strategiimplementering eller uppnående av konkurrensfördel.

2.2.4 HR:s roll i företag med olika strategityper

Forskning av Edward et al. (2018) tyder på att innehållet i strategin samt dess tyngdpunkt påverkar i vilken grad HR har en strategisk roll. Till exempel i organisationer med fokus på kunskap, information, innovation och hållbarhet, tenderar HR att ha en starkare strategisk roll, än när dessa inte är centrala teman i strategin. Orsak och verkan förblir ändå oklar i den refererade forskningen, det kan även vara att organisationer där HR har en starkare strategisk roll, tenderar strategiska fokuset att gå mot ett specifikt håll.

Även andra forskare har noterat att HR:s roll varierar beroende på var vilka konkurrensfördelar betonas i strategi och vilka generiska strategityper organisationen kan klassificeras i. Edgar (2020) identifierade att organisationer med strategisk fokus på kvalitet tenderar att investera mera i vissa HR-praktiker, som till exempel bedömning av lämpligheten hos de som rekryteras. Lämplighet vid rekrytering och urval har studerats utförligt under en lång tid, Schmidt et al. (2016) har sammanfattat har sammanfattat resultat gällande ämnet, samt identifierat markanta skillnader i hur de urvalsmetoder som

används (t.ex. intervju, kognitiv förmåga och arbetsprov) förutsäger eller korrelerar med arbetsprestation. Därmed kan HR i kvalitetsfokuserade organisationer anta en strategisk roll genom att sköta väl de uppgifter som bidrar till konkurrensfördelen.

Trots att det verkar finnas någorlunda samband mellan strategityper och HR:s roll, bör en kritisk inblick göras i temat. Det är utmanande eller omöjligt att direkt överföra HR-system eller HR-praktiker från ett företag till ett annat endast på basen av liknande strategityp mellan organisationer. (Slocum et al., 2014) Det krävs även att specifika, unika element i strategin beaktas (mikronivå) för att sedan göra en unik helhet av internt konsistenta HR-praktiker i organisationen där tillämpningsförsöken sker.

Anmärkningsvärt är också att en kvalitetsfokuserad strategi kan på mikronivå skilja sig betydligt från organisation till organisation, och trots strategiska likheter mellan två organisationer, är organisationkulturen ofta unika. Strategiska val och betoningar som fungerar i ett företag eller industri leder nödvändigtvis inte heller till konkurrensfördel i andra företag och industrier (Slocum et al., 2014), därför är ett makroperspektiv på HR-system och strategityper problematisk.

Lite forskning finns gällande denna mikronivå som forskarna ovan nämner, dvs. vilka aspekter utöver strategityp som påverkar hurdan strategisk roll HR har i ett företag. Det finns inga orsaker att anta att strategityp vore det enda inverkan faktorn, utan man kan anta på basen av tidigare forskning (Ahmad, 2023; Björkman et al. 2011) att det troligen finns andra aspekter inom till exempel organisationskulturen, hierarkin, ledarna samt HR:s erfarenhet som inverkar på hurdan relationen mellan HR och strategin är i en företag.

2.3 Strategiimplementering

Efter att ja diskuterat strategi och strategisk HR, är det dags att gå in på strategiimplementering – att få sina intentioner överförda till resultat. Målet med detta delkapitel är att utöver ledare och HR, även se mellanchefernas och arbetstagarnas perspektiv när det kommer till frågor om strategi och strategiimplementering. Enligt Edgar (2020) beaktar för få empiriska studier verklig beteende i organisationer, när de studerar relationen mellan strategi och HR. Det är just strategiimplementering från intentioner till beteende och resultat i hela organisationen som är i fokuset i detta delkapitel.

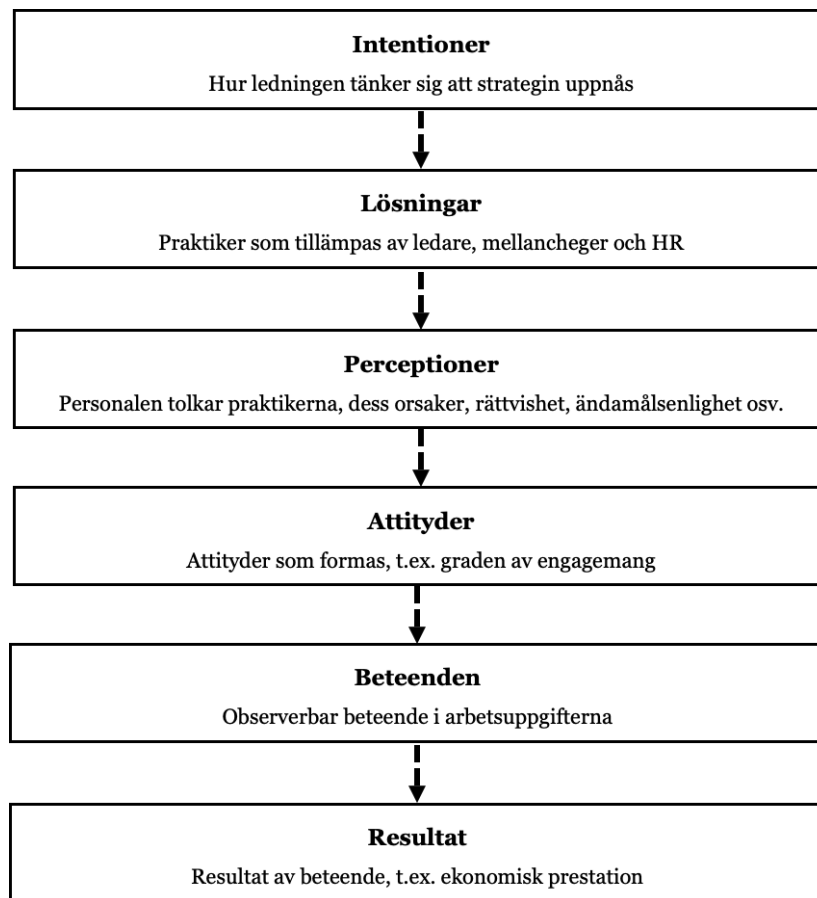
2.3.1 Från intentioner till beteende och resultat

En del forskare verkar anta en enkel linjär relation mellan strategi och HR, eller mellan plan och resultat. Osorio-Londoño et al. (2020) argumenterar t.ex. att ifall träning och utbildning av personal är *planerad* på basen av strategin, kommer dessa aktiviteter att bidra till

strategiimplementering i företaget, och därmed vara strategiska HR-aktiviteter. Andra forskare påpekar att det inte är så enkelt, utan att det finns goda skäl att anta ett mer komplicerat förhållande mellan plan, aktivitet och utfall.

Schuler (1992) argumenterar att det krävs mycket tid, uthållighet och djup förståelse för att HR ska stödja implementering av strategi, och på grund av detta är en klar relation mellan HR och strategi snarare ett undantag än en regel. En central orsak till detta kan vara att trots att ledningen och HR *strävar* efter att grunda HR-aktiviteter i strategin, finns det flera fallgropar längs med vägen. Det kan till exempel finnas skillnader mellan *ämnade* HR-aktiviteter och *verkliga* HR-aktiviteter samt skillnader mellan hur dessa aktiviteter samt intentioner *tolkas* av individer och hur individer verkligen *reagerar* utifrån denna tolkning (Wright & Nishii, 2005).

Ett annat liknande modell presenteras av Purcell och Hutchinsons (2007) som de kallar för *the people management performance casual chain*, (figur 2 nedan). Enligt dem har ledningen vissa intentioner som fungerar som grund för skapandet lösningar. Lösningarna i sin tur motsvarar mer eller mindre intentionerna, och lösningarna eller praktikerna tillämpas sedan av olika positionsgrupper. Det hur lösningarna presenteras och tillämpningarna görs skapar vissa tolkningar bland personalen, tolkningar som kan vara liknande eller olika bland de anställda. Perceptionerna leder vidare till attityder och attityder till beteenden. Resultat avgörs på basen av hurdan beteende förekommer i organisationen.



Figur 2 Strategiimplementering från intentioner till resultat

Källa: The people management–performance causal chain av Purcell och Hutchinson 2007, anpassad och fritt översatt.

Begreppet strategiimplementerings effektivitet hänvisar till i vilken mån strategiska intentioner lyckas överföras till önskvärt resultat (Lee & Puranam, 2016). Enligt modellen är ädnå vägen från intentioner till resultat en lång väg, och det är inte givet att intentioner leder till önskvärd resultat, utan det är faktiskt ett mycket krävande mål för organisationer att rikta organisationens strategi och arbetstagarnas beteende i samma riktning (Podolsky, 2018).

2.3.2 HR:s roll för effektiv strategiimplementering

HR-funktionen kan ha en central roll i detta avseende inom strategiimplementering, eftersom HR-funktionen kan skapa struktur för att rikta och motivera personalens beteende så att beteendet leder till utfall som gör att strategiska mål uppnås (Buller & McEvoy, 2012). Edgar (2020) påpekar att HR-funktionens effektiva stöd för implementering av strategin, kulminerar just i HR-personalens förmåga att kommunicera i organisationen vilka *beteendekrav* strategin ställer, och hurdant beteende förväntas av anställda.

Det finns ändå ingen orsak att anta att kommunikationen och försöken till strategiimplementering mottas av arbetstagare på samma sätt som de är ämnade att göra. Mycket av kommunikationen sker via de signaler praktikerna sänder, inte endast via HR:s och ledningens explicita kommunikation. Enligt Edgar (2020) är exempelvis rekrytering och befordran av personal av central betydelse för att kommunicera vilken typ av beteende önskas i organisationen på basen av nuvarande strategi. Anmärkningsvärt i denna påpekande är att det inte är explicita kommunikationen i sig som berättar mest om beteendeförväntningarna, utan implicita tolkningarna över hurdana befordringar och rekryteringsval görs.

Det räcker alltså inte med att de officiella HR-instruktioner och praktiker stödjer strategin, utan de strategiska HR-praktiker, riktlinjer och regler måste verkligen utspela sig i *beteende* på alla delar av organisationen. En ämnad strategi kräver ofta förändring i någon form, och förändring kan vara utmanande att åstadkomma på grund av flera orsaker. När HR-praktiker en gång blivit institutionaliserade i en etablerad organisation, är det helt enkelt utmanande att ändra på dem (Snell & Dean, 1994). Det krävs koordination, kommunikation, träning, belöning och fungerande datasystem för att etablera nya praktiker i organisationer (Wright & Nishii, 2005), och en uppdaterad HR-politik eller strategidokument räcker sällan till för att ändra på rutinerat beteende.

En annan faktor som gör implementering av strategi och förändring utmanande är splittrat ansvar. I en organisation har HR en viktig roll när det gäller ansvar över ledandet av människor, men ansvaret ligger inte endast på HR, utan den är splittrad över organisationen. En av de viktigaste ansvarsgrupperna för implementering, det vill säga förverkligande av HR-praktiker är mellancheferna (Pucik, et al., 2023). Det är ofta chefer som i sista hand tillämpar beslut och politik som HR har gjort, till exempel i form av rekryteringsintervjuer (Wright & Nishii, 2005). Som det redan kommit fram, är det en lång väg från högsta ledningens strategiska intentioner, till HR-politik som förverkligar dessa intentioner, till beteende i enskilda chefers vardag, och slutligen till resultat som bidrar till att strategin uppnås.

Det har påpekats att trots mellanchefernas centrala roll i implementeringen, har de sällan tid, förmåga eller intresse att sköta alla människorelaterade ärenden så väl som möjligt, utan har fokuset ofta på kortsiktig prestation snarare än långsiktig strategisk utveckling (Pucik et al. 2023). Därmed kan till exempel rekryteringsbeslut och utvecklingssamtal skötas på ett sätt som optimerar kortsiktig prestation ur mellancheferns perspektiv, än på ett sätt som förverkligar ledningens intentioner eller HR:s riktlinjer på bästa möjliga sätt.

Björkman et al. (2011) har identifierat att det finns flera variabler som påverkar i vilken grad organisationens mellanchefer internaliserat HR-systemens HR-praktiker. Dessa tre variabler är 1. Den HR-ansvariges tidigare erfarenhet, 2. Tid i nuvarande position samt 3. I vilken grad chefen själv upplever att HR-praktikerna stöder företagsstrategin. Forskarna påpekar att internalisering av HR-praktiker bland mellanchefer är viktigt eftersom det i sig inverkar sannolikt på de anställdas förhållningssätt till HR.

Till sist bör det påpekas att det verkar finnas åtminstone två olika synvinklar på hur beteende som leder till strategiimplementering ska åstadkommas. Den första perspektiven har diskuterats ovan, som till exempel Buller och McEvoy (2012) argumenterar för, betonar HR:s roll i skapandet av strukturer och praktiker som leder till beteende som gör att strategin förverkligas. Trots ett flertal utmaningar från kommunikationsproblematik till rutinerat beteende och splittrat ansvar, anses det ändå som möjligt för HR att rikta beteende av personalen mot strategin.

Det andra perspektivet, som Boswell et al. (2006) argumenterar för, betonar vikten av personalens förståelse över strategiska målen, så att de kan själv agera och initiera beteenden som leder till målen. Enligt detta perspektiv kan allt inte bli planerad och kontrollerad av ledare, mellanchefer och HR, utan framhäver betydelsen av personalens förståelse, prioriteringsförmåga och beslut som bidrar eller inte bidrar till strategin.

Dessa två olika perspektiv utesluter inte varandra, utan kan delvis fungera samtidigt. Eftersom vi diskuterat HR:s roll i riktandet av beteendet, vänder vi nu blicken mot den roll personalen har eller kan ha för strategiimplementering.

