



## HRM-konsulters arbete mot SME-företag

En studie kring HRM-konsulters affärsmöjligheter i SME-företag

Malin Hermansson

Kandidatarbete 15hp

Halmstad 2014-06-25

# **HRM-konsulters arbete mot SME-företag**

En studie kring HRM-konsulters affärsmöjligheter i SME-företag

Arbetsvetenskap 61-90 hp  
Vårterminen 2014  
Uppsatsförfattare: Malin Hermansson  
Handledare: Per-Ola Börnfelt  
Examinator: Mats Holmquist

## **Abstract**

### **HRM consultants' work towards SME's .**

- A study of HRM consultants' business opportunities in SME's

Malin Hermansson  
Halmstad University  
Spring 2014

Human Resource Management (HRM) consultants are becoming more common. Simultaneously there is a lack of HRM in small and medium enterprises (SME's). SME's states neither to afford, nor have the time to perform HRM in their business.

This thesis is a Working Scholarly essay based on qualitative method, based on ten semi-structured interviews. The purpose of this thesis is to investigate whether external HRM consultants can help SME's with their HRM work.

The questions to be answered are:

- What business opportunities there are for HRM consultants to work with SME's?
- What obstacles HRM consultants working towards SME's face in the market?

The survey was conducted using a "data triangulation" of three different target groups where all participants originated from different companies. Interviews were performed on ten people with knowledge of HRM. Five of those interviewed with specific knowledge of HRM consultants working towards SMEs. The interviews were analysed by categorizing and placed into a SWOT analysis to identify the HRM consultants' business opportunities in relation to SME's.

The study's results showed that the HRM consultants have good business opportunities to work towards SME's but there also exist some obstacles and threats.

#### **Keywords:**

*SME small and medium enterprises, HRM Consultant, HRM, Human Resource Consultant*

# Sammanfattning

## HRM-konsulters arbete mot SME-företag

- En studie kring HRM-konsulters affärsmöjligheter i SME-företag

Malin Hermansson  
Högskolan i Halmstad  
Vårterminen 2014

Human Resource Management- (HRM) konsulter blir allt vanligare samtidigt som det råder brist på HRM-arbete i små- och medelstora företag (SME-företag). SME-företagen påstår sig varken ha råd eller tid att utföra HRM-arbete.

Studien är en Arbetsvetenskaplig uppsats utarbetad ur en kvalitativ metodansats baserad på tio stycken semistrukturerade intervjuer. Syftet med studien är att undersöka huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete. Frågorna som ställs är vilka affärsmöjligheter det finns för HRM-konsulter att arbeta med SME-företag, samt vilka hinder HRM-konsulter som jobbar mot SME-företag möter på marknaden.

Undersökningen genomfördes med hjälp av en datatriangulering av tre olika målgrupper, där samtliga deltagare kom från olika företag. Intervjuer utfördes med tio personer med kunskap inom HRM, varav fem stycken med specifik kunskap om HRM-konsulter som jobbar mot SME-företag. Intervjuerna analyserades genom kategorisering och placerades in i en SWOT-analys för att kartlägga HRM-konsulters affärsmöjligheter gentemot SME-företag.

Studiens resultat visade att HRM-konsulter har goda affärsmöjligheter att arbeta gentemot SME-företag men att det även föreligger en del hinder och hot.

### **Nyckelord:**

*SMF- små och medelstora företag, HRM-konsult, HRM, Humankapital, Konsult*

## **Förord**

Jag vill börja med att tacka min handledare Per-Ola Börnfelt som har stöttat mig genom uppsatsprocessen. Vidare vill jag tacka alla medverkande som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer, delat med sig av sina erfarenheter och kunskaper, samt bidragit till stor arbetsmotivation genom uppmuntrande kommentaren rörande uppsatsämnet. Slutligen vill jag rikta ett särskilt tack till två personer: Yvonne Liberg som varit min stöttepelare och inspirationskälla under hela uppsatsprocessen, samt Tina Tari som alltid ställer upp och finns där med en hjälpande hand.

Göteborg, juni 2014

---

Malin Hermansson

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemanalys</b>	<b>1</b>
1.1.1 Bakgrund	1
1.1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.1.3 Avgränsningar	2
1.1.4 Undersökningsområde	2
<b>1.2 Definition av begrepp</b>	<b>2</b>
1.2.1 SME – företag (small and medium sized enterprises)	2
1.2.2 HRM	2
<b>2. Teoretisk utgångspunkt och tidigare forskning</b>	<b>3</b>
<b>2.1 HRM</b>	<b>3</b>
2.1.1 HRM idag	3
2.1.2 HRM i SME-företag	3
2.1.3 Extern påverkan på HRM-arbete	4
2.1.4 HRM-konsulter	4
<b>2.2 Kultur</b>	<b>5</b>
2.2.1 Företagskulturen	5
2.2.2 Ledningen	5
<b>2.3 Externa aspekter</b>	<b>6</b>
2.3.1 Ekonomi	6
2.3.2 Nyckeltal	6
2.3.3 Konkurrensfördelar	7
<b>3. Metod</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Metodologisk ansats</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Urval</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Procedur</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Intervjuguide</b>	<b>10</b>
<b>3.5 Analysmetod</b>	<b>10</b>
<b>3.6 Etiska reflektioner</b>	<b>11</b>
<b>3.7 Metoddiskussion</b>	<b>11</b>
3.7.1 Datakvalité	12
<b>4. Resultatredovisning</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Okunskap</b>	<b>13</b>
4.1.1 Saknad profession	13
4.1.2 HRM-arbete i olika utsträckning och former	14
4.1.3 Ökad medvetenhet	14
<b>4.2 Extern hjälp med HRM</b>	<b>15</b>
4.2.1 HRM-konsulter	15
4.2.2 Insatser	15
4.2.3 Stödsystem	15
<b>4.3 Företagskultur</b>	<b>15</b>
4.3.1 Partnerskap	15
4.3.2 Anpassning och Relation	16
4.3.3 Ledningen och Partnerskapet	16
<b>4.4 Övriga anmärkningsvärda aspekter</b>	<b>16</b>
4.4.1 Ekonomi	16
4.4.2 Attraktiv arbetsgivare	17

<b>5. Analys</b> .....	<b>18</b>
<b>5.1 SWOT</b> .....	<b>18</b>
5.1.1 Styrkor.....	19
5.1.2 Möjligheter.....	20
5.1.3 Svagheter.....	23
5.1.4 Hot.....	23
<b>6. Diskussion och Slutsatser</b> .....	<b>25</b>
<b>6.1 Diskussion</b> .....	<b>25</b>
6.1.1 Frågeställning 1 .....	25
6.1.2 Frågeställning 2 .....	26
<b>6.2 Slutsatser</b> .....	<b>27</b>
6.2.1 Förslag på fortsatt forskning .....	27
<b>7. Referenser</b> .....	<b>28</b>

# 1. Inledning

*I följande stycke kommer jag att redogöra för orsaken till studien, dess nyckelbegrepp och ämnesområde. Detta kommer göras genom en bakgrundsbeskrivning, som följs upp av en problemanalys för att sedan mynna ut i en presentation av studiens syfte.*

## 1.1 Problemanalys

### 1.1.1 Bakgrund

I ”Vår nya HR” (European Media Partner 2014) lyfter de HRM (Human Resources Management) som en viktig framtidsfråga. I denna studie kommer även jag att lyfta frågan, men med ett fokus på HRM-konsulter och deras affärsmöjligheter i SME-företag. Jag har valt att använda mig av Bergströms (2006) definition av HRM som innefattar arbetet med personalledning och personalarbete med ett syfte att åstadkomma en effektivare organisation.

Organisationer står idag inför utmaningen att möta en rådande individualisering, där människor ställer högre krav och vill utvecklas utifrån individuella framtidsambitioner (Tengblad, 2006). Internationalisering av arbetsmarknaden har lett till en ökad konkurrens och att företag pressas till det yttersta (Lindmark & Önnevik, 2011). Enligt Rydell, Andersson och Hedlund (2014) är en organisations uppfattning om vikten av mänskliga resurser avgörande för skapandet av en attraktiv arbetsplats. Forskarna Gamerschlag och Moeller (2011) förklarar att det också finns ett klart samband mellan kvalitén på personalarbete och ett företags ekonomiska utfall.

HRM-arbete kan se olika ut beroende på företagets storlek (Lindmark et al., 2011). I SME-företag (small & medium enterprises), det vill säga små och medelstora företag, arbetar man i mindre utsträckning med HRM-arbete än i större företag (Rydell et al., 2014). Det kan vara svårt för chefer i SME-företag att hinna med att sköta HRM-funktioner samtidigt som de ska driva affärerna och verksamheten. Det finns många SME-företag som påstår att de varken har tid eller pengar att satsa på HRM. Samtidigt finns det forskare som påstår det motsatta, det vill säga att ledare och organisationer måste satsa på HRM för att överleva på lång sikt (Lindmark et al., 2011). Som tidigare nämnt finns det klara samband mellan personalarbetet och företagets ekonomiska utfall (Gamerschlag et al., 2011). I och med att det idag finns externa påtryckningar på företag och människor som säger att det föreligger en stor vinning i att arbeta med HRM-frågor, så anser jag att det är viktigt att undersöka möjliga lösningar och tjänster som kan hjälpa SME-företag att öppna upp dörrarna för HRM-arbetet. Frågan jag ställer mig i denna studie är vilka affärsmöjligheter och hinder HRM-konsulter står inför i SME-företag. Orsaken till att jag riktar min studie mot HRM-konsulter är att det är en trend som växer. Forskarna Caruth och Haden (2013) förklarar att det har blivit allt vanligare att företag anlitar HRM-insatser från externa parter, såsom HRM-konsulter, istället för att anställa någon internt.

Samtidigt som det finns forskning om talar för HRM-konsulter så finns det forskning som lyfter risker med affärsidén. Forskaren Caruth (2013) talar om risken för att det uppstår konflikter mellan företag och konsult rörande vilken typ av roll konsulten ska spela och vad den ska utföra för arbete (Caruth et al., 2013). Även McEvoy förklarar att internt anställda personer i SME-företaget, såsom personalansvariga, riskerar att uppleva en känsla av förlorad kontroll (McEvoy et al., 2013).

### 1.1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete.

- Vilka *hinder* möter HRM-konsulter som jobbar mot SME-företag på marknaden?
- Vilka *affärsmöjligheter* finns det för HRM-konsulter att arbeta med SME-företag?

### 1.1.3 Avgränsningar

Jag vill här klargöra att jag i studien inte behandlat HRM-konsulters kompetens och förmåga. Denna studie syftar endast till att svara på huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete, genom att undersöka vilka affärsmöjligheter kontra hinder som föreligger. Jag har även valt att undvika att närmare behandla konkurrens på marknaden då det finns många olika typer av företag, med olika affärsnamn, som arbetar med HRM-frågor, såsom organisationskonsulter, managementkonsulter, HRM-konsulter, HR-konsulter med flera.

### 1.1.4 Undersökningsområde

I studien har jag använt mig av tre olika grupper: en HRM-anställd på ett större företag med väletablerat HRM-arbete, fyra personalansvariga på olika SME-företag och fem person anställda på olika företag med HRM-konsulter som jobbar emot SME-företag. Den empiri som kommer att presenteras i resultatet och som kommer att ligga i fokus för studien kommer att grunda sig i den senare målgruppen, det vill säga de med störst kunskap rörande HRM-konsulter.

## 1.2 Definition av begrepp

### 1.2.1 SME – företag (small and medium sized enterprises)

Sedan 2005 definierar EU SME företag genom att se till personalstyrka och finansiella trösklar. SME företag är enligt EU fristående företag och företag som tillsammans med partnerföretag eller anknutna företag sysselsätter färre än 250 personer. Deras årsomsättning får inte överstiga 50 miljoner euro eller ha en balansomsättning som överstiger 43 miljoner euro per år (Tillväxtverket).

### 1.2.2 HRM

Långt tillbaka i tiden förelåg det inget större behov av ett administrativt personalarbete. I och med en hög arbetslöshet skedde rekryteringen per automatik. Det var först under efterkrigstiden som det växte fram ett behov av lönesystem och personalrekrytering. Orsaken var en bristande arbetskraft i och med en framväxande högkonjunktur. En välanvänd definition på personalarbete är det arbete som följer en medarbetare genom dennes "*anställningsresa*"; där man attraheras, rekryteras, utvecklas och avvecklas (Thilander, 2013).

