



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse.

-En casestudie av en offentlig og en privat organisasjon.

Ingvild Haanes Marton

Totalt antall sider inkludert forsiden: 81

Molde, 15. November 2021



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

<i>Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:</i>		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 366540

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Erlend Vik

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 1. November 2021

Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttende prosjektet på masterprogrammet samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Oppgaven består av 30 studiepoeng. Skriveprosessen har både tatt sted i Oslo og i Tromsø. Før jeg startet med masteroppgaven hadde jeg mange forventinger og forestillinger om hvordan det ville være å skrive en slik oppgave over såpass lang tid. Skriveprosessen har vært varierende noe som nok de fleste masterstudenter kan kjenne seg igjen i. Noen dager har skrivingen gått i en fei, mens andre dager har det gått tregere. Det har vært en ny opplevelse med mange ulike følelser i sving. Det har vært en modningsprosess som noen av mine lærere har forberedt oss studenter på. Alt i alt har det vært en spennende og utfordrende tid med mange oppturer og noen nedturer. Jeg vil se tilbake på denne tiden med et smil og være stolt.

Jeg ønsker å takke min veileder Erlend Vik ved Høgskolen i Molde for et enormt engasjement og evnen til å motivere. Med sine faglige kunnskaper og tips har han vært en stor bidragsyter for å dra prosjektet i land.

Jeg ønsker å takke mine seks informanter som har brukt sin tid til å gjøre mitt masterprosjekt gjennomførbart med deres deltakelse i dybdeintervjuer. Jeg er takknemlig for deres ærlighet og engasjement.

Jeg vil også gi en stor takk til min familie og venner som har støttet meg gjennom hele skriveprosessen og gitt meg sosialt avbrekk.

Tromsø, november 2021

Ingvild Haanes Marton

Sammendrag

I de siste 30 årene har det blitt rettet en økende oppmerksomhet på menneskelige ressurser i ulike deler av samfunnet. Menneskelige ressurser omtales ofte som HR som er en forkortelse for den engelske benevnelsen human resources. Anvendelsen av begrepet er mangfoldig i dagens samfunn. I denne oppgaven ønsker jeg å beskrive hvordan menneskelige ressurser som organisatorisk virkemiddel blir organisert og praktisert på tvers av offentlig og privat sektor. Problemstillingen for oppgaven har vært, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på den organisatoriske funksjon og reelle innflytelse». Dette er et felt som er dagsaktuell fordi praktiseringen av HR er med tiden blitt vanlig å ha i de fleste organisasjoner og bedrifter. Ansatte med kompetanse i HR er blitt mer og mer etterspurt.

Forskningsmetoden består av en kvalitativ tilnærming. Gjennom casestudie med en offentlig og en privat organisasjon med totalt seks informanter har jeg gjennomført ett dybdeintervju per informant. Dybdeintervjuene besto av spørsmål som gir et bilde av hvordan HR praktiseres og organiseres i den offentlige og private organisasjonen. Analysen er gjennomført som en tematisk analyse. Med resultatene fra dybdeintervjuene har jeg forsøkt å gjengi informantenes meninger og synspunkter. Jeg har gått systematisk til verk ved å belyse resultatene med hovedpunktene,

- Hvordan begrepet HR tolkes og forstås
 - Variasjon i forståelsen av HR begrepet
- Hvordan HR praktiseres
 - HR- enhetens oppgaver
 - Rekrutteringsprosess
- Organisering av HR-funksjonen
- HR og beslutningstaking
 - Kartlegging og videreutvikling av menneskelige ressurser
 - HRs ansvar og forpliktelser i organisasjonsutvikling

Funnene fra studie viser at begge organisasjoner praktiserer HR gjennom en forpliktelsesbasert tilnærming. I denne sammenheng er målet å motivere og engasjere ansatte til å utføre jobben sin på en effektiv måte som vil gange egeninteresse og organisasjonens mål (Kuvaas & Dysvik, 2016). Hvordan HR-enheten er plassert fysisk i

organisasjonen er ulikt mellom den offentlig og private organisasjonen. Hvor den offentlige organisasjonen har en HR-kontakt per divisjon, mens den private organisasjonen har HR-enheten sentralisert på hovedkontoret.

Innhold

1.0 Innledning	1
2.0 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Hva er human resources (HR)?.....	6
2.1.1 Fremveksten av HR som fagfelt.....	6
2.1.2 Effektiv HR.....	8
2.2 Fremveksten av strategisk HR-ledelse.....	9
2.2.1 Strategisk HR-ledelse.....	9
2.2.2 Mer om skillet mellom personalledelse til strategisk HR-ledelse.....	10
2.2.3 Viktigheten av strategisk HR-ledelse.....	10
2.2.4 Ledelestrender.....	12
2.3 Strategisk HR.....	13
2.3.1 Varianter av strategisk HR.....	13
2.4 Organisasjonssystem.....	14
2.4.1 HR som verktøy i organisasjonsbildet.....	17
2.5 Teoretisk rammeverk av kompetanse.....	18
2.5.1 Utøvelse av kompetanse.....	19
2.5.2 Kompetanseområder i organisasjoner.....	19
2.5.3 Tiltak innenfor trening og utvikling i organisasjoner.....	20
2.5.4 Nivåer innenfor individ, grupper og organisasjon.....	21
2.5.5 Teknologisk verktøy, informasjon og kunnskap.....	22
2.5.6 Formell, reell og potensiell kunnskap i kompetanseform.....	22
2.6 Kartlegging av kompetanse i organisasjoner.....	23
2.6.1 Rekrutteringsmetode og rekrutteringsprosess.....	23
2.6.2 Rekruttering og jobbanalyse.....	24
2.7 Avgjørende faktorer for arbeidslyst og effektivitet hos ansatte.....	25
2.7.1 Motivasjon og dens påvirkning på villighet.....	25
3.0 Metode	27
3.1 Forskningsprosess.....	30
3.2 Valg av organisasjoner og informanter.....	31
3.2.1 Beskrivelse av organisasjonene.....	32
3.2.2 Oversiktstabell for intervjuene.....	32
3.2.3 Introduksjon av informantene.....	33
3.3 Tematisk analyse og transkribering.....	34

3.4 Forskningsetikk.....	35
4.0 Analyse.....	36
4.1 Hvordan begrepet HR tolkes og forstås.....	36
4.1.1 Variasjon i forståelsen av HR-begrepet.....	38
4.2 Hvordan HR praktiseres.....	39
4.2.1 HR-enhetens oppgaver.....	41
4.2.2 Rekrutteringsprosesser.....	42
4.3 Organisering av HR-funksjonen.....	43
4.4 HRs rolle i beslutningstaking.....	45
4.4.1 Kartlegging og videreutvikling av de menneskelige ressursene.....	46
4.4.2 HRs ansvar og forpliktelser i organisasjonsutvikling.....	48
5.0 Drøfting og avslutning.....	50

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1. Forespørsel om deltagelse i forskingsprosjekt

Vedlegg 2. Samtykkeskjema (NSD)

Vedlegg 3. Intervjuguid

1.0 Innledning

I en verden som er i stor grad styrt av effektivisering og økt digitalisering, er det viktig å ikke glemme de sentrale elementene som har bidratt til denne utviklingen. Vi lever i et samfunn hvor kunnskap og kompetanse er viktige midler som driver menneskeheten framover. Menneskelige ressurser står sentralt i denne prosessen. Menneskelige ressurser er et begrep som omfatter hvordan en kan benytte seg av og ha utbytte av kompetansen til mennesker. I de siste tiårene ble det rettet større fokus på menneskelige ressurser og hvordan de bidrar til utviklingen av ulike deler av samfunnet. Begrepet menneskelige ressurser anvendes svært mangfoldig i dagens samfunn. I denne oppgaven ønsker jeg å beskrive hvordan menneskelige ressurser som organisatorisk virkemiddel blir organisert og praktisert. For å få dette frem på en best mulig måte har jeg studert hvorvidt det er noen forskjeller i organisering og praktisering av menneskelige ressurser på tvers av offentlig og privat sektor.

Human resources er det engelske benevnelsen for menneskelige ressurser og forkortes med HR. Jeg vil i denne masteroppgaven både bruke den norske benevnelsen og forkortelsen HR.

Som nevnt, er HR et mangfoldig begrep som ofte blir anvendt organisasjonssammenhenger. Begrepet inkluderer et spekter av prosesser fra hvordan mennesker bruker sin kompetanse i det daglige til hvordan den menneskelige kompetansen innad i en organisasjon blir utnyttet. Kort sagt handler HR i sin organisatoriske form om alle prosessene i en virksomhet som omhandler de menneskelige ressursene – altså de ansatte (Asheim, 2016). Jeg finner også Kuvaas og Dysvik sin definisjon som svært anvendelig: «ledelse av menneskelige ressurser eller HR er alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 11).

I dagens samfunn er virksomheter og organisasjoner i stor vekst. For at en organisasjon skal kunne nå sine mål er det viktig å ha ansatte som har kunnskaper, evner og egenskaper som gjør at de bidrar i denne prosessen. Dedikerte ansatte er viktig for at organisasjoner skal kunne skape verdier. Dette er bakgrunnen til det økte fokuset på HR, og utviklingen av HR til en egen fagretning. Det tilbys studier og kurs som gir kompetanse i HR. Dette kan danne grunnlag for mennesker til å kunne tre inn i et arbeid som omhandler HR, gjerne

kalt HR-stilling. Det økte fokuset på HR-feltet er også en konsekvens av at HR-rollen har endret seg og inkluderer flere oppgaver enn tidligere.

Begrepet personalledelse har tidligere blitt brukt på det som i dag defineres som HR. Begrepet personalledelse er fortsatt i bruk hos noen virksomheter og organisasjoner. Personalledelse inkluderer administrative oppgaver, som lønn, permisjoner og bokføring (Johansen & Sætersdal, 2017).

Denne oppgaven vil ta for seg hva ledelse av menneskelige ressurser kan innebære i organisasjoner. Oppgaven bygger på teorier som er hentet fra faglitteratur som beskriver konseptet menneskelige ressurser og hvordan dette fagområdet har utviklet seg med tiden. Oppgaven belyser hvordan menneskelige ressurser og HR-rollen blir utført og tolket i to ulike organisasjoner, en innenfor privat sektor og en i offentlig sektor. I tillegg ønsker jeg å finne ut hvilke likheter og ulikheter HR-rollen kan ha i en offentlig og en privat organisasjon.

Problemstillingen min har vært: «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstrukturen med hovedfokus på den organisatoriske funksjon og reelle innflytelse i organisasjonen». Med organisasjonsstruktur mener jeg hvordan organisasjonen er bygd opp. I denne oppbygningen ser jeg på hvor HR-rollen befinner seg og hvordan den samhandler med resten av organisasjonen. Med HR som organisatorisk funksjon, mener jeg hvordan HR-funksjonen jobber innad i organisasjonen og hvordan dens oppgaver blir utført i samhandling og samarbeid med andre ansatte og ledere. Det har tatt tid å avklare hva min problemstilling skulle være, men jeg mener at jeg har kommet fram til en problemstilling som er interessant og relevant. Den blir undersøkt i en casestudie.

Denne oppgaven vil beskrive hvordan HR blir praktisert og er organisert i to norske organisasjoner. Jeg vil dermed belyse begrepet i en organisatorisk kontekst. Funnene fra analysen kan gi leserne en introduksjon til HR som fagområde og hvilke elementer som kan samsvare mellom og skille en offentlig og en privat organisasjon når det kommer til å forstå og bruke HR i praksis. Med kun to virksomheter kan funnene i begrenset grad generaliseres.

Bakgrunnen for å velge en organisasjon fra det offentlige og en fra den private, er ønsket om å få innblikk i om skillene er store eller små for hvordan de praktiserer HR-rollen og forståelsen av selve HR-begrepet. I litteraturen har jeg funnet forskning som underbygger at det er forskjeller mellom de to sektorene.

Forskning viser at det er et spenn mellom offentlige og private organisasjoner når det kommer til å ha tilstrekkelig med kompetanse til å utføre oppdragene sine. En undersøkelse fra HR Norge angir at 82,6 % i private organisasjoner har tilstrekkelig kompetanse for å håndtere oppgavene og oppfylle oppdragene sine, mens tallet er 69,6% for offentlige organisasjoner for å oppfylle samfunnsoppdragene sine (HRNorge & Øhrn, 2020).

Fordi jeg har valgt en casestudie med en offentlig og en privat organisasjon, vil jeg nå kort redegjøre for kjennetegn ved offentlig og privat sektor. Jeg vil også peke på noen forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner.

«Offentlig sektor er en samlebetegnelse på statsforvaltningen og kommuneforvaltningen. Forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten eller kommunen regnes også i mange sammenhenger som del av offentlig sektor» (Idsø, 2020).

«Privat sektor er alle bedrifter i privat eie og alle ideelle organisasjoner og alle husholdninger» (Idsø, 2021).

En av de største forskjellene mellom offentlige og private organisasjoner er at offentlige organisasjoner på en del områder må forholde seg til et mer omfattende og krevende regelverk, noen ganger også strengere verdier og mål enn private organisasjoner. Private organisasjoner kan ha et større «spillerom» siden de ofte ikke behøver å ta like mye hensyn til felleskapet som offentlige organisasjoner er pålagt å gjøre. Et annet skille omhandler transparens i forhold til åpenhet og innsyn. Offentlige organisasjoner er i større grad enn private pålagt å dele informasjon (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015).

Den offentlig og private organisasjonen som inngår i casestudiet mitt, har til dels overlappene virksomhet, blant annet gjelder det områdene kunnskapsutvikling, teknologi og kommunikasjon. Begge organisasjonen er relativt store med over 1000 ansatte.