2.3.3 Personalens strategisyn

Ovan diskuterades utmaningar med strategiimplementering, speciellt ur en synvinkel där önskvärd beteende och resultat inte är självklara utfall av intentioner. Tidigare poängterades även att strategiforskare tenderar ta ledarnas eller mellanchefernas perspektiv, och HR forskning HR:s perspektiv. Men vilken roll har egentligen de anställda i förverkligande av strategin och hur viktigt är det att även de anställda på operativ nivå känner till företagsstrategin?

Line of sight hänvisar till graden av förståelse som individer, team och enheter har gällande strategin. (Slocum et al., 2014) Utöver förståelse täcker begreppet även graden av möjlighet, förmåga och motivation att sträva efter de strategiska målen i sitt dagliga arbete. Enligt Boswell et al. (2006) är det viktigare för personalen att förstå *hur* de skall bidra till strategiska mål, än att de skall förstå *vad* målen är.

Det engelska begreppet *line of sight* saknar en etablerad motsvarighet i svenskan, och i denna avhandling föreslås och används *strategisyn* som ett motsvarande begrepp. Ett antagande som underliggjer konceptet är att personalens kunskap och beteende på arbetsplatsen är bör vara samordnat med strategiska prioriteringar för att kunna uppnå strategin (Buller & McEvoy, 2012) och att personalen själv kan i vissa fall vara bäst på att säkerställa en samordning mellan strategi och beteende.

Därmed är det viktigt att ta med personalens perspektiv när strategiimplementering studeras. Det är ändå vanligt att endast en enskild positionsgrupp fokuseras på i en studie, vare sig det är ledare, chefer, HR eller anställda. Det leder till problem eftersom perspektiven kan skilja sig åt markant. Enligt vissa studier har upp till 95 % av personalen bristfällig förståelse i arbetsgivarens strategi, varav en del är helt omedvetna om strategin (Kaplan & Norton, 2005).

Med strategisyn i åtanke är detta ett kritiskt resultat. Hur kan strategin implementeras effektivt om största delen av anställda, alltså de som jobbar med kunderna och förverkligar operativa processerna, är omedvetna om strategin, undrar Kaplan och Norton (2005). En bristfällig förståelse av strategiska mål bland personal kan vara förödande, eftersom det kan försämra organisationens prestation och leda till att personalen jobbar i vardagen mot mål med lägre prioritet (Witt, 1998). Personalen har alltså då inte tillräcklig strategisyn för att bidra till strategiimplementering, utan då är ledningens, HR:s och mellanchefernas implementeringsåtgärder det som avgör strategiimplementeringens utfall.

Trenden inom SHRM-forskning har varit att studera variationen *mellan* organisationer, inte *inom* organisationen (Wright & Nishii, 2005). Det krävs forskning som granskar HR-praktiker både från deras sida som leder implementeringen (ledare, chef och HR) och deras synvinkel som upplever implementeringen, alltså anställda (Edgar, 2020). Även om det blivit vanligare att studera andra än HR-personal gällande HR-praktiker, och bl.a. anställdas synvinkel har ökat i dessa forskningsteman, studerar fortfarande stora majoriteten (76%) av forskningarna på en grupp/källa (Boon et al., 2019), istället för att i samma studie beakta två eller flera positionsgrupper.

Det kan finnas betydande mättningsfel i SHRM forskning där man kartlägger HR-praktiker, effektivitet eller prestation endast ur ett perspektiv, t.ex. endast HR-personalens perspektiv (Gerhart et al., 2006). Beroende på vems perspektiv man väljer att fokusera på, kan det vara att man som bieffekt fokuserar endast på ämnade effekter, inte upplevda eller verkliga effekter, eller vice versa (Wright & Nishii, 2005). Det är även viktigt att fokusera på olika perspektiv inom organisationen gällande strategin och HR, eftersom det kan finnas olika

HR-arkitekturer för olika positionsgrupper och personal, och alla har nödvändigtvis inte en strategisk roll (Becker & Huselid 2006).

2.4 Sammanfattning över litteraturöversikten

Strategi och HR bör samordnas, men det är oklart i vilken mån detta görs i företag och hurdan relationen mellan HR och strategi är i finska SMF. Mycket av forskningen gällande HR:s strategiska roll berör implementering av strategi, även om HR kunde ha inverkan på formuleringen av strategin. En stor del av strategi och SHRM forskning fokuserar på internationella storföretag och SMF har fått mindre uppmärksamhet, även om allra flesta företag i Finland är SMF.

Strategi är inte ett så entydigt koncept som det i första hand kan verka (Mainardes et al. 2014), och därför är det även viktigt att beakta hur företagsstrategin uppfattas i olika delar av organisationen. Det är känt att en stor del av arbetarnivån inte känner till strategin (Kaplan & Norton, 2005), men det är inte lika väl känt i vilken grad HR-personalen känner till företagsstrategin. Det påstås att HR borde känna till strategiska aspekter av företaget de jobbar i bättre (DuBois & Dubois 2012) för att kunna ta en strategisk roll. Det verkar som ett krav för HR:s strategiskhet, att HR förstår strategin i samma termer som ledningen både för att kunna bidra till implementering och formulering.

HR:s strategiskhet kan ses i termer av ifall den uppfyller vissa krav (intern konsistens, bidrag till konkurrensfördel osv.) eller i hurdan relationen mellan strategi och HR är (i vilken mån den bidrar till implementering och/eller formulering av strategin). Det finns få forskningar som studerar relationen mellan HR och strategi i finska SMF, och det är dåligt känt vilka faktorer bidrar eller hindrar till samordningen. Ur ett makroperspektiv verkar det som om strategitypen kan inverka på HR:s strategiskhet, men på ett mer detaljerat nivå är det dåligt känt vilka faktorer bidrar eller hindrar samordningen.

Det anses också viktigt att utöka förståelsen för hur effektiv implementering av strategi och HR-praktiker verkligen sker, för att utöka förståelsen för relationen mellan strategi, HR och organisationsprestation (Trullen et al., 2016). HR:s strategikoppling kan vara avgörande för vilken roll HR slutligen har i företaget, en operativ stödfunktion eller en strategisk roll som bidrar direkt till konkurrenskraft och ekonomisk prestation.

För att realistiskt studera strategisk HR och strategiimplementeringens effektivitet är det centralt att inte endast studera ledares eller HR:s synvinkel, utan även mellanchefernas och arbetarnas synvinklar i olika delar av organisationen. De allra flesta studier tenderar fokusera på perspektivet av en vald positionsgrupp, men detta leder till tydliga brister om

endast en HR ledare bedömer HR:s strategiskhet. Likaså är det viktigt att inkorporera perspektiv från olika delar av organisationen när strategiimplementering studeras med ett personalhanteringsfokus.

3 METOD

Metodkapitlet är till för att beskriva studiens metod och den redogör för metodvalen som gjorts. Kapitlet börjar med att presentera forskningsfilosofi, -ansats och strategi, varefter fokuset går till datainsamling och -analys. Sedan behandlas frågor gällande studiens kvalitet varefter metodkapitlet avslutas med redogörelse över etiska riktlinjer i studien.

3.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofin hänvisar till vilken perspektiv en studie tar till verkligheten. I denna studie kommer socialkonstruktivismen att fungera som utgångsläget för forskningsfilosofin. Socialkonstruktivism utgår ifrån att den sociala verkligheten inte består av objektiva, externa beståndsdelar, utan bestäms av de tolkningar och uppfattningar som formas när människor interagerar med varandra (Easterby-Smith, et al., 2012). Socialkonstruktivismen lägger vikt vid de interna tolkningarna i stället för det externa. Enligt Gioia et al. (2013) betyder detta inom forskningspraxis att man fokuserar i studien på hur medlemmar i en organisation upplever och förstår egna erfarenheter.

Eftersom denna avhandling fokuserar på människors upplevelser om strategi, ledandet av människor och HR, tar studien en socialkonstruktivistisk ansats. I denna studie är det alltså inte av intresse att inspektera ifall vissa strategiimplementeringar eller HR-riktlinjer har objektivt sett blivit verkställda i det externa och med vilka frekvenser, utan fokuset ligger på upplevelser hos de människor som representerar olika positionsgrupper.

3.2 Forskningsansats

Medan forskningsfilosofi hänvisar till perspektiven på verkligheten, hänvisar forskningsansatsen till relationen mellan forskningen och existerande teorier. Forskningsansatsen kan vara induktiv, deduktiv eller abduktiv. En abduktiv ansats innebär att både induktiva och deduktiva tankeprocesser utnyttjas för att iterativt utveckla teorier genom att pendla mellan existerande litteraturen och resultaten från studien (Bryman et al., 2024).

Denna studie tar därmed en abduktiv forskningsansats där både induktiva och deduktiva processer utnyttjas. Orsaken till detta är att studien tillämpar teorier och existerande litteratur till det studerade ämnet, men eftersom studiens forskningsfrågor är relativt ostuderade i den valda kontexten (SMF i Finland), är det även viktigt att inte kognitivt låsa sig endast vid existerande teorier, utan även gå in för att utveckla dom.

För analysering av vissa forskningsfrågor betonas ett deduktivt närmandesätt, medan induktiva processer tar större roll i andra frågor. Vilka forskningsfrågor behandlas med vilken närmandesätt beskrivs utförligare i underkapitlet 3.5 om dataanalys. Här räcker det med att konstatera att det centrala i forskningsansatsen är att studien pendlar iterativt mellan det som kommer att observeras och existerande litteratur för att söka förklaringar och vidareutveckla teorier, och tar därmed ett abduktivt forskningsansats.

3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategier har typiskt klassificerats i kvalitativa och kvantitativa strategier. Kvantitativ forskning karaktäriseras av en strukturerad, teoriprovande tillvägagång att samla in data i forma av siffror. Kvalitativ forskning karaktäriseras av en mindre strukturerad process där deltagarnas synvinklar ligger i fokus och det som analyseras är oftast ord (Bryman et al. 2024).

Enligt Saunders et al. (2016) är en kvalitativ forskningsstrategi lämplig när målet är att förstå individers erfarenheter och synpunkter. Bryman et al. (2024) poängterar även att kvalitativa studier går ut på att studera verkligheten genom människornas tolkningar av den, och kvalitativa strategier är lämpligare än kvantitativa forskningsstrategier när det kommer till att studera och förstå tolkningar.

Denna studie går ut på att studera upplevelser och synpunkter av människor i olika positionsgrupper (ledare, mellanchefer, ansvariga inom HR samt anställda). Objektiva, kvantitativa mått i sig är inte av centralt intresse, endast deltagarnas tolkningar av dessa (till exempel vilket resultat upplevs ha nåtts). Därmed är en kvalitativ forskningsstrategi det lämpligaste närmandesättet för denna studie. En kvalitativ strategi passar väl ihop med målsättningen och syftet, forskningsfrågorna samt den socialkonstruktivistiska forskningsfilosofin denna avhandling tar.

3.4 Datainsamling

Datainsamlingen påbörjades efter att forskaren bekantat sig med existerande litteraturen om ämnet, forskningsfrågorna hade blivit formulerade och forskningsmetoden planerad. Nedan diskuteras datainsamling utförligare i tre underkapitel. Först presenteras urvalsmetoden, sedan beskrivs samplet varefter datainsamlingstemat avslutas med en beskrivning över intervjuprocessen och -innehållet.

3.4.1 Urval

Ifall forskningsfrågorna avgör relativt långt det, vem eller vilken typ av individ eller grupp kan delta i studien, är det fråga om selektivt urval (Bryman et al., 2024). Därmed blev selektivt urval tillvägagångssättet i denna studie. Utifrån de fyra formulerade forskningsfrågorna ställdes fyra kriterier till deltagande organisationer som riktade urvalet. Dessa kriterierna var som följande:

1. Företaget bör tillhöra kategorin SMF, det vill säga ha mindre än 250 anställda.
2. Företaget bör ha åtminstone en HR-representant
3. Företaget bör operera huvudsakligen i Finland
4. Minst fyra personer skulle delta från organisationen, varav minst en person per studerade positionsgrupp (ledare, mellanchefer, HR, arbetare).

Målsättningen var att få två eller tre företag med i forskningen. Forskaren speglade urvalskriterierna gentemot sitt HR-nätverk och valde i första skedet sex företag från olika branscher som kontaktades i slutet av mars 2025. Av de kontaktade svarade två jakande till deltagandet, två nekande, och två svar dröjde, vilket resulterade i att de två företagen som snabbast svarade jakande blev valda till studien. Som belöning för deltagandet lovades en sammanfattande rapport över de centrala forskningsresultaten till ledningen och HR i de deltagande organisationerna.

Utöver de urvalskriterier för organisationer som blev kontaktade, ställdes även två krav för personerna som skulle delta i studien. Första kravet var att deltagarnas arbetstid skulle vara heltid eller motsvara minst 80 % av heltidsanställning. Andra kravet var att personerna skulle ha jobbat i organisationen minst under ett års tid. Dessa krav ställdes för att säkerställa att deltagarna redan haft god möjlighet att bekanta sig med företagsstrategin, ledarskapskulturen, HR och uppleva en del implementeringsåtgärder.

De HR-ansvariga var kontaktpersoner i de studerade företagen och efter diskussionerna med dessa valdes 7 personer från ena företaget och 4 personer från andra företaget. I ena organisationen blev andra förutom HR delvis slumpmässigt utvalda, medan i andra organisationen valde den HR-ansvarige de lämpligaste deltagarna till studien.

3.4.2 Sampel

Båda företagen opererade i första hand i Finland och var etablerade företag (+10 år). Det ena företaget hade 50-100 anställda medan det andra företaget hade 200-250 anställda.