När vi idag talar om personalarbete går det ofta under benämningen human resource management (HRM), ett idag vedertaget internationellt begrepp inom företag och organisationer (Bergström & Sandoff, 2006). Begreppet HRM myntades 1954 av en konsult vid namn Peter Drucker i hans bok *The Practice of Management*. Det kommer sig från det att personalen i stor utsträckning sågs som en kostnad istället för en resurs. Precis som det är ett begrepp som är känt för att vara ett internationellt väletablerat är HRM också känt för sin mångtydlighet (Tengblad, 2006). Det används vid tal om personalledning och personalarbete i

stort, moderna praktiker inom personalledning och personalarbete. Begreppet HRM ses i dag som en typ av ideologi som tagits fram för att reglera anställnings- och ledningsformer med syfte att åstadkomma effektivitet i organisationer (Bergström et al., 2006).

## **2. Teoretisk utgångspunkt och tidigare forskning**

*I detta avsnitt kommer jag att presentera teorier och tidigare forskning som utgör studiens teoretiska ramverk. Detta kommer att användas för att analysera studieresultatet.*

### **2.1 HRM**

#### **2.1.1 HRM idag**

HRM kan beskrivas utifrån en cykel som innefattar: *rekrytering, arbetsprocess, utvärdering, uppföljning, belöningsystem, samt utvecklings- och utbildningsinsatser* (Lindmark et al., 2011). Det finns flera likheter med vad många känner igen som personalarbete, såsom att de ska verka för att motivera, engagera och utveckla personal. HRM-arbetet bör vara sammankopplat med organisationsstrategier och mål (Tengblad, 2006). Det finns alltså starka kopplingar till dagens HRM-arbete och det ursprungliga personalarbetet. Enligt Bergström och Sandhoff i "Handla med människor" (2006) rådde det en stor skepsis mot att införa begreppet HRM i Sverige.

Det har på senare år skett stora förändringar på den svenska arbetsmarknaden (Bergström et al., 2006). Internationalisering och ökad konkurrens gör att företag och deras personal sätts på prov, vilket gör HRM arbetet blir allt viktigare (Lindmark et al., 2011). Vi har sett en minskad anslutning till fackföreningar, permanent arbetslöshet, avreglering av arbetsförmedlingsmonopolet, ökade krav på flexibilitet beträffande arbetstider och arbetsuppgifter, samt en tillväxt av tillfälliga anställningar och bemanningsföretag. Detta ger skäl till att tala om nya medel, såsom HRM, för en stabilare och hälsosammare arbetsmarknad (Bergström et al., 2006). HRM är ett internationellt begrepp som är vedertaget i många delar av världen, men inte lika etablerat i Sverige. Det bedrivs idag en hel del forskning rörande HRM och ändå är det få yrkesverksamma som använder sig av den. I och med att begreppet är så omfattande inom forskningen skulle det vara förmånligt att även etablera det i Sverige (Bergström et al., 2006). HRM har haft svårigheter att göra inträde på den svenska arbetsmarknaden och inte minst i SME-företag (Tengblad, 2006).

*"././ I framtidens arbetsliv behöver vi kunna hantera flera perspektiv samtidigt, individuellt, organisatoriskt och globalt och här spelar HRM-forskningen en särskilt viktig roll"* (European media partner).

#### **2.1.2 HRM i SME-företag**

HRM-arbete kan se väldigt olika ut beroende på företagets storlek (Lindmark et al., 2011). Det är viktigt att variationen på HRM-arbete tas i beaktning (Obeidat, Masa'deh, & Abdallah, 2014). SME-företag är väl omtalade för att sina begränsade resurser och det är inte ovanligt att de påstår sig sakna både tid och pengar för att satsa på HRM. Det kan vara svårt för chefer att hinna med att sköta HRM-funktionerna och samtidigt driva affärerna och verksamheten (Lindmark et al., 2011).

### **2.1.3 Extern påverkan på HRM-arbete**

HRM sträcker sig längre än till bara administrativa personalfrågor och har en påverkan på hela affärsverksamheten. Ett företags image skapas av anställda och förmedlas såväl inåt som utåt (Norrman, 1992). I den rådande ekonomiska förändringen är det nödvändigt för företag att öka sin operativa effektivitet och ser över sina personalkostnader. I och med att prestanda är en aspekt som är viktig i företag, har det också kommit att bli en central fråga för HRM-konsulter (Wang, 2012)

HRM-arbete varierar i olika företag. Det finns många ledare och organisationer som påstår att de varken har tid eller pengar att satsa på HRM, men det finns forskare som påstår att ledare och organisationer inte har råd att låta bli om de vill skapa långsiktig framgång (Lindmark et al., 2011). Forskning visar på att det råder svårigheter och ovilja bland chefer att fatta beslut rörande konsulttjänster och pris för dess insatser. Orsaken ligger ofta i bristande erfarenhet gällande inhyrning av konsulter. Huruvida ett företag är villigt att lägga resurser på denna typ av tjänst beror enligt forskaren Wang (2012) på företagets storlek.

Många HRM-kostnader är dolda kostnader och kan därför många gånger ses som höga då man anlitar konsulter och det kan ta tid att förklara dess förmåner (McEvoy et al., 2013). Viktigast för HRM-konsult bolag är att tänka på processen av den interna kunskapshandlingen. De bör även främja dimensionen av kundens rykte och ansikte utåt, det vill säga kunder och arbetstagares bild av företaget. Sist men inte minst bör HR-konsulter fokusera på finansiering och HRM-arbete som skapar värde och gynnar företaget ekonomiskt (Wang, W 2012).

Medarbetarna ses många gånger som organisationens viktigaste tillgång och nyckel till framgång. Ser man det ur ett HRM-perspektiv ses medarbetare som en källa till företagets resultat (Mayson et al., 2006). På så vis kan anställda ses som en tillgång och investering, vilket i sin tur kan leda till ökad avkastning och bidra till organisationens framgång (Rydell et al., 2014).

### **2.1.4 HRM-konsulter**

HRM-konsulter är en användbar och potentiell tjänst vid hantering av HRM-arbete i organisationer (Caruth et al., 2013). Det är i dag vanligt med företag som överlämnar personalfrågorna till HRM-konsulter och därmed är det en affärsverksamhet som vuxit (Wang, 2012). Det är till fördel för organisationer att anlita utomstående konsulter som ser på organisationen ur ett nytt perspektiv. Som extern konsult finns det stora möjligheter när man kommer in i organisationen att uppmärksamma beteenden som människor i organisationen inte lägger märke till. Det kan enligt Lindmark (2011) vara nyttigt för alla organisationer emellanåt. Ett av de främsta skälen till att företag anlitar konsulter är för att hålla nere på sina kostnader. Det anses också att konsulter ofta kan utföra aktiviteter bättre, billigare och snabbare än vad företag kan göra i egen regi. Ytterligare en fördel är att konsultföretag innehar specialkunskaper och expertis, vilket också eliminerar behovet av att upprätthålla den kunskapen internt i företaget (McEvoy et al., 2013).

Då en konsult ska påbörja ett samarbete med ett företag finns det risk för att det uppstår konflikter rörande åtgärderna och det är då viktigt att det finns tydliga roller och "recept" (Caruth et al., 2013). Det finns en viss risk att internt anställda upplever en känsla av förlorad kontroll, vilket kan leda till frustration och skadade relationer. Konsultbolagen riskerar att bli föremål för dessa negativa reaktioner (McEvoy et al., 2013). Då en konsult kommer in ett

företag föreligger det risker för en minskad arbetsmoral i organisationer. Det kan ge upphov till en känsla av bristande kontroll av personalfunktioner bland interna chefer (Caruth et al., 2013). Konsulten bör komma in i organisationen där det finns intention att relationen ska bli långsiktig. Det kräver därför engagemang från konsulten (Caruth et al., 2013).

En HRM-konsult bör alltid kunna stå till svars för sin prestanda. Kvantitativa mått måste utvecklas, genomföras och redovisas (Caruth et al., 2013). Detta kan göras genom resultatindikatorer, som innebär att konsulten förstår affärsstrukturen och processen, prioriterar vad som måste göras utifrån en resultatbedömning, ha förståelse för den befintliga prestationsbedömningen, utveckla indikatorer för utvärdering, anpassa och testa systemet för resultatbedömning och till sist genomföra utvärderingssystemet för prestanda (Wang, 2012).

Trots att det har blivit en växande trend med HRM-konsulter så råder det i dagsläget en brist på forskning rörande såväl externa HRM-tjänster i allmänhet och än tunnare forskningsunderlag figurerar rörande externa HRM-insatser i SME-företag (Caruth et al., 2013). Dagens kunskap om HRM i organisationer baseras i dem flesta fall på studier genomförda på stora företag (McEvoy et al., 2013).

## **2.2 Kultur**

### **2.2.1 Företagskulturen**

Kultur är ett inlärt beteende och härstammar från en social miljö. En stark kultur kan vara hämmande för individens och gruppens utveckling om den inte hanteras rätt. Företagskultur är något som existerar i alla organisationer och påverkar allt från värderingar och attityder till beteenden och ritualer (Lindmark et al., 2011).

I arbetet att ta fram ett väl fungerande HRM-arbete är det till fördel att se över företagskulturen, då den präglar hela arbetsprocessen. En del beteenden är på medvetandenivå medan mycket är undermedvetet och styrs utifrån rutiner och gammal vana. Ett HRM-arbete bör ha en nära koppling till företagskulturen (Lindmark et al., 2011).

Då företag ska hyra in konsulter krävs det att det föreligger en god organisatorisk matchning mellan bolag och konsult. Det är viktigt att konsulterna kan samverka och anpassa sig efter företaget. En relation som präglas av osämja är svår att upprätthålla (Caruth et al., 2013).

### **2.2.2 Ledningen**

Även ledarskapet har stor påverkan på företagskulturen och sätter genom sitt mandat normerna i företaget. Ledningens fokus och primära intresseområde sätter prägel på organisationen och personalen, samtidigt som det påverkar HRM-arbetet i företaget. Den är ledaren som står ansvarig för HRM-arbetet och för att det integreras med verksamheten (Lindmark et al., 2011). *"./ledarens personliga intresse eller ointresset för medarbetarna som avgör hur HRM-arbetet ser ut och prioriteras"* (Lindmark et al., 2011:335).

För att få ett effektivt HRM-arbete är det viktigt att ledaren fattar beslut som handlar om HRM, på samma sätt som det är faller sig naturligt att fatta beslut om ekonomi, produktion, marknadsföring etc. Tyvärr finns det en vana i många organisationer att istället för att anställda en HRM-person delegera ut företagets personalfrågor till annan personal, såsom till exempel till ekonomiansvariga. Följden blir då många gånger att frågorna aldrig behandlas eller beslutas av personer som inte är insatta i HRM-frågor (Lindmark et al., 2011).

## 2.3 Externa aspekter

### 2.3.1 Ekonomi

De företag som arbetar med HRM-strategier som ligger i linje med deras affärsidé tenderar att ha goda förutsättningar för motiverade, nöjda och stimulerade medarbetare. Nöjda medarbetare tenderar att generera i god extern service vilket för många företag är en viktig förutsättning för lönsamhet och tillväxt. Att satsa på HRM kan på så sätt leda till en positiv spiral. Lönsamheten som blir effekten av HRM-strategier gör att företag har råd att satsa mer resurser på att ta hand om och utveckla sina medarbetare. På samma sätt kan en utebliven satsning leda till en negativ spiral för företag, omotiverad personal och dåligt extern service gentemot kunderna (Lindmark et al., 2011). Immateriella tillgångar såsom yrkeskunskap/kompetens, kundrelationer och innovation, det vill säga HRM-arbete, är något som tidigare har varit mer eller mindre irrelevanta frågor. Idag har de fått en ökad betydelse och är på stadig uppgång. De immateriella tillgångarna spelar en viktig roll i kunskapshantering som tillgodoser ett stort behov i organisationer (Wang, 2012).

Idag ses personalen många gånger som företagets viktigaste resurs och på organisatoriskt språk benämns det ofta som humankapital. Definitionen av humankapital är ett företags prestationspotential utifrån kunskap, kapacitet och motivation bland personalen. Med hjälp av rapporteringar av humankapital, det vill säga kvantitativa rapporter, blir det lättare att utvärdera dess värdeskapande potential, vilket kan öka företagets attraktionskraft och anseende (Gamerschlag et al., 2011). Enligt Lindmark et al. (2011) bör personalen ses som en resurs och ekonomisk faktor i resultat- och balansräkningen och därmed klassas som en investering eller kostnad (Lindmark et al., 2011). Det finns ett klart samband mellan kvalitén på personalarbete och ett företags ekonomiska utfall (Gamerschlag et al., 2011). Hur chefer i SME-företag uppfattar vikten av mänskliga resurser är avgörande för att skapa en attraktiv arbetsplats (Rydell et al., 2014).