Bakgrunnen for at jeg var interessert i å velge ut to organisasjoner som jobber innenfor disse områdene er tilknyttet problemstillingen min, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse». Ved å ha valgt to såpass store organisasjoner, vil organisasjonsstrukturene ha en størrelse som involverer HR-roller på flere felt og nivåer. I og med at organisasjonene jobber bredt innen mange ulike felt, vil HR-rollens organisatoriske funksjoner være spredt utover flere områder, dette i motsetning til organisasjoner der arbeidsoppgavene og utførelsen er mer konsentrert. Dette vil bidra til å belyse en større bredde av HR-rollen.

Samfunnsnyttene av temaet for oppgaven er å bidra til en bredere forståelse av hva HR begrepet innebærer og hvordan denne rollen blir utøvet i to norske organisasjoner. I forhold til masterprogrammet "samfunnsendring, organisasjon og ledelse" er oppgaven relevant ved at den ser på organisasjonsstruktur og hvordan man leder de menneskelige ressursene på en arbeidsplass. Disse teamene inngår i kurs vi har hatt om hvordan organisasjoner er bygd opp og ulike former for ledelse.

Opgaven består totalt av fem kapitler. Kapittel 2 tar for seg teori innenfor HR-feltet. Dette kapitlet gjengir ulike teoretiske tilnærminger til HR som fagfelt og HR-aktiviteter. Formålet med kapitlet er å gi en introduksjon av HR som fagfelt og beskrive sentrale begreper. Det neste kapitlet, 3, består av en methodedel som tar sikte på å redegjøre for valg av metode, forskningsprosess og presentasjon av informantene som inngår i casestudiet. Jeg begrunner her valgene av organisasjoner og informanter, samt beskriver gjennomføringen av dybdeintervjuer og går kort gjennom innholdet i intervjuguiden. Analysedelen, kapittel 4, beskriver de mest sentrale funnene fra dybdeintervjuene innen hovedtemaene 1) hvordan begrepet HR tolkes og forstås, 2) Hvordan HR praktiseres, 3) organisering av HR-funksjonen og 4) HR-rollen i beslutningstaking. I kapittel 5 drøfter jeg funnene fra analysen i forhold til problemstillingen, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstrukturen med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse», samt med teori som jeg har brukt i oppgaven. I dette kapitlet har jeg også med en oppsummering og avslutning for oppgaven.

Før jeg startet med oppgaven, hadde jeg mange ideer for hvilke temaer og elementer jeg kunne undersøke og gå i dybden på. Basert på disponibel tid måtte jeg ta flere runder for å

avgrense oppgavens omfang. Jeg endte opp med å prioritere å se på hvordan HR-rollen organiseres og praktiseres i to norske organisasjoner.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapitlet består av flere underpunkter og har som mål å beskrive hva HR er og gi ulike teoretiske perspektiver på HR. Underpunktene er også ment å fungere som underlag for analysen, som følger i kapittel fire.

2.1 Hva er human resources (HR)?

Litteratur som omhandler HR omfatter flere aspekter og funksjoner ved HR som organisatorisk enhet. I henhold til oppgavens formål er jeg bl.a. interessert i å se på organiseringen av HR, og hva som kjennetegner organiseringen og praksisen ved ulike måter å organisere HR på. Blant annet refererer Egerdal (2017) til HR-enheters ansvar for å tilrettelegge slik at organisasjonen får den fulle effekt av de menneskelige ressursene som befinner seg i organisasjonen. HR-enhetene har på denne måten ansvar for å utarbeide best mulige løsninger for hvordan ansatte og ledere i organisasjoner kan anvendes på en mest mulig effektiv måte for å kunne bidra til å nå organisasjonens mål. Som Egerdal (2017) redegjør for, inngår i dette å arbeide for ivaretagelse av de ansattes trivsel, personvern og arbeidsmiljø. De sistnevnte oppgavene kan noen ganger stå i motstrid til hva som kan synes effektivt for organisasjonen. Her har må HR bidra til å finne balansen mellom de ulike hensynene. For eksempel kan dette være situasjoner som omhandler personalkonflikter, lønnsforhandlinger eller nedbemanningsprosesser (Egerdal, 2017).

2.1.1 Fremveksten av HR som fagfelt

Det var først på 1980-tallet at det ble fokusert på HR og det tilkom flere beskrivelser av ulike aspekter ved HR. Inspirasjonene kom i særlig grad fra Harvard- og Michigan-skolene. Disse skolene representerer to ulike perspektiver innenfor HR. Harvard-skolen legger tyngden på et humanistisk perspektiv som fokuserer på at effektivitet oppnås av gode relasjoner mellom ansatte og ledelse, ved delegering og ansattes innflytelse og ansvarlighet. Disse relasjonene er ikke kun nødvendige for å gi lønnsomhet eller produktivitet, men ses på som et mål i seg selv for å oppnå et stabilt og effektivt arbeidsmiljø. Når det gjelder investering i menneskelige ressurser, var Harvard-skolen en av de første som satte fokus på hvordan ulike interesser hos individene (ansatte og ledere) i organisasjonen, dens eiere og samfunnet for øvrig må tas i betraktning når det er snakk om langsiktige påvirkninger av HR. Michigan-skolen fremmer et økonomisk perspektiv hvor effektivitet blir oppnådd med kontroll og incentivsystemer. Dette perspektivet konsentrerer

seg kun om én interessant og ett mål, nemlig eierne og deres avkasting. Dette skiller seg dermed i stor grad ut fra Harvard-skolen med dens fokus på å inkludere ansatte i tillegg til ledere (Kuvaas & Dysvik, 2016). HR litteraturen preges av de to skolenes ulike måter å praktisere HR på.

HR deles inn i hard og myk HR. Hard og myk HR fremmer to forskjellige tilnærminger til å lede de menneskelige ressursene på og hvordan ledelse og styring utøves. Hard HR har fokus på overordnet kontroll og ytre motivasjonsdrivere, som lønn og andre økonomiske belønningssystemer. Denne typen HR har som utgangspunkt at ansatte kun er motivert i å ivareta sine egne interesser i jobben sin og ikke bryr seg om felleskapet. I dette ligger at de kun arbeider for å oppnå egen gevinst og ytre belønninger som lønn, bonus eller forfremmelser (Egerdal, 2017).

Myk HR fokuserer på at de ansattes stimuleres av indre motivasjon. For at medarbeiderne skal yte maksimalt i sitt arbeid, må ledelsen følge opp de ansatte ved å gi gode utfordringer og motivere med arbeidsoppgaver de er interesserte i. HR har da fokus på å legge til rette slik at de ansatte trives og har et godt arbeidsmiljø. På denne måten kan de ta imot de utfordringene som arbeidsgiver gir, på en god måte og bidra til at de ansatte får en indre motivasjon til å bidra til å drive organisasjonen fram mot sine mål. I denne varianten av HR blir de ansatte gitt større tillit enn ved hard HR, dette ved at ledelsen ved myk HR forventer at de ansatte ønsker å bidra til å oppnå gode resultater for en selv, men først og fremst for organisasjonen. Når det gjelder hard HR, ønsker jeg å referere tilbake til Egerdal (2017) og det første perspektivet jeg presenterte. Det peker på et instrumentelt perspektiv hvor ressursene i organisasjoner blir sett på som verktøy. Ved en slik tilnærming blir de ansatte sett på som ressurser og ikke mennesker i den form at de har følelser eller egne ønsker for å videreutvikle seg i sin karriere, men kun tenker på belønning (Egerdal, 2017).

Michigan-skolen står for en form for hard HR, mens Harvard-skolen er i en myk HR-retning. Dette belegges i at Michigan-skolen som nevnt, har fokus på kontroll gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner. På den andre siden har Harvard-skolen fokus på menneskers behov for vekst og utvikling ved hjelp av å sette individene i sentrum for å oppnå effektivitet i organisasjonen. Forpliktelsesbasert HR innlemmer begreper ved HR som er anvendelige når det kommer til HR-systemer som har som fokus å ivareta menneskene i organisasjonen.

Begreper som commitment human resources systems, high commitment management practices, high involvement work practices/systems og high performance work practices/systems er begreper som omtales under forpliktelsesbasert HR. Forpliktelsesbasert HR tilhører Harvard-skolen og myk HR praksis og blir referert til som beste praksis-HR (Kuvaas & Dysvik, 2016). Konvensjonell HR som også går under kontrollorientert HR består av hard HR praksis som legger sin tyngde på økonomisk interesse og sentralisering gjennom kontroll-systemer som tilsvarer Michigan skolen (Kuvaas & Dysvik, 2016). Disse to skolene med deres ulike retninger og perspektiver blir brukt som idealmodeller for effektiv HR.

2.1.2 Effektiv HR

Hva som er effektiv HR må sees i relasjon til tid, rom og kontekst. Sentrale aspekter i disse sammenhengene er land, kultur, lokale eller regionale myndigheters politikk og lovgiving, størrelse på organisasjonen og ansattes utdannelsesnivå. Kuvass og Dysvik (2016) fremmer en modell som viser sammenhengene mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater. Jeg vil i min oppgave blant annet belyse effektivitet i HR i organisasjonene jeg har i undersøkt i en casestudie, der jeg har fokus på deres HR-aktiviteter. I henhold til modellen under er punktene HR-aktiviteter og HR-resultater relevante for min analyse av casestudien, der jeg ser på hvordan en offentlig og en privat organisasjon praktiserer og organiserer HR-rollene.

Modell: Sammenhenger mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater.



Hentet fra Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 30.

2.2 Fremveksten av strategisk HR-ledelse

På 1980-tallet var fokuset innen personalledelse rettet mot i hvor stor grad ansatte for egen del oppnår konkurransefordeler i form av suksess. Strategisk HR-ledelse ble introdusert på 1990-tallet og legger størst vekt på hvordan de menneskelige ressursene i virksomheten kan brukes for strategisk tenking og planlegging. Dette for å anvende de menneskelige ressursene på en måte som gjør at ansatte og ledere bidrar til å nå målene som organisasjonen har satt. Det finnes mange definisjoner på hva HR-ledelse er. Jeg velger å bruke definisjonen, «HR-ledelse er de valg HR-avdelinger foretar ovenfor de menneskelige ressursene for å nå virksomhetens mål» (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 56). Hovedskillet mellom personalledelse og strategisk HR-ledelse er at den førstnevnte bruker sine krefter på å koordinere de menneskelige ressursene her og nå, mens den sistnevnte fokuserer mer på den strategiske tankegangen i å bruke de menneskelige ressursene på en måte som gagnar både den kjente og den ukjente fremtiden. Dermed fokuserer altså personalledelse mest på det gitte øyeblikk, mens strategisk HR-ledelse ser ett eller flere skritt framover (Johansen & Sætersdal, 2017).

Som nevnt er strategisk HR-ledelse et relativt nytt felt. Bakgrunnen for dens framvekst er både organisatoriske og samfunnsmessige endringer. I og med at samfunnet er i stadig endring føler mange ofte på et press for å følge med i disse endringene, slik at de kan være oppdaterte og delaktige i samfunnet. Slike mekanismer påvirker i like stor grad organisasjoner, der ansatte og ledere blir presentert for endringene og hvordan de skal håndtere dem i forbindelse med sine arbeideroppgaver og innen sine fagområder. Her spiller strategisk HR-ledelse en viktig rolle for å kunne veilede og sette langsiktige mål for ansatte og ledere i organisasjoner. Endringer av menneskers holdninger, adferd og tankesett er ett av hovedfokusene i strategisk HR-ledelses praksis (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.2.1 Strategisk HR-ledelse

Strategisk ledelse brukes for å planlegge for, og for å løse, organisasjoners framtidige utfordringer. Det finnes ulike HR-praksiser for å lede folk i organisasjoner. Elementene utvelgelse, ansettelse, sosialisering og trening er noen praksiser som befinner seg på mikronivå (individnivå) og som utgjør den vanligste måten å planlegge og organiserer arbeidsoppgaver (Johansen & Sætersdal, 2017).

Strategisk HR-ledelse varierer i vesentlig grad basert på i hvilken utstrekning organisasjonen anvender myk eller hard HR. Dersom HR-enheten velger å kun fokusere på å nå sine mål i organisasjonen og bruke menneskene som ressurser eller verktøy for å nå dette målet er det bruk av en form av hard HR. Dersom myk HR anvendes, kan denne strategien gi motivasjon for de ansatte til å føle seg hørt og satt pris på. Imidlertid er det viktig at de ansatte ikke får et helt fritt spillerom. Det kan gi risiko for at oppgavene i organisasjonen flyter og for eksempel ikke blir gjort i rett tid. Strategisk HR-ledelse kan gi gode resultater dersom HR-enheten og ledelsen kjenner sine ansatte og gir dem tillit, men samtidig plasserer ressursene der det trengs for å oppnå målene i organisasjonen (Johansen & Sæterdal, 2017).

2.2.2 Mer om skillet mellom personalledelse til strategisk HR-ledelse

Begrepet ledelse er et vidt begrep og beskriver helheten og hvordan hele organisasjonen sett under ett blir ledet. Strategisk HR-ledelse søker å anvende metoder og verktøy som HR-funksjonen kan bruke og videre kunne koble disse opp mot organisasjonens overordnede strategi. På denne måten blir det et samspill mellom HR-funksjonen og ledelsesfunksjonen i organisasjoner, dette styrker de strategiske elementene i organisasjonen. Strategisk HR-ledelse fremmes blant annet gjennom strategisk ansettelse, strategisk belønning og strategisk kompetanseutvikling. Forskere deler ofte strategisk HR-ledelse i en vertikal og en horisontal avgrensning i organisasjoner. Den førstnevnte setter HR-praksisene i sammenheng med de strategiske prosessene i organisasjonen. Den horisontale tilnærmingen fokuserer på koordinering og integrering av de ulike HR-praksisene (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.2.3 Viktigheten av strategisk HR-ledelse

Strategisk ledelse har tidligere satt ulike produksjonsfaktorer høyest. Dette for å oppnå konkurransemessige fortrinn. De menneskelige ressursene har vært støtteapparat for å oppnå høyest mulig kvalitet i produksjonsfaktorene. Framveksten av ideen om viktigheten av de menneskelige ressursene kom på 1980-tallet. Da ble fokuset rettet mot hvordan ansatte og ledere kan bidra og yte for å oppnå konkurransefortrinn basert på sin kompetanse (Johansen & Sætersdal, 2017).