Företagen opererade på olika branscher, men strategimässigt kan det påpekas att gemensamt för dem var en kvalitetsfokuserad strategi på de marknader de opererade i.

Av de intervjuade var 3 ledare, 4 mellanchefer, 2 HR-ansvariga, och 3 arbetare. Deltagarmängden var alltså 11 personer och de som deltog i undersökningen hade i genomsnitt jobbat för den studerade organisationen i 9,5 års tid (median = 9 år), vilket tyder på att deltagarna var relativt väl bekanta med organisationens nuläge och historia. De intervjuade HR-ansvariga kan även beskrivas som erfarna inom HR.

3.4.3 Intervjuerna

Intervjuerna utfördes med semistrukturerade intervjuer och intervjuemetodens styrkor utnyttjades under intervjuerna. Semistrukturerade intervjuer tillåter mer flexibilitet än strukturerade intervjuer (Bryman et al., 2024) eftersom de tillåter forskaren att vid behov ställa följdfrågor för att försäkra tillräcklig djup i den insamlade informationen (Patton, 2015). Enligt Saunders et al. (2016) är ett sampel på 5-25 personer lämplig när semistrukturerade intervjuer utförs. Dessa utgör huvudorsakerna till val av intervjuemetod i denna studie, eftersom de studerades åsikter och upplevelser var av intresse.

Även faktumet att olika positionsgrupper intervjuades, invercade på valet, eftersom det kan finnas betydliga ansvarsskillnader inom positionsgrupperna (till exempel kan mellancheferna vara eller inte vara del av en ledningsgrupp), vilket ställde krav för flexibilitet. En strukturerad intervju skulle vara för stel, medan en ostrukturerad intervju skulle vara utmanande att utföra i en studie med flera forskningsfrågor, varav en del kräver en systematisk genomgång under intervjun.

Intervjuerna tog plats i slutet av april 2025 och i början av maj 2025. Intervjuerna utfördes på finska via Microsoft Teams som synkrona onlineintervjuer där kommunikationen mellan intervjuaren och den intervjuade sker i realtid (Bryman et al., 2024). För varje intervju bokades 60 minuter men intervjuernas längd varierade mellan 40–55 minuter. Alla personer blev intervjuade med samma intervjustruktur (bilaga 1), men intervjufrågorna skilde sig till viss del beroende på vilken positionsgrupp den intervjuade representerade. För arbetarna ställdes det aningen färre frågor än för ledarna, HR och mellancheferna.

Intervjuerna inspelades för transkribering, och artificiell intelligens (AI) utnyttjades vid transkriberingen. Den AI-genererade transkriberingen granskades och reviderades manuellt för att försäkra god kvalitet av datat. Revideringen gjordes inom samma tidsperiod som intervjuerna pågick, så att alla transkriberingar var klara samma dagen då sista intervjun hölls.

Alla intervjuer utfördes på finska, och därmed var det transkriberade datat även på finska. Anteckningar över den intervjuades beteende och respons gjordes även, då när det framkom något som inte skulle fångas av orden i själva transkriberingen.

3.5 Dataanalys

Analysering av datat påbörjades snabbt efter intervjuerna när transkribering, dess revidering och granskning var avklarad. Enligt Bryman et al. (2024) är det bra att börja analyseringen av datat relativt snabbt efter datainsamlingen, och undvika att skjuta upp analyseringsskedet.

Det originella, finskspråkiga transkriptionen analyserades, och endast de delar (koder och citat) som presenteras i resultaten översattes till svenska. Orsaken till att översättningen av datat skedde först i slutskedet, var att inte gå miste om något i det originella datat genom att översätta det och sedan analysera översatt data som nödvändigtvis inte motsvarar fullständigt det originella innebörden. Den valda tillvägagångssätten verkade leda till bättre resultat.

Som analysmetod i avhandlingen användes tematisk analys. Tematisk analys går ut på att klassificera insamlade datat med hjälp av koder (Saunders et al., 2016). Det finns flera olika tillvägagångssätt till tematisk analys och denna studie har valt att göra det enligt riktlinjer rekommenderade av Gioia et al. (2013). Enligt den klassificeras datat först i förstahandskategorier och sedan i andrahandskategori för att vidare analysera datat mer strukturerat.

Tematiska analysen och kodningen utfördes separat för varje forskningsfråga, och under kodningsprocessen blev forskningsfrågorna även uppdelade i subkategorier, till exempel forskningsfråga 4 i subkategorierna: a) *I vilken mån anses implementeringsåtgärderna ha lett till önskvärt beteende och resultat*, b) *samt vad bidrar till åtgärdernas effektivitet?*

I kodningen användes både ett induktivt närmandesätt och ett deduktivt närmandesätt. All data blev kodad med det induktiva närmandesättet, där det inte finns några förutbestämda koder. Detta gjordes först i förstahandskoder, varefter analysen i allra flesta fall fortsatte till andrahandskoder. Som framkommer i resultatkapitlet, fanns det enstaka frågor där det endast gjordes förstahandskoder och enstaka frågor där tredjehandskoder gjordes. Mängden kodnivåer bestämdes enligt det som enligt forskaren verkade ändamålsenligt för att analysen skulle vara av god kvalitet samt tydlig. De angivna koderna analyserades i ett par omgångar för att specificera och förtydliga de slutliga koderna.

För en del forskningsfrågor (FF2) togs även ett deduktivt närmandesätt, och då gjordes innehållsanalys (*content analysis*). I innehållsanalys är koderna förutbestämda och analysen går ut på att studera i vilken mån datat motsvarar koncept, idéer och teorier som blivit valda i förväg (Easterby-Smith et al., 2012). Denna analyseringsmetod utnyttjades för att analysera relationen mellan HR och strategi där en modell baserat på Torrington et al. (2017) användes som bas för klassificering.

Tabell 1 nedan illustrerar kodningsprocessen. För klarhetens skull bör det påpekas att förstahandskoden och andrahandskoden (induktiva kodningen) gjordes oberoende av kodningsprocessen med förutbestämda koder (deduktiv kodning). Andrahandskoden byggde på förstahandskoden vilken i sin tur byggde på citaten. Förutbestämda kodningen gjordes direkt på basen av citaten utan relation till induktiva kodningsprocessen.

I tabell 1 ses att alla citat inte blev kodade med förutbestämda koder (citat E och F). Orsaken till detta är att citaten inte hänvisar till HR-funktionen eller en HR-ansvarig. Förutbestämda koderna var i denna forskning tagna ur Torrington et al. (2017) modell för att specifikt definiera HR-funktionens strategiska relation. Detta var ett val som gjordes för att få ett tydligare bild över just HR-funktionens strategiska roll i SMF.

Tabell 1 Illustration av kodningsprocessen

FF2: Hurdan är relationen mellan strategi och HR i de studerade SMF och är de studerade positionsgrupperna av samma åsikt gällande detta?			
Citat	Förstahandskod	Andrahandskod	Förutbestämd kod (Separation, Verkställande, Dialog, Holistisk, HR-driven)
A: "När (strategiska) saken berör personalpolitik så då deltar HR nog i både förberedandet och beslutsfattandet"	Strategisk när ämnet berör personal	Strategisk roll i vissa områden	Dialog
B: "Det är högsta ledningen som har satt HR-ärendet i strategin, inte HR"	HR är med och verkställa strategin		Verkställande
C: "HR-funktionen verkar vara ganska operativ och enligt min erfarenhet fokuserar den sig på att sköta HR-ärenden, dagliga ärenden, inte så mycket i strategiska synvinklar"	Operativa HR betonas	Operativ roll	Separation/ Verkställande
D: "HR är inte med i strategiska beslut, endast i operativa beslut"	HR är verkställande / Operativ HR betonas		Separation/ Verkställande
E: "Strategisk HR är något enhetsledare och ledningsgruppen engagerar sig i"	Ledare engagerar sig i strategisk HR	Ledarnas HR-kunskap	-
F: "Kontextuellt och innehållsmässigt är den (HR) helt integrerad liksom i strategiformulering"	Kunskaps- och innehållsmässigt integrerad		-

3.6 Studiens kvalitet

För en kortfattad diskussion om studiens kvalitet vänder jag mig till de fyra områden Lincoln et al. (1985) presenterar som centrala teman för en studies kvalitet, nämligen sanningsvärde, intern konsistens, tillämpbarhet och neutralitet.

Men sanningsvärde menar Lincoln et al. (1985) hur väl en studie, dess sampel och kontext kan reflekterat sanningen i det studerade ämnet. För det första bör det påpekas att samplet i denna studie är liten, två SMF samt sammanlagt 11 intervjuade, vilket inte täcker hela sanningen gällande samordning mellan strategi och HR i alla finska SMF. För att öka sanningsvärdet har två olika företag med olik storlek och som opererar i olika branscher blivit studerade. Därutöver har perspektiv från flera olika organisationsnivåer blivit inkluderade, vilket ökar på sanningsvärdet, eftersom samordning mellan strategi och HR i en organisation inte är en fråga som endast en person kan avgöra.

Intern konsistens hänvisar till reliabiliteten av svaren över tid (Lincoln et al., 1985). De intervjuade i studien hade jobbat relativt länge inom organisationen och var väl bekanta med företaget. Största delen var därmed även relativt övertygade över sina åsikter, och gällande flera teman lyfte de upp aspekter som de hade tidigare diskuterat med kolleger, HR, chefer eller ledarna i företaget. Det verkade som respondenterna hade färdiga åsikter gällande en del av de diskuterade teman.

Tidpunkten för intervjuerna var även sådan, att längre ledigheter som sommarlov eller jullov, inte inträffat under de närmaste månaderna. Längre ledigheter kunde ha inverkat på hur färskt teman om till exempel strategi är i minnet. Därmed kan den interna konsistensen anses vara på nöjaktig eller god nivå. Samtidigt bör det nämnas att det högst sannolikt finns en del variation i svaren över tid, även om inte avgörande, beroende på när strategi och HR:s riktlinjer kommunicerats den senaste gången, till exempel när senaste strategidagar eller motsvarande ordnades i de studerade företagen.

Tillämpbarhet är ett koncept som relaterar starkt till extern validitet, och hänvisar till graden av generaliserbarhet som kan göras utifrån studiens resultat (Lincoln et al., 1985). För det första bör det nämnas att eftersom forskningsstrategin är kvalitativ och forskningen går in på ett område som det inte finns mycket etablerat kunskap om, är främsta målet för studien inte att få så tillämpbara och generaliserbara resultat som möjligt. Den akademiska kontributionen i form av utvärdering av vissa teorier samt riktlinjer för framtida forskning är mer betydande är generaliserbarheten till praktikanter inom alla finska SMF. Studien erbjuder sammanfattningar över praktiker och processer i de studerade företagen, men det finns ingen garanti över att samma aspekter kan direkt och framgångsrikt överföras till andra SMF, med olika storlekar, branscher och HR-system.

Det fjärde och sista aspekten av studiens kvalitet handlar om neutralitet, vilket hänvisar till vilken grad forskaren kunnat vara neutral i studien (Lincoln et al., 1985). För det första bör nämnas att forskaren inte hade några incentiv att finna det ena resultatet eller det andra i

studien, utan hade ett neutralt förhållningssätt från den synvinkeln. Däremot kontaktades HR-ansvariga ur forskarens nätverk, vilket gör att forskaren var i någon mån bekant med en del av de intervjuade, och detta har gjort det svårare för forskaren att vara fullständigt neutral.

Sammanfattningsvis kan det sägas om dessa fyra aspekter som Lincoln et al. (1985) betonar som viktiga för studiens kvalitet, och som behandlats kort ovan, att ingen aspekt är på optimal nivå, medan ingen är heller totalt bristfällig.

3.7 Etiska principer

Innan datainsamlingen gjordes de åtgärder som Hankens riktlinjer ställer. Hankens GDPR-dokument som beaktar både Hankens etiska standarder och EU:s dataskyddsförordning ifylldes i god tid innan datainsamlingen påbörjades, och forskningsprocessen framskred enligt Hankens riktlinjer. Deltagandet i studien var frivilligt, både för de organisationer som ställde upp samt för de enskilda deltagarna inom organisationerna. Studiens syfte och frågeställning samt kort bakgrund presenterades till möjliga deltagare innan det var bekräftat vem som kommer att delta i studien.

Frågor gällande datahantering kommunicerades till de intervjuade innan intervjuerna påbörjades, och nödvändiga specificeringar till datahantering gjordes under det överenskomna mötet innan intervjuerna och inspelning påbörjades.

Innan intervjuerna frågades alla deltagare ifall inspelning och transkribering av intervjuerna får göras och alla gav sitt samtycke till detta. Deltagarna presenterades även med möjligheten att granska de citat av dem som skulle publiceras i avhandlingen, även om alla citat gjordes anonyma. Några deltagare önskade detta, så de deltagarna fick se deras egna citat som planerades att publiceras i avhandlingen, och två citat lämnades bort av en respondents önskemål.

Inom företagsekonomisk forskning är det viktigt att kunna säkerställa deltagande organisationers och individers anonymitet (Saunders et al., 2016) när de så vill. Därför har även frågor gällande anonymitet beaktats noggrant i denna studie. För att säkerställa anonymitet rapporteras det inte till vilket av företagen respondenterna hör till, det vill säga studien behandlar inte insamlade datat som två skilda fallstudier, trots två deltagande företag.

Av samma skäl rapporteras inte noggrannare information om enskilda respondenter i form av "Ledare A – X är i positionen", utan endast den tillhörda positionsgruppen rapporteras.

Strategi, strategiska mål och strategiska tyngdpunkter rapporteras inte utförligt heller, utan endast glimt av strategiinnehåll presenteras, samt andrahandskoder av diskussionerna kring strategiinnehåll. Orsaken till dessa val är att säkerställa anonymiteten av deltagande företagen samt även bland de som deltagit i studien, inte endast till utomstående läsare.