Ledningens satsning sätter prägel på organisationen (Lindmark et al., 2011). Om chefer i SME-företag uppfattar vikten av mänskliga resurser är avgörande för att skapa en attraktiv arbetsplats (Rydell et al., 2014). Trots att det idag är mer vedertaget att se personalen som företagets viktigaste resurs (Gamerschlag et al., 2011) så kommer personalfrågor alltid i skuggan av teknik, ekonomi och marknadsföring. Det har i många år rått en diskussion över den bristande satsningen på personalarbete i företagsledning (Tengblad, 2006). Företag jobbar allt mer emot detaljerad information om investeringar i materiella och finansiella anläggningstillgångar, men dem utesluter immateriella värden som arbetskraft. Det beror på att denna typ av värden många gånger inte syns. I och med den utveckling och den konkurrenskraft arbetsmarknaden står inför ser man nu ett stort behov av immateriella värden såsom personal (Gamerschlag et al., 2011).

### 2.3.2 Nyckeltal

Nyckeltal, vilket är en typ av resultatindikator, kan användas för att mäta hur väl olika HRM-processer fungerar (Lindmark et al., 2011). Resultatindikatorer är ett verktyg som används för att definiera och utvärdera företagets strategier för att kartlägga organisationers kapacitet. Det kan beskrivas med såväl kvantitativa siffror som kvalitativa textbeskrivningar. Syftet är att dimensionerna i de finansiella resultatindikatorerna lätt ska kunna kvantifieras då syftet är att med hjälp av indikatorerna kunna utforma finansiella prestationer, såsom försäljning, belopp, andel av bruttoresultat och kassaflödet. Indikatorerna kan även vara icke-finansiella indikatorer som är svårare att kvantifiera. För att effektiv kontroll ska etableras i

organisationen krävs en uppsamling av standarder som är skapade utifrån organisationens mål (Wang, 2012).

Arbetsmiljöarbete är ett exempel på HRM-arbete. Enligt arbetsmiljölagen ställs det krav på arbetsgivaren som har skyldighet att försäkra sig om de anställdas säkerhet. Arbetsgivaren har alltid ansvaret för arbetsmiljöregler som gäller för dess arbetsplats. Det finns också klara indikationer på att hälsoinvesteringar till förbättrad arbetsmiljö ökar företagslönsamheten (Arbetsmiljöverket 2014).

### **2.3.3 Konkurrensfördelar**

Den ökade globaliseringen och internationaliseringen bidrar till att många organisationer pressas till det yttersta (Lindmark et al., 2011). Organisationer verkar idag i en miljö som präglas av snabb teknisk utveckling, vilket innebär att behovet av kvalificerade medarbetare ökar (Obeidat et al., 2014). Vidare står organisationer också inför utmaningen att möta en rådande individualisering, där människor ställer högre krav på att bli behandlade som individer istället för ett kollektiv och vill utvecklas utifrån individuella framtidsambitioner (Tengblad, 2006). Konkurrensen av kompetenta medarbetare har också ökat och det blir allt viktigare att vara en attraktiv arbetsgivare. ”Att profilera sig som ett företag som arbetar aktivt med HRM är ett sätt att öka organisationens attraktionskraft” (Lindmark et al., 2011:339). Ett idag etablerat begrepp på arbetsmarknaden är employer branding, som innefattar en organisations och arbetsgivares identitet, profil och image. Det är på dagens arbetsmarknad ett viktigt begrepp för då arbetstagarna söker jobb, antingen redan har eller kommer då, att skapa sig en uppfattning av företaget som arbetsgivare (Granberg, 2011).

Ett effektivt HRM-arbete försäkras goda konkurrensfördelar på arbetsmarknaden. Ett välutvecklat HRM-arbete bidrar dels till trivsel och utveckling av den nuvarande personalen samtidigt som det ökar organisationens attraktionskraft som arbetsgivare (Lindmark et al., 2011).

En attraktiv arbetsplats attraherar och lockar till sig kompetenta och engagerade medarbetare. För att en arbetsgivare ska bli attraktiv krävs det att flera delar som innefattar ett gott HRM-arbete, såsom kunskapsutveckling, implementering av rutiner, arbetsmiljö och förbättring (Rydell et al., 2014).

## **3. Metod**

*Nedan följer en beskrivning av studiens metod. Metod innefattar de olika verktyg som forskaren har använt för att samla på sig empirisk data (Denscombe, 2009). Följande avsnitt kommer att inledas med en beskrivning av studiens metodologiska ansats, det urval som gjorts och en systematisk beskrivning av studieproceduren, för att sedan avslutas och rundas av med en metoddiskussion, där för och nackdelar med metodvalet kommer att lyftas.*

### **3.1 Metodologisk ansats**

Studien bygger på en surveyundersökning där data tagits fram för att sedan kartläggas. En sådan studie har en bred och omfattande täckning inom empirisk forskning (Denscombe, 2009). Studien har en samhällsvetenskaplig design och har utförts med en kvalitativ

metodansats. I kvalitativa forskningsmetoder utgår man från studieobjektets perspektiv. Metoden präglas av öppen och mångtydig empiri (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Jag har i min studie använt mig av tre olika målgrupper vilket inbegriper en datatriangulering, en metod där studien har betraktats ur mer än ett perspektiv, genom olika datakällor och målgrupper (Denscombe, 2009). De tre målgrupperna är: en HRM-anställd på ett större företag, personalansvariga på SME-företag och anställda på bolag som arbetar som HRM-konsulter mot SME-företag. Målgrupperna kunde på olika plan och ur olika perspektiv bidra med data rörande HRM-arbete. Studiens huvudfokus låg på den senast nämnda, det vill säga anställda på bolag som arbetar som HRM-konsulter mot SME-företag. Orsaken var att de besatt specifik kunskap vad gäller HRM-konsulters arbete i SME-företag.

### **3.2 Urval**

Vid samhällsvetenskapliga studier är det mödosamt att samla in data från samtliga i undersökningskategorin och därmed är det lämpligt att göra ett kvalificerat urval, så representativt som möjligt (Denscombe, 2009). Jag genomförde ett subjektivt urval (Denscombe, 2009) där jag handplockade deltagarna i studien. Redan innan intervjuerna hade jag en viss kännedom om deltagarna.

Som nämndes inledningsvis behandlar studien tre målgrupper. Enligt Denscombe (200) kan det gynna en studie att betrakta undersökningsområdet ur flera perspektiv. Jag inledde hela studien med fem informantintervjuer. En intervjuform där man intervjuar en informant med kunskap inom studieområdet, istället för att direkt intervju de personer man faktiskt studerar (Andersen 1998). Detta gjorde jag för att stärka min kunskapsbas inom ämnet och bli insatt i det aktuella kunskapsläget då det var svårt att hitta bra och relevant tidigare forskning. Informantintervjuerna gjordes med sakkunniga personer inom HRM-området som gav en samlad bild av hur HRM-arbetet utförs i praktiken och vilka generella behov som finns hos företag. De fem informantintervjuerna resulterade i en bra grund för studien.

Den första informantintervjun utfördes på en person från ett större företag där de länge arbetat med HRM-frågor på yrkesskicklig nivå. Företaget är känt för sitt HRM-arbete och sina väletablerade HRM-strategier och därför ansåg jag att det borde vara en lämplig kunskapskälla. De resterande andra informantintervjuerna var med fyra personer med personalansvar på SME-företag. Dessa fyra intervjuer stärkte dels bilden av HRM-arbete på en generell nivå men framförallt bidrog intervjuerna till bilden av HRM-arbete i SME-företag. Efter att jag utfört informantintervjuerna gjorde jag ytterligare fem intervjuer som gav det egentliga intervjumaterialet som jag bygger mitt studieresultat på. Dessa fem intervjuer gjordes med personer på olika konsultföretag som arbetar med HRM mot SME-företag. Mitt urval av samtliga informanter gjordes för att i bästa mån bringa värdefull data till studien vilket går i linje med Denscombes (2009) anvisningar av urval. Fördelen med ett subjektivt, handplockat urval är möjligheten att närma sig de personer som kan antas vara avgörande för undersökningen. Fokus kan då även på de enheter som uppvisar bred variation för att belysa den aktuella forskningsfrågan (Denscombe, 2009).

### 3.3 Procedur

För att skapa en stabil kunskapsbas inom forskningsområdet gjorde jag en efterforskning på det teoretiska nuläget genom en omfattande databassökning bland vetenskapliga artiklar och tidskrifter. Det förelåg även ett behov av att stärka kunskapen av den aktuella marknaden bland HRM-konsulter och därför gjordes även en databassökning på det området. Tillgängligheten på tidigare forskning inom studieområdet visade sig vara tunn och svåråtkomlig. Den mesta forskningen som finns riktade sig mot större företag där HRM-arbetet verkar vara mer vedertaget och omfattande. Det lyftes hur relevant och viktigt ämnet var. I och med att både den tidigare forskningen och relevanta teorier utgjorde ett tunt underlag fick jag ta till andra metoder för att stärka kunskapsbasen och lyfta problemet med alternativa medel på bästa möjliga sätt. Detta innebar bland annat att jag fick använda mig av den forskning som låg närmst till hands.

Utöver utförda intervjuer har jag under uppsatsskrivandet vistats på platser och i sammanhang där jag fått möjlighet att träffa människor som är aktuella inom forskningsområdet, såsom HRM-personer, personalansvariga och konsulter. Även dessa tillfällen och möten har jag utnyttjat för att stärka min kunskapsbas för studien, samt till att vidga vyerna och öppna upp för alternativa vägar under uppsatsprocessen. Jag har under hela uppsatsförloppet haft i åtanke att inte låsa mig vid min utgångsplan och jag anser att detta har varit till fördel för studien.

Studie grundar sig på tio personliga semistrukturerade intervjuer gjorda med personer inom de tre olika målgrupperna. En semistrukturerad intervju består av en lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Samtidigt ges ett stort utrymme för flexibilitet vad gäller ordningsföljden och möjligheten för intervjupersonen att utveckla sina tankar och idéer. Svaren blir i denna typ av intervju öppna (Denscombe, 2009). En första intervju utfördes som en förstudie, en så kallad informantintervju, på ett större företag med väletablerat HRM-arbete. Vidare gjordes ytterligare fyra informantintervjuer på olika SME-företag, som i olika utsträckning arbetar med HRM-frågor. Samtliga fem intervjuer utfördes med syfte att agera kunskapsbas för resterande intervjuer. Informantintervjuerna visade sig bidra till god kunskap för att upprätta en intervjuguide samt stärka min kunskapsbas inom studieområdet. Detta var till stor nytta i de övriga intervjuerna. Slutligen utfördes fem kvalitativa intervjuer med fem HRM-konsulter och specialister inom området, vilket bedömdes som lämplig då studiens syfte utgår från HRM-konsulters perspektiv. Dessa intervjuer gav den tyngsta delen av empirin i resultatet. Då studien syftar till att lyfta fram HRM-konsulternas perspektiv.

Vid samtliga intervjuer använde jag mig av bandinspelning för att slippa föra fältanteckningar. Att intervjuerna är personliga, innebär ett möte mellan två personer, intervjuare och informant. Detta har flera fördelar såsom att det är lätt att arrangera och intervjuaren endast behöver utgå ifrån en källa och en persons tankar och idéer. Det underlättar också vid transkribering att sätta sig in i den inspelade intervjun. Det är lättare att skriva ut ett samtal som endast involverar en person (Denscombe, 2009). Enligt Denscombe (2009) krävs det att intervjupersoner ger ett godkännande av inspelning. Jag försäkrade mig därför om att samtliga deltagare gav sitt medgivande.

Efter utförda intervjuer transkriberades det inspelade materialet. Transkriberingsprocessen kan uppfattas som mödosam då det är tidskrävande. Fördelen är att det ger data som är lätt att bearbeta (Denscombe, 2009). Många kvalitativa studier betonar vikten av kategorisering (Alvesson et al., 1994). Mitt transkriberade material valde jag att kategorisera utifrån fyra

olika teman: *okunskap, extern hjälp med HRM, Företagskultur och övriga anmärkningsvärda aspekter*. Dessa presenteras under resultatkapitlet.

### 3.4 Intervjuguide

Innan intervjutillfället skickade jag ut en intervjuguide tillsammans med ett missivbrev, se bilaga 1, 2 och 3. Då studien består av intervjuer med tre olika grupper utformade jag därför tre olika intervjuguides anpassade till respektive grupp. De inleddes med öppna frågor där intervjupersonerna själva fick presentera sig och sitt företag för att sedan övergå till frågor rörande HRM-arbete samt mer specificerade och specifika frågor som krävde mer eftertänksamhet. Intervjuerna avslutades med mer öppna frågor för att lämna utrymme för tankar och idéer som figurerade hos intervjupersonen.