De valgene som blir tatt av HR-ledelsen ovenfor de valgte HR-avdelingene er strategisk kartlagt for å nå organisasjonens mål. HR-praksis kan deles inn i tre nivåer. Det første er

som tidligere omtalt, mikronivået (individnivået). Dette nivået fokuserer på hvert enkelt individ i organisasjonen. Fokus rettes mot å tilrettelegge slik at hvert individ gjennomfører sine oppgaver på den best mulig oppnåelig måte. Det andre nivået kalles for mesonivå (gruppenivå). Det har blitt et økende fokus på nye HR-praksiser innen dette nivået. Eksempler på dette fokusert er ansattes deltakelse i beslutningsprosesser, utvikling av organisasjonens innovasjonsprosesser, verdiskapingsprosesser og utvikling av kunnskapsprosesser i organisasjoner.

Det siste nivået er makronivået, det omhandler gjerne de ytre deler av organisasjonen. Noen eksempler på makronivå er organisatorisk design, globaliseringsimplikasjoner, internasjonal HR og globale kompetanseklynger. Gjennom globale kompetanseklynger kan HR-enheter utvikle seg og lære fra andre HR-enheter over hele verden. Slik adopteres kunnskap som kan bidra til utvikling av strategisk HR-ledelse. Forskning fremholder at organisasjonens verdier påvirkes av endringer i HR-praksiser (Johansen & Sætersdal, 2017).

Det er utført mye forskning på sammenhenger mellom ulike varianter av personalledelse og organisatoriske prestasjoner, men det er har vært vanskelig å komme fram til noen valide resultater siden dette samspillet er så komplekst, med mange variabler og påvirkningskrefter. Forskingen har vært rettet i tre retninger: 1) HR-resultater, 2) operasjonelle resultater og 3) økonomiske resultater (se modell under 2.1.2).

Det som kan omtales som HR-resultater, omhandler de resultatene som settes i sammenheng med personalledelse. Her inngår blant annet de ansattes kunnskaper, holdninger, adferd og ferdigheter. Operasjonelle resultater fokuserer for eksempel på produktivitet og oppnåelse av øvrige mål i prosjekter, herunder oppnådd kvalitet og service og innovasjon. De økonomiske resultater er koblet til oppnåelsen av de finansielle formålene organisasjoner har satt, eksempler på dette er kostnadsreduksjon, omsetningsøkning og avkastning på investeringer. De her tre nevnte retningene kan påvirke ansatte og lederes motivasjon, basert på hvilken strategisk HR-ledelse som velges (Johansen & Sætersdal, 2017).

Dersom organisasjonens mål blir oppnådd, kan dette forbedre hvordan de ansatte og lederne jobber, deres adferd og motivasjon til å videre oppnå nye resultater. Når en skal

betrakte forskningen, er det viktig å skille på målnivåene (mikro, meso eller makro). I tillegg er det viktig å måle de organisatoriske resultatene og holde dem opp mot de teoretiske perspektivene som det ønskes å få mer kunnskap om. For eksempel kan dette belyse sammenhenger mellom strategisk HR-ledelse og organisatoriske resultater. Dette kan gi en pekepinn på hvordan strategisk HR-ledelse kan utvikle mål og fremgangsmetoder for å oppnå organisatoriske resultater i organisasjonen (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.2.4 Ledelsestrender

I studier utført av Pfeffer og Sutton (2006) fremheves det at lederes beslutninger om HR og andre forhold er basert på hva andre gjør, ideer og ideologier. Begrepet human resource management (HRM) kan sees som beslektet med slike perspektiver. Det kan defineres slik:

Is the process and practice of managing and advising management on the recruitment, selection, retention and development of staff in an increasingly complex legal and social environment, with the aim of achieving the organization's objectives as they are made sense of by its managers or consultants (Clegg, Kornberg, Pitsis & Mount, 2019, s. 142).

Innenfor ledelse er en trend å følge med på hva andre ledere gjør, og som har vist seg å gi gode resultater. Denne formen for ledelsesoverføring adopteres både innad og mellom organisasjoner, eventuelt modifisert ut fra særtrekk ved organisasjonen, slike som størrelse og bransje. Ved hjelp av kurs og samlinger kan HR-ansatte lære seg nye metoder og verktøy for å lede de menneskelige ressursene i sin organisasjon. Dette gir både evidensbasert og evidensinkonsistent kunnskap. HR-enheter tar hyppig i bruk redskapene eksperimentering og utprøving, slik at de kan teste ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Denne utprøvingen kan bidra til nye måter å drive organisasjonen på, for eksempel for å oppnå effektivitet og trivsel. Imidlertid kan den også slå ut den andre veien ved at de nye tiltakene blir tatt dårlig imot, for eksempel ved at de skaper konflikter innad i organisasjonen. Ved slike utfall kan effektiviteten forsinkes og resultatene bli dårligere. Risikoen for at ugunstige tiltak og strategier implementeres reduseres ved at kunnskap og erfaringer deles mellom de som arbeider med HR, både internt og eksternt. Måten HR-enheter implementerer nye tiltak på må videre vurderes og formes i forhold til egen organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.3 Strategisk HR

Strategisk HR kan defineres som «det mønster eller sett av HR-aktiviteter som har som hensikt til å bidra til at organisasjonen når sine mål» (Kuvvas & Dysvik, 2020, s. 33). Hvordan organisasjonen benytter seg av ulike metoder og former for rekruttering av menneskelige ressurser inngår i deres utarbeidelse av HR-strategier. Strategisk HR kan deles inn i to hovedretninger: (1) Fokus på hvordan HR er bidragsyter til organisatoriske måloppnåelser, (2) Fokus på relasjonen mellom en organisasjons strategi og egenskaper opp mot dens HR-aktiviteter (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Strategisk HR kan videre deles inn i ulike nivåer i forhold til hvor organisasjonen befinner seg i forhold til strategisk HR. Det første og laveste nivået er at HR-funksjonen arbeider helt uavhengig av organisasjonens strategi, dermed er HR-funksjonen adskilt fra organisasjonens overordnede strategi. På det andre nivået søker organisasjonen å forme HR-funksjonen slik at den passer til organisasjonens strategi, tilpasningsprosessen går kun fra strategi til HR og kan betegnes som et strategisk imperativ. Det tredje nivået er når organisasjonens strategiutvikling tar HR i betraktning. Dette nivået fokuserer på å sette HR inn i organisasjonens strategiutvikling, slik at HR blir en del av organisasjonens strategi. På denne måten ser organisasjonen at deres strategi innlemmes i HR sitt arbeid, herunder hvordan de menneskelige ressursene som enten er del av eller ønskes rekruttert inn i organisasjonen, inngår i strategiene. Det siste og fjerde nivået er en kontinuerlig og likeverdig toveis prosess mellom strategi og HR. Dette nivået belyser hvordan både strategi og HR setter premisser for hverandre (Kuvaas & Dysvik, 2020). Slik kan HR ha en like stor innvirkning på strategiske valg som organisasjonen for øvrig har.

2.3.1 Varianter av strategisk HR

HR-tilpasning omhandler hvordan HR blir anvendt i organisasjonen. Ut fra litteraturen på feltet kan den deles inn i to typer. Den første går ut på at HR er internt konsistent, som også kan uttrykkes som horisontalt tilpasset. Dette innebærer at HR-aktivitetene er komplementære og at koblingen mellom HR-aktivitetene forsterker hverandre. Denne typen HR-tilpasning gir en likeverdig kobling mellom de ulike aktivitetene. Den andre typen HR-tilpasning litteraturen referer til er ekstern, eller vertikal, tilpasning. Her er hovedfokuset rettet mot delene i organisasjonen som er viktige for dens strategi. Denne typen HR-tilpasning er også opptatt av å se på samsvar mellom HR og andre organisatoriske forhold (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Den eksterne tilpasningen kan belyses gjennom tre underperspektiver. Det første perspektivet omtales som et universelt perspektiv. Det konsentrerer seg ikke om noen spesifikk strategi, men vektet hvilke HR-tiltak som er mer nyttige enn andre. Den interne tilpasningen og komplementeringen mellom HR-aktivitetene er i sentrum. Forholdet sees dermed på som implisitt og blir referert til forpliktbasert HR. Det neste perspektivet, strategisk betinget perspektiv, belyser hvordan ulike HR-strategier og -aktiviteter kan være mer egnede enn andre. Det siste perspektivet i ekstern tilpasning betegnes som et konfigurasjonelt perspektiv. Det består av både en systemtilnærming med internt konsistente og gjensidig forsterkende HR-tiltak og samsvaret med strategien (Kuvass & Dysvik, 2020).

2.4 Organisasjonssystem

En definisjon av organisasjon lyder slik, «et sosialt system konstruert for å nå mål» (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 23). Organisasjoner arbeider mot dens formål, dette formålet vil gjenspeile seg i alle aspekter i organisasjonen. Det er to hoveddimensjoner som er aktuelle i alle organisasjoner, det er oppgaver og mennesker. Selve organiseringen i organisasjoner avhenger av samspillet mellom disse to hoveddimensjonene (Johansen & Sætersdal, 2017).

For å redegjøre for hvordan organisasjoner er strukturert ved et velformulert rammeverk ønsker jeg å henviser til Henry Mintzberg (1979). Måten organisasjoner er strukturert avhenger av hvordan aktiviteter og oppgaver løses for å oppnå organisasjonens formål. Begrepet differensiering brukes i forbindelse med behovet for en struktur for å behandle oppgavene som skal arbeides med/løses i organisasjoner. I organisasjoner hvor aktivitetene og oppgavene er veldig forskjellige er det større grad av differensiering og et større behov for samhandling mellom avdelingene/enhetene. Behovet for samhandling blir betegnet som integrasjon og er blitt mer aktuell i moderne store selskaper som er avhengige av flere funksjoner i organisasjonen for å oppnå deres formål (Mintzberg, 1979).

I litteraturen belyses tre hoveddimensjoner i en oppgavebasert organisering. Den første hoveddimensjonen er arbeidsdeling. Denne dimensjonen tar rede på hvem som skal gjøre hvilke oppgaver, dette er avhengig av ansatte og lederes kompetanse. Den andre hoveddimensjonen er koordinering. Dette avgjør hvordan de forskjellige oppgavene skal

sammensatt til en helhet. Den siste hoveddimensjonen består av fordeling av beslutningsmyndighet og beskriver den hierarkiske strukturen av organisasjonen (Johansen & Sætersdal, 2017).

Spesifisering av kompetanse er viktig for organisasjoner ved at den kan bruke ekspertkompetanse på ulike felt i strukturen. Stor grad av spesialisering gjør at menneskene i organisasjonen er gode på avgrensede områder. Dette kan imidlertid skape problemer med at det blir mangel på breddekompetanse i organisasjonen. Spesialisering kan også skape problemer med koordinering av oppgaver og hindre en bredere flyt i oppgaveløsningen. Dermed må organisasjoner finne den hårfine balansen ved å bygge strukturen opp med spesialisering og breddekompetanse som kan samhandle (Johansen & Sætersdal, 2017).

Mintzberg (1979) referer til koordineringsmekanismer som mekanismer for integrasjon. De tre hoveddimensjonene han henviser til er gjensidig tilpasning, direkte tilsyn og standardisering. Ved standardisering blir koordineringen mellom de forskjellige funksjonene nøye strukturert. Det direkte tilsyn fra ledere på forskjellige nivåer sikres gjennom en hierarkisk struktur som koordineringen er organisert gjennom. Den gjensidige tilpasningen er aktuell i et verdiverksted, som beskrives nærmere under. Der er det vanligvis mindre grad av arbeidsdeling og koordineringen foregår i større grad ved hjelp av gjensidig tilpasning (Johansen & Sætersdal, 2017).

Et annet sentralt element i strukturen er fordelingen av beslutningsmyndighet som kan beskrives langs en dimensjon fra sentralisering til desentralisering. Sentral fordeling av beslutningsmyndighet kan være positivt i den forstand at avgjørelser og tiltak som iverksettes vil kunne gjelde for helheten og bidra til en enhetlig politikk for organisasjonen. Den negative siden med en slik fordeling av beslutningsmyndighet er risikoen for at ledelsens mangler relevant informasjon og dermed ikke bruker all kunnskapen som befinner seg i organisasjonen (Johansen & Sætersdal, 2017).

Mintzberg (1979) redegjør for det han kaller «superstruktur» som betegnes som den helhetlige formelle organisasjonsstrukturen. Han bruker begrepet «skjelettet» for å beskrive superstrukturen ved at skjelettet må få «kjøtt» for at organisasjonen skal fungere optimalt (Mintzberg, 1979, s. 148). Forbindelser som organiseres horisontalt i

organisasjoner (motsatt av vertikalt, som for eksempel hierarki) og som defineres som tverrgående forbindelser er selve «kjøttet». Disse forbindelsene inneholder rutiner og systemer for kontroll og planlegging og omfatter samhandling på tvers av strukturen. Hovedfokuset er å sikre at ansatte og ledere arbeider for organisasjonens formål og kontrollerer hvorvidt målene blir oppnådde. Begrepene stabilitet og fleksibilitet er sentrale for å kartlegge i organisasjoner for å se hvordan forholdet mellom dem blir utspilt i organisasjonen. Stabilitet omhandler grunnleggende instruksjoner for hvilke oppgaver som kreves ved hver ansettelse og forventningene til de ansatte og ledere. Fleksibilitet innebærer at ansatte og ledere har tid til å utføre andre oppgaver som ikke er fast bestemte, men bidrar til ytelsen for å oppnå organisasjonens formål. Organisasjoner vil være avhengige av å ha en blanding av begge elementene for å få effektivitet i oppgaveløsningen (Johansen & Sætersdal, 2017).