Strikt ur ett perspektiv av akademisk och praktisk kontribution vore det nyttigt att delvis presentera resultaten gällande de studerade företagen var för sig, men etiska principer väger mera i denna fråga och därför saknas denna presentationssätt från resultaten.

4 RESULTAT

I detta kapitel presenteras studiens resultat. Kapitlet är indelat i fyra delkapitel för att presentera resultatet gällande varje forskningsfråga separat. Delkapitlen är vidare indelade i underkapitel för att klyva resultaten gällande forskningsfrågorna i några teman. Först presenteras resultaten gällande perspektiv på strategi och dess betydelse för HR. Därefter presenteras resultaten gällande relationen mellan strategi och HR. I tredje delkapitlet behandlas resultaten gällande praktiska aspekter som stöder eller hindrar samordningen mellan strategi och HR. I sista delkapitlet presenteras resultaten gällande strategiimplementeringens effektivitet.

4.1 Perceptioner på strategi och dess betydelse för HR

Den första forskningsfrågan lät som följande: *Är de studerade positiongruppernas uppfattningar om företagsstrategin samt dess betydelse för HR likadan?*

Först i underkapitlet 4.1.1 presenteras uppfattningar om strategi, varefter resultat kring strategins betydelse för HR lyfts fram i underkapitlet 4.1.2. Som diskuterats tidigare gällande etiska principer, är det på grund av konfidentialitet inte möjligt att presentera citat och innehåll som avslöjar för mycket av företagets strategi.

4.1.1 Uppfattningar om strategin

Att beskriva organisationens strategi, var inte en enkel uppgift för alla respondenter och det fanns variation i hur konceptet *strategi* överhuvudtaget uppfattades, när respondenterna begärdes beskriva organisationens strategi. Nedan presenteras några citat som illustrerar hur en del av respondenterna hade svårt att närma sig frågan om strategi och beskriva sina uppfattningar om det:

Arbetare: *”Strategi, alltså du menar vad vår basuppgift är så att säga?”*

Mellanchef: *”Vi borde...lyfta upp strategin oftare, tala om det konsekvent med samma termer, så att det verkligen fastnar i minnet, att vad vår strategi egentligen är...”*

Ledare: *”Ja, hur skulle jag beskriva den (strategin) på ett koncist sätt?”*

När de olika positionsgrupperna jämförs, skilde sig ledarna åt i hur tydligt de kunde beskriva företagsstrategin, och speciellt i hur mångsidigt de beskrev strategiska aspekter. Tabell 2 nedan sammanfattar de tre vanligaste sätten på hur de olika positionsgrupperna beskrev strategin, det vill säga på vilken aspekt av strategi positionsgrupperna fokuserade på i sina

beskrivningar. Gemensamt för alla positionsgrupper var att strategin oftast beskrevs i termer av strategisk plan, planens innehåll och tyngdpunkter. Utmärkande för ledarna var att de i deras beskrivning av strategin fokuserade även mer på positionering och kundvärde än de andra positionsgrupperna. Mellancheferna, HR och arbetarna fokuserade mer än ledarna på företagets grunduppgift, det vill säga *vad* företaget gör.

Tabell 2 De vanligaste synpunkterna på strategi enligt positionsgrupp

Positionsgrupp	Vanligaste aspekt av strategi som nämndes		
	1.	2.	3.
Ledare	Strategisk plan	Marknadsposition	Kundvärde
Mellanchefer	Strategisk plan	Företagets grunduppgift	Marknadsposition
HR	Strategisk plan	Företagets grunduppgift	Marknadsposition
Arbetare	Strategisk plan	Företagets grunduppgift	Företagsstruktur

Ur detta perspektiv hade respondenterna i stora drag liknande uppfattning om konceptet strategi, eftersom den beskrevs oftast i termer av en plan. Den strategiska planen beskrevs även inom båda studerade företagen i liknande termer, även om inte identiskt. Det fanns aspekter av strategiska planen som största delen av respondenterna i ett företag nämnde, men det fanns även aspekter av strategiska planen som endast en person nämnde.

Det bör ändå påpekas att trots att det fanns tematiskt sätt aspekter i strategiska planen som majoriteten av respondenterna i vardera företagen nämnde, varierade det hur dessa originellt beskrevs. Till exempel formades andrahandskoden *välmående och kunnig personal* som en strategisk tyngdpunkt i ena företaget. Ett tema som alla respondenter i företaget nämnde. Det anmärkningsvärda är att det ändå fanns en del variation i hur detta tema eller tyngdpunkt beskrevs. Till exempel nämnde någon *välmående personal* som tyngdpunkt i strategiska planen, medan den andra nämde *kunnig och engagerad personal* och den tredje påpekade att det var fråga om *strategisk kompetensutveckling*.

Resultatet över uppfattningarna om strategi kan sammanfattas som om de olika positionsgrupperna hade i stora drag likartade uppfattningar om vad strategiska planen i företaget är, men att det samtidigt fanns variationer i uppfattningarna på en detaljnivå. Resultatet tyder även på att dessa mer detaljerade skillnaderna är av betydelse, eftersom till exempel en strategisk prioritet på endera *välmående personal* eller *kunnig personal* ställer olika krav för ledare och HR. Ur denna mer detaljerade synvinkel fanns det mycket variation i de olika positionsgruppernas strategiuppfattningar.

4.1.2 Strategins betydelse för HR

Respondenterna begärdes reflektera kring vilka HR:s ansvarsområden är centrala med tanke på innehållet i strategin och uppnåendet av de strategiska målen. Resultaten var relativt entydiga gällande denna fråga. Det fanns hög grad av samförstånd mellan ledare och HR, eftersom detta var en fråga som explicit hade diskuterats och överenskommits mellan dessa två. Nedan några citat över detta som tyder på HR:s övertygelse om de överenskomna strategiska prioriteterna:

HR: *”Vi har helt tydligt kommit överens om att detta är högsta prioritet i år”*

HR: *”Dessa är helt tydligt prioritet nummer ett och jag tror att de andra nämnt dem också”*

Samförståndet mellan ledare och HR var främst ett resultat av dialog mellan ledningsgruppen och HR, samt faktumet att båda HR-ansvariga rapporterade direkt till VD:n. Som tabell 3 nedan illustrerar, fanns det ändå en del skillnader mellan det som ledarnivån svarade och det som HR svarade. I företag A var det officiella överenskomna prioriteten *kompetensutveckling* enligt ledarnivån, medan det var *kunnig och engagerad personal* enligt HR. Trots att det inte bestämts som en officiell prioritet till HR, fanns det reflektioner på ledarnivån över att *utveckling av organisationskulturen* kunde vara bland de viktigaste prioriteterna för HR.

Tabell 3 illustrerar även att diskrepansen från HR och ledningen till mellancheferna var större. I båda företagen ansåg mellancheferna rekrytering som ett centralt strategiskt område för HR, något som ledningen eller HR inte betonade. I företag B reflekterade HR och mellancheferna att arbetsgemenskap samt välmående, engagerad och lojal personal vore HR:s centrala uppgift med tanke på strategin, men dessa var inte aspekter som ledarna lyfte upp bland de högsta prioriteterna för HR.

Tabell 3 Strategins betydelse för HR:s prioriteter i de studerade företagen

Positioneringsgrupp	Strategins betydelse för HR:s prioriteter	
	Företag A	Företag B
Ledare	Kompetensutveckling Utveckla organisationskulturen	Kompetensutveckling Prestationsledning Stödja mellanchefer
HR	Kunnig personal Engagerad personal	Prestationsledning Arbetsgemenskap
Mellanchefer	Kompetensutveckling Prestationsledning Rekrytering	Välmående, engagemang och lojalitet Rekrytering

Sammanfattningsvis kan konstateras att ledare och HR var överens om vilket HR:s ansvarsområde hade officiellt överenskommit som det viktigaste strategiska området, *kompetensutveckling / kunning och engagerad personal* i företag A, medan det i företag B var *prestationsledning*. Däremot fanns det variationer i de öppna reflektionerna gällande vad som vore centralt med tanke på strategin. Mellancheferna var i båda företagen i hög grad av annan åsikt än HR och ledare över vilka HR:s ansvarsområden är de viktigaste för att uppnå strategin.

4.2 Relationen mellan strategi och HR

Andra forskningsfrågan lät som följande: *Hurdan är relationen mellan strategi och HR i de studerade SMF och är de studerade positionsgrupperna av samma åsikt gällande detta?*

Forskningsfrågan analyserades först genom en induktiv analys utan förutbestämda koder, för att få respondenternas fria associationer gällande hurdan relationen mellan strategin och HR är. Resultatet ur denna analys presenteras först i underkapitlet 4.2.1. I följande underkapitel (4.2.2) presenteras resultat från deduktiva analysen med förutbestämda koder baserade på Torringtons et al. (2017) modell om strategisk HR. I detta sammanhang svaras frågan *hurdan relationen är* i termer av fem relationstyper. Underkapitlet avslutas med en kort sammanfattning över reflektionerna kring vilken typ av relation vore eftersträvansvärt.

4.2.1 Hur relationen mellan strategi och HR beskrevs

De vanligaste sätten för respondenterna att beskriva HR:s relation till strategi i termer av: *operativ, verkställande, varierande, distanserad från strategi, strategisk roll i vissa områden och ledningens HR kunskap*. Dessa är andrahandskoder som förekommer oftast i beskrivningarna. Nedan presenteras dessa teman utförligare.

En *operativ* och *verkställande* roll verkade vara HR:s huvudfokus i båda företagen, något ledare, HR och mellancheferna var överens om. Det ansågs även att orsaken varför det är så, är främst på basen av att det är vad som i första hand förväntas av HR, och det är hur HR leds i företag. Det fanns även synvinklar som betonade att HR oftare har gott kunskap i operativa arbetet inom HR, men nödvändigtvis inte tid och resurser att bidra till strategiska frågor. Nedan ett citat som illustrerar speciellt resursaspekten och betonar kompetensen:

Ledare: *"Det krävs en extremt kompetent HR för att kunna ta tydlig ställning (till strategiformulering) i flera olika businessområden"*

Två olika synsätt tenderade förekomma i reflektionerna kring HR:s operativa och verkställande roll. Den ena, *kritiska synvinkeln*, såg det operativa och strategiska i termer av motsatser, att det HR gör under en dag, är endera operativt eller strategiskt, beroende på vad och hur de gör det de gör. Om HR fokuserar på ansvarsområden som är centrala för strategin, har ett långtidsperspektiv och gör utförliga planer, ansågs det som strategiskt. Det operativa sågs som det vardagliga arbetet, skötsel av mer brådskande, administrativa frågor. De med kritisk synvinkel tenderade se det operativa fokuset som otillräckligt och önskade mer strategiskhet till HR.

Andra synsättet, det *positiva synsättet*, innebor att respondenterna såg operativa fokuset som en nödvändighet och en positiv aspekt för HR, något som även kunde ha en strategisk koppling. Respondenterna som tog denna synvinkel såg alltså inte strategisk fokus och operativ fokus i termer av motsatser, utan de ansåg att det operativa arbetet kan ha en tydlig eller mindre tydlig koppling till det strategiska. Nedan finns ett citat över detta, där HR-ansvariga ansåg att det är möjligt att fungera strategiskt, trots en tydlig operativ fokus:

HR: *"Vi har mycket jobb i HR som kommer från lagstiftningen och största delen av det vi gör är operativt. Men och andra sidan, då man sköter de uppgifter väl finns det en strategikoppling, för då trivs de anställda här, så indirekt kan man nog finna en koppling till strategin ur allt som HR gör."*

Det positiva synsättet tenderade alltså betona att det är kopplingen till strategi av det operativa arbetet som avgör hur strategisk HR är, medan det kritiska synsättet tenderade betona att HR:s strategiskhet avgörs mer av vilka frågor den engagerar sig åt och hur (med vilken tidsperspektiv) den behandlar dessa.

Ett annat centralt tema som framkom i reflektionerna kring relationen mellan strategi och HR, var *ledningens HR kunskap*. Detta tema handlade om att även andra än HR, speciellt ledningsgruppsmedlemmar och enhetschefer, ofta har kunskap inom ledandet av människor och HR-frågor. Därmed ansågs det att HR-kunskap kan innehållsmässigt vara integrerad med strategin, närvarande i ledningsgruppen och bidra till strategiformulering, även om HR-funktionen eller en HR-ansvarig inte är med och bidrar i strategifrågor. Nedan ett citat över detta, där HR ansåg att strategi och HR samordnas speciellt genom ledningsgruppsmedlemmarnas kunskap inom ledning av människor:

HR: "*Ledningsgruppen är så skicklig att jag inte behöver vara där för att hålla HR och ledning av människor på agendan*"

Alla var ändå inte lika övertygade över att ledarnas förmåga att beakta tillräckligt väl HR synvinkeln, och ansåg att ledarnas självförtroende kan ibland hindra HR-funktionens inverkan på strategi:

Ledare: "*Många (ledare) kan tro sig vara experter inom HR och ledning av människor, och därmed blir HR-funktionens roll för liten*"

Gemensamt i båda synvinklarna är ändå, att ledarna har än en central roll i definierandet av relationen mellan strategi och HR är, inte endast HR-funktionen. Ledarna kan med sina bättre eller sämre kunskaper i HR-relaterade frågor påverka på hurdan relationen mellan strategi och HR blir.