### 3.5 Analysmetod

Studien är som tidigare nämnts framtagen ur en kvalitativ metodansats som präglas av en mångtydig empiri, där studieobjektets perspektiv står i centrum (Alvesson et al., 1994). Vid analysprocessen av det framkomna resultatet har jag sökt efter sådant som ligger under ytinnehållet i empirin och försökt att identifiera avgörande komponenter för att besvara studiens syfte (Denscombe, 2009). Analyseringsprocessen av forskningsdata består av fem steg; iordningställande, utforskning, analys, framställning och validering (Denscombe, 2009). Den empiri jag fick fram i intervjuerna iordningställdes i de fyra kategorierna: *okunskap, extern hjälp med HRM, företagskultur och övriga anmärkningsvärda aspekter*. Empirin presenteras i resultatkapitel, både i en överskådlig tabell och mer utförligt utifrån underrubriker tillhörande respektive kategori.

Studieresultatet analyseras senare i analyskapitlet utifrån tidigare forskning och teorier. Även här har jag gjort en form av kategorisering om fyra kategorier med hjälp av en SWOT-analys. För att säkerställa att analysen skulle bli så hållbar och genomarbetad som möjligt gjorde jag en eftersökning av SWOT-analyser utifrån flera källor. Jag valde att använda mig av Chron (2014) och Mplans (2012), som jag ansågs var mest lämpade till studien då SWOT-analysen där beskrevs utifrån ett företags och konsultföretags perspektiv.

En SWOT-analys kan användas i planeringsprocessen för att analysera en verksamhets tillväxtpotential (Chron, 2014), genom att studier kartläggas genom fyra kategorier: styrkor (strength), svagheter (weakness), möjligheter (opportunities) och hot (threats). För att kunna placera in denna studies resultat i de fyra kategorierna letade jag efter återkommande teman. En SWOT-analys inleds med en inventering av organisationers interna styrkor och svagheter, genom att ringa in de viktigaste och mest relevanta faktorerna. Det huvudsakliga syftet med denna typ av analys är att identifiera alla, såväl positiva som negativa, signifikanta faktorer och placera dem in i någon av de fyra kategorierna (Mplans, 2012).

Styrkor i en SWOT-analys beskriver de positiva egenskaperna och resurserna, såväl materiella som immateriella (Mplans, 2012). En konsultfirmas styrka rangordnas utifrån faktorer såsom kunders efterfrågan och bristande konkurrens i den externa miljön. Specifika kunskaper, kapacitet, organisatoriska färdigheter och andra kvaliteter av professionella konsulter är viktiga i denna kategori. Huvudfrågan gällande styrkor i en SWOT-analys är vad konsulterna gör som särpräglar dem från andra tjänster på marknaden (Chron, 2014). Svagheter är sådant som står utom kontroll och som skulle behövas bättras. Även här

fokuseras det på egenskaper och resurser (Mplans, 2012). Det krävs en realistisk bedömning av verksamheten för att lista alla svagheter konsultföretaget har (Chron, 2014). Möjligheter undersöker de externa förhållandena, exempelvis ur marknad och konkurrens (Mplans, 2012). Här lyfts faktorer som demografiska, politiska, socioekonomiska som kan finnas för en konsultverksamhet. Det kan även belysa betydande möjligheter som föreligger konsultföretaget såsom att odla en kundbas. Hot riktar sig också mot de externa förhållandena. Alla områden som kan ses som möjliga risker utgör också hot (Chron, 2014).

### **3.6 Etiska reflektioner**

Vid samhällsforskning bör forskaren gå efter etiska riktlinjer, genom att respektera deltagarnas rättigheter och värdigheter, undvika att deltagarna lider skada av medverkandet samt arbeta på ett sätt som är ärligt och visar respekt mot deltagarnas integritet (Denscombe 2009). Detta har jag tagit i beaktning under studieprocessen genom att förklara för deltagarna att intervjuerna är helt frivilliga. I denna studie visade samtliga deltagare stort intresse och engagemang för att delta i studien och det var aldrig frågan om några tveksamheter att delta. Enligt Denscombe (2009) måste alltid deltagarna själv bestämma om de vill ställa upp eller inte, deltagandet ska alltså vara frivilligt (Denscombe, 2009). En forskare ska vara ärlig och arbeta på ett öppet och respektfullt sätt. Deltagarna skall bli väl informerade om forskningen för att kunna göra en bedömning huruvida de vill delta eller inte (Denscombe, 2009). De personer som blev intervjuade blev kontaktade per telefon där jag presenterade mig själv och intervjun samt studiens syfte. Därefter la jag fram förfrågan om deltagande i studien genom en intervju. Innan intervjutillfället skickade jag ut ett missivbrev (se bilaga 1, 2 & 3) med en presentation av studien, på vilket sätt den deltagande kunde tillföra ett bidrag till studien, samt en intervjuguide som var ämnad att göra de förberedda och insatt i studien.

Det är viktigt att visa respekt för deltagarnas integritet och anonymitet (Denscombe, 2009). Av denna orsak valde jag att förklara för samtliga deltagare att all data som används i studien är konfidentiell. Det innebär att inga data kommer gå att spåra tillbaka till dem (Denscombe, 2009). Vidare försäkrade deltagarna om att det insamlade materialet från intervjun enbart används till den aktuella studien. På så vis uppfyllde jag nyttjandekravet som är en forskningsetisk princip (Vetenskapsrådet 2002).

Det är viktigt att intervjuaren fokuserar och inte tappar tråden (Denscombe, 2009). Under intervjutillfällena valde jag att endast spela in samtalet och inte föra några anteckningar för att på så sätt försäkra mig om att inte tappa fokus. Det gjorde det även lättare för mig att följa upp och gå djupare in i samtalsämnena, som enligt Denscombe (2009) är en viktig aspekt för att få till en professionell intervju.

### **3.7 Metoddiskussion**

Som tidigare nämnt var studiens tidigare forskning och teoriansatsen tunn. Det har under studieprocessen lett till en hel del problematik och svårigheter, då en vetenskapligstudie bör baseras på tidigare forskning. Samtidigt anser jag att detta är en styrka hos min studie då den bidrar till en utökning av ett viktigt och högst relevant forskningsområdet för dagens arbetsmarknad.

Det finns vissa nackdelar med att använda sig av triangulering, då det är tidskrävande att utföra flera metoder. Tid är en vara som forskare många gånger har begränsat utav. Flera metoder kan alltså innebära att man som forskare får avstå från de mer väsentliga delarna då

tidsramen stramas åt (Denscombe, 2009). Hade jag endast hållit mig till den målgrupp som studien syftade till hade datainsamlingen blivit bredare och eventuellt haft mer substans än vad den har i nuläget. Valet av triangulering berodde på bristen av tidigare forskning och teorier inom studieområdet. Att jag utförde intervjuer med kunniga personer som en förstudie anser jag var det bästa alternativet för att arbeta fram en hållbar studie.

### **3.7.1 Datakvalité**

Vid en SWOT-analys är det viktigt att forskaren är objektiv (Mplans, 2012). Jag har under hela uppsatsprocessen försökt att vara så objektiv som möjligt. Ett empiriskt material består av såväl trivial, som icke-trivial empiri och det är tolkningen som står i centrum för forskningen. Detta innebär att jag måste vara vaksam och noggrann med mina egna tolkningar (Alvesson et al., 1994). Jag har hela tiden bollat med andra objektiva människor i frågan för att vägleda mig och undvika att bli enkelspårig i min studie. Jag tror att det har bidragit till en intressantare och mer öppensinnad studie. Ett exempel på detta är att jag i början av uppsatsprocessen hade en idé om vilka personer och företag jag borde ta kontakt med, men genom diskussion kom jag fram till att det fanns andra personer som var mer betydelsefulla att ha med i studien.

Det finns en risk att den intervjuade känner sig hämmad av inspelningsprocessen, men i de allra flesta fall brukar de efter en stund bli avslappnade (Denscombe, 2009). Det förekom att de intervjuade var spända i en inledande fas av intervjun men det tog inte lång tid innan de glömde bort att de blev inspelade. Därmed anser jag inte att det har bidragit till någon störning i studien. Intervjuerna inleddes med frågor som främst syftade till att intervjupersonerna skulle hinna bli avslappnade tills jag ställde de mer väsentliga frågorna. Tillit och god relation är nyckelord vid utförandet av intervjuer (Denscombe, 2009), vilket är något jag upplevde mig uppnå vid samtliga intervjuer.

## **4. Resultatredovisning**

*Nedan följer en redovisning av resultatet som tagits fram utifrån genomförda intervjuer. Resultatet har kategoriserats in i olika teman med respektive underrubrik. Orsaken till detta är att det ska var lätt för läsaren att följa och dra egna slutsatser.*

Totalt utfördes tio intervjuer, varav fem informantintervjuer som endast bidrog till bakgrundsinformation och en kunskapsbas för studien och inte kommer att redovisas i studieresultatet nedan. Det är endast de resterande fem intervjuerna, med anställda på företag med HRM-konsulter som arbetar med SME-företag, som kommer att redovisas i detta kapitel och som bidragit med det egentliga intervjumaterial som studieresultatet bygger på. Även de citat som refereras nedan kommer från dessa fem intervjuer.

Tabell 1. Tabellen är ämnad att sammanfatta och orientera läsaren om resultatet nedan.

<b>Tema</b>	<b>Underrubriker</b>	<b>Huvudresultat</b>
<b>4.1 Okunskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saknad profession</li> <li>- HRM-arbete i olika utsträckning och former</li> <li>- Ökad medvetenhet</li> </ul>	<i>Det råder bristande HRM-arbete i SME företag. Tid och resursbrist råder.</i>
<b>4.2 Extern hjälp med HRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HRM-konsulter</li> <li>- Insatser</li> <li>- Stödsystem</li> </ul>	<i>En HRM-konsult kommer in med nytt perspektiv. De använder sig av moduler och stödsystem men det viktigaste verktyget är deras profession. Behovet av HRM-konsulter ökar på marknaden.</i>
<b>4.3 Företagskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerskap</li> <li>- Anpassning och Relation</li> <li>- Ledningen och Partnerskap</li> </ul>	<i>Företagskulturen bör tas i beaktning. Det är viktigt att HRM-konsulten är anpassningsbar och att ett partnerskap formas mellan konsult och ledning.</i>
<b>4.4 Övriga anmärkningsvärda aspekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomi</li> <li>- Attraktiv arbetsgivare</li> </ul>	<p><i>Ekonomi är ett hinder i form av obefintlig budget för HRM, men kan samtidigt vara en möjlighet i form av nyckeltal.</i></p> <p><i>Arbetstagare ställer krav och det blir allt viktigare att vara en attraktiv arbetsgivare.</i></p>

## 4.1 Okunskap

### 4.1.1 Saknad profession

Samtliga intervjupersoner menar på att det råder okunskap rörande HRM-arbete i SME-företag. En del företag tror att de har kontroll på vad de måste göra men många gånger är så inte fallet. En bakomliggande orsak är i många fall avsaknad av HRM-profession i företaget. Det framkom i flera intervjuer att många SME-företag, det vill säga kunder till konsulterna, inte ens är medvetna om vad HRM är.

I många SME-företag ligger personalansvaret och organisationens HRM-arbete på en enda person. Det är inte heller ovanligt att denna person är en ekonomichef eller VD som saknar intresse och kunskap för denna typ av frågor. De som står ansvariga för HRM och personalfrågor vet i många fall inte vad de får ut av att arbeta med HRM. Det råder även en uppfattning om tidsbrist bland dessa personer, det vill säga att de personer som står ansvariga i många fall inte anser sig ha tid att utföra HRM-arbete.

Vanligt är att företag har någorlunda koll på arbetsmiljö och de reglerade delarna av HRM och personalfrågor, men det finns även de som saknar kunskap inom dessa områden. Vilken typ av extern hjälp som behövs skiljer sig beroende på kundens, det vill säga SME-företagens, kunskaper. Ofta handlar det om väldigt självklara och mindre svåra saker som behöver åtgärdas eller arbetas med. Orsaken till att detta inte blir gjort är brist på kunskap.

*”Många SME-företag vet knappt vad som behövs göras. Det finns till och med dem som inte skriver anställningsavtal” (IP).*

#### **4.1.2 HRM-arbete i olika utsträckning och former**

Samtliga intervjuade konsulter arbetar mot SME-företag. SME-företagen skiljer sig åt på olika plan. Det är allt från tjänsteföretag och högriskföretag till produktions- och industriföretag. Ytterligare en faktor som skiljer sig mellan SME-företagen är den utsträckning de arbetar med HRM. Det rör sig om allt från företag med HRM-anställda, till företag som aldrig hört talas om begreppet HRM och som i vissa fall inte är medvetna om att det faktiskt finns bestämmelser som reglerar vissa personalfrågor.