Mange organisasjoner består av mange elementer eller avdelinger, og HR er en del av de fleste moderne organisasjoner. Jeg vil i denne delen redegjøre for hvordan organisasjoner er bygd opp, blir sett på som ett system og hvor HR-avdelingen befinner seg i dette verdiskapende sosiale systemet. Organisasjoner har alle som mål å oppnå resultater, og mange også å oppnå gevinster. Slike gevinster behøver ikke nødvendigvis å bestå av økonomiske fortjenester. I for eksempel frivillige organisasjoner kan ofte gevinsten være symbolske fortjenester. Begrepet verdikjede er i sentrum når en studerer organisasjoner som et verdiskapende system. Et element i verdikjeden består av input, dette er ressursene som settes inn, blant annet kompetanse, råvarer og teknologi. Disse faktorene omdannes i organisasjonen til produkter, eller output, som kan sendes ut av organisasjonen. Det er denne prosessen som kan gi organisasjonen gevinst (Johansen & Sætersdal, 2017).

Organisasjoner har som mål å øke effektiviteten i denne omgjøringen av input til output slik at output øker sammenliknet med input. En forenklet verdikjede kan beskrives som inneholdende to komponenter, primærfunksjoner og støttefunksjoner. Primærfunksjonene består av logistikk, produksjon og markedsføring. Støttefunksjonene inkluderer teknologisk utvikling, HR-avdeling, økonomi og finans. Selv om verdikjeden slik kan deles inn i to grupper, er disse gjensidig avhengige av hverandre og aktivitetene må samsvare med hverandre for at verdikjeden fungerer optimalt. Slike verdikjeder er ikke relevante for alle typer organisasjoner. Denne masteroppgaven ser på en offentlig og en privat organisasjon som begge tilbyr kompetanse og tjenesteyting, her omhandler

verdiskapingen anvendelsen av kompetanse og ressurser for å levere et best mulig resultat tilpasset kundens behov. Leddene i organisasjonen må samhandle for å skreddersy produktet kundene ønsker (Johansen & Sætersdal, 2017).

Denne typen verdiskaping refererer Stabell og Fjeldstad (1998) til som verdiverksted. Den gjensidige avhengigheten mellom avdelingene og enhetene i organisasjonen er sentral for å skape verdi gjennom sykliske aktiviteter, som krav i forhold til arbeidsdeling og koordinering. For å overleve og opprettholde verdikjeden er organisasjonen avhengig av å ha tilstrekkelig kompetanse til å utvikle tilbud som kundene etterspør. Det er nødvendig å komme med forslag til nye løsninger/ideer og videreutvikle ansatte og ledere underveis i prosessen (Johansen & Sætersdal, 2017).

En intern HR-avdeling vil være spesielt sentral i tilfeller som drøftet i forrige avsnitt. Å komme med forslag til problemløsning er en viktig aktivitet i HR-avdelinger som opererer som støttefunksjon i organisasjonen. På lik linje med andre avdelinger består også HR-avdelingen av ansatte med spesialkompetanse. Verdikjeden i HR-avdelingen fungerer tilnærmet som et verdiverksted som tar for seg de forskjellige stadiene i problemløsningen. Disse stadiene kan beskrives i en modell. Det første stadiet er å definere problemet, deretter å komme med løsningsforslag. Videre følger det å ta beslutninger om valg av løsninger, så å utføre selve gjennomføringen av valget og til slutt foreta en kontroll/evaluering av tiltaket. Modellen kan så gjentas i sykluser, blant annet fordi kundenes behov er i stadig endring (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.4.1 HR som verktøy i organisasjonsbildet

Kuvaas & Dysvik (2020) beskriver HR som et verktøy for å utvikle ansattes og lederes motivasjon, holdninger, kunnskaper, ferdigheter og atferd gjennom bruk av metoder som gir gevinst for både ansatte og ledere, og dermed også organisasjonen. For at verktøyet HR skal yte og tilrettelegge for maksimal utnyttelse av menneskelige ressurser er evidensbasert ledelse sentral. Evidensbasert ledelse refererer til bruken av beste evidens eller dokumentasjon i organisatorisk praksis. I denne forbindelse er HR-enheter avhengig av å ha kunnskap og dokumentasjon som bygger på evidens for å kunne ta beslutninger og fremme tiltak for å utnytte menneskelige ressurser på en effektiv måte og ivareta ansattes velvære (Kuvaas & Dysvik, 2020).

HR kan ses på som relasjonen mellom X og Y. HR-enheter tar beslutninger og iverksetter handlinger som er X for å oppnå mål/resultater som er Y. Slik kan X basere seg på forskning og kunnskap som har vist seg å gi resultatene Y. I store organisasjoner er det ikke slik at HR-enheten kan ta det fulle ansvaret for å iverksette alle tiltak som skal implementeres i organisasjonen. Ledere og linjeledere får ofte tildelt dette ansvaret, gjerne med støtte fra HR-enheten. HR blir dermed en støttefunksjon for ledere og kan bidra til hvordan ledere skal presentere og iverksette endringer og tiltak for organisasjonsutviklingen. Dette temaet (HR og ledere) vil jeg diskutere videre i analysedelen hvor resultatene fra casestudien gir en tydelig beskrivelse av hvordan HR-enheten bistår ledere til å tilnærme seg de ansatte. Dette viser at HR-enheten og ledere ofte jobber tett sammen for å forvalte de menneskelige ressursene på en rettferdig og progressiv måte (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.5 Teoretiske rammeverk av kompetanse

Kompetanse består blant annet av de tre elementene kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Begrepet kunnskap har sin opprinnelse fra filosofien. Episteme, techne og fronesis er tre typer av kunnskap som kan føres tilbake til den greske filosofen Aristoteles (384-322 f.Kr.). Teoretisk kunnskap i betydningen «vite at» er innholdet i episteme hvor kognitive prosesser er hovedfaktoren. Denne kunnskapen er eksplisitt som betyr at den for eksempel kan skrives ned og kunnskapen kan overføres gjennom bøker eller muntlig formidling. Teche beskriver praktiske ferdigheter som innebærer å «vite hvordan». Denne formen for kunnskap fokuserer på hvordan anvendelsen av kunnskapen blir nyttiggjort i form av presentasjon, produksjon og skapelsen av materielle og åndelige produkter (Johansen & Sætersdal, 2017).

Holdninger er avgjørende for hvordan kunnskap og ferdigheter blir anvendt i praksis og på hvilken måte i de ulike situasjoner. Begrepet fronesis brukes om holdninger og er betegnet som klokskap, der bruken av holdninger blir sentral i komplekse situasjoner. Det kan forekomme tilfeller der ansatte og ledere besitter den kunnskapen og ferdighetene som kreves i henhold til sine stillingsbeskrivelser, men mangler de rette holdningene. Dette vil kunne føre til at organisasjonen ikke oppnår sitt fulle potensiale. Kartlegging av holdninger kan være en utfordring for HR-enheter når det kommer til rekruttering av ansatte. En søker kan komme på et jobbintervju med en CV full av informasjon om ferdigheter og relevant utdanning som organisasjonen er ute etter, men HR kan ha vanskeligheter med å sikre seg

at holdningene til personen samsvarer med kravene i stillingsbeskrivelsen. Dette kan blant annet løses ved å kontakte tidligere arbeidstakere og få informasjon om vedkommendes holdninger på tidligere arbeidsplass (Johansen & Sætersdal, 2017).

En matematisk funksjon som fremhever viktigheten av holdninger, kan beskrives slik:
Kompetanse = (Kunnskap + Ferdigheter) x Holdninger (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.5.1 Utøvelse av kompetanse

Taus og eksplisitt kompetanse er motsetninger til hverandre, disse vil beskrives under. Forskeren Micheal Polanyi har i sine tidligere verk redegjort for taus kompetanse (kunnskap). Polanyi definerer taus kunnskap som «det faktum at vi kan vite mer enn vi kan si» (Polanyi, 2000, s. 16). Dette betyr at ansatte og ledere i organisasjoner kan oppleve å sitte inne med kunnskap og kompetanse som de ikke klarer å formidle verbalt og støter på utfordringer med å overføre denne til andre deler av organisasjonen. Det motsatte av taus er eksplisitt kunnskap/ kompetanse. Når kompetansen er eksplisitt, vil det si at den er uttalt og dokumentert. Kompetansen kan også uttrykkes gjennom språk, tall eller bilder som gjør den i stand til å bli overført til andre (Johansen & Sætersdal, 2017).

Hvilken kunnskap og kompetanse som er taus eller eksplisitt vil være ulik for ulike mennesker. Noen har lettere for å sette ord på fenomener enn andre. Ansatte og ledere kan inneha taus kompetanse som er skjult og vanskelig å synliggjøre. En måte å forsøke å få denne kompetansen til overflaten er å observere mennesker i organisasjonen og prøve å fange opp holdninger, bevegelser og adferd som kan være drevet av den tause kompetansen (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.5.2 Kompetanseområder i organisasjoner

I prosessen med rekruttering er det viktig i forkant å kartlegge hvilke kompetanseområder, ferdigheter, evner og holdninger organisasjonen er ute etter. Kompetansebehov kan kartlegges på tre nivåer. Det første nivået betegnes som det organisatoriske nivået. På dette nivået ligger fokus på å gjøre en vurdering av hvilke kompetansebehov organisasjonen har på helhetsnivå eller gruppenivå. Det neste nivået adresserer det organisatoriske nivået og her foretas en mer spesifikk vurdering av innholdet i arbeidsoppgavene, ved for eksempel å se på hvordan de andre ansatte løser sine arbeidsoppgaver i organisasjonen. Denne

framgangsmåten vil kunne bidra til å kartlegge innholdet i arbeidsoppgavene og hvilke behov det er nødvendig å oppfylle fra organisasjonens side.

Dersom det er store skiller mellom de ansatte, kan organisasjonen igangsette tiltak som for eksempel trenings- og utviklingstiltak eller anbefalinger av rekruttering. Den negative siden ved å utføre en slik sammenligning er at det kan være vanskelig for de ansatte å beskrive og forklare hva og hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver, siden ansatte ofte sitter inne med taus kunnskap (kunnskap som er vanskelig å sette ord på). Dermed kan det bli en utfordring å adoptere arbeidsprosessene til erfarne ansatte. Den enkelte medarbeider er det siste nivået der blant annet egenskaper som påvirker motivasjon er viktig. Dette kan også omfatte utbytte og overføring fra trenings- og utviklingstiltak til jobbsituasjonen. Ved hjelp av egenskaper kan organisasjonen utarbeide hvilke behov som ønskes å oppfylles ved rekrutteringsprosesser og trening- og utviklingstiltak (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.5.3 Tiltak innenfor trening og utvikling i organisasjoner

Trenings- og utviklingstiltak er aktiviteter som igangsettes for å oppnå forbedring av individuelle, gruppe- og organisatoriske prestasjoner. Hovedpoenget med trenings- og utviklingstiltak i organisasjoner er å etablere en kontekst hvor ansatte og ledere kan lære og tilegne seg kunnskaper og ferdigheter fra erfarne ansatte og ledere. Læringsprosesser deles inn i to typer, uformelle og formelle læreprosesser. Uformelle læreprosesser skjer ubevisst og er læring som blir adoptert/overført mellom kollegaer i organisasjonen på en «naturlig» måte. Det er dermed ikke planlagt at det skal skje en læreprosess, men dette skjer naturlig på arbeidsplassen gjennom sosialisering og samhandling (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Systematiske læringsprosesser og utviklingstiltak er en del av den formelle læreprosessen. Denne typen av trenings- og utviklingstiltak er bevisste tiltak som er iverksatt fra organisasjonens side. Den mest kjente formen for trenings- og utviklingstiltak i norske organisasjoner er interopplæring uten formell evaluering. Tiltakene kan for eksempel være obligatoriske kurs eller samlinger som inkluderer de aktuelle ansatte og ledere. Det kan også være frivillige tiltak. Den siste varianten av trenings- og utviklingstiltak er formelle læreprosesser med eksamen eller sluttvurdering. Denne formen for trenings- og utviklingstiltak er brukt i mindre grad i norske organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Trenings- og utviklingstiltak er en sentral HR-aktivitet og bidrar blant annet til å øke organisasjonens konkurransefortrinn ovenfor andre organisasjoner. Ved å videreutvikle kunnskaper og ferdigheter innad i organisasjonen får den fordeler med å være først ute med produkter og tjenester som er etterspurt på markedet. HR-enhetene har et ansvar for at organisasjonen klarer å beholde dyktige ansatte som har høy kompetanse og kunnskaper. Dersom det ikke blir skapt noen mulighet for å videreutvikle kunnskaper hos de ansatte, kan det bli vanskelig for organisasjonen å beholde de mest kompetente ansatte siden de vil være på utkikk etter jobber som gir dem nye utfordringer og læring innenfor kunnskapsaspektet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.5.4 Nivåer innenfor individ, gruppe og organisasjon

Når en blir ansatt i en organisasjon og er avhengig av samhandling med andre ansatte i organisasjonen er det nødvendig at kompetansen formes til individnivå. Kompetansen hos den enkelte ansatte på individnivå kan også kalles for mikronivå. Dette tar form ved læringsprosesser for å oppnå en utvikling av nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger til den enkelte ansatte. For å kunne utnytte den kompetansen som allerede eksisterer hos den ansatte er det behov for mobilisering.

En annen måte å forme nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger på kan foregå på gruppenivå, også kalt for mesonivå. På dette nivået blir det dannet avgrensede organisatoriske grupper av ansatte, dette kan være grupper bestående av avdelinger, team, prosjektgrupper, ledergrupper eller tillitsvalgte. I denne sammenheng blir fokuset på om gruppen samlet sett har den forventede kompetansen som kreves for å oppnå de ønskede resultater.