4.2.2 Klassificering av HR:s strategiska relationstyp

Modellen (figur 1 i litteraturöversikten) av Torrington et al. (2017) gällande relationstyp mellan strategi och HR presenterades för respondenterna för att de skulle kunna ta ställning till hurdan nuvarande relationen i företaget de representerar är. Modellen presenterades till ledarna, HR och även mellancheferna eftersom alla mellanchefer var del av en ledningsgrupp och därmed mer eller mindre inblandade i strategiska personalfrågor. Arbetarnivån tog inte ställning till denna fråga.

Första anmärkningen gällande resultaten över detta, är att de flesta respondenter hade svårigheter att klassificera relationen mellan strategi och HR tydligt till endast en relationstyp av de fem som modellen presenterar (*separation, verkställande, dialog, holistisk, HR-driven*). Detta är inte värst överraskande eftersom i den fria associationen gällande relationen beskrevs den ofta i termer av *varierande*, vilket kunde antyda både på

tidsperiod och ansvarsområde. Även *strategisk roll i vissa områden* var ett vanligt förekommande tema i fria associationen, vilket reflekterade sig även i definierandet av relationstypen – det beror på vilka strategiska aspekter och HR:s ansvarsområden fokuseras på.

De flesta nämnde två relationstyper som kunde beskriva nuläget, och påpekade att det varierade beroende på vilket HR-ansvarsområde fokuserades på, vilken aspekt av strategin fokuseras på samt vilket tidsperspektiv tas. Snabba, överraskande förändringar i marknaden eller externa miljön, kunde enligt tolkningarna göra tidvis HR mer eller mindre strategisk. Även om det diskuterades om *nuvarande relation*, var det inte fråga om hurdan relationen ter sig endast på basen av senaste dagars intryck, utan snarare diskuterades hurdan den tette sig de senaste åren. Orsaken till att ingen tydlig tidsavgränsning gjordes, var att även exempel från senaste strategiformuleringsskede skulle bli beaktad, inte endast de senaste veckornas eller månadernas implementeringsåtgärder.

Tabell 4 nedan sammanfattar resultaten över hur respondenterna tog ställning och reflekterade kring relationen mellan strategi och HR i företaget de representerade. Anmärkningsvärt är att det inte fanns fullständigt samförstånd mellan ledare, HR och mellanchefer i någondera företag över hur relationen ter ser. I ena företaget varierade synvinklarna mellan två relationstyper, medan i andra företaget varierade synvinklarna mellan fyra relationstyper. Därutöver fanns det även spridning inom en och samma positionsgrupp, det vill säga ledarna i det företag där två intervjuades var inte av samma åsikt gällande relationstypen, och inte var mellancheferna det heller.

Tabell 4 Relation mellan strategi och HR i de studerade företagen

Positionsgrupp	Respondentens svar gällande relationen	Delar av respondentens motivering:
Ledare	Dialog	<i>"Jag önskar och upplever att i flera avseenden är vi i dialog, men jag är inte helt säker på det"</i>
Ledare	Holistisk	<i>"Personalen, deras kunskap och motivation är hela vår grund... så vi är liksom i grund och botten en mycket HR-orienterad organisation... men att HR på något sätt skulle styra strategin, så nog är det ändå så att kundfokuset styr strategin mera"</i>
Ledare	Separation-Verkställande	<i>"Det beror på synvinkel, innehållsmässigt kanske integrerat men funktionsmässigt där mellan separation och verkställande"</i>
HR	Dialog	<i>"Vi är kanske i dialog där man kan påverka strategin, men ändå så att det är främst strategin som styr HR och ger innehåll"</i>
HR	Verkställande-Dialog	<i>"Kanske verkställande, alltså vi ser människorna som mycket centrala, men nog är strategin affärsdriven som den säkert bör vara. Eller sen dialog. Jag funderar nu mellan dessa två... när strategi implementeras så lyssnar man nog på HR... att kanske det lutar mot dialog, men joo, det är någondera"</i>
Mellanchef	Verkställande-Dialog	<i>"Personalen är en viktig resurs då strategin implementeras, men denna tvåvägskommunikationen, HR inverkar nog inte på strategin. Jag ser nog ändå några element av dialog, kanske vi är där mittemellan"</i>
Mellanchef	Dialog	<i>"Dialog beskriver nog bäst vår situation just nu, där HR kan ha lite inverkan på strategin, men vår verksamhet är nog främst strategidrivna"</i>
Mellanchef	Separation-Dialog	<i>"Vi landar någonstans emellan separation och dialog... jag tror det varierar beroende på ärendet. Men en tydlig tydlig koppling mellan strategi och HR ser jag inte"</i>

Respondenterna reflekterade även mycket om hurdan relationen borde vara nu eller i framtiden, det vill säga den önskvärda relationstypen både i nuvarande organisation samt allmänt. Det fanns betydligt mer samförstånd gällande den önskvärda relationen än gällande nuläget. Den klara majoriteten ansåg att det vore önskvärt att nå en holistisk relationstyp i organisationen, eller att HR och strategi bör närma sig från dialog mot det att de är integrerade (holistisk relationstyp).

Ingen var övertygad att varken separation eller HR-driven vore önskvärda relationer i nuvarande organisation eller överhuvudtaget i någon organisation. Flere tvivlade på om en företagsstrategi kan verkligen vara HR-driven enligt modellens beskrivning, trots att personalen ses som den viktigaste resursen i företaget. Sitaterna nedan illustrerar dessa resultat:

HR: *“Beroende på branchen endera holistisk eller dialog, jag tvivlar på att den (relationen) kunde vara HR-driven”*

HR: *”Vi ser människorna som mycket centrala, men nog är strategin affärsdriven som den säkert bör vara”*

Ledare: *”Om målen kommer därifrån (HR) och ledningen eller mellancheferna endast fokuserar på att verkställa HR:s årsklocka, så det är nog uselt att se på”*

Anmärkningsvärt är respondenternas syn på att om strategin är *affärsdriven* (citatet av HR ovan) eller *kunddriven* (citatet av Ledare i tabell 4) kan strategin inte vara *HR-driven*. Det verkade som ett implicit antagande att HR med sin kunskap i personalfrågor främst kan ta ställning till interna frågor inom HR:s ansvarsområden, men att HR inte har möjlighet eller kompetens att ta ställning till strategiska frågor som relaterar till marknadsmiljön.

4.3 Aspekter som stöder och hindrar samordning?

Den tredje forskningsfrågan lät som följande: *Hurdana praktiker, processer och nätverk finns för att samordna HR och strategi? Vad bidrar till eller hindrar samordningen?*

Fokuset i intervjuerna gällande denna forskningsfråga låg på nuvarande aspekter i organisationen som bidrar eller hindrar samordning, och mindre på hypotetiska aspekter, det vill säga hur saker skulle göras idealt. Underkapitlet 4.3.1 behandlar aspekter som stöder samordning i de studerade företagen, medan underkapitlet 4.3.2 behandlar de aspekter som hindrar samordning.

4.3.1 Stöd för samordning

Respondenterna identifierade flera aspekter som stöder samordning mellan HR och strategi. Variationen gällande vilka aspekter nämndes bland respondenterna var stor, eftersom mängden nämnda aspekter var stor. Tabell 5 nedan sammanfattar de stödjande aspekterna som minst två personer nämnt som stödjande. Aspekterna indelades även i tredjehandskoderna *formella aspekter* och *informella aspekter*. De formella aspekterna innebär sådant som förekom regelbundet och var planerat. De informella aspekterna innebär

sådant som inte förekom regelbundet, eller hade mer att göra med kultur och relationer, sådant som inte går att kontrollera fullständigt genom planer.

Bland de aspekter som stöder samordning, nämndes ungefär lika ofta formella som informella aspekter. Respondenterna ur båda organisationerna såg det som mycket viktigt att det finns både fungerande formella och informella aspekter som stöder kommunikationen mellan HR och ledningsgruppen, HR och enhetschefer samt HR och mellancheferna. HR var inte en permanent medlemmen i högsta ledningsgruppen i de studerade företagen, men det ansågs inte hindra samordningen, utan snarare poängterades betydelsen av gott samarbete med ledningsgruppen, aktiv och öppen kommunikation, samt möjlighet att delta i ledningsgruppens möten när behandlade frågorna relaterar till HR.

Tabell 5 Aspekter som bidrar till samordning mellan strategi och HR

Bidrar till samordning	
<i>Formella aspekter</i>	<i>Informella aspekter</i>
HR rapporterar direkt till VD	Liten organisation, låg hierarki, närhet
Regelbundna möten mellan HR och mellanchefer	Öppen dialog och goda personliga relationer
Gemensam elektronisk kommunikationskanal för ledningsgruppen och HR	Ledningsgruppsmedlemmarna har HR-kunskap och förmåga att beakta ledning av människor
HR deltar med jämna mellanrum i ledningsgruppens möten	Dörren står öppen för HR att delta i ledningsgruppsmöten
Regelbundna möten (sk. One-to-one) mellan HR och enhetsledare	HR är kunnig i den mån att ledare vill diskutera med HR om strategiska frågor
	Alla mellanchefer och ledare tillämpar HR-praktiker på samma sätt

Citaten nedan berättar även om hur de stödjande aspekterna främst hade att göra med kommunikation och relation. Ofta hänvisades det även till att det är just företagets storlek (SMF) som möjliggör att samordningen fungerar genom relation och kommunikation snarare än regelböcker eller instruktioner:

HR: ”Människorna här är lätt tillgängliga, jag ringer till VD:n vid behov, ärenden sköts direkt och snabbt”

Ledare: ”...att man har en så god relation, att oberoende av vad saken gäller, så kan man och vill man sparra med HR”

Sammanfattningsvis kan det konstateras att centralt för samordningen är att det finns olika informella och formella aspekter som stöder kommunikationen mellan HR och ledare samt HR och mellancheferna.

4.3.2 Hinder för samordning

De hindrande aspekterna var inte lika många som de stödjande, utan gällande de hindrande var respondenterna av betydligt enhetligare åsikt. Det som hindrar samordning mellan strategi och HR är *tidsbrist* både bland ledare och HR, faktumet att *HR är en knapp resurs* i företaget samt att HR i det den gör har en *operativ fokus*. Dessa aspekter ansågs hålla HR borta från de strategiska diskussionerna och därmed från en stark strategisk stark kontribution.

HR var inte en permanent medlem i högsta ledningsgrupp i varkendera företag, men HR eller ledarna såg inte att detta hindrade samordning. Endast en mellanchefer spekulerade att detta troligen hindrar samordning mellan HR och strategi. HR och ledarna ansåg att goda relationer och fungerande kommunikationskanaler ersätter detta, och är mer ändamålsenliga för samordning än ett permanent medlemskap i högsta ledningsgruppen.

Båda HR respondenterna skulle gärna ha engagerat sig mera och investerat mera tid i strategiska ärenden, men det fanns sällan tid för det. Att HR var en knapp resurs innebor också att ansvarsområdet för den intervjuade HR-ansvarige var brett:

HR: *"När HR-resursen är knapp, innebär det att under samma dag hamnar man diskutera allt från utveckling av personal till hur ofta en skräpkorg töms"*

HR: *"Jag skulle gärna göra mer strategisk HR, men tiden är begränsad"*

Tidsbristen och knappa resursen är problem som är starkt relaterade till varandra, men det operativa fokuset hade mer att göra med förväntningarna till HR och hur HR leds i företaget.

4.4 Effektiv strategiimplementering

Den fjärde och sista forskningsfrågan var formulerad som följande: *I vilken mån anses implementeringsåtgärderna ha lett till önskvärt beteende och resultat, samt vad bidrar till åtgärdernas effektivitet?*

Först (4.4.1) behandlas resultat gällande i vilken mån strategiimplementering har lett till önskvärt resultat. Sedan presenteras aspekter som bidrar eller hindrar effektiv strategiimplementering (4.4.2), och till sist presenteras resultat gällande HR:s roll för effektiv strategiimplementering (4.4.3).

4.4.1 I vilken mån har implementeringsåtgärder lett till önskvärt resultat?

Att kvantifiera implementeringsåtgärderna effektivitet i termer av uppnått resultat var utmanande för respondenterna, och därmed utmanande att kvantifiera för forskaren. Detta kan tolkas från de flesta svaren och en del konstaterade det explicit:

HR: *"Om man tittar på siffror kan man nödvändigtvis inte bekräfta att det (implementeringsåtgärden) lett till något"*

Det är ändå inte nödvändigt att kvantifiera graden, men det att kvantifiering av strategiimplementering är utmanande är ett tydligt resultat, och något ledare undrade ifall det borde få mer uppmärksamhet i kontexten av strategiskt ledarskap:

Ledare: *"Borde vi ha...en mätare som visar om olika team drivit strategin framåt, att har vi någon mätare som visar hur väl strategin implementeras?"*

När respondenterna reflekterade kring strategiimplementeringens effektivitet var det ingen som kontinuerligt påpekade till extremiteterna, att strategiimplementeringarna lyckats perfekt eller att strategiimplementering misslyckats totalt, utan reflektionerna och bedömningarna varierade däremellan. Största delen ansåg att åtminstone delar av strategin har uppnåtts och att en del strategiimplementeringar varit framgångsrika. Samtidigt fanns det i reflektionerna en tydlig ton av att strategiimplementering misslyckat på vissa områden, att det kunde göras bättre och att det vore nyttigt att implementera strategin effektivare.