En intervjuperson förklarar att det finns företag som är helt utan HRM-arbete eller som har jobbat med det men att det fallerat. Intervjupersonen förklarar att det inte något unikt att SME-företags HRM arbete brister. Vidare tror intervjupersonen att det beror på att de inte vet hur de ska jobba med HRM.

En tydlig gemensam faktor som framkom i samtliga intervjuer är det faktum att SME-företag i allmänhet har ett bristande HRM-arbete. Den gemensamma uppfattningen av orsaken till detta är att SME-företagen inte anser sig ha råd att anställa personer som arbetar med HRM.

Det råder en gemensam övertygelse bland de intervjuade om att det inte är omöjligt att hjälpa de företag som inte jobbar strategiskt med HRM. *”Bristande HRM arbete är absolut möjligt att lösa” (IP).*

Eftersom arbetet kan skilja sig åt beroende på typ av företag så bör HRM-konsulter välja sina kunder utifrån sin profession.

#### **4.1.3 Ökad medvetenhet**

Vad som måste göras är att öka medvetandet i organisationen. På så vis blir företaget också mer införstått i vad ett HRM-arbete faktiskt kan utmynna i. En av de intervjuade förklarar att så fort företag börjar jobbar med HRM blir de förvånade över vad det faktiskt kan ge. De åtgärder som HRM innefattar innebär framsteg för företaget. Det företag som jobbar med HRM blir också framgångsrika. Två av konsulterna betonar sin vilja att hjälpa företag att leverera bättre resultat och få dem att prestera bättre.

*”Väcks ett medvetande kan man också göra val” (IP).*

I en intervju framkom det en uppfattning om att det största problemet är att kunden inte förstår. Det är enkelt för företag att göra som de alltid har gjort till dess att det dyker upp problem. Då förstår de plötsligt vilka åtagande som borde gjorts i ett tidigare skede. Ett sådant exempel är policys som kan underlätta och rädda chefen i olika situationer. Då företaget har arbetat fram policys kan både chefen och medarbetarna stötta sig mot dem då det råder osämja.

## **4.2 Extern hjälp med HRM**

### **4.2.1 HRM-konsulter**

Det finns stora fördelar med att komma in som en extern konsult i ett bolag. En konsult kommer in hungrig i ett företag, med nya ögon och gör punktinsatser. Det kan vara till stor fördel för företagen.

Bland konsulterna framkom en allmängiltig bild av att konsulter blir allt vanligare. Det fanns även en ömsesidig mening om att marknaden för HRM-konsulter som jobbar emot SME-företag växer. Det finns ett allt större behov bland SME-företag att köpa in HRM-konsulter. Det finns alltså en enorm potential och efterfrågan av HRM-konsulter är stor i SME-företag. I många fall blir företagen positivt överraskade över att det faktiskt går att köpa in den typen av hjälp.

I de intervjuer som utfördes bland såväl konsulter som personalansvariga framkom också en enhällig uppfattning om att personalen är det organisationens viktigaste resurs. Trivs personalen så kommer förhoppningsvis företaget att blomstrat. Det är av stor vikt att ta tillvara på personalen.

### **4.2.2 Insatser**

Det gäller att hitta balansen mellan mjuka och hårda värden. De hårda värdena i HRM får inte försummas. Det är viktigt att jobba med hårda värden såsom ekonomi, men alla frågor tenderar att falla tillbaka till kulturen, som man måste ta hänsyn till.

Konsulterna arbetar med ett flertal olika metoder och verktyg. Det finns inga paketerade lösningar för ett HRM-arbete. Alla företag har individuella situationer och olika specifika mål, vilket får kartläggas och utgöra utgångspunkten för vad som behöver göras. Det gäller att kombinera olika verktyg utifrån företagets mål. Konsulterna jobbar en del med mallar, metoder och approacher. Dock ligger mycket av arbetet i HRM-konsultens profession, det vill säga de egenskaper, den kunskap och erfarenhet konsulten innehar.

En allians bör skapas mellan konsult och företag. Det är viktigt att konsulter har rätt attityd då de går in i ett företag. Det går inte att ha en attityd som säger att konsulten vet eller kan bättre än ledningen. En konsult bör vara rak, men inte ta något för givet och vara flexibel.

### **4.2.3 Stödsystem**

Majoriteten av de intervjuade, såväl konsulter som personalansvariga i SME-företagen, berättade att de använde sig av eller erbjöd någon form av databaserat stödsystem. Det innebar i många fall internservice som är rationell och med ett brett informationsflöde rörande HRM-frågor. Det är stödsystem för dem som helt eller till viss del saknar kunskap i HRM-frågor. Det är många gånger systematiska system som påvisar vad som kan och måste genomföras i företagen. Stödsystem är ett mycket billigt alternativ för SME-företag. Det framkom dock i intervjuerna att det i första hand fungerar bra som en komplettering till HRM-anställd person som exempelvis en HRM-konsult.

## **4.3 Företagskultur**

### **4.3.1 Partnerskap**

Partnerskap mellan konsult och SME-företag, samt förståelse för företaget och dess kultur är viktiga faktorer som genomsyrar hela empirin. Företagskulturen är svår och skiljer sig oerhört

mellan olika företag. En av konsulterna förklarar att HRM-arbetet generellt ser ganska lika ut i olika företag men att kulturen har stor påverkan.

Då man går in som konsult är det helt nödvändigt att börja med att ta tempen och känna av kulturen kontra strukturen i företaget, för att ta reda på var fokus bör läggas. Detta görs genom att skapa en god kontakt och relation med företaget.

#### **4.3.2 Anpassning och Relation**

Som konsult är det viktigt att anpassa sig till olika organisationer. Det gäller att förstå, vara lyhörd och hålla sig till vad kunden vill. Det är viktigt att det finns en förmåga att förstå gemensamma objektiva och försöka skapa konsensus. Det händer att konsulten och företaget vill olika saker och det blir då svårt eller rent utsagt omöjligt att bilda ett partnerskap mellan företag och konsult. Då det inte går att gå att bilda ett partnerskap så kommer heller inte företaget att kunna anlita konsulten.

Som HRM-konsult är det viktigt att man skapar en relation med företaget. Det personliga mötet är viktigt, samt att ha en god konsult profil. En konsult bör vara otroligt anpassningsbar. Det gäller alltså att jobba mycket med relationer, det är helt avgörande. Så länge man får närvara i organisationen så blir jobbet rätt lätt.

#### **4.3.3 Ledningen och Partnerskapet**

Då man som HRM-konsult ska komma in i ett företag och exempelvis sälja en tjänst är det viktigt att första kontakt tas med ansvarig vilket vanligtvis är ledaren eller ledningen. Denna enkla orsak är att det är ledningen som bestämmer och är beslutsfattaren. Det innebär också att relationen till ledningen är enormt viktig. Flera av de intervjuade förklarar att det dels är en av de viktigaste delarna men också en av de svåraste. Chefen är den som bestämmer och som sätter prägel på företagskulturen. En chef som inte är intresserad av att arbeta med HRM kan också bli svår att övertyga eller samarbeta med.

Det är viktigt att se till att företaget ser att konsulten kan hjälpa till, att organisationen och dess anställda kan lära sig av konsulterna och dennes arbete, samt att arbetet kommer att vara till nytta för företaget. Finns inte dessa förutsättningar så finns det stora risker för misslyckande för konsulten.

I möten och samtal mellan företag och konsult sker det en hel del förkodning och det är då viktigt att konsulten har förmågan att läsa mellan raderna för att förstå vad företaget faktiskt vill och behöver hjälp med. Det är inte alltid det kommer ut i klartext och det krävs då ett stort utrymme för tolkning hos konsulten.

Det är viktigt att det finns ett partnerskap mellan konsult och företag. Då ett företag ska anlita en konsult är det viktigt att det finns ett förtroende, annars blir det svårt att som konsult kliva in i ett företag. Det är kunden som äger processen. Det finns alltid en risk att det uppstår konflikter mellan konsult och företag. En av de intervjuade förklarar att det finns en rädsla bland HRM-konsulter att trampa någon på tårna.

### **4.4 Övriga anmärkningsvärda aspekter**

#### **4.4.1 Ekonomi**

Trots att marknaden är stor så föreligger en hel del hinder som hämmar efterfrågan. Enligt studien var ekonomi ett av de största hindren mot HRM-insatser och för konsulter att

motivera SME-företag om att satsa på HRM-arbetet. Det är ofta så att HRM-arbete har höga kostnader och får stå tillbaka för ekonomin.

HRM-arbete relaterar de flesta SME-företagen med kostnader och utgifter. Det kan därför bli svårt att övertyga ett företag om konsultinsatser för HRM-frågor. En motivering till att anlita en HRM-konsult är att företaget kommer få igen de kostnaderna inom ett antal år. I många fall uppfattas det som en mindre attraktiv motivering, då de flesta företagen vill se snabb avkastning. Det är viktigt med så kallade ”quick wins”, det vill säga snabb avkastning.

Ur konsultperspektiv är ekonomin många gånger ett problem. SME-företag har ingen avsatt budget för HRM, till skillnad från exempelvis IT. Det innebär att personalansvariga måste rådslå med andra i organisationen innan de fattar beslut rörande HRM-insatser, inte minst av dyra konsulter. Många har inte kunskapen eller så påstår de sig inte ha råd att anlita externa HRM-konsulter.

HRM är en investering för framtiden. Det kommer kosta företagen mycket om de inte jobbar med HRM. Tydliga riktlinjer och mycket stödfunktion till chefer kommer snart hämta upp dem kostnaderna.

Flera av de intervjuade berättade att de jobbar med uppföljning och merförsäljning. Då konsulten väl kommit in i företag väcks ett medvetande och företaget inser vikten av HRM-arbetet. Det leder många gånger till att företagen vill få hjälp med fler uppdrag.

Ett av de mest effektiva sätten att få SME-företag att förstå vikten av HRM-arbete nås genom att man sätter värden och siffror på vad satsningarna mynnar ut i. Det råder en generell bild av att det finns tunt med siffror och nyckeltal som bevisar nyttan med att arbeta med HRM. I intervjuerna framkommer det att företagen bygger på gammal kunskap som inte längre stämmer. På senare tid har det utförts mycket undersökningar som tagit fram ett stort antal beräkningar och siffror på värdet av HRM-arbete. De blir allt fler och mer välutarbetade.

En av de intervjuade menar att det är konstigt att inte fler företag arbetar med nyckeltal och ekonomiska HRM-värden. Exempelvis kan en felrekrytering kosta en mycket pengar.

#### **4.4.2 Attraktiv arbetsgivare**

De flesta företag utsätts för ständig förändring och idag finns det en arbetskraft som ställer krav på arbetsgivaren som är större än tidigare generationers. Om företagen satsar mer på HRM och employer branding, det vill säga deras ansikte utåt, så kommer företagen att bli attraktivare och de kommer att få vassare kandidater. För att nå detta är viktigt att företag arbetar på sitt rykte och inte minst genom att se till att deras personal trivs och är nöjd med dem som arbetsgivare. Trivs inte den befintliga personalen blir det också svårt att attrahera ny personal.

## 5. Analys

Nedan följer en analys av studiens resultat i form av en SWOT-analys. Jag har här så objektivt som möjligt begrundat och analyserat empirin utifrån dess egenskaper. Med hjälp utav tidigare forskning och teorier har jag identifierat och använt mig av all utmärkande data, såväl negativ som positiv. Med hjälp av analysen kommer jag att besvara studiens syfte som är att undersöka huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete

### 5.1 SWOT

En SWOT-analys kan användas för att fatta beslut rörande affärsfunktioner och verksamheter, samt analysera en verksamhetens tillväxtpotential (Chron, 2014). I tabellen nedan har jag delat in de mest utmärkande delarna av analysen, i fyra olika kategorier: *styrkor*, *svagheter*, *möjligheter* och *hot*. Denna SWOT-analys är alltså ämnad att svara på vilka *affärsmöjligheter* det finns för HRM-konsulter att arbeta med SME-företag, samt vilka *hinder* HRM-konsulter som jobbar mot SME-företag möter på marknaden. Med hjälp av analysen ska jag ge svar på huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete genom att besvara studiens frågeställning:

- Vilka *hinder* möter HRM-konsulter som jobbar mot SME-företag på marknaden?
- Vilka *affärsmöjligheter* finns det för HRM-konsulter att arbeta med SME-företag?

Tabell 2. Tabellen visar de mest signifikanta faktorer indelade i respektive hemmahörande kategori: *styrkor*, *svagheter*, *möjligheter* och *hot*. Ändamålet är att skapa en tydlig bild av analysen.