Dersom det viser seg å være et forbedringspotensial på mesonivå kan det være nyttig å gjøre endringer i form av læring og mobiliseringsprosesser. Tiltak her kan for eksempel være:

- (1) Få større tilgang på maler, verktøy og tidligere erfaringer i virksomheten
- (2) Metoder for å oppnå bedre samarbeid mellom individene i gruppen
- (3) Omorganisering av roller internt i gruppen for i større grad å utnytte den individuelle kompetanse

Det øverste nivået, organisasjonsnivået, kan knyttes til gruppenivå på flere felter som organisering, effektivisering, konflikthåndtering og så videre. Det som kjennetegner organisasjonsnivå, er at på dette nivået blir hele organisasjonen tatt i betraktning som en helhet, og fokus vil rettes mot samhandling mellom gruppene og ikke kun individene innenfor en spesiell gruppe (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.5.5 Teknologisk verktøy, informasjon og kunnskap

Data er et verktøy som er den enkleste formen for hva og hvordan mennesker kan vite noe. Data kan bestå av tall og bokstaver som ved å settes i en kontekst og sammenheng gir mening for den underliggende kunnskapen og gir informasjon. Når erfaringer blir koblet sammen med informasjonen og vist i en bestemt praksis blir det omdannet til kunnskap. Prosessen mellom informasjon og omdannelsen til kunnskap blir formet av menneskelig bearbeidelse (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.5.6 Formell, reell og potensiell kunnskap i kompetanseform

Formell kunnskap er lett for blant annet HR-enheter å fange opp når det kommer til rekruttering siden denne formen for kunnskap blir etablert gjennom grunnskole, høyere utdanning, kurs og sertifisering. Denne kunnskapen er dermed dokumentert og er lett å beskrive gjennom for eksempel en CV. Den formelle kunnskapen forteller HR-enhetene noe om hva personen har gjort tidligere, hvilke fag og grad personen har fullført og hvilke resultater som er oppnådd. Denne typen av kunnskap sier kun hva personen har gjort eller kunnet tidligere, men ikke noe om hva personen kan i dag. Den formen for kunnskap som personen har i dag kalles reell kompetanse. Denne består av den formelle kompetansen, kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Reell kompetanse omfatter derfor hvilke ressurser personen har den dag i dag, og er vanskeligere å fange opp enn dokumentert formell kunnskap (Johansen & Sætersdal, 2017).

Ingen av disse beskrevne typene for kompetanse sier imidlertid noe om framtidsperspektivet (Johansen & Sætersdal, 2017). Her kommer en tredje type kompetanse inn som omtales som potensiell kompetanse. Denne formen for kompetanse er ikke like mye brukt i litteraturen som de to andre. Potensiell kompetanse ble introdusert av Lev Vygotsky med teorien om den nærmeste utviklingssonen. Han redegjør for to perspektiver som kompetansen må forstås under. Det første perspektivet vektlegger kompetansen som en konsekvens av allerede etablerte utviklingsprosesser som har ført

fram til et reelt kompetansenivå. Det andre perspektivet belyser at kompetansen også må forstås som den kompetansen som befinner seg innenfor rekkevidden, og vil med bestemte betingelser kunne bli realisert i nærmeste framtid. Den reelle kompetansen kan anvendes til selvstendig oppgave og problemløsning, mens den potensielle kompetansen innebærer at en person er kapabel til å utføre oppgave- og problemløsning etter læring og støtte fra andre (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.6 Kartlegging av kompetanse i organisasjoner

Kompetansekartlegging er en sentral oppgave for HR-avdelinger.

Oppgavedeling skjer ved kartlegging av ansatte og lederes kompetanse slik at organisasjonen skal kunne ha full nytteverdi av den eksisterende kompetansen i organisasjonen. Problemet med kompetansebegrepet er at det er vanskelig å måle presist, og begrepet omhandler mange områder, som for eksempel formell kompetanse, kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det finnes dermed utallige måter å beskrive begrepet kompetanse. Det er viktig å beskrive hva begrepet kompetanse er og hvordan den kan anvendes i organisasjoner (Johansen & Sætersdal, 2017).

En måte å formulere hva kompetanse er slik Linda Lai (2013) fremhever, «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46). Definisjonen vektlegger hvilken kompetanse menneskene i organisasjonen har og hvordan den blir brukt for å oppnå organisasjonens formål. For at organisasjonen skal fungere optimalt er målet at ansatte og ledere skal være kompetente, og at det er balanse mellom den ansattes kunnskapsnivå og krav til kunnskap for de ulike oppgavene. Dersom det blir ubalanse kan det bety at den ansatte eller lederen ikke har de bestemte ferdighetene og kunnskapene for å utføre det arbeidet krever, dette blir ofte betegnet som at vedkommende er underkvalifisert. Det fører også til ubalanse når personen er overkvalifisert, som betyr at den ansatte har for høy kompetanse i forhold til hva stillingen krever (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.6.1 Rekrutteringsmetode og rekrutteringsprosess

Rekruttering foregår veldig ulikt i forskjellige bransjer. For å trekke til seg de «riktige» søkerne er det viktig at organisasjonen anvender de menneskelige ressursene i praksis og ikke bare sier til de ansatte at de er viktige ressurser. Organisasjonen må være klar og

tydelig på hvilke kvalifikasjoner de ønsker at søkerne sine skal ha og fremheve viktigheten av HR-aktiviteter innad i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Tilskrevne og tilegnede egenskaper er to elementer i rekrutteringsprosessen. Den førstnevnte er egenskaper kandidaten ikke selv kan styre eller påvirke, dette kan for eksempel være alder, kjønn, rang i familie osv. Tilegnede egenskaper er egenskaper kandidaten kan kontrollere og styre ved egen ytelse. Den sistnevnte har fått en større plass i rekrutteringsfasene og dermed er den førstnevnte blitt mer skyggebelagt (Grismø, 2004).

2.6.2 Rekruttering og jobbanalyse

Et av de viktigste HR-aktivitetene for organisasjoner er rekruttering. Forskning viser at det er en sammenheng mellom anvendelse av ulike rekrutteringsmetoder og de resulterende arbeidsprestasjoner hos ansatte. Iversen (2020) mener at HR-avdelinger må utføre en kritisk gjennomgang av eksisterende metoder og prosedyrer for å trekke ut de praksisene som gir best resultat. Videre er det viktig at organisasjonen «former» rekrutteringsprosessen etter aktiviteter det er behov for i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Jobbanalyse er en sentral del av rekrutteringsprosessen. Martinsen (2019) argumenterer for at innholdet i jobbanalysen bør ses i bredere forstand med å være tilpasningsdyktig og mottagelig for hyppige endringer. Fordelen med å utvikle jobbanalyser er å belyse hvilken kompetanse det er behov for, og dermed hvilke krav som skal stilles til nyansatte. Dermed kan jobbanalyser være et verktøy for å kartlegge hvilke kompetanser organisasjoner trenger, og rette fokuset på hvilke kompetanser som er aktuelle å få tak i på arbeidsmarkedet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Den innhentede informasjonen fra jobbanalyser vil være viktig for å rekruttere riktig kompetanse, og vil være en påvirkningsfaktor for hvordan organisasjonen vil prestere. Dersom organisasjoner også lykkes med å utforme en rekrutteringsprosedyre som tiltrekker seg mange søkere og fremstår som en attraktiv arbeidsplass, vil organisasjonen i større grad få inn kompetente folk til sine ledige stillinger. Jo flere søkere, jo større utvalg har organisasjonen å plukke fra, og dermed større muligheter til å ansette mennesker som oppnår kravene i stillingsbeskrivelsen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.7 Avgjørende faktorer for arbeidslyst og effektivitet hos ansatte

Evner, vilje og mot er faktorer som er avgjørende for arbeidslyst. Disse faktorene påvirker blant annet kunnskaper, ferdigheter og motivasjon hos ansatte og ledere. Evner betraktes som reaktivt stabile egenskaper og kvaliteter hos mennesker herunder ansatte og ledere. De er mer «innebygd» i mennesket og kan dermed ikke endres i like stor grad som kunnskaper og ferdigheter. Hvilke evner en person har er avgjørende for vedkommendes grunnlag for å utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Evnene varierer mellom mennesker, for eksempel når det gjelder å utføre arbeidsoppgaver og å sette seg inn i fagtematikk. Evner kan belyses ved hjelp av tester, for eksempel evne- og personlighetstester (Johansen & Sætersdal, 2017).

Motivasjon er tett knyttet til begrepet vilje og kan sees som definerende for en persons handlingsmønstre. For å utføre for eksempel oppgaver og planer i organisasjoner er det nødvendig at ansatte og ledere har vilje til å anvende evnene sine for å utføre sine plikter på arbeidsplassen. Dermed er både vilje og evner vesentlige faktorer. Det hjelper ikke å kun ha evnene til å utføre oppgavene, viljen må også være til stede for å oppnå effektive resultater, enten det er hos ansatte eller ledere. Mot er en annen vesentlig faktor, som kan oppfattes å henge tett sammen med evne og vilje. For å oppnå optimale resultater er det nødvendig at ansatte og ledere har mot og tro på at de kan utføre de oppgavene som kreves av dem. Dersom slikt mot og tro mangler, kan evner og vilje i ytterste konsekvens bli irrelevant for prestasjonene (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.7.1 Motivasjon og dens påvirkning på villighet

Organisasjonens bruk av kontrollorientert versus forpliktbasert HR vil kunne gi ulike utslag for motivasjonen hos ansatte og ledere. Som tidligere nevnt, kan dette baseres på bruk og tanke sett i forhold til menneskelig ressurser i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020). Motivasjon hos ansatte og ledere er en viktig faktor når det kommer til hvordan hver enkelt oppfører seg og vedkommendes villighet til å yte i jobbsammenheng.

Omorganiseringer og andre endringer i organisasjonen kan endre motivasjonen, alt ut fra om de som berøres er fornøyde eller misfornøyde med endringene. Mennesker har en tendens til å gjenta sine tanke- og handlingsmønstre, dermed har motivasjon også en nær sammenheng med personlighet (Dreher & Dougherty, 2001).

Forskning viser at egeninteresse kan være sentrale motivatorer for både ansatte og ledere i organisasjoner. Imidlertid har det ikke vært så lett å underbygge dette ved studier av konkrete adferdsmønstre i organisasjoner. På den andre siden har det vist seg at egeninteresse er blitt forsterket i tilknytning til atferden til ansatte og ledere (Kuvaas & Dysvik, 2020).

I litteraturen belyser begrepet corporate governance blant annet interessemotsetninger mellom styre og ledelse i forhold til økonomiske kontrakter. Slike motsetninger kan føre til ekstreme avlønninger og økonomisk kriminalitet. Egeninteresser kan også betraktes opp mot new public management. Denne formen for styresett er aktuell for offentlig sektor og har mer fokus på kontroll og overordnet styring enn tillit. Slik kan ansatte og ledere bli forpliktet til å følge vedtak og ordrer som kan stå i motstrid til egeninteresser. En annen styringsstrategi er kontroll og belønningssystemer. En slik strategi er ment å bidra til å forsterke båndene mellom den enkeltes prestasjon og innsats ved at denne avgjør hvilken økonomisk belønning de får. Dette skal gi organisasjonen mulighet til å høyne sine produksjonsmål (Kuvaas & Dysvik, 2020).

3.0 Metode

I det forrige kapittelet er det presentert teori som viser til ulike perspektiver, innfallsvinkler og kunnskap om HR. Materialet er hentet fra bøker, artikler og tidsskrifter, og er viktig for å kunne vise den kompleksitet som begrepet HR rommer. Samtidig gir innholdet i det forrige kapittelet et bakteppe for vurdering og tolkning av data ervervet gjennom en casestudie der forskningsprosessen bygger på kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskningsmetode innebærer å studere mennesker og menneskelige fenomener i sitt naturlige miljø. Denne forskningsmetoden står i motsetning til kvantitativ forskningsmetode som tar utgangspunkt i tall og statistikk. Ved bruk av kvantitativ forskningsmetode utformes det ofte spørreskjema for å innhente data, mens ved kvalitativ forskningsmetode går en mer i dybden med å plukke ut få eller små grupper med informanter til f.eks. å delta i dybdeintervju (Johanessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I henhold til min problemstilling, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på den organisatoriske funksjon og reelle innflytelse» er jeg interessert i og har som mål å komme i dybden på hvordan HR-rollen praktiseres og organiseres. For å nå dette målet er det en kvalitativ tilnærming best egnet som forskningsmetode.

Jeg har valgt å gjøre en casestudie med hjelp av Yin (2009) sin framgangsmåte. Case betyr «tilfelle» (Johanessen et al, 2011). I denne oppgaven fokuserer jeg på hvordan tilfelle HR praktiseres i en offentlig og en privat organisasjon. Hensikten med casene er å innhente primærdata (nye data som kommer direkte fra kilden) om et spesifikt fenomen, nemlig hvordan HR praktiseres i den konkrete organisasjonen. Jeg vil videre beskrive de ulike stegene i forskningsprosessen og hvordan casestudiet ble planlagt og gjennomført.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode for å få en grundigere og dypere forståelse av hvordan HR praktiseres i to norske organisasjoner. Jeg bruker teori (beskrivelser fra fagfeltet) for å drøfte og analysere mine funn fra kvalitative intervjuer gjennomført ved to norske organisasjoner. Presentasjon av kun teori alene er ikke tilstrekkelig for å kunne vise hvordan HR praktiseres. Derfor er data fra casestudie en viktig del av oppgaven. Data fra casestudien vil vurderes, tolkes og diskuteres opp mot et bakteppe av relevant teori. Kvalitativ forskningsmetode i form av en casestudie har sin styrke i å kunne gi en mer inngående og praktisk forståelse for HR faget med fokus på hvordan HR-rollen organiseres og praktiseres. Førstehåndsinformasjon fra primærkildene gir også et bra grunnlag for å både kunne underbygge og rette kritiske spørsmål til det

eksisterende teorigrunnlaget presentert i det forrige kapittelet. Det å presentere informantenes tanker og tilnærminger til HR, og ikke kun referere til litteraturen, vil sannsynligvis bidra til en mer interessant og praktisk relevant tekst for leserne. Det å snakke med mennesker ute i fagfeltet kan styrke oppgaven ved å vise likheter og ulikheter mellom teori og praksis. Svakheten ved casestudie som forskningsmetode er at den kun kan dekke en avgrenset del av fenomenet den beskriver. Både reliabilitet og validitet vil dermed kunne kritiseres. Reliabilitet går på hvor pålitelige dataene er (Grønmo, 2016).