Ledarnivån verkade i allmänhet nöjdare med strategiimplementeringen än mellancheferna och arbetarna. Medan det fanns en del övertygelse bland ledaren över att strategin lyckats väl, kunde det på operativ nivå vara betydligt mer kritiskt till den frågan samt hur väl strategin syns i vardagens beteende och resultat:

Ledare: *"Ja det finns mängder av dom (lyckade strategiimplementeringar), borde egentligen skriva en bok om ämnet"*

HR: *"Om strategin tyder på att riktningen är ditåt, att dit ska vi fara, så det är nog så att aldrig är hela gänget på väg dit vart vi borde gå"*

Mellanchef: *"Vi kunde baka in strategin ännu bättre och konkretare i vardagen"*

Mellanchef: *"Jo, det är superviktigt att tänka på hur förändringar leds till vardagen och vi har nog misslyckats med det"*

Arbetare: *"Inte tror jag att strategin inverkar på mina arbetsuppgifter så värst mycket"*

Arbetare: ”När strategin åter tas upp, fokuserar jag inte fullt, för jag ser inte att det berör mig och mitt jobb så mycket”

Gällande uppnående av resultat från strategiimplementeringsåtgärderna kan det konstateras att respondenterna, speciellt ledarna, hade enklare att påpeka uppnått resultat på basen av åtgärder som handlade om att *sluta göra något*. Resultat från strategiska beslut över att inte fortsätta investera i vissa utvecklingsprojekt eller resultat från samarbetsförhandlingar kunde konstateras i termer av uppnått resultat i pengar. Däremot verkade respondenterna ha mer utmanande att beskriva uppnått resultat av implementeringsåtgärder som handlade om att *börja göra något nytt*.

Enligt modellen (figur 2 i litteraturöversikt) av Purcell och Hutchinsons (2007) leder ledningens *intentioner* till *lösningar*, vilka leder till *perceptioner*, *attityder*, *beteenden* och vidare till *resultat*. Trots att frågorna under intervjuerna gällde explicit om hurdan beteende och resultat implementeringsåtgärderna lett till, svarade de allra flesta i termer av beslut, åtgärder, planer och lösningar istället för *beteende* och mätbara *resultat*.

I tematiska analysen ansågs till exempel individuella utvecklingsplaner inte som *resultat*, eftersom det inte var den strategiska resultatet som strategin och intentionerna försökte åstadkomma, utan utvecklingsplan betraktades som en *lösning* (försök att tillämpa strategisk tyngdpunkt). Lösningen önskades i sin tur leda till strategiskt resultat, men trots flera följdfrågor och mycket diskussion kring ämnet var det utmanande för respondenterna att reflektera över hur lösningar bidragit till resultat som gör att strategin implementeras och konkurrensfördel uppnås.

4.4.2 Aspekter som stöder och hindrar strategiimplementering

Respondenterna identifierade flera aspekter som bidrog samt hindrade effektiv strategiimplementering. Tabell 6 nedan sammanfattar de aspekter som minst två personer nämnt. Både bland de bidragande och hindrande aspekterna finns sådant som har att göra med de olika studerade positionsgrupperna: ledare, mellanchefer, HR och arbetare. Därmed kan konstateras att alla dessa grupper ansågs vara av betydelse när det kommer till att implementera strategin framgångsrikt.

Bland de bidragande aspekterna dominerade ledarnas exemplarisk beteende, mellanchefernas vardagliga prestationsledning, HR:s stöd till de olika grupperna samt personalens förståelse och förmåga att bidra till strategin. Bland de aspekter som ansågs hindra strategiimplementering fanns motstridigheter inom strategin eller mellan strategi och

organisationskulturen, bristande prestationsledning, samt bristande strategisyn, motivation och resurser bland arbetarnivån.

Noterbart i tabell 6 är att aspekterna i den har inte av orsak blivit kodade vidare och beskrivna med kortare ord, som *kommunikation* och *målsättning* eftersom respondenterna var tydliga och explicita över att kommunikation inte räcker i sig, utan kommunikationen måste uttryckligen vara engagerande och förståelsebyggande samt att flera olika kanaler bör utnyttjas. Endast då kan den bidra medverkande. Likaså betonades att målsättning i sig räcker inte för lyckad strategiimplementering, utan endast tydliga, konkreta mål vilka personalen förstår och accepterar, samt vet hur de ska nås och får stöd för att uppnå dem, kan leda till lyckad strategiimplementering.

Tabell 6 Aspekter som bidrar och hindrar effektiv strategiimplementering

Bidrar till effektiv strategiimplementering	Hindrar effektiv strategiimplementering
Öppen kommunikation, engagemang, diskussion, bygga strategisk förståelse bland hela personalen	Prestation leds inte, man ingriper inte i avvikelser eller underprestation, oklara ansvar.
Tydliga och konkreta mål samt incentiv, god prestationsledning	Individen förstår inte hur hens roll är kopplad till strategin och hur hen ska bidra till strategin (<i>line of sight</i>)
Mellanchefernas vardagliga ledarskap	Personalens intresse och attityd är inte i linje med strategin
HR:s stöd och instruktioner	Organisationskulturen är starkare än strategin, men inte i linje med strategin
Personalen har kunskap, förmåga och motivation	Aspekter i strategin motsäger varandra
Exemplarisk beteende och ledningens engagemang	Skötandet av vardagens ansvar och kärnuppgifter för till ett annat håll än strategin

4.4.3 HR:s roll för en effektiv strategiimplementering

Med tanke på avhandlingens rubrik och tema, bör det påpekas att respondenterna såg i allmänhet att HR kan i bästa fall stöda mycket i de olika aspekterna som leder till effektiv strategiimplementering, samt jobba för att radera de aspekter som hindrar strategiimplementering. I tabell 6 ovan är *HR:s stöd och instruktioner* listad som en aspekt bland andra, men det bör påpekas att den stöd HR kan ge utsträcker sig på alla de andra områden i tabellen: att stöda mellanchefernas ledarskap, att stöda personalens kunskap och motivation, att bidra med lösningar kring prestationsledning. I och med detta, ansågs HR kunna ha en central roll när det kommer till lyckad strategiimplementering. Och andra sidan

ansågs även avsaknad eller bristfälligt stöd av HR bidra till ineffektiv strategiimplementering som citatet nedan beskriver:

Ledare: *"...det (ett visst strategiskt mål) har inte lyckats och det är nog delvis en lednings-, kultur- och HR fråga varför det blivit så"*

Ledarna och mellancheferna var alla överens om att i stora drag tillämpas HR:s riktlinjer konsekvent genom hela organisationen, men att mindre variationer förekommer vilka nog kan inverka på implementeringens framgång. Samtidigt igenkändes det att det sällan finns HR:s riktlinjer gällande alla strategiskt viktiga HR frågor.

Ledare: *"Jag känner 90% av HR-processerna och fungerar enligt dom 80% av tiden"*

HR: *"HR-processer följs noggrant, man kan fråga sig om kvaliteten är jämn, det är det kanske inte, men processerna följs systematiskt"*

Sammanfattningsvis kan det konstateras gällande resultatet om strategiimplementeringens effektivitet, att mätning och följdning av strategiimplementering från intention till resultat är utmanande. Att alla positionsgrupper, såväl ledare, mellanchefer, HR och arbetarnivån har en viktig roll i bidragandet till implementering, och att de flesta aspekter som bidrar eller hindrar strategiimplementering, berör teman som faller inom HR:s ansvarsområden.

5 DISKUSSION OCH SAMMANFATTNING

I detta kapitel diskuteras först resultat kring strategi och strategiimplementering, varefter diskussionen övergår till HR:s strategiska roll. Begränsningar, implikationer och förslag för framtida forskning diskuteras därefter. Kapitlet avslutas med en sammanfattning över avhandlingen.

5.1 Strategi och strategiimplementering

I detta delkapitlet diskuteras först resultaten gällande strategiuppfattning (FF1) och därefter resultaten gällande strategiimplementering (FF4).

5.1.1 Strategiuppfattning

Resultatet från studien bekräftar Corys (2024) anmärkning över att olika människor uppfattar strategikonceptet på olika sätt, och denna slutsats är även något litteraturöversiktets strategikapitel (2.1) tyder på, eftersom strategiforskarna inte verkar vara fullkomligt ense om begreppets definition och innehåll. Samtidigt kan Mintzberg och Waters (1985) fyrtio år gamla argument bekräftats, det vill säga att strategi *oftast* uppfattas som något ledare i en organisation planerar att göra i framtiden.

Strategin beskrevs av respondenterna däremot inte i termer av *implementerad strategi* (Cory, 2024) eller *realiserad strategi* (Mintzberg & Waters, 1985), vilka är aspekter av strategi som gäller det förflutna. De ovannämnda begreppen handlar om att strategi kan identifieras som spår av det som blivit gjorts hittills, men ingen av respondenterna vände sig till sådan reflektion för att beskriva företagets strategi, utan framtida planen dominerade. På grund av denna uppfattningen kunde undantagsstillstånd i marknaden och ageranden i den, ses som om strategin och strategiimplementering var på en paus, och skulle återupptas när marknaden eller situationen normaliseras.

Även om alla respondenter konstaterade sig förstå eller vara bekant med strategin, fanns det respondenter bland mellanchefer, HR och arbetare, som beskrev strategin betydligt snävare än andra och speciellt snävare än vad ledarna gjorde. Ur ett psykologiskt perspektiv är det känt att människor tenderar överskatta sin förståelse över koncept och fenomen, något forskarna Rozenblit och Keil (2002) kallar för *illusion of explanatory depth*, det vill säga en illusion om hur utförligt man känner ett fenomen och kan beskriva den. Detta verkade gälla även för strategikonceptet. Speciellt arbetarna nämnde att de kände till strategin, men beskrivningen av den var betydligt snävare än ledarnas beskrivning.

Det var i termer av den strategiska planen där ledarnas, HR:s, mellanchefernas och arbetarnas uppfattning om företagets strategi mötte varandra bäst, där det fanns mest likhet i beskrivningarna bland de olika positionsgrupperna. Samtidigt bör det nämnas att även om de tematiskt hade liknande uppfattningar gällande strategiska planen, var exakta ordvalen och beskrivningarna varierande även gällande strategiska planens innehåll.

Kaplan och Norton (2005) fann i deras studie att till och med 95 % av personalen hade bristfällig förståelse i arbetsgivarens strategi, varav en del var helt omedvetna om strategin. I denna studie fanns ingen som var helt omedveten om strategin, men graden av bristfällig förståelse är utmanande att kvantifiera i denna studie.

5.1.2 Strategiimplementering

Bristfälligt samförstånd gällande hur strategin borde implementeras via HR fanns ändå mellan mellancheferna och ledarna. Det kan vara att ledarna tillsammans med HR redan gjort prioriteringar som mellancheferna inte behövt göra, eftersom HR och ledarna hade explicit kommit överens om viktigaste prioriteringarna. Trots den officiella prioriteten, fanns det andra aspekter som både ledarna och HR lyfte upp som kunde vara centrala prioritet. Därmed kan det konstateras att det är utmanande att identifiera det bästa sättet att implementera en strategisk prioritet på, det vill säga vad skall fokuseras på för att strategin implementeras på bästa möjliga sätt.

Strategiimplementering har faktiskt betonats som ett av de viktigaste framväxande forskningsområden inom organisationsteori och strategiskt ledarskap (Kastanakis et al., 2019). Enligt Mazhitov et. al. (2024) inverkar organisationskulturen samt ledarskapsstilen betydligt på strategiimplementeringens effektivitet.

Denna studie bekräftar påpekanden om att organisationskulturen inverkar på implementeringen, men intressant nog, framkom organisationskulturen som ett tema speciellt bland hindrande aspekter, inte bland stödjande aspekter. Orsaken till detta kan vara att det är enklare att identifiera när den inte stöder än när den stöder. I allmänhet beskrevs organisationskulturen som en starkare kraft än strategin och uttrycket "kultur äter strategi till frukost" verkade få bekräftande från intervjuerna. Däremot varken kartlagdes olika ledarskapsstil eller framkom ledarskapsstilar explicit under intervjuerna, men både ledarnas och mellanchefernas ledarskap ansågs som viktiga för effektiv strategiimplementering. Ledarskapsbeteende som ansågs centralt var att bygga dialog, fungera exemplariskt samt leda prestation genom att kräva och stödja i vardagen. Däremot ansågs beteenden som

associeras med auktoritativt ledarskap som hindrande: ensidig kommunikation och målsättning som kommer ensidigt uppifrån nedåt.

Dessa ovannämnda ledarskapsaspekter relaterar även begreppet strategisyn, det vill säga i vilken mån individer och team förstår strategin och har möjlighet att jobba mot det. Egentligen kan flera av de både hindrande och stödjande aspekterna förknippas med strategisyn. Till exempel ett ofta förekommande tema om vad som förhindrar strategiimplementering, speciellt bland mellanchefer och anställda var att det upplevdes att vardagens arbetsuppgifter och ansvar för mot ett annat håll än strategiska målen, eller att vardagens ansvar har lite att göra med strategin. Enligt respondenterna i denna studie upplevdes det att målen och prioriteterna som de har, inte alltid leder till att strategin implementeras, för det fanns högst en svag koppling till strategin i de mål personalen hade.

Enligt Witt (1998) leder bristfällig strategisyn bland personalen till att de jobbar mot mål som inte har högsta prioritet enligt strategin, och denna studie bekräftar observationen. Det verkade som arbetarnivån kan få tack och anses prestera väl även om de inte jobbar för de strategiska målen, utan sköter de ansvarsuppgifter de har väl. På basen av resultaten i denna studie skulle jag framlyfta strategisyn som ett tredje centralt inverkan aspekt på strategiimplementering, utöver de två (ledarskapsstil och organisationskultur) som Mazhitov et. al. (2024) betonar.

5.2 Strategisk HR

Detta delkapitel börjar med att diskutera samordningen och relationen mellan strategi och HR speciellt i kontexten av SMF, varefter delkapitlet avslutas med en diskussion om hur resultaten relaterar till definitionen om strategisk HR.