	Positiva faktorer	Negativa faktorer
<b>Interna faktorer</b>	<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nya ögon</li> <li>❖ Behov av ökad satsning och medvetenhet</li> <li>❖ Konkurrensfördelar</li> <li>❖ Nyckeltal</li> <li>❖ Profession</li> </ul>	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Oetablerat begrepp</li> <li>❖ Ekonomi</li> <li>❖ Bortprioriterat</li> </ul>
<b>Externa faktorer</b>	<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trend</li> <li>❖ Okunskap</li> <li>❖ Avsaknad av profession</li> <li>❖ Behov av ökad medvetenhet</li> <li>❖ Begränsat med tid</li> <li>❖ Ökad efterfrågan</li> <li>❖ Goda utvecklings- och förbättringsmöjligheter</li> <li>❖ Personalen prioriteras</li> <li>❖ Långsiktig relation</li> <li>❖ Merförsäljning</li> <li>❖ Nyckeltal</li> <li>❖ Tillförande av attraktionskraft till arbetsgivaren</li> </ul>	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kommunikation</li> <li>❖ Företagskulturen</li> <li>❖ Ledningen</li> <li>❖ Partnerskap</li> <li>❖ Ekonomi</li> </ul>

### 5.1.1 Styrkor

*Här beskriver de positiva egenskaperna och resurserna, såväl materiella som immateriella.*

- Nya ögon
- Behov av ökad satsning och medvetenhet
- Konkurrensfördelar
- Nyckeltal
- Profession

#### *Nya ögon*

I resultatet framkom det att HRM-konsulterna kan se stora fördelar med att komma in som externa personer, med nya ögon. De förklaras att konsulter är hungriga och med fördel kan göra punktinsatser i företagen. Många företag anlitar idag HRM-konsulter för att sköta deras personalfrågor (Wang, 2012). Lindmark och Önnevik (2011) lyfter vikten av att låta konsulter komma in med nya perspektiv. Externa personer kan uppmärksamma beteenden som människor i organisationen inte ser (Lindmark et al., 2011). I resultatet betonades att i möte och samtal mellan konsult och företag sker förkodningar som läses av mellan raderna. Som konsult är det alltså viktigt att ha förståelse för vad som faktiskt behövs göras. Med tanke på vad tidigare forskning och teorier säger om det bristande intresset, kunskapen och vilja att satsa på HRM i SME-företag skulle det kunna ses som en självklarhet att HRM-konsulten inte endast ska lyssna till vad företaget säger sig behöva hjälp med. HRM-konsulten har här möjlighet att utnyttja sin objektivitet, specialkunskaper och expertis som McEvoy och Buller (2013) lyfter som en stor styrka bland konsultföretag.

#### *Behov av ökad satsning och medvetenhet*

I resultatet lyfts HRM som en investering för framtiden för SME-företag. Satsas det inte på HRM så kommer det också innebära höga kostnader för företaget men genom bland annat stödfunktioner till chefen kan SME-företag hämta upp dessa kostnader. Lindmark och Önnevik (2011) förklarar att saknad satsning på personalen och HRM-frågor kan resultera i en negativ spiral, men också att en satsning istället kan leda till lönsamhet och tillväxt i företaget, en forma av positiv spiral. Studieresultatet förkunnade vikten av att satsa på HRM och vilka framsteg det innebar för SME-företag. Det fanns en vilja bland konsulterna att hjälpa företag att leverera och på så vis få dem att prestera bättre. Lindmark och Önnevik (2011) förstärker denna aspekt genom påståendet om att då företag kommer in i den positiva spiralen som innebär ökad tillväxt, kommer de i sin tur att innebära att företag kommer ha råd att lägga fler resurser på att ta hand om och utveckla sina medarbetare. Studien betonar angelägenheten av att skapa en öka medvetenheten i SME-företagen vad gäller nyttan att arbeta med HRM.

#### *Konkurrensfördelar*

I resultatet betonas personalen som organisationers viktigaste resurs, vilket var en gemensam uppfattning bland såväl HRM-konsulter som SME-företag. Det förklarades att det är av stor vikt att ta hand om personalen då detta leder till att personalen trivs, vilket i sin tur tenderar att leda till en välmående organisation. Detta påstående går också i linje med Lindmark och Önnevik (2011) påstående om att ett effektivt HRM-arbete bidrar till trivsel och utveckling av personal, vilket i sin tur ökar organisationens attraktionskraft och därmed får organisationen goda konkurrensfördelar på arbetsmarknaden.

### *Nyckeltal*

En uppfattning som framkom i resultatet var att det är förvånande att inte fler företag arbetar med nyckeltal och ekonomiska HRM-värden. Det finns idag ett förkljudande som säger att det finns tunt med nyckeltal anknutna till HRM. Enligt studieresultatet blir denna typ av nyckeltal allt fler och välutarbetade. Studieresultatet framhöll en uppfattning om att värden och siffror är ett av det mest effektiva sättet att göra SME-företag införstådda i betydelsen av HRM-arbete. Lindmark och Örnevik (2011) förklarar att nyckeltal kan användas för att mäta hur väl HRM-processerna fungerar.

### *Profession*

I resultatet berättas det att HRM-konsulter arbetar en del med verktyg som mallar och olika metoder. Det visade sig vara vanligt att konsulterna även använde sig av stödsystem, som också är ett billigt alternativ för SME-företag. Enligt studieresultatet var dock det viktigaste verktyget för en HRM-konsult dess profession.

## **5.1.2 Möjligheter**

*Här presenteras de externa förhållandena, bland annat ur marknads- och konkurrens perspektiv.*

- Okunskap
- Avsaknad av profession
- Behov av ökad medvetenhet
- Begränsat med tid
- Trend och ökad efterfrågan
- Goda utvecklings- och förbättringsmöjligheter
- Långsiktig relation
- Tillförande av attraktionskraft till arbetsgivaren
- Nyckeltal

### *Okunskap*

Studieresultatet pekar på att ett av de bakomliggande problemen till att SME-företag inte jobbar med HRM är okunskapen om vikten av HRM-arbete. Det visade sig även finnas SME-företag som inte vet vad HRM är. Lindmark och Örnevik (2011) förklarar att det finns en vana i många organisationer att delegera ut personalfrågor till människor som inte är insatta i HRM-frågor (Lindmark et al., 2011). I studien framkom det att det inte är ovanligt att personalansvaret i SME-företag ligger på en person, till exempel en ekonomichef, som saknar intresse och kunskap vad gäller just HRM-frågor. Det är heller inte ovanligt den personen som bär ansvaret inte vet vilka fördelar det finns med arbetet. I studien framkom det att det till och med finns personalansvariga i SME-företag inte känner till begreppet HRM. En orsak kan vara att det är ett begrepp som är mer etablerat internationellt än nationellt (Bergström et al., 2006).

Det var flera gånger i intervjuerna som det framkom att personalen anses vara en organisations viktigaste resurs och att det är personalen som bidrar till tillväxt är enligt vad denna studie visar en självklarhet. Som Lindmark och Örnevik (2011) berättar kan en välmående och nöjd personal utmynna i lönsamhet och tillväxt till företaget, medan en bristande satsning på HRM kan leda till omotiverad personal och en negativspiral för företaget. (Lindmark et al., 2011).

### *Avsaknad av profession*

Den förändring som skett på arbetsmarknaden i form av minskad anslutning till fackföreningar, permanent arbetslöshet, ökade krav på flexibilitet vad gäller arbetsuppgifter och arbetstider är som tidigare nämnt starka skäl till att utöka arbetet med HRM och att tala om nya medel för detta arbete (Bergström, 2006). Enligt studien finns det en del svårigheter att få just SME-företag att arbeta med HRM. Det framkom att råder stor okunskap i företagen, vilket bland annat beror på avsaknad av intern profession. Studieresultatet tyder på att extern hjälp från HRM-konsulter är en möjlig lösning på problemet. Den okunskapen som råder i SME-företag vad gäller HRM-frågor, samt avsaknad av intern profession öppnar upp arbetsmöjligheter för HRM-konsulter i SME-företag. Enligt studieresultatet var, utöver konsulternas profession, det viktigaste verktyget för konsulterna möjligheten för konsulten att komma in i SME-företag med nya perspektiv.

### *Begränsat med tid*

Som Lindmark och Önnevik (2011) har många SME-företag begränsat med tid och resurser. Dessa utsagor framkom även mina intervjuer. Precis som Lindmark och Önnevik (2011) förklarar hur chefer inte anser sig ha tid med HRM-arbete samtidigt som de ska underhålla affärerna och verksamheten. I resultatet framkom det att en av de största orsakerna till att SME-företag inte arbetar med HRM är att företagen inte förstår innebörden av arbetet. HRM-konsulter kan hjälpa SME-företagen att öka medvetenheten om att det finns stora fördelar att arbeta med HRM. Genom ökad medvetenhet blir också de okunniga mer införstådda i vad ett HRM-arbete kan utmynna i. Så fort medvetenheten växer i SME-företag blir det förvånade över vilka framsteg det är för företaget.

### *Trend och Ökad efterfrågan*

Studieresultatet berättar att behovet av HRM-konsulter i SME-företag blir allt större och efterfrågan växer. Potentiella arbetsmöjligheter för HRM-konsulter i SME-företag ansågs vara stora. Enligt Caruth och Haden (2013) har HRM-konsulter blivit en växande trend. Det har blivit allt vanligare att anlita konsulter istället för att anställa någon internt.

I och med att många SME-företag förstått att det finns en nytta med extern hjälp har också marknaden för HRM-konsulter vuxit (Wang, 2012). Det visade sig finnas en större efterfrågan bland SME-företag och stor potential till att den kommer till att bli ännu större. Som tidigare nämnt så finns det begränsat och vissa fall obefintligt med kunskap rörande HRM. Det kan också vara en orsak till att många SME-företag blivit överraskade då de fått reda på att det går att köpa in denna typ av hjälp.

### *Goda utvecklings- och förbättringsmöjligheter*

Det framkom i studien att HRM arbetet i SME-företag skiljer sig åt på många plan, vilket är i linje med Tengblads (2006) påstående om HRM-begreppets mångtydighet. Det kan dels skilja sig beroende på typen av företag, om det är ett tjänstemanna- eller produktionsföretag men också beroende på de anställdas kompetens rörande ämnet. Vad som var gemensamt för SME-företagen var att det i stor utsträckning råder brist i HRM-arbete och att den i vissa fall är helt obefintlig. Det verkar alltså finnas goda utvecklings- och förbättringsmöjligheter. På grund av att kunskap och arbete skiljer sig åt i så stor utsträckning är det enligt studieresultatet viktigt att externa HRM-konsulter använder sig av sin profession både i sitt val av SME-företag men också i sitt arbete på företagen.

### *Långsiktig relation*

Partnerskap lyfts som ytterligare en mycket viktig aspekt i resultatet vad gäller arbetet som extern HRM-konsult i SME-företag. Enligt Caruth och Haden (2013) bör HRM-konsuler ses som en långsiktig relation, vilket också kräver engagemang hos konsulten. I studieresultatet förklarar man att då konsulterna väl kommit in i företaget vill de många gånger få hjälp med fler uppdrag. Därför arbetar de fördelaktigt med uppföljning och merförsäljning. Detta beror enligt resultatet på en ökad medvetenhet.

### *Tillförande av attraktionskraft till arbetsgivaren*

De intervjuade talar om ökad konkurrens av kompetenta medarbetare och använder som motivering till ett ökat behov av satsning på HRM i SME-företag. Även Lindmark och Önnevik (2011) förklarar att det har det skett en utveckling på arbetsmarknaden som innebär en ökad konkurrens av kompetenta medarbetare. De förklarar även vikten av att vara en attraktivare arbetsgivare. Även Gammerschlag och Moeller (2011) förklarar att det finns viktig konkurrensfaktor i personalen. I resultatet rådde det en uppfattning om att SME-företag borde jobba mycket mer med sitt rykte och att det ska göras genom ett gott HRM-arbete. Det fanns en uppfattning om att HRM-frågor blir allt viktigare då det gynnar företagets attraktionskraft. Kanske kan det gynna företagen att arbeta mer med HRM i och med Tengblads (2006) påstående om en rådande individualisering där människor ställer högre krav på arbetsgivare. HRM-konsulter bör enligt Wang (2012) främja dimensioner av kundens rykte utåt.

Min studie visar att det råder stor okunskap, men att de SME-företag som börjar jobbar med HRM-frågor också får en ökad kunskap och i många fall blir positivt överraskade av att hjälpen går att få. Personalen ses många gånger som organisationens viktigaste tillgång (Mayson & Barrett, 2006). Rydell, Andersson och Hedlund (2014) påstår att personalen även kan ses som en tillgång och investering som kan leda till ökad avkastning och bidra framgång. Enligt Norrman (1992) skapas företagets image via de anställda och förmedlas såväl inåt som utåt i företaget. Enligt Wang (2012) bör HRM-konsulter fokusera på finansiering och värdeskapande HR. Men hjälp av kvantitativ rapportering av humankapital blir det enligt Gammerschlag och Moeller (2011) lättare för företag att utvärdera dess värdeskapande potential.