I min studie intervjuet jeg en håndfull informanter på et spesifikt tidspunkt og med kun ett intervju. Begrenset av studiens omfang ble det ikke anledning til å gjøre flere intervjuer per informant. Dette kan svekke reliabiliteten fordi situasjonen kan endre seg over tid, for både den enkelte informant og deres organisasjon. Det blir dermed viktig å være tydelig på at det er begrenset hvor mye dataene kan generaliseres utover intervjutidspunktene.

Validitet omhandler gyldigheten av dataen og i min studie går validitet ut på hvor gyldig resultatene fra intervjuene er for å trekke mer allmenne slutninger om hvordan HR praktiseres og organiseres (Grønmo, 2016). I de to norske organisasjonene med de seks informantene i casestudien vil validiteten være høy for de seks informantene, og til en viss grad for de to organisasjonene. Oppgaven vil dermed kunne være dekkende for disse seks informantenes forståelse og tolkning av HR i hver sine organisasjoner. Imidlertid vil den valgte forskningsmetoden i begrenset grad kunne beskrive mer generelt hvordan HR praktiseres i organisasjoner. Et hovedmål med å kombinere casestudien med gjennomgang av aktuell litteratur er å motvirke disse svakhetene knyttet til validitet og reliabilitet.

Jeg planla intervjuene basert på Yin (2009) for hvordan caseundersøkelser kan gjennomføres.

1. Problemstilling: Det første trinnet er å definere problemstillingen casestudien skal hente informasjon om. I den aktuelle sammenhengen ønsket jeg å se på hvordan HR praktiseres i en offentlig og i en privat organisasjon. Som forsker utformet jeg spørsmål med sikte på å få et klarere bilde av hvordan HR blir praktisert i den enkelte virksomhet. Spørsmålene ble lagt inn i en intervjuguide, som jeg brukte aktivt i intervjuene.
2. Teoretiske antakelser: I dette trinnet gjør forskeren antakelser i forbindelse med de utarbeidede spørsmålene. Jeg valgte å stille nokså åpne spørsmål, hvilket leseren

kan se i vedlagte intervjuguide. Begrunnelsen for å stille relativt åpne spørsmål var å gi informantene mulighet til å svare fritt uten å bli påvirket av ledende spørsmål. Dermed la jeg som forsker få antakelser til grunn i forhold til hvilke resultater jeg ville få etter gjennomføringen av intervjuene.

3. Analyseenheter: Her plukker forskeren ut analyseenheter som kan være til hjelp for å underbygge problemstillingen i oppgaven. Jeg valgte totalt seks informanter, tre fra en offentlig organisasjon og tre fra en privat organisasjon. Enkeltindividet, avdelingen de hører til og selve organisasjonen blir dermed analyseenheter.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene: I dette trinnet er fokuset å få en logisk sammenheng mellom dataene fra intervjuene og antakelsene som i denne oppgaven vil henge sammen i analysedelen. På denne måten kan resultatene fra intervjuene knyttes opp mot teoridelen i oppgaven. Denne koblingen går jeg mer inn på i oppgavens diskusjonsdel.
5. Kriterier for å tolke funnene: Dette trinnet omhandler tolkning av funnene. I den aktuelle kontekst innebærer det å tolke svarene fra intervjuene og sette dem i sammenheng med teorien om hvordan HR praktiseres i organisasjoner. I teoridelen gikk jeg gjennom flere ulike teorier for praksis i HR. Et mål med intervjuene er å se om disse teoriene i realiteten praktiseres eller om resultatene skiller seg fra teoriene.

Jeg mener at bruk av intervju er et godt redskap når det kommer til å finne ut hvordan HR praktiseres i de to organisasjonene. Bakgrunnen for dette er at ved å intervju personer som jobber direkte eller indirekte med HR vil en kunne få kunnskaper om hvordan HR praktiseres i det daglige arbeidet i den gitte organisasjonen. Hvordan HR organiseres i den gitte organisasjonen er det noe vanskeligere for informantene å svare på ved intervju. Dermed setter bruk av intervju som forskningsmetode noen begrensinger når det gjelder informasjon om hvordan HR organiseres. Grunnen til dette er at informantene jobber gjerne på tvers i organisasjonen med mange ulike aktiviteter, og dermed er det vanskelig å gi en konkret beskrivelse av hvordan HR organiseres i den enkelte organisasjonen. Dette er dermed en svakhet med bruk av intervju som forskningsmetode.

3.1 Forskningsprosess

Jeg valgte å gjøre en casestudie for på denne måten å gå dypere i hvordan HR-enheten arbeider i en offentlig og en privat organisasjon. Det finnes mange måter å definere hva en casestudie er, jeg har valgt å bruke definisjonen av Yin, «an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident» (Yin, 2009, s. 18). I den aktuelle studien ønsket jeg å finne ut hvilke likheter og ulikheter HR-rollen kan ha i en offentlig og privat organisasjon.

Jeg har valgt ut to relativt store organisasjoner, som begge har flere tusen ansatte. Begge organisasjonene består av flere enheter og seksjoner som jobber med HR-aktiviteter. Totalt inngår seks informanter i casestudien, tre fra hver organisasjon, alle med ulike stillingsangivelser. Fordelen med å ha informanter med ulike stillingsangivelser er at HR-rollen blir tolket og forklart av ansatte som ikke direkte jobber med HR. Dermed blir flere ulike synspunkter på HR fremmet, ikke kun fra en HR-persons ståsted. Dette bidrar til funn med varierende innhold. Ulempen med dette er at svarene i intervjuene fra informantene som ikke jobber direkte med HR kan være antagelser.

Opprinnelig var planen å møte informantene for intervjuer med fysisk oppmøte og stille spørsmål ved hjelp av en intervjuguide. På grunn av Covid-19 pandemien måtte intervjuene i stedet gjennomføres på teams med video, dette gikk problemfritt. Fordelen med å gjennomføre intervjuene via teams er at det er mer fleksibelt, det er mer lettvtint å sette seg foran skjermen enn å dra fysisk til kontorene og utføre intervjuer. Ulempen er at mye av kroppsspråket til både meg som intervjuer og informanten er i stor grad fraværende. Jeg tror at jeg ville fått en større fornemmelse/tydelighet av meningene til informantene dersom jeg hadde gjort et intervju med fysisk oppmøte på arbeidsplassene. Ved å gjennomføre intervju med fysisk oppmøte ville jeg også fått sett hvordan HR avdelingen var plassert og dermed ville det vært lettere for meg å se for meg hvordan avdelingen jobber.

Samtalene varte omtrent 30-60 minutter og ble tatt opp ved bruk av diktafon. Som opprinnelig planlagt, stilte jeg spørsmål ut ifra en intervjuguide jeg hadde laget i forkant. Når jeg skulle strukturere intervjuguiden valgte jeg å starte med spørsmål som omhandler informantens utdanningsløp og stillingsbeskrivelse. Deretter stilte jeg spørsmål om hvilken

forståelse informanten har av HR-begrepet. Videre besto intervjuguiden av underpunktene organisasjon og organisering av HR, organisasjonskultur, forståelsen av HR som organisatorisk funksjon, forståelse av arbeidsstilling og beslutningstaking, påvirkningskraft og reell innflytelse, utvikling og strategi. Avslutningsvis ga jeg informanten mulighet til å komme med kommentarer. Grunnen til at jeg valgte å strukturere intervjuet slikt er for å gi intervjuet en naturlig flyt og gjøre det lettere for meg å sortere materialet. Jeg har dermed benyttet intervju som forskningsmetode og brukt varianten semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju går ut på at jeg som forsker har valgt ut hvilke temaer jeg vil gå inn på forhånd av intervjuet (Dalen, 2011)

3.2 Valg av organisasjoner og informanter

Prosessen med å velge ut og kontakte organisasjoner har vært krevende grunnet Covid-19 pandemien. Etter noen forsøk med manglende mulighet for deltakelse for noen aktuelle organisasjoner, forhørte jeg meg i mitt nettverk med tanke om å finne to organisasjoner som jobber med utvikling, teknologi og kommunikasjon. Gjennom dette var jeg heldig og fikk kontakt med personer fra to organisasjoner som stilte seg til disposisjon for å delta på dybdeintervju. Valg av organisasjoner var ikke tilfeldig. Jeg ønsket å ha med to relativt store organisasjoner som består av flere avdelinger med mange ansatte. Begge organisasjonene jobber med områder innenfor utvikling, teknologi og kommunikasjon som er i overensstemmelse med ideen jeg hadde når jeg skulle velge organisasjoner. Bakgrunnen for at jeg var interessert i å velge ut to organisasjoner som jobber innenfor disse områdene er tilknyttet problemstillingen min, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse». Ved å ha valgt to såpass store organisasjoner vil organisasjonsstrukturene ha en størrelse som involverer HR-rollen på flere felt. I henhold til at organisasjonene jobber med utvikling, teknologi og kommunikasjon vil HR-rollens organisatoriske funksjon tre bedre frem.

Den ene av organisasjonene er innenfor offentlig sektor og den andre innenfor privat sektor. Det var ikke tilfeldig at det ble en organisasjon fra hver sektor, jeg ønsket å inkludere aspekter ved hvordan HR praktiseres både i en offentlig og en privat organisasjon, herunder likheter og forskjeller. Jeg fikk meg en kontaktperson fra hver organisasjon, som også ble inkludert blant informantene. Kontaktpersonene tipset meg om andre ansatte i organisasjonen som jeg kunne kontakte for å rekruttere flere informanter til

intervjuene. En slik utvelgelse defineres som snøballmetoden (Grønmo, 2016). Alle de jeg sendte forespørsel per e-post til, var veldig imøtekommende og ønsket å bidra med et dybdeintervju til oppgaven. Jeg fikk tre informanter fra hver organisasjon. Informantene har ulike stillinger og jobber direkte eller indirekte med HR.

Dersom jeg hadde hatt mer tid ville jeg gjennomført flere intervjuer av informantene samt kontakte flere ansatte ved organisasjonene og dermed hatt flere informanter med i casestudie. Dette tror jeg hadde bidratt til en casestudie med flere meninger og tolkinger som vil kunne understøtte de andre informantenes tanker eller bidra med andre elementer som ikke har blitt med i det casestudie som inngår i denne oppgaven.

3.2.1 Beskrivelse av organisasjonene

Begge organisasjonene er relativt store med over 1000 ansatte hver. Kjernevirksomheten ved den offentlige organisasjonen er utdanning, forskning og formidling av kunnskap. Oppgavene strekker seg fra ren økonomi, visjon til avansert biologi. HR-enheten fokuserer på ansattes forhold, avtaleverk og introduksjon av ansatte. Den private organisasjonen arbeider med høyteknologi innen både hard- og soft vare, spredt på flere ulike typer produktområder. HR-enheten jobber med å blant annet tre hovedområder, tiltrekke arbeidskraft, beholde arbeidskraft og avvikle arbeidskraft.

3.2.2 Oversiktstabell for intervjuene

Informant nr.	Informantens fokusområder	Offentlig sektor	Privat sektor	Dato	Varighet min.
1	Ansvarlig for programmene/prosjektene i organisasjonen		X	01.03.21	50
2	Rekruttering og ansettelser		X	04.03.21	42
3	Lokalt ansvar for programområdet		X	04.03.21	37
4	Lederstøtte	X		02.03.21	32

5	Arbeidsforhold, avtaleverk og introduksjon av nyansatte	X	05.03.21	41
6	Personaloppfølging, sykemelding og ansettelse	X	05.03.21	49

Denne tabellen skal bidra til å gi en oversikt over hver informant, med deres informant nummer, fokusområde, om den tilhører offentlig eller privat sektor, datoen dybdeintervjuet er gjennomført og tiden som er blitt brukt på selve gjennomføringen av intervjuet. Videre gir jeg en kort introduksjon av informantene slik at leserne skal få et tydeligere bilde av hvilke arbeidsroller og arbeidsoppgaver de har.

3.2.3 Introduksjon av informantene

Informantene 1-3 arbeider i den private bedriften og 4-6 arbeider i den offentlige virksomheten.

Informant 1: Har arbeidet i organisasjonen i 21 år. Vedkommende er ansvarlig for programmene/prosjektene i organisasjonen, inkludert å lede alle prosjektlederne og arbeidet med utvikling av organisasjonen. Informanten har også ansvar for økonomien og rapportering av denne for programområdet. Arbeidsoppgavene inkluderer å vurdere om organisasjonen har de riktige personene i de riktige rollene og med den rette kompetansen, herunder å vurdere behov for rekruttering og arbeidsbelastninger.

Informant 2: Har arbeidet i organisasjonen over 20 år. Hovedoppgavene består av ansettelsesprosesser for å få inn ny arbeidskraft og arbeid med å beholde ønsket arbeidskraft. Informanten har i tillegg ansvar for å håndtere vanskelige personalsaker, samt jobber langsiktig med virksomhetens ansvar for klima og miljø.

Informant 3: Har jobbet i 23 år i organisasjonen. Informanten har det lokale ansvaret for kvalitetssystemet, oppfølging av hvordan det implementeres i organisasjonen, hvilken metodikk som skal brukes og har ansvaret for selve prosessen. Innenfor HR området har vedkommende personalansvar og personalledelse ansvar.

Informant 4: Vedkommende har jobbet i organisasjonen i 11 år. Hovedoppgavene til informanten er å yte lederstøtte og å rådgi i mer krevende personalsaker. Informanten bistår også ved å gi råd når det skal tas beslutninger innenfor utvikling, personal og arbeidsmiljø.