5.2.1 Samordning mellan strategi och HR i SMF

För att HR ska kunna fungera strategiskt, är det centralt att HR för det första har "rätt" bild över strategins innehåll. På basen av resultatet och diskussionen ovan verkade detta inte vara en självklarhet. Andra kravet för strategisk HR är att HR gör saker som är strategiska, och det verkade som ledningen och HR var väl överens om vilka, eller snarare vilket HR ansvarsområde är centralt för förverkligandet av strategin. HR:s strategiska roll ansågs främst vara just i förverkligandet och implementering av strategin. På grund av detta verkade HR:s strategiska roll fokusera på strategiaspekter som relaterade till strategikoppling i HR:s ansvarsområden. Få ansåg att HR kunde och borde ha betydligt starkare roll i strategiformulering.

Resultaten ur denna studie är i linje med Edward et al. (2018) samt Torrington et al. (2017) från den synvinkeln, att HR sällan har en stark roll i strategiformulering. Resultaten från denna studie tyder även på vissa orsaker till detta, nämligen att HR sällan har tid för det eftersom i första hand förväntas det att HR sköter operativa ärenden. Men HR:s förmåga är också ett inverkan orsak, och speciellt ledarna ansåg att HR kan vara mer strategisk om den har kunskap och förmåga att vara det. Ett tredje bidragande orsak skulle vara det, att ledarna har eller antas ha förmåga att inkorporera redan i strategiformuleringskedje HR-perspektiv och faktorer som är viktiga vid ledning av människor, utan HR:s närvarande.

I denna avhandling utnyttjades modellen av Torrington et al. (2017) för att klassificera HR:s relation till strategin. Respondenterna upplevde modellen som insiktsfull och bättre än endast en öppen diskussion om ämnet. Samtidigt identifierades flera brister i modellen. Den första bristen är utmaningen att klassificera relationen i en typ, eftersom enskilda individer hade utmaning att göra det, och en stor del vill beskriva klassificera relationen till två relationstyper. Interbedömmarrelabiliteten var inte särskilt hög, det vill säga ledare, HR och mellanchefer i samma organisation kunde göra olika klassifikationer. Torrington et al. (2017) beskriver inte heller utförligt vem och hur klassificeringarna till relationstyperna ska göras.

Andra bristen i modellen verkade vara att modellen inte fångar magnituden av relationen, endast typen. Till exempel fanns det variation mellan hur starkt verkställande (*fit*) relationen är i strategiimplementering till HR. Vissa som klassificerade relationen till verkställande ansåg att HR:s flesta ansvarsområden är väl kopplade till största delen av strategin, medan andra ansåg att endast en del av HR ansvarsområden stöder implementering av vissa aspekter i strategin. Relationstypen blir den samma i dessa fallen, men det finns en stor risk att mycket information går förlorad om endast relationstypen får mycket uppmärksamhet.

Trots bristerna i modellen, verkade det som om de studerade SMF enligt de flesta respondenters åsikter, hade en relationstyp mellan HR och strategi som kan beskrivas endera som verkställande eller dialog. HR hade liten inverkan, ifall alls, på strategiformulering i de studerade SMF. Detta resultat är i linje med vad Edward et al., (2018) funnits även bland storföretag i andra delar av världen.

Ahmad (2023) har påpekat att HR:s roll i SMF och storföretag kan skilja sig åt markant, speciellt på grund av att hierarkierna är annorlunda samt tillgängliga resurserna. Denna studie kan inte ta ställning till HR:s roll i storföretag, men kan bekräfta observationen att organisationshierarkin, speciellt en låg och någorlunda lös hierarki, samt det att HR:s resurs ofta är snävt i SMF, färgar starkt samspelet mellan HR och strategi i SMF.

Enligt Torrington et al. (2017) är separation mellan strategi och HR vanligare i mindre företag, men enligt resultaten i denna studie finns det aspekter unika för SMF som bidrar till samordning mellan strategi och HR. Bland dessa tillhör de informella aspekter som nämndes i båda företagen av flera respondenter: *öppen dialog, låg hierarki, nära varandra, goda personliga relationer* och *dörren står öppen till ledningsgruppsmöten*. Därmed kan denna studie inte bekräfta Torrington et al. (2017) påpekande ovan, eftersom varkendera av de studerade SMF karaktäriserades entydigt av separation.

Ett annat resultat ur tidigare forskning som inte kan bekräftas är Pucik et al. (2023) anmärkning att HR sällan är med när ledningen diskuterar strategiska ärenden även om de berör ledning av människor. Resultaten från denna avhandling tyder ändå på att HR inkallas till ledningsgruppsmöten eller deltar i förberedandet av ärenden när de berör strategiska personalfrågor. Likaså verkade det klart att kommunikationen till HR genast aktiveras när ledningsgruppen skall göra beslut som relaterar till personalledning. I de undersökta SMF ansågs även kommunikationen mellan ledningen och HR fungera smidigt och snabbt, trots att HR inte var en permanent medlem i högsta ledningsgruppen.

Anmärkningsvärt gällande resultaten kring HR:s strategiskhet, och hur respondenterna närmade sig frågan, var att reflektionen utgick ofta från enskilda HR-praktiker eller ansvarsområden snarare än hela HR-system, och HR-systemens strategiskhet. Fokuset låg i hurdana kopplingar finns eller saknas mellan delar av strategin och valda HR-ansvarsområden. Detta verkade också nödvändigt för att konkretisera diskussionerna, men förde samtidigt fokuset bort från HR-systemet samt strategihelheten.

5.2.2 Definitionen av strategisk HR

För att koppla resultatdiskussionen till definitionen av strategisk HR, är det på plats att återkalla den samling av definierande aspekter som denna avhandling utnyttjar. Enligt den hänvisar HR:s strategiskhet till den grad HR-systemet (1) är internt konsistent, (2) verkställs i alla delar av organisationen, (3) bidrar till implementering av strategi och (4) bidrar till värdeskapande och förbättrad konkurrenskraft. Det bör nämnas, att eftersom denna definition är en samling av de aspekter andra forskare nämnt om strategisk HR, är det samtidigt en definition som ställer höga krav för HR:s strategiskhet.

På basis av respondenternas bedömning, verkade kriteriet (3) gällande hur HR bidrar till implementering av strategi, som det mest relevanta och intuitiva sättet att bedöma HR:s strategiskhet. Den valda definitionen ovan ställer heller inga krav för HR:s inverkan på

strategiformuleringen, något som Edward et al., (2018) och Torrington et al. (2017) tog fram som definierande aspekter av HR:s strategiska relation.

Sammanfattningsvis kan det konstateras, att HR:s strategiskhet verkar bedömas av praktikanter på basen av hur väl HR stöder strategiimplementering. Strategiimplementeringens framgång beror däremot mycket på HR-systemets interna konsistens samt att HR-systemet verkligen tillämpas som den borde göras i olika delar av organisationen. Slutliga bidrag till värdeskapande och förbättrad konkurrenskraft är teoretiskt sätt viktigt för strategisk HR, men i praktiken mycket utmanande att evaluera.

5.3 Brister och begränsningar

I detta delkapitel framlyfts de centrala metodologiska bristerna i studien. För det första bör urvalsmetoden nämnas, eftersom forskaren rekryterade deltagande organisationer genom sitt eget nätverk. Det betyder att en del av de intervjuade var i någon mån bekanta för forskaren, vilket oundvikligen påverkar neutraliteten, en viktig aspekt av studiens kvalitet (Lincoln et al., 1985). Detta kan ha inverkat på vilka ärenden som togs upp och hur starka ställningstaganden gjordes av en del av respondenterna. Och andra sidan kan en existerande bekantskap och tillit även ha bidragit positivt till hur öppet de en del av de intervjuade kommunicerade. Forskarens egen bedömning är att bekantskap med en del av respondenterna inte har inverkat mycket på resultaten i forskningen.

En tydligare brist är det att samplet var relativt litet, 2 företag, med 7 deltagare ur ena och 4 från det andra. Företaget med endast 4 deltagare var även valda av HR, vilket medför åtminstone två problem. För det första har HR kunnat välja de deltagare som har en bild av strategi och ledandet av människor vilka inte är representativa för personalen i hela företaget. För det andra medför det problem med anonymitet, eftersom HR-ansvarige själva var en av respondenterna, vilket lämnar tre personer kvar från tre olika positionsgrupper.

Anmärkningsvärt är även att de studerade deltagarna hade i genomsnitt jobbat en god tid vid företaget (medeltal 9,5 år), och det är oklart huruvida resultaten vore annorlunda om man endast studerade personal som jobbat kortare tid (0-2 år) i företaget.

Enligt Patton (2002) är det ändå mer sannolikt att forskarens förmåga gällande datainsamling och dataanalys påverkar resultatet mer än själva sampelstorleken. Därmed bör det påpekas att forskaren i denna studie gjorde tematisk analys för första gången enligt Gioia et al. (2013) riktlinjer och kodningen i tematiska analysen har inte blivit korsgranskad av andra forskare, utan endast gjorts av skribenten. Detta har naturligtvis inverkat dataanalysen, och en korsgranskning kunde ha inverkat vissa resultat i någon mån. Denna

brist har ändå försökts undvikas genom att presentera resultatet främst i form av första- eller andrahandskoder samt rapportera citat, för att analysen inte skulle inverkas för mycket av hur en forskare gör kodningen långt i tredje- eller fjärdehandskoder.

En brist gällande både metodologin och forskarens datainsamlingsförmåga berör forskningsfrågan nummer två vilket berör relationstypen mellan strategi och HR, där Torrington et al. (2017) modellen presenterades och diskuterades relativt koncist. Respondenterna upplevde modellen som förståelig och började gärna reflektera på frågan snabbt, men i efterhand kan det konstateras att för noggrannare klassificering av relationstypen, kunde det vara nyttigt, att utmana respondenternas åsikter mera samt diskutera relationstypen ännu ur flera olika synvinklar. För en mer exakt klassificering kunde en kriterietabell göras där alla respondenters svar samt forskarens bedömning skulle kombineras för att göra klassificeringen.

5.4 Implikationer och förslag för framtida forskning

Implikationer av denna forskning till det akademiska forskningsfältet innebär för det första att även SMF bör beaktas inom SHRM forskning vid sidan av de stora internationella företagen. För SHRM forskning för att vara relevant och verklighetsmotsvarande bör forskningsfältets modeller och koncept även beprövas och utvecklas i kontexten av SMF.

Det andra implikationen innebär att modeller kring SHRM bör ännu vidareutvecklas. Denna studie använde Torrington et al. (2017) modell av strategisk HR som grund, men eftersom forskarna inte erbjuder operationalisering av modellen, tydliga sätt att mäta och klassificera relationen, förblir modellens akademiska nytta begränsad, eftersom det inte ännu finns liknande kriterier eller operationaliseringar för forskare att klassificera relationstypen mellan strategi och HR.

Framtida forskning kunde även studera utförligare ifall modellens fem relationstyper är de mest relevanta klassificeringar av möjliga relationstyper. Denna studies respondenter spekulerade ifall strategi verkligen kunde vara *HR-driven*, och på basen av Torrington et al. (2017) beskrivning verkar det mer som en teoretisk möjlighet, än något som är förekommande i verkligheten. Mer forskning kring modellen krävs.

Denna studie som fokuserat på SMF där HR inte är med i ledningsgruppen, har även lyft fram ledarnas roll i strategisk HR. SHRM tenderar att fokusera på HR-funktionens och HR-systemets relation till strategi, men säger oftast endast lite om ledarnas roll för strategisk HR. Det behövs mer studier kring ledningens förmåga att försäkra SHRM i en organisation. Enligt denna studie var det klart att HR tenderar ha och kanske ta en operativ roll, medan

ledningen tar ofta en strategisk roll och engagerar sig ibland mer än HR i frågor som ansågs vara strategiska HR ärenden.

SHRM är som helhet ett växande forskningsområde, och utöver att en del modeller på forskningsfältet bör studeras utförligare, verkar det som SHRM ännu saknar en tydlig, etablerad definition över strategisk HR. När forskningsfältet får mer klarhet i grundkoncepten och modellerna, kan forskarna även bättre kartlägga HR:s strategiskhet som en medierande variabel mellan HR och organisationens prestation. HR:s strategiskhet har ansetts som ett av de mest centrala om inte den centrala medierande variabeln i denna relation.

En annan implikation för SHRM forskning är det är även viktigt att beakta hur entydigt konceptet strategi tolkas. Det verkar ofta finnas ett implicit antagande att strategi är en objektiv sak, men som resultatet i denna studie visar, och som tidigare forskning tyder klart på, är strategi ett mångfacetterat begrepp och det är långt ifrån självklart att HR och ledningen har liknande bild över vad strategin i företaget är.

Det är ändå viktigt att vara medveten om att i sista hand är det inte frågan om HR:s strategiskhet som är den ultimata frågan, utan huruvida engagering i strategisk HR, eller vilken typ av relation mellan HR och strategi, stöder organisationsprestation på bästa möjliga sätt. I nuvarande kultur har i alla fall organisationsprestation och bidragande orsaker till detta, sätts som en ultimata fråga, snarare än individers eller samhällets välbefinnande. Så länge kulturen betonar detta, är det viktigt för framtida forskning att fortsätta utreda den svarta lådan gällande strategi, HR och organisationers prestation, och de medierande variablerna i denna länk (Collins & Clark, 2003).