### *Nyckeltal*

Av resultatet framgår att ett av de mest effektiva sätten att få SME-företag att förstå vikten av att arbeta med HRM är genom siffror. Enligt Wang (2012) är resultatindikatorer ett viktigt verktyg för kartläggning och utvärdering av företags kapacitet och kan bland annat beskrivas med siffror (Wang, 2012). Lindmark och Önnevik (2011) rekommenderar användning av nyckeltal. Studien förklarar att det råder en missvisande uppfattning om att det är svårt att hitta nyckeltal riktade mot HRM, men att det idag inte stämmer utan att det sker en hel del forskning inom området. Det går också i linje med vad som nämndes inledningsvis, ju det att det idag bedrivs en hel del forskning rörande HRM och ändå är det få yrkesverksamma som använder sig av den (European media partner).

Som tidigare nämnt verkar det råda stor okunskap gällande HRM i SME-företag. Det kan verka något förbryllande då man är insatt i ämnet och kan se det som en självklarhet att ett företag bör arbeta med HRM. Det är också i linje med åsikter från studieresultatet om att det som behövs göras i SME-företagen handlar om väldigt självklara och mindre komplicerade frågor och åtgärder. Om det nu föreligger en okunskap i många viktiga men samtidigt enkla arbetsområden bör det inte vara speciellt svårt att upplysa och övertala företag att vidta åtgärder. Ett vanligt HRM-arbete där man kan ta fram klara indikatorer och nyckeltal är

arbetsmiljön (Wang, 2012). Arbetsmiljölagen är reglerad (SOU, 1990: 49; Proposition 1990/91: 140) och där finns det klara indikatorer (Wang, 2012) som arbetsgivaren måste lyssna till. Just arbetsmiljö var också ett ämne som kom upp i studieresultatet. Sedvanligt är att företag har någorlunda koll på de rådande arbetsmiljöreglerna, men det framkom att det även här finns vissa brister hos företagen.

### **5.1.3 Svagheter**

*Här presenteras de faktorer som står utan kontroll HRM-konsulter och det som skulle behövas bättras. Fokus på egenskaper och resurser.*

- Oetablerat begrepp
- Ekonomi
- Bortprioriterat

#### *Oetablerat begrepp*

Resultatet lyfter svårigheter motstånd och hinder som hämmar efterfrågan av HRM-konsulter. Ett av de största motstånden sades vara ekonomin och svårigheterna med att motivera SME-företag att satsa på HRM. Enligt resultatet är det en fråga som prioriteras bort i SME-företagen. Precis som Tengblad (2006) berättar är det inte ovanligt att personalfrågor hamnar i skuggan för andra frågor. Som tidigare nämnts är begreppet HRM inte så väl etablerat i Sverige (Bergström et al., 2006). Det verkar dock finnas stora fördelar med att bekanta sig med och göra det till ett mer vedertaget begrepp. McEvoyr och Buller (2013) berättar att det kan ta tid att förklara förmånerna med att jobba med HRM. Jag tror att en orsak till detta är Wangs (2012) förklaring att HRM-kostnader ofta är dolda och därmed ses ofta som höga.

#### *Ekonomi*

Enligt studieresultatet relateras HRM-arbete i många fall med kostnader och utgifter. Det talas också om svårigheterna med att övertala SME-företag att satsa på HRM. Precis min studie visar är pengar ett problem redan vid internt arbete av HRM och blir ett återkommande problem då SME-företag ska anlita HRM-konsulter. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) har företag inte råd att inte arbeta med HRM om de vill skapa långsiktig framgång. Trots detta så räcker det inte enligt studien att förklara för SME-företagen att det är en investering för framtiden. De vill se snabb avkastning.

#### *Bortprioriterat*

I resultatet framkom det personalen såg som företagets viktigaste resurs och det sas vara av stor vikt att ta tillvara på personalen. Ett företag som har en personal som trivs kommer förhoppningsvis att blomstra, men precis som Wang (2012) förklarar finns råder det en ovilja bland chefer att fatta beslut rörande konsulttjänster och priser.

### **5.1.4 Hot**

*Här riktas fokus på de externa förhållandena.*

- Kommunikation
- Företagskulturen
- Ledningen
- Partnerskap
- Ekonomi

### *Kommunikation*

I studien betonas det att vikten av att HRM-konsulter inte går in i SME-företag med en attityd som säger att konsulten vet eller kan bättre än ledningen. Vikten av att vara rak, vara flexibel och inte ta något för givet lyfts som viktiga aspekter i studieresultatet. En förutsättning för gott resultat i och med inhyrning av extern HRM är som tidigare nämnts god kommunikation (Caruth et al., 2013). Det är viktigt att SME-företagen är tydliga med vad dem har för förväntningar av HRM-konsulten (Caruth et al., 2013). Det är viktigt att det finns tydliga roller då ett företag hyr in konsulter (Caruth et al., 2013). Som nämnt i resultatet så är relationen med ledningen viktig.

### *Företagskultur*

Vid arbete med HRM är det viktigt att ta hänsyn till och ha en nära koppling till företagskulturen (Lindmark et al., 2011). Det var också en av de viktigaste och starkaste aspekterna som lyftes i resultatet. HRM-arbetet kan se väldigt lika ut i många företag medan företagskulturen skiljer sig oerhört. Anledningen till att detta är en viktig aspekt i denna studie beror på vad som också framkom i resultatet att det är av stor vikt att konsulten har god förståelse för företagskulturen. Även Wang (2012) förklarar att HRM-konsulter bör ta hänsyn till den interna kunskapshanteringen och att en av de viktigaste dimensionerna för en HRM-konsult att tänka på är förtroendet med kundens bransch.

Det ansågs här vara viktigt att HRM-konsulter är flexibla och anpassningsbara till olika organisationer. HRM-konsulten ska arbeta för att skapa konsensus. Studieresultatet belyste betydelsen av att HRM-konsulter skapar en god relation med SME-företaget och att det öppnar upp möjligheterna för att komma in i företagen.

### *Ledning*

De intervjuade förklarade att relationen till ledningen sades vara enormt viktig. Enligt Lindmark och Örnevik (2011) är det ledningens fokus som sätter prägel och påverkar omfattning företagets HRM-arbete. De förklarar vidare att det är ledaren som ansvarar för HRM-arbetet och att det integreras med verksamheten (Lindmark et al., 2011). I studien framkom det fram att en förutsättning för att som HRM-konsult få komma in i ett SME-företag och sälja en tjänst är ta kontakt med ledningen. Ytterligare en förutsättning var formandet av partnerskap mellan konsult och företag, där det skapas förtroende. Det talades om risken för uppkomst av konflikter och HRM-konsulters rädsla att trampa någon på tårna.

### *Partnerskap*

Vid inhyrning konsulter verkar det föreligga en del risker. Enligt McEvoy och Buller (2013) finns det en viss risk vid inhyrning av konsulter att interna gestalter kan uppleva förlorad kontroll. Det kan skapa frustration och skada relationen. Det är inte ovanligt att konsulterna blir föremål för frustrationen. Risken är att man inte kan skapa partnerskap. Resultatet belyser vikten av att det skapas ett partnerskap mellan konsult och företag. Det talades om vikten av att skapa en allians dem emellan och att konsulten har rätt attityd då dem går in i företagen. För att kunna arbeta som extern konsult krävs det organisatorisk matchning mellan bolag och konsult (Caruth et al., 2013). Som det framkom i resultatet finns det tillfällen då konsulten och företaget vill olika och därmed skapas det en risk för att partnerskap inte går att skapa, vilket innebär att affärsmöjligheten för konsulten försvinner. Enligt resultatet är en av de största riskerna att misslyckas som konsult är att företaget inte förstår nyttan med HRM-arbetet.

### *Ekonomi*

Enligt Rydell, Andersson och Hedlund (2014) råder det en ovilja bland chefer att fatta beslut rörande priser och insatser rörande konsulttjänster. I studieresultatet sades det att många företag, som tidigare nämnts, påstår sig inte ha råd att anlita HRM-konsulter. Det förklarades i resultatet att många SME-företag relaterar HRM-arbete med kostnader och utgifter. HRM-konsulterna talade även om knivigheterna med att sälja in sina tjänster med förklaringen om att de kommer få igen kostnaderna om några år. Ytterligare en uppfattning om att det är svårt att sälja HRM-tjänster är att många SME-företag inte har en utsatt budget för HRM.

Det är viktigt med kvantitativa mått, att de utvecklas och genomförs (Caruth et al., 2013). I studieresultatet yttrades vikten av att hitta balansen mellan mjuka och hård värden. Det är viktigt att jobba med hårda värden, såsom ekonomi men att de tenderar att falla tillbaka till kulturen som måste tas i beaktning.

## **6. Diskussion och Slutsatser**

*I detta kapitel kommer jag att diskutera studieanalysen och utifrån diskussionen presentera slutsatserna som dragits av den utförda studien.*

### **6.1 Diskussion**

Syftet med studien var att ta reda på huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete. Syftet konkretiserades genom två stycken frågeställningar, vilka jag i detta avsnitt kommer att besvara med hjälp av studiens analys. Diskussionen utgår från studiens teoretiska ramar för att på så sätt säkerställa diskussionens trovärdighet.

Nedan följer studiens två frågeställningar som kommer att besvaras utifrån de fyra kategorierna, styrkor, svagheter, möjligheter och hot som ingår i SWOT-analysen. **Frågeställning 1** kommer besvara med hjälp av kategorierna svagheter och hot, medan **Frågeställning 2** kommer besvaras utifrån kategorierna styrkor och möjligheter.

#### **6.1.1 Frågeställning 1: Vilka hinder möter HRM-konsulter som jobbar mot SME-företag på marknaden?**

De svagheter som HRM-konsulter utgår ifrån då de vill arbeta med SME-företag är det faktum att HRM är ett oetablerat begrepp och inte minst i SME-företag. Ytterligare orsaker är den ekonomiska aspekten, att HRM frågor många gånger anses vara dyrt och är något som bortprioriteras i många SME-företag.

De hot som finns är riskerna i kommunikationen mellan konsult och företagsledningen. Som i så många andra fall finns det stora risker med att kommunikationen brister vilket kan leda till konflikter och osämja. Jag anser att det är en viktig aspekt att ta hänsyn till då relationen med företaget och dess ledning i studien visade sig i vara enormt viktig för konsulten och dess affärsmöjligheter. Jag uppfattar det även som att relationen är nyckeln till att förstå företagskulturen som är ytterligare en riskfaktor för HRM-konsulten. Företagskulturen skiljer sig som sagt åt mellan företag och jag tror i linje med studieresultatet att det är enormt viktigt att HRM-konsulten kan känna efter och anpassa sig till olika företagskulturer. Min uppfattning är att det krävs flexibilitet och lyhördhet av konsulten. Är konsulten varken

flexibel eller lyhörd bli det svårt för konsulten att bilda ett partnerskap med företaget, vilket är en förutsättning för affärsmöjligheter i SME-företag.

Vad jag uppfattar som det allra största hoten mot HRM-konsulters affärsmöjligheter i SME-företag är ekonomin. Då det i många fall råder okunskap och bristande arbete av HRM-frågor företagen, samtidigt som det sällan finns en budget för denna typ av arbete så vill jag påstå att detta är ett viktigt och klurigt hinder för HRM-konsulter. Jag anser här att det gäller att HRM-konsulten kan motivera sitt arbete och verkligen tro på det jobb de gör. Min erfarenhet säger att om människor arbetar och satsar på sådant de är övertygande om kan ge nytta och bidra till vinst för företaget. Jag anser alltså att HRM-konsulter i och med detta inte har ett något komplext utgångsläge vad gäller sina affärsmöjligheter i SME-företag. Som det framkom i studien är det av stor vikt att ha en god relation med ledningen då det är denne som är beslutsfattaren. Jag tror därmed att stort fokus bör läggas här.