Informant 5: Informanten har arbeidet i organisasjonen i 16 år. Vedkommende har fokus på det som inngår fra den ansatte starter til den slutter, f.eks. introduksjon, avslutning, kontrakter og avtaleverk. Informanten arbeider også med mer generell forvaltning av lover, regelverk og rutiner. Vedkommende er også med på å revidere, følge opp og utarbeide nye rutiner.

Informant 6: Informanten har jobbet totalt 26 år i organisasjonen. Hovedoppgavene er personalsamtaler, oppfølging av sykemeldinger og ansettelse, samt veiledning av ansatte relatert til karriereutvikling. Andre oppgaver er bestillinger i arkivsystemet og arbeid i en gruppe som ser på tiltak som kan utvikle medarbeiderne i henhold til egenutvikling.

3.3 Tematisk analyse og transkribering

Tematisk analyse er en kvalitativ forskningsmetode som jeg ønsker å bruke i min analyse av funnene fra dybdeintervjuene. Tematisk analyse er en form for analyse som vektlegger å indentifisere, analysere og rapportere temaer/mønstre innenfor datamaterialet, som i denne sammenheng er hentet fra svarene i dybdeintervjuene.

Tematisk analyse blir fremsatt av Boyatzis (1998) som et verktøy som kan brukes på tvers av ulike forskningsmetoder. Denne formen for analyse blir i litteraturen ikke betegnet som en spesifikk forskningsmetode. Tematisk koding belyses blant annet av Ryan og Bernard (2000) som en form for grounded theory, i kontrast til å være en egen tilnærming. I denne sammenheng argumenterer Braun og Clarke (2006) at tematisk analyse burde bli sett på som en forskningsmetode i seg selv, ved at den er fleksibel og kan anvendes som støtte i mange former av kvalitative forskningsanalyser, ikke bare i rent induktive undersøkelser koblet til grounded theory. Data corpus er alle dataene som er blitt samlet fra det spesifikke undersøkelsesprosjektet, mens datasett er alle dataene som er blitt brukt fra corpus som brukes for en spesifikk analyse (Braun & Clarke, 2006).

Induktiv (bottom up) tematisk analyse: dataene har blitt samlet inn spesielt for undersøkelsen. I denne sammenheng ved bruk av dybdeintervju (Braun & Clarke, 2006). Dataene blir ikke satt inn i et teoretisk rammeverk som jeg har gjort meg opp på forhånd. Den tematiske analysen er datadrevet. Samtidig er dataene knyttet opp mot et teoretisk rammeverk, selve temaet HR i offentlig og privat sektor. Dermed har jeg beveget meg fram og tilbake mellom empirien og de teoretiske perspektivene. Jeg har transkribert intervjuene ved å skrive ned alt som har blitt sagt under intervjuene. Deretter har jeg laget kategorier med koder som består av spesifikke ord som går igjen i intervjuene. Slik har jeg fått sortert ut de mest sentrale funnene som jeg fremmer kapittel 4, analyse.

3.4 Forskningsetikk

I forkant av intervjuene har jeg sendt inn et meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD) hvor jeg har forklart hvilken forskningsmetode jeg skal bruke, utforming av intervjuguid (se vedlegg) og oppgitt varigheten på prosjektet. Deretter har jeg sendt ut et samtykkeskjema (se vedlegg) til mine seks informanter, som de har respondert på. Mot slutten av prosjektet har jeg gjort en kvalitetssikring ved å sende et utkast til hver enkelt informant med det materialet jeg har brukt fra den enkeltes intervju, for å gi informantene mulighet til å komme med kommentarer.

Jeg har fulgt retningslinjer for forskningsetikk fremsatt av Norsk senter for forskningsdata (NSDs) og har anonymisert de to aktuelle virksomhetene og deres informanter. Dette vil verne både virksomhetene og informantene i forhold til de opplysninger som kommer fram i oppgaven. Jeg angir virksomhetene som kun offentlig og privat, samt informantene som informant 1-6.

4.0 Analyse

I dette kapitlet av oppgaven vil jeg presentere funnene ved intervjuene med de seks informantene i henhold til problemstillingen, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på den organisatoriske funksjon og reelle innflytelse». Kapitlet legger vekt på temaer som belyser hvordan HR praktiseres hos de ulike organisasjonene. Jeg har strukturert kapitlet med fire hoveddeler, 1) hvordan begrepet HR tolkes og forstås, 2) hvordan HR praktiseres, 3) organisering av HR-funksjonen og 4) HRs rolle i beslutningstaking. Disse hoveddelene består av underpunkter der det presenteres relevante funn som underbygger hovedfunnene i oppgaven.

4.1 Hvordan begrepet HR tolkes og forstås

«Ledelse av menneskelige ressurser eller HR er alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 11). Denne definisjonen av HR har jeg valgt å bruke i oppgaven. Ut ifra intervjuene synes det å være stor likhet når det gjelder hvordan informantene tolker og forstår begrepet HR. Ord og meninger som går igjen i dybdeintervjuene er at HR omhandler mennesker på arbeidsplassen og hvor viktig det er å ivareta og videreutvikle deres kompetanse. Aktiviteten rekruttering blir også nevnt av flere informanter, det er sentralt å skaffe riktig kompetanse til organisasjonens behov. I henhold til dette er spesifisering av kompetanse (ekspertkompetanse) viktig når organisasjonen skal innhente ny kompetanse (nyansatte). Grunnen til dette er at organisasjoner ønsker å skaffe kompetanse som skal bidra til å nå organisasjonens mål (Johansen & Sætersdal, 2017).

Håndtering av vanskelige prosesser, herunder personalkonflikter er også oppgaver informantene peker på når det gjelder HR begrepet. Dette kan knyttes opp mot Egerdal (2017) `s tanker om at situasjoner som omhandler personalkonflikt, lønnsforhandlinger eller nedbemanningsprosesser er noen av de vanskelige oppgavene som HR-rollen består av.

Informant 1 (privat) som selv ikke har en direkte HR-stiling, peker på at HR-avdelingen bistår informanten med relevant hjelp i forhold til de ansatte. Denne henviser også til bidrag fra HR i rekrutteringsprosesser. «I denne prosessen får jeg mye støtte av HR til å sende ut tilbud, lage stillingsannonser, kalle inn til intervjuer og gjøre vurderinger av de som kommer inn til intervjuer. Så i disse prosessene er HR tett med». I lys av dette

refererer Johansen & Sætersdal (2017) til rekruttering som en av HR-aktivitetene i HR-enhetene. I denne forbindelse er det avgjørende å kartlegge kompetansebehov, hvilken kompetanse som organisasjonen er på jakt etter slik at organisasjonen skal få nytteverdi av nyansatte.

Informant 1 (privat) belyser HR sin bistand i forbindelse med lønn og i vanskelige personalsaker, herunder der det er nødvendig å vise til regler og lover. Informanten gir uttrykk for at HR i disse kontekstene er en viktig støttespiller og gir en trygghet.

Informant 2 (privat) definerer HR slik, «skaffe riktig kompetanse til organisasjonens behov». Informanten vektlegger at HR-rollen inkluderer alt fra å være lederstøtte til bedriftskultur og arbeidsmiljøforhold. Både verneombudet og HR skal ivareta de ansattes arbeidsmiljøforhold. Informanten jobber tett på de ansatte og er opptatt av at folk skal ha det trivelig på jobben, det kan bidra til å øke indre motivasjon. Det å få folk i tale og å involvere er to elementer som kan gi engasjement og begeistring, samt er grunnsteinene for et velfungerende bedriftsdemokrati. I henhold til dette er motivasjon et sentralt begrep som informanter presenterer med å få folk i tale, dermed tilnærmer informanten seg til bruk av forpliktelsesbasert HR. I denne forbindelse er målet å gi ansatte anledning til å uttrykke seg og komme med egne meninger (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Flere av informantene poengterer at menneskene er den viktigste ressursen i enhver organisasjon og at denne ressursen må forvaltes på en bærekraftig måte. Informant 4 (offentlig) påpeker at en viktig del av HR rollen er å bygge opp en organisasjon slik at den klarer å forvalte ressursene på en god måte og da særlig de menneskelige ressursene. Informant 6 (offentlig) legger vekt på viktigheten av at HR bidrar til å ta vare på den kompetansen menneskene på arbeidsplassen sitter inn med. Informanten mener at kompetansen må ivaretas og videreutvikles slik motiverte arbeidstakere kan sørge for at virksomheten kan levere på sine samfunnsoppdrag. I denne forbindelse blir HR anvendt som verktøy for å utvikle ansattes og lederes motivasjon, holdninger, kunnskaper, ferdigheter og atferd gjennom bruk av metoder som gir gevinst for både ansatte, ledere og dermed organisasjonen i sin helhet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

4.1.1 Variasjon i forståelsen av HR-begrepet

I intervjuene viste det seg blant annet å være en antagelse om at det er skiller mellom ledere i forståelsen av begrepet HR. Informant 1 (privat) som har en lederfunksjon, tror at det er en variasjon av forståelsen av HR mellom avdelinger. Før omorganiseringen hadde de ulike enhetene interne HR-funksjoner, som det var lett å komme i kontakt med, men etter omorganiseringen sitter HR ansatte sentralt i organisasjonen og er mindre tilgjengelig for enhetene rundt om i landet. Slik beskriver informanten at linjelederne har fått mer av ansvaret som HR tidligere satt med.

Hvor lenge HR-ansatte har vært i organisasjonen viser seg også å spille rolle for variasjonen i forståelsen av HR begrepet. Informant 4 (offentlig) beskriver det slik:

Jeg tror at det er ulikt både internt i min organisasjon og mellom organisasjoner, for det er veldig subjektivt nesten fra enhet til enhet hvordan HR ses på og hvordan den brukes. Jeg tror også det har mye å si hvor lenge en HR-person har vært i organisasjonen (Informant 4, offentlig).

Informant 2 (privat) tror også det er variasjon mellom avdelingene og de ulike aktørene i organisasjonen i hvordan en forstår HR og dets rolle. Informanten tror dette avhenger av hvilke erfaringer ansatte har med HR og hvor HR-enheten befinner seg i organisasjonen. Informanten beskriver:

HR kan bli sett på som en negativ aktør siden HR ofte skal gå inn å ta den overordnede avgjørelsen. Hvis folk kun er i kontakt med HR i settinger som omhandler f.eks. diskusjoner om rettigheter eller lønn så kan HR bli oppfattet som vanskelige (Informant 2, privat).

Antagelsen om at det er variasjon i forståelsen av HR-begrepet også mellom ledere styrkes av informant 6 (offentlig), som uttaler at mange ledere ikke er trent på HR-feltet slik som HR-ansatte er. Dermed kan det være at nivået på relasjonskompetanse og ferdigheter i forhold til situasjonsbestemt ledelse kan bli for lavt. Lederstøtte er en viktig oppgave for HR, slik at ledere kan bli lært opp til å ta vare på og følge opp sine ansatte. Informant 5 (offentlig) skiller seg ut med å antyde at det er lite variasjon i forståelsen av HR begrepet,

«jeg tror at vi har så mye gode personalfolk i organisasjonen, så jeg tror det er en ens oppfatning for hvordan man forstår HR».

4.2 Hvordan HR praktiseres

Hvordan HR praktiseres er et sentralt tema på bakgrunn av at organisasjonene stadig har behov for endringer, f.eks. ved at det kommer inn ny arbeidskraft, gammel arbeidskraft forlater organisasjonen, det skjer endringer i markedet og endringer i arbeidsoppgaver. I denne sammenheng flere informanter fremmer viktigheten av at organisasjonen kan raskt iverksette endringer og legge til rette for endringer. Dermed fremmer informantene at HR bør praktiseres på en måte som gjør dem endringsdyktige og kreative, slik at de kan sette i gang nye tiltak når organisasjonen har nye behov. Ett annet element som kommer tydelig fram fra intervjuene, er at HR bør praktiseres slik at de er kontaktpersoner for de ansatte og lett tilgjengelige. Dette er tett knyttet opp til strategisk HR i henhold til, «det mønster eller sett av HR-aktiviteter som har som hensikt til å bidra til at organisasjonen når sine mål» (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 33).

HR som lederstøtte blir nevnt flere ganger i intervjuene. I denne forbindelse peker informantene på viktigheten av at HR skal rådgi og veilede ledere for å kunne ta bedre vare på sine ansatte. Med dette belyses HR-rollen som rådgiver og noen som skal innta en aktiv rolle i arbeidsmiljøet. Informant 4 (offentlig) har en sentral plass innenfor HR og angir «jeg er en viktig lederstøtte ut til enhetene, jeg rådgir for å bidra til gode beslutninger i organisasjonen, i forvaltningen av de menneskelige ressursene og tar en aktiv rolle i forbindelse med arbeidsmiljøet og setter det på agendaen». Dette kan bli sett i et humanetisk perspektiv ved å ha som mål å utarbeide et stabilt og effektivt arbeidsmiljø (Kuvaas & Dysvik, 2016).

En annen informant som blant annet har arbeidsoppgaver tilknyttet rekruttering og ansettelser, viser til praktisering av HR i form av lederstøtte, ivaretagelse av arbeidsklima og miljø, være menneskenes verneombud, men ikke det formelle verneombudet (informant 2, privat). Dette stemmer overens med Egerdals (2017) fremhevning av HR-rollens oppgaver med å ivareta de ansattes trivsel, personvern og arbeidsmiljø. Informanten fokuserer i stor grad på å ivare ta menneskene i organisasjonen, dette kan ses i lys av en forpliktbasert tilnærming til HR (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Som tidligere nevnt varierer praktiseringen av HR i forhold til hvor HR-enheten er plassert. Informant 3 (privat) belyser dette slik:

Før vi ble omorganisert, hadde vi en egen HR ressurs som satt i ledergruppen, som var mye tettere på det operative og i inngrep med oss i daglige driften. HR-stemmen var mer tydelig og hørt, ved at vi involverte oss i prosesser og med de tillitsvalgte. Nå i dag er det definert at de som har lederansvar også har HR ansvaret selv, at du dermed skal ta vare på dine egne folk. Vi har sentral HR-support å trekke på og vår egen HR-ansvarlige er vår sentrale kontakt. Den HR-ansvarlige har ansvaret for HR på divisjonsnivå og sitter i ledergruppen (Informant 3, privat).

Begge organisasjonene informantene tilhører har vært igjennom flere omorganiseringer og i tilknytning til dette er endringsvillighet og tilpasningsdyktighet sentrale kjennetegn for HR-virksomheten. Informant 6 (offentlig) beskriver det slik:

HR-rollen handler om å ivareta de ansatte og ressursene og ivareta folk sånn at de føler at det er gode arbeidsforhold og at de føler at de for utnyttet sin kompetanse og videreutvikle sin kompetanse. Jeg jobber med omorganisering ved å endre folks fokus og gjøre overgangene enklest mulig. I hovedsak er det å rekruttere de riktige folkene til de riktige områdene og å se til at vi er endringsvillige og har mulighet til å snu og legge til rette (Informant 6, offentlig).

I denne kontekst er samhandling sentral for å klare å endre folks fokus og gjøre overgangene enklest mulig. Jeg har tidligere referert til Mintzberg (1979) hvor han belyser arbeidsdeling, koordinering og fordeling av beslutningsmyndighet. I henhold til arbeidsdeling er det viktig å rekruttere de riktige folkene til de riktige områdene slik informant 6 (offentlig) uttrykker. Ved å være endringsvillig og klare å endre folks fokus er det viktig å ha en tydelig bruk av koordinering.

Informant 5 (offentlig) mener at HR er et prioritert området. HR blir brukt dersom det er usikkerhet relatert til aktiviteter i organisasjonen og når ansatte trenger informasjon HR besitter. Informant 4 (offentlig) fremmer viktigheten ved å ta opp temaet ledelse. Det blir uttrykket slik i intervjuet:

Det er viktig å stille seg spørsmålene: godt lederskap og godt medarbeiderskap, hva betyr det for oss? Hva kjennetegner god ledelse? Det er viktig å ta opp disse temaene og få dem opp i diskusjonene. Det jeg ser er at hvis ikke jeg gjør det eller en HR-person gjør det, så tror jeg fort driftsoppgaver fyller opp dagene og ledermøtene. Dermed blir det aldri rom for å tenke utvikling og disse tingene som er viktig for å få hjulene til å gå framover i lang tid (Informant 4, offentlig).

I denne kontekst er strategisk HR-ledelse sentralt med elementene utvelgelse, ansettelse, sosialisering og trening som befinner seg på individnivå. Disse elementene er praktiser som ledere må tenke på i henhold til hva som er godt lederskap når de skal utarbeides planer og løse organisasjoners framtidige utfordringer (Johansen & Sætersdal, 2017).

4.2.1 HR-enhetens oppgaver

I dybdeintervjuene uttaler flere av informantene at det å følge opp ansatte fra ansettelse til arbeidsforholdet avsluttes er en av hovedoppgavene til HR-enheten. Flere nevner at HR har et særlig ansvar for å bidra til at virksomheten følger lover og regler, herunder for å sikre de ansattes rettigheter mens de er i organisasjonen. Som tidligere nevnt, er lederstøtte en sentral aktivitet i HR-enheten. Dette underbygges ved at flere av informantene jobber direkte med HR-oppgaver knyttet til å bistå ledere, herunder gjennom opplæring, oppfølging og rådgiving. Målet er at dette skal bidra til at lederne kan ta gode og profesjonelle beslutninger, inkludert i forhold til de ansatte.

Informant 1 (privat) beskriver at det er viktig at ledelsen inntar en profesjonell rolle og håndterer sine ansatte deretter. I dette arbeidet kan de få hjelp fra HR-enheten, inkludert for å følge lover og regler. Konflikthåndtering er også en sentral oppgave for HR-enheten. Informant 2 (privat) peker på at det noen ganger kan oppstå problematiske diskusjoner hvor det handler om å prøve å beholde arbeidskraft f.eks. gjennom regulering av lønn.

Informanten beskriver også ansettelsesprosesser som en av hovedoppgavene til HR-enheten. I dette er det tre hovedområder, nemlig å tiltrekke, beholde og avvikle arbeidskraft. HR byr på variasjon i hverdagen. «Hvis man ønsker en varierende arbeidsdag, er HR rette tingen» (informant 2, privat). Informant 4 (offentlig) tyngder elementet lederstøtte med at ledere skal anvende HR som bidragsyter med sin faglige

ekspertise i henhold til hvordan behandlingen av mennesker skal bli gjort på riktig måte ved hjelp av opplæring, oppfølging og rådgivning. Informant 6 (offentlig) legger vekt på viktigheten av å forvalte ressursene (i denne betydning menneskene) på den riktige måten. Dette kan bli sett i lys av en tilnærming til myk HR, ved at HR-enheten har som fokus å legge til rette slik at de ansatte trives og har et godt arbeidsmiljø som gjør at utfordringer som arbeidsgiver gir blir tatt godt imot og gir de ansatte en indre motivasjon til å drive organisasjonen fram mot sine mål (Egerdal, 2017).

4.2.2 Rekrutteringsprosesser

Informant 6 (offentlig) jobber innenfor HR og beskriver sin rolle i rekrutteringsprosessene som variabel. Det er en fast rutine på at alle utlysninger skal godkjennes av informanten før de blir lagt ut. Informanten angir at organisasjonen er noe utradisjonell ved at den deltar i intervjuer til virksomhetens mest framtreddende fagstillinger. Informanten begrunner dette med at det for HR er viktig å vurdere om personene passer inn i organisasjonen/avdelingen ved siden av å ha de rette egenskapene for å fylle stillingsbehovene. Dette kan bli sett i lys av strategisk HR, ved å rekruttere inn menneskelige ressurser som kan bidra til å oppnå maksimalt utbytte av den valgte strategien i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

En annen informant (5) i offentlig sektor, som også jobber direkte med HR, forklarer i likhet med informant 6 (offentlig) at rekrutteringsprosessen variere i henhold til hvilken stilling som skal bemannes. Informanten forteller at den er med på selve intervjuprosessen, men at saksbehandlingen gjennomføres av en fellestjeneste som er en del av organisasjonen.

Informant 3 (privat) har som tidligere nevnt, en lederstilling og jobber selv ikke direkte med HR. I kontrast til den offentlige organisasjonen har den private organisasjonen et mer fast system for rekrutteringsprosessene. Informanten forteller at den er med på slike prosesser og inviterer seg selv med på de intervjuene vedkommende føler at det er nødvendig å delta i, f.eks. begrunnet i å vurdere om de som muligens skal bli ansatt, passer inn i organisasjonen og eventuelt senere kan gå inn i andre roller. Ved dette kan organisasjonen i forkant kartlegge hvilke egenskaper det er behov for å rekruttere inn i organisasjonen og videreutvikle ved hjelp av trenings og utviklingstiltak (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Informanten vektlegger at HR er til stede gjennom hele rekrutteringsprosessen. Dette understøttes av informant 2 (privat) som deltar i rekrutteringsprosessene. Informanten forteller at lederen for den avdelingen som skal ansette, ofte er den som gjennomfører det første intervjuet. Informanten kommer vanligvis inn først på det avgjørende intervjuet. Da foreligger også bakgrunnsinformasjon som f.eks. personlighetstester.

Informant 4 (offentlig) forteller at vedkommende tidligere, da denne hadde en driftsrolle, var med på alle ansettelsessaker. Nå arbeider informanten i HR og har bl.a. ansvar for å utforme retningslinjene for rekruttering til enheten. På denne måten har informanten ansvaret for de overordnede føringene for hva som skal kjennetegne god rekruttering i organisasjonen og hva som skal huskes på i intervjusituasjoner, f.eks. i forhold til å kartlegge egnethet i tillegg til å se de store linjene og rammene. Informanten er med på intervjurundene for å kartlegge egnethet. De som deltar er vanligvis informanten, den nærmeste lederen til den som skal ansattes og ofte også en person fra en annen enhet i en tilsvarende stilling som den som ansettes. Dette innebærer altså et samarbeid mellom enhetene der en kan låne ansatte på tvers i organisasjonen.

Informant 1 (privat) har som nevnt en lederstilling, og er dermed sentral i rekrutteringsprosessene. En HR-kontakt følger opp ansettelsene fra start til slutt, mens nødvendige godkjenninger sendes videre oppover i hierarkiet. Informanten er med på å skrive stillingsannonsene for å sikre at de peker ut retning for hvilken type person det søkes etter. Leder er også med gjennomgangen av søknadene for alle kandidatene og å plukke ut de som er aktuelle. Deretter kalles de aktuelle inn for telefon intervjuer som utføres av informanten (leder), men de første telefon intervjuene blir gjennomført av linjelederne alene. De kandidatene som blir plukket ut basert på telefonintervjuet går videre til fysiske intervju. I forbindelse med dette utfører HR en del evne- og personlighetstester. De fysiske intervjuene ledes av HR-kontakten. HR har dermed en sentral rolle i rekrutteringsprosessene.

4.3 Organisering av HR-funksjonen

Informant 3 (privat) redegjør for at HR i den private organisasjonen er organisert som en støttefunksjon innenfor området business-support. HR er organisert på divisjonsnivå med dedikerte personer som betjener de ulike enhetene plassert flere steder i landet. I henhold

til HR som støttefunksjon er dette en av gruppene innenfor verdikjeden som Johansen og Sætersdal (2017) betegner innenfor verdiskapende system. HR inngår i gruppen som kalles for støttefunksjoner med teknologisk utvikling, økonomi og finans.

Informant 2 (privat) som også jobber i samme organisasjon beskriver at HR er organisert i hierarkisk. Den består av tre nivåer med en gruppe saksbehandlere, fire ledere hvor informanten er en av dem og en direktør. I sammenheng med informant 2 (privat) beskriver informant 6 (offentlig) at HR-funksjonen er organisert med tre formelle nivåer. Nivåene består av en sentraladministrasjon hvor blant annet direktørene sitter, avdelingsnivå hvor informanten jobber og et annet avdelingsnivå hvor kontorsjefene jobber og har det daglige HR-ansvaret for sine ansatte.

HR blir altså praktisert på alle tre nivåer. Informant 6 (offentlig) vurderer at det blir jobbet på en relativ lik måte på alle nivåene, men noen spesifikke oppgaver kun gjøres på noen av nivåene. Dette blir understøttet av informant 4 (offentlig) som forteller at den største HR-enheten er del av sentraladministrasjonen, mens det ute på avdelingene er enkeltpersoner som jobber med HR. Informanten jobber selv alene på en av avdelingene, men også i en type stab/lederstøtte stilling. Informanten er den eneste på sin avdeling som har denne stillingen og jobber tett opp mot ledelsen. Selv om informanten jobber alene på sin avdeling, framhever vedkommende at det er samarbeid med de andre HR-ansatte på de andre avdelingene. Dette samarbeidet forgår blant annet ved idemyldringsmøter, utviklingsmøter og et personalorganisasjonsforum hvor det blir tatt opp forhold relatert til både drift og utvikling.

Informant 1 (privat), som tidligere nevnt ikke jobber direkte med HR, legger på slutten av intervjuet vekt på at den føler en stor nytte av å ha en HR-person lett tilgjengelig. Informanten peker på at organiseringen av HR som en støttefunksjon bidrar til å styre vanskelige prosesser og hjelpe linjeledere og at målet med HR er å avlaste organisasjonen. Informanten stiller seg noe kritisk til at HR er organisert på sentralnivå, det medfører at HR blir noe distansert fra enhetene rundt i landet. Informanten ser nytten av at HR utfører en del av det arbeidet linjelederne sitter med den dag i dag, siden HR-personer har en større kompetanse innenfor å lede de menneskelige ressursene på avdelingene. Slik er det ikke i organisasjonen i dag og her uttrykker informanten sin personlig mening om hvordan HR muligens kan dekke arbeidet til linjelederne i henholdt til det som omhandler

menneskene på arbeidsplassen på en bedre måte. Før omorganiseringen var HR tettere på de ansatte i avdelingene, bla. kunne de kunne føle på hvordan de ansatte hadde det på arbeidsplassen.

4.4 HRs rolle i beslutningstaking

Informant 5 (offentlig) angir HR har en sentral rolle når det gjelder å tolke og beslutte hvordan lov- og avtaleverket skal praktiseres, f.eks. retningslinjer for hjemmearbeid. Informanten forteller at noen av dens oppgaver inkludere hvordan ledelsen skal se ut i organisasjonen, i henhold til hvordan ledelsen skal kommunisere med ansatte. På dette området er informanten delaktig ved å utarbeide beslutningsgrunnlag for avgjørelser. Informanten mener at alle oppgaver HR arbeider med har relasjon til beslutninger og i siste instans dreier seg om å ta avgjørelser. Ut fra dette tolker jeg at HR kan være en sentral og synlig aktør i virksomhetens beslutningstaking. I kontrast til dette angir informant 3 (privat), som er sjef, at HR-rollen forsvinner når det kommer til avgjørelser som skal tas i organisasjonen. Informanten begrunner dette med at HR rollen er mer distansert enn tidligere (før omorganiseringen) og dermed ikke strekker til på dette punktet.

Informant 2 (privat) mener HR-enhetens rolle varierer i forhold til hvor HR er plassert organisatorisk i forhold til hvor beslutningsprosessene tas i organisasjonen. Informanten mener at HR kan være veldig tett på beslutninger som tas på ledernivå dersom HR-enheten sitter sentralisert og særlig når det er et frittstående firma. Informanten har vært en del av ledergruppen i mange år og oppfatter at det der blir sett verdien av å ha HR med i beslutningene. Informanten oppfatter å ha direkte innflytelser bl.a. i saker relatert til ansettelser og lønnsoppgjør og har i viktige saker sjeldent opplevd ikke og blitt tatt hensyn til.

Informant 6 (offentlig) har jobbet lenge i organisasjonen og beskriver