Det är även dåligt känt vilka aspekter bidrar till lyckad strategiimplementering (Mitchell et al., 2021), men denna studie identifierar aspekter som i kontexten av SMF både bidrar och hindrar strategiimplementering. Framtida forskning kunde gå utförligare in på dessa aspekter för att studera vilka av de identifierade aspekterna är mer kritiska än andra. Samtidigt för det påpekas att denna studie har fokuserat på strategiimplementering ur ett personalhanteringsperspektiv, det vill säga främst vilka människorelaterade aspekter bidrar eller hindrar strategiimplementering. Utöver de människorelaterade aspekterna är det forskare som hävdar att planer och processer inverkar på strategiimplementering och bör studeras (George, 2021).

Försiktiga påståenden om implikationer för praktikanter kan göras, men det behövs beaktas att samplet i studien är liten, och olikheter i organisationskulturer och HR-system bör

beaktas. För det första stöder resultaten tidigare forskning att strategi inte är entydigt, och att personalen kan ha en sämre uppfattning om strategin än ledarna. Detta försämrar högst sannolikt personalens strategisyn, vilket gör att strategiimplementering blir utmanande. Därmed är meddelandet från studien till praktikanterna att fokusera på en enhetlig bild om strategin samt öka strategisyn bland personalen.

Andra implikationen för praktikanter relaterar till hur HR leds och vilka förväntningar ställs på HR. När HR är en knapp resurs och har en operativ fokus, har den sällan tid med strategiska personalfrågor. Det operativa arbetet som håller HR knuten, har inte alltid en tydlig koppling till strategin, och det kan vara värt att evaluera hur mycket arbetstid HR bör lägga på operativa arbeten som inte stöder strategiimplementering, samt hur mycket arbetstid läggs på sådant som har en strategikoppling. HR ansågs som en central resurs som kan stödja lyckad strategiimplementering.

5.5 Sammanfattning

I avhandlingen har det studerats genom en kvalitativ studie hur samordningen mellan strategi och HR ser ut i två finska SMF. Samordningen studerades från olika perspektiv: uppfattning av strategin, uppfattning av HR:s roll i relation till strategin, konkreta aspekter som inverkar bidragande eller hindrande på samordningen, samt vad samordningen eller saknaden av samordningen lett till. Dessa aspekter studerades även av olika positionsgruppers perspektiv.

Studien har identifierat att det inte är entydigt hurdan relationen mellan strategi och HR i en organisation är. Ledare, HR och mellanchefer inom samma företag är nödvändigtvis inte överens om vare sig nuläget eller idealläget, även om det fanns mer samförstånd gällande det som idealt borde strävas efter. De vanligaste tolkningarna inom de studerade företagen var ändå att HR:s nutida fokus är främst operativt och endast delvis strategiskt. Strategiska relationen beskrevs oftast i termer av att HR verkställer strategin, eller att det finns en dialog mellan HR och strategi, även om strategiformulering är något HR endast bidrar till om strategiaspekten har direkt med HR-ansvar att göra.

Flera informella och formella aspekter stöder samordningen mellan strategi och HR, och en aktiv, öppen dialog mellan ledare och HR, samt mellanchefer och HR sågs som mycket viktigt för att skapa samordning. Tidsbrist på grund av operativ fokus och att HR är en knapp resurs utmanar samordningen mellan HR och strategi.

Strategiimplementering på ett sätt som det leder till önskvärd beteende och resultat är utmanande. HR kan ha en mycket central roll i stödandet av strategiimplementeringen, men

det är inte självklart att HR fungerar som tillräcklig stöd i denna aspekt på grund av operativ fokus med ofullständig koppling till strategin.

Trots att de intervjuade i denna studie inte ansåg att det vore eftersträvansvärt att HR:s strategiska roll kunde vore så starkt som HR-driven, stöder resultaten anmärkningen som flere forskare framhåvt (bl.a. Beatty et al. 2003; Becker & Huselid, 2006; Torrington et al. 2017), att HR kan ta en mer strategisk roll än vad den typiskt har, och att det förväntas och finns önskan att HR kunde göra det.

REFERENSER

- Ahmad, Y., & Khan, M. R. (2023). How business strategy drives human resource practices in small and medium enterprises? Evidence from Pakistani autoparts industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 2866-2888.
- Alagaraja, M., Egan, M. T., & Woodman, R. W. (2017). Towards an understanding of HRD and lean strategies linkages: A multicase study of four U.S. based firms. *Human Resource Development Quarterly*, 28, 553–592. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21292>.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-671.
- Beatty, R. W., Huselid, M. A., & Schneier, C. E. (2003). New HR Metrics: : Scoring on the Business Scorecard. *Organizational dynamics*, 32(2), 107-121. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00013-5)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A., & John, S. (2011). The determinants of line management internalisation of HRM practices in MNC subsidiaries. *International journal of human resource management*, 22(8), 1654-1671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565652>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. (2006). Aligning employees through “line of sight”. *Business horizons*, 49(6), 499-509. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.001>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Bryman, A., Bell, E., Harley, B., Holmén, L., & Holmén, L. ö. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*(Upplaga 4.). Liber.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.11.002>

- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11, 183–197.
- Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003), Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 6, pp. 740-751.
- Cory, K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy & leadership*, 52(1), 1-6. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005). HRM and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48: 1, 135–145.
- DuBois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human resource management*, 51(6), 799-826. <https://doi.org/10.1002/hrm.21504>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Sage.
- Edgar, F. (2020). The behavioral model logic: A micro-level examination of competitive strategies, HR practices and employee outcomes. *Personnel review*, 49(9), 1919-1944. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0110>.
- Edward, E., Lawler, III. & Boudreau, W. (2018). *Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends*. Stanford Business Books.
- Edwards, T., Tregaskis, O., & McDonnell, A. (2022). Towards an understanding of configurational and national influences on international integration in the HR function in MNCs. *International journal of human resource management*, 33(7), 1463-1488. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1771399>.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in developing human resources*, 9(1), 11-30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- George, B. (2021). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public administration review*, 81(4), 793-798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- George, B., Monster, J., & Walker, R. M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2006). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803-834.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gonzalez-Benito, J., Suárez-González, I., & González-Sánchez, D. (2022). Human resources strategy as a catalyst for the success of the competitive strategy: An analysis based on alignment. *Personnel review*, 51(4), 1336-1361. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0254>
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews : IJMR*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005). The Office of Strategy Management. Tillgänglig på: <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>. Accessed 1.10.2023. Hämtad: 12.2.2025.
- Kastanakis, M., Robinson, S., Tsalavoutas, Y., Fernando, M., Jonczyk, C., Stettner, U., et al. (2019). Making a difference: Thoughts on management scholarship from the editorial team. *European Management Journal*, 37(3), 245-250.
- Lee, E., & Puranam, P. (2016). The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic management journal*, 37(8), 1529-1546. <https://doi.org/10.1002/smj.2414>
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. & Pilotta, J.J. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognized by management students? *E+M Ekonomie a Management*, 17(1), 43-61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- Mazhitov, M., Uddin, M. A., Mahmood, M., & Ostrovskiy, A. (2024). Competitive Advantages Through Strategy Implementation: The Role of People, Plan, and Process. *Public organization review*, 24(3), 861-883. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00762-4>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mitchell, D., Kanaan, D., Stoeckel, S., & Myser, S. (2021). Retiring the golden hammer: Identifying situational practices for public strategy implementation. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 7(3), 343-368. <https://doi.org/10.20899/jpna.7.3.343-368>

- Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human resource development quarterly*, 31(2), 149-172. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21381>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: integrating theory and practice*. (4th ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Podolsky, M. (2018). The process of strategic work modeling: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices. *Organizational dynamics*, 47(1), 17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.001>.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Pucik, V., Björkman, I., Evans, P. & Stahl, G.K. (2023). *The global challenge: Managing people across borders*. Fourth edition. Edward Elgar Publishing.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human resource management journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rozenblit, L., & Keil, F. (2002). The misunderstood limits of folk science: An illusion of explanatory depth. *Cognitive science*, 26(5), 521-562. https://doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1
- Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years. *Fox School of Business Research Paper*, 1-74.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y).
- Sikora, D.M. and Ferris, G.R. (2014). 'Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management'. *Human Resource Management Review*, 24: 3, 271-281.
- Slocum, J., Lei, D., & Buller, P. (2014). Executing business strategies through human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 43(2), 73-87.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory In Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect Of Administrative Information. *Academy of Management journal*, 35(2), 292-327. <https://doi.org/10.5465/256375>.
- Statistikcentralen (2025). 13fb -- Konkurer månadsnivå sedan år 1986, 1986M01-2025M02. Tillgängling på:

https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_kony/statfin_kony_pxt_13fb.px/chart/chartViewLine/. Hämtad 20.3.2025.

Su, Z., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of management*, 44(4), 1598-1619. <https://doi.org/10.1177/0149206315618011>.

Suomen Yrittäjät ry, 2009. PK-yritys – hyvä työnantaja. Tillgänglig från: https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2021/09/tyoolobarometri_2009.pdf. Hämtad 12.2.2025

Tawse, A. & Tabesh, P. (2021). Strategy Implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 39, 22-33.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological theory*, 30 (3), 167-186.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human resource management* (Tenth edition.). Pearson.

Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human resource management journal*, 26(4), 449-470. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12116>.

Vera, D., Bonardi, J., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership quarterly*, 33(3), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>.

Westerlund, O. (2015). *Strategi implementering i småföretag*. Svenska handelshögskolan.

Witt, L. A. (1998). Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics. *Journal of applied psychology*, 83(4), 666-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.666>

Wright, P. M., & Nishii, L. N. (2005). Strategic HRM and Organizational Behavior. *Cornell University: School of Industrial and Labor Relations; Center for Advanced Human Resources Studies*, 1-26.

- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45-65.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of management*, 40(2), 353-370.
- Yang, L., Sun, G., & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In P. Mazzola, & F. W. Kellermanns (Eds.), Page 165-183. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc.

Bilaga 1 Intervjustruktur (översatt)

Ledare	HR	Mellanchef	Arbetare
<i>Bakgrund och strategi</i>			
Vad är ditt rolli företaget och hur länge har du jobbat i organisationen?			
Vad är organisationens strategi? Beskriv enligt din uppfattning.			
Hurdan roll har du haft i formulering av strategin?			
Hurdan roll har du i implementering av strategin?			
Vilken roll har HR i formulering och implementering av strategin?			
<p>Har HR hjälpt till exempel med:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulering av strategi - Strategiska beslut som investeringar? - Byggandet av organisationskultur eller -struktur? <p>Hurdan roll borde HR ha i formulering och implementering av strategin?</p>			
<p>Hur engagerad är du i företagets strategi och i vilken mån anser du att den berör din vardagliga arbete?</p> <p>- I vilka uppgifter berör den / berör den inte?</p>			
<i>HR och ledning av människor</i>			
<p>Är du del av en ledningsgrupp?</p> <p>Är HR medlem i ledningsgruppen?</p>			
<p>När ledningsgruppen diskuterar och beslutar över ärenden som behandlar personalen och ledning av människor, konsulterar man HR?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hur? - Genom vilka kanaler / praktiker / processer? 		<p>När ledningsgruppen diskuterar och beslutar över ärenden som behandlar personalen och ledning av människor, konsulterar man personalen?</p>	
Hur leds människor i er organisation? Vad är karaktäristisk för er ledningskultur?			

- Kan du ge exempel?			
I vilken mån stöder denna ledningssätt uppnåendet av strategin?			
Kan du ge några exempel på hur strategin och ledandet av människor är/inte är i samordning med varandra?			
Vilka HR:s ansvarsområden är speciellt viktiga med tanke på er strategi? (Till exempel inlärning och utveckling, rekrytering, prestationsledning, belöning osv.) - Hur har ni investerat i de viktigaste områden? - Har HR stött dig tillräckligt på dessa områden? Vilka HR:s ansvarsområden är mindre viktiga med tanke på er strategi?			
Hurdana processer, principer och kanaler finns för att säkerställa samordning mellan HR och strategin?			
Vilka faktorer stödjer samordning mellan strategi och HR? Vilka utmanar eller hindrar det?			
Är HR och ledningen oftast överens om hur strategin och ledning av människor (eller HR) bör samordnas?			
Stöder HR dig i uppnåendet av strategiska mål? Hur?		Stöder HR dig i uppnåendet av strategiska mål? Hur?	Stöder HR dig i uppnåendet av strategiska mål? Hur?
Hur väl känner du till HR:s officiella instruktioner och riktlinjer? (till exempel gällande prestationsledning, belöning, rekrytering, utvecklingsmöjligheter). I vilken mån följer du de officiella riktlinjerna?			

<i>Beteende och resultat</i>	
<p>När har försök att implementera strategin lett till önskvärd beteende bland personalen samt önskvärd resultat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du ge några exempel? - Vilken roll hade HR i detta? 	
<p>När har du själv ändrat beteende på grund av uppdateringar i strategin eller strategiska beslut? Har de påverkat ditt beteende och den resultat du uppnår?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kan du ge exempel? - Har HR haft någon roll i detta? 	
<p>När har strategiimplementeringsförsök inte lett till önskvärd beteende och resultat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du ge några exempel? - Hade HR någon roll i detta? 	
<p>Hur uppnår man önskvärd beteende och resultat bland personalen? Vilka faktorer inverkar på att strategiimplementeringen lyckas?</p>	
<p>Finns de ännu något du ville tillägga?</p>	
<p><i>Visa bild över Torringtons SHRM modell och förklara de 5 relationstyperna mellan strategi och HR. Vilken relation beskriver bäst nuläget i er organisation?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Varför? -Hurdan borde relationen vara i er företag? -Varför? 	
<p><i>Till sist</i></p>	
<p>På en skala från 1-10, i vilken mån stöder företagets HR och personalledning uppnåendet av strategin? (1= inte alls, 10=perfekt)</p>	
<p><i>Tack så mycket för ditt deltagande!</i></p>	