### **6.1.2 Frågeställning 2:** *Vilka affärsmöjligheter finns det för HRM-konsulter att arbeta med SME-företag?*

HRM-konsulters styrka visade sig dels ligga i att de kommer in i SME-företag som externa, utomstående och objektiv person med nya perspektiv och nya ögon. De kan med sin profession förklara för SME-företag och öka medvetandet om vikten av att arbeta med HRM. Genom att öka SME-företagens kunskap inom ett viktigt arbetsområde har HRM-konsulterna också möjlighet att sälja in sin profession. Eftersom SME-företagen inte är medvetna om varför och hur de ska arbeta med HRM kan de dra nytta av HRM-konsult som med expertis på området. För att göra SME-företagen införstådda använder de sig av nyckeltal med siffror bevisar vad de kan vinna av att arbeta med HRM och att anlita en HRM-konsult. Ytterligare en styrka är att HRM arbete idag är viktigt i och med den växande konkurrensen bland företag på arbetsmarknaden. Det tror jag är en styrka för HRM-konsulters möjligheter på marknaden. Genom att argumentera för nyttan av att arbeta med deras tjänst blir det också lättare för dem att få kunder.

”Möjligheter” var den kategori i SWOT-analysen som var övervägande. Det var alltså många aspekter som talade för goda affärsmöjligheter för HRM-konsulter i SME-företag. Den okunskap som råder, samt avsaknaden av HRM profession i SME-företag i samspel med det ökade behovet av att i företag arbeta med HRM bör innebära ett stort omedvetet behov och goda möjligheter för HRM-konsulter att sälja in sina tjänster.

I och med att HRM-konsulter har blivit en växande trend och att SME-företagen idag anser sig ha dåligt med tid för att själva utföra HRM-arbete så tror jag att i och med en ökad medvetandet av betydelsen att arbeta med HRM kommer också efterfrågan av HRM-konsulter att öka.

Ytterligare ett skäl till goda affärsmöjligheter är det faktum att personalen idag prioriteras på ett annat sätt än tidigare. Den ses många gånger som organisationens viktigare resurs. Konkurrensen på arbetsmarknaden, samt konkurrensen av kompetenta arbetstagare gör att arbetsgivaren måste arbeta på sin attraktionskraft.

Nya och välutvecklade nyckeltal tror jag gör att HRM-konsulter har stora möjligheter att sälja in sig själva och konkret visa vad de kan tillföra i företaget. Får de sålt in sig själva och får möjlighet att visa vilken nytta deras insatser gör tror jag att det kommer leda till en rejäl höjning av förståelse och insikt vilket kan leda till stora möjligheter till fler uppdrag för

konsulten i företaget. Enligt var teorin säger så bör HRM-konsulter satsa på långsiktiga relationer och jag tror att det är precis dem möjligheterna som finns i och med en ökad medvetenhet av betydelsen av HRM-arbete i SME-företag. Då en HRM-konsult väl kommit in i företaget är inser företagen många gånger att de vill ha hjälp med mer. Här finns goda affärsmöjligheter för HRM-konsulter i SME-företag.

## **6.2 Slutsatser**

För att sammanfatta de slutsatser som kan dras i denna studie kan det konstateras att den i linje med tidigare forskning bekräftar att det föreligger ett behov av HRM-konsulter. Vidare antyder studien att affärsmöjligheterna för HRM-konsulter i SME-företag är goda och att möjligheterna överväger hindren.

### **6.2.1 Förslag på fortsatt forskning**

Denna studie undersökte huruvida det är möjligt för SME företag att ta hjälp av externa HRM-insatser. Studien svarar emellertid inte på vilka exakta processer och insatser som är möjliga. Förslag till fortsatt forskning är dels att se över behovet av externa HRM-insatser i SME företag samt vilken typ av insatser det råder störst behov utav. Jag tror att en sådan studie kan hjälpa till i skapandet av olika typ av externa HRM-insatser.

## 7. Referenser

Alvesson, M & K. Sköldberg (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Arbetsmiljöverket:

Roll: Arbetsgivare/chef <http://www.av.se/roller/arbetsgivarechef.aspx> 2014-04-01 12:31

Systematiskt arbetsmiljöarbete: <http://www.av.se/sam/> 2014-04-01 12:31

Bergström, O & Sandoff, M (2006). *Handla med människor*. Lund: Academia Adepta AB.

Caruth, D. L., Haden, S. S. P., & Caruth, G. D. (2013). Critical factors in human resource outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(4), 187-195.

Chron

<http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-consulting-firm-23282.html>

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindmark, A & Önnévik, T (2011). *Human Resource Management Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur AB.

“Vår nya HR” i European Media Partner

<http://europeanmediapartner.com/pdfs/varnyahr3/index.html> 2014-04-08 13:46

Gamerschlag, R., & Moeller, K. (2011). The positive effects of human capital reporting. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 145-155.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The science and practice of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.

McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (2013). Human resource management practices in mid-sized enterprises. *American Journal of Business*, 28(1), 86-105.

Mplans

<http://www.mplans.com/articles/how-to-perform-a-swot-analysis/> 2014-05-20 21:07

Norrman, R (1992). *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber-Hermods.

Obeidat, B. Y., Masa'deh, R. T., & Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26.

Rydell, A., Andersson, I., & Hedlund, A. (2014). Change in managers' conceptions of human resources in organisations: Outcomes of an intervention. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 168-179.

Tengblad, S (2006). I Bergström, O & Sandoff, M (red.) *Handla med människor*. Lund: Academia Adepta AB.

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation: om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Källered: Ineko.

Tillväxtverket (2014).

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fd8a8c87b800017125.html> 2014-05-04 18:09

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Nedladdad 17 april, 2014, från Vetenskapsrådet. Webbsida: <http://www.vr.se/etik.4.3840dc7d108b8d5ad5280004294.html>

Wang, W. (2012). A study of HR consulting firms' performance measurement indicators by using balanced scorecard-analysis of fuzzy AHP. *Journal of Accounting*,

# Bilaga 1.

## Missivbrev och intervjuguide

### Större företag som arbetar med HRM på yrkesskicklignivå

”Bristande HR arbete i små och medelstora företag”

I samverkan med MeByou AB, <http://mebyou.se/>

Jag är tacksam för er hjälp. Här kommer en kort summering av vad jag håller på med och på vilket sätt jag vill ta hjälp av er.

Mitt namn är Malin Hermansson och jag läser sista terminen på det Arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad. Jag skriver mitt examensarbete i samverkan med *Yvonne Liberg*, MeByou AB. Jag kommer att undersöka vad det finns för möjligheter för små- och medelstora företag att använda sig av externa HRM-insatser.

Nyckelbegrepp: *värdeskapande HR, HR transformation, standardiserade HR-modeller, små- och medelstora företag*

*Orsak till studien:* Det finns många ledare och organisationer som påstår att de varken har tid eller pengar att satsa på HRM (human resources management). Lindmark och Önnevik (2011) påstår det motsatta, att ledare och organisationer inte har råd att låt bli om vill skapa långsiktig framgång.

Hur kan man hjälpa företagen att öppna ögonen för vikten av värdeskapande HR-arbetet?

*Ericsson:* Jag vill med er hjälp ta fram de viktigaste och mest värdeskapande HRM-processerna. Se om ni har en moduluppbyggnad som jag kan använda mig utav.

## Intervjuguide

(troligtvis kommer jag redigera och lägga till fler frågor tills på onsdag, men med hjälp av dessa får du en insyn i vad jag kommer vilja ta upp)

Intervjun är konfidentiell.

- *Vem är du?*
- *Går det bra om jag spelar in?*
- *Hur ser er personalavdelning ut?*
- *Hur skiljer du på PA och HR och vilket är viktigast för företaget?*
- *Vilka är era HR-funktioner?*
- *Vilka HR-funktioner saknar ni/du?*
- *I vilken mån anser du att man kan använda sig av standardiserade processer?*
- *Vilka kan man inte standardisera?*
- *Vilka är det viktigaste processerna?*
- *Vilka är de mest användbara processerna?*
- *Finns de områden som är direkt oanvändbara?*

- 
- *Vilka är det mest värdeskapande processerna?*
- *Vad är HR-transformation för dig?*
- *Hur använder ni er av det i ert företag?*
- *Var är inte applicerbart?*
- *Tror du att man kan använda sig av HR-transformationer i mindre företag?*
- *På vilket sätt i sådana fall?*
- *Hur lockar man "okunniga" företag och chefer till att börja arbeta med HRM?*
- *Hur ser du på frågan att "man inte har råd att arbeta med HRM"?*
- *Kan en chef vara ansvarig för alla HR funktioner?*

Tänkvärt material jag skulle vilja ta del av: företagets olika HR funktioner, standardiserade HR-processer, underlag för HR's bidrag till organisationens framgång etc.

**Mål med intervju:**

Kunskapsbarriären - intern/extern

Allt gott,

**Malin Hermansson**

## Bilaga 2.

### Missivbrev och intervjuguide

#### Företag med HRM-konsulter som arbetar mot SME-företag

”HRM-konsulters arbete mot SME-företag”

I samverkan med MeByou AB, <http://mebyou.se/>

Jag är tacksam för er hjälp. Här kommer en kort summering av vad jag håller på med och på vilket sätt jag vill ta hjälp av er.

Mitt namn är Malin Hermansson, jag läser sista terminen på det Arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad och skriver nu mitt examensarbete, i samverkan med *Yvonne Liberg*, MeByou AB. Jag kommer att undersöka att undersöka huruvida externa HRM-konsulter kan hjälpa SME-företag med deras HRM-arbete.

*Orsak till studien:* Det finns många ledare och organisationer som påstår att de varken har tid eller pengar att satsa på HRM (human resources management). Lindmark och Önnevik (2011) påstår det motsatta, att ledare och organisationer inte har råd att låt bli om vill skapa långsiktig framgång.

Jag vill med er hjälp skapa mig en bild av hur ett externt HRM-arbete kan se ut i mindre företag. Fördelar/nackdelar och möjligheter/svårigheter.

#### Intervjuguide:

- Vem är du?
- Vad är ni för ett företag?
- Vad betyder HR för dig?
- Vad betyder HRM för dig?
- Vad är viktigt med HRM?
- Varför ska företag arbeta med HR/HRM?
- I vilken mån arbetar ni med små och medelstora företag?
- Vilket behov ser ni hos små och medelstora företag? Konkurrenter?
- Hur ser ert konsultarbete ut mot små och medelstora företag?
- Vilket verktyg och tjänster använder ni er utav?
- Hur omfattande är uppdragen i små och medelstora företag?
- Vilka möjligheter finns?
- Vilka motstånd möter ni?
- Skiljer det sig ifrån HR-arbete i stora företag?
- Vilka likheter finns?
- Hur ”fångar” ni era kunder?
- Hur säljer ni in er?
- Hur ”behåller” ni era kunder?
- Hur fungerar det rent ekonomiskt?
- Hur förhåller ni er till olika företagskulturer?

Med vänliga hälsningar,

**Malin Hermansson**

## Bilaga 3.

### Missivbrev och intervjuguide Personalansvarig på SME-företag

”HRM-konsulters arbete mot SME-företag”  
I samverkan med MeByou AB, <http://mebyou.se/>

Jag är tacksam för er hjälp. Här kommer en kort summering av vad jag håller på med och på vilket sätt jag vill ta hjälp av er.

Mitt namn är Malin Hermansson, jag läser sista terminen på det Arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad och skriver nu mitt examensarbete, i samverkan med *Yvonne Liberg*, MeByou AB. Jag kommer att undersöka vad det finns för möjligheter för små- och medelstora företag att använda sig av externa HRM-insatser.

*Orsak till studien:* Det finns många ledare och organisationer som påstår att de varken har tid eller pengar att satsa på HRM (human resources management). Lindmark och Önnevik (2011) påstår det motsatta, att ledare och organisationer inte har råd att låt bli om vill skapa långsiktig framgång.

Jag vill med din hjälp... (*här la jag till en personlig kommentar till respektive intervju*).

#### Intervjuguide

- Vem är du och vad är ditt uppdrag på...?
- Hur har det sett ut i företaget tidigare vad gäller HRM och personalfrågor?
- Hur ser det ut idag?
- Hur vill ni att det ska se ut?
- Vilka kommer att vara involverade?
- Vilka motstånd kommer ni att möta?
- Vad kommer att vara enklast?
- Vad kommer att vara svårast?

#### ÖVRIGT

- Vad anser du är problemet med små och medelstora företag ur ett HR-perspektiv?
- Vad tror du är det mest vanliga problemet?
- Hur ser du på möjligheten att använda sig av externa insatser, exempelvis hyra in en personalchef?
- Vilka är de viktigaste personalfrågorna enligt dig?
- Enligt andra?
- Vad tänker du på när jag säger värdeskapande HR?

Med vänliga hälsningar,  
**Malin Hermansson**



Mitt namn är Malin Hermansson, jag är 24 år gammal och kommer från Partille, strax utanför Göteborg. Jag har nu, efter tre år, avslutat min utbildning i Arbetsvetenskap på högskolan i Halmstad. I och med detta vill jag nu presentera mitt kandidatarbete på 15 hp som handlar o



PO Box 823, SE-301 18 Halmstad  
Phone: +35 46 16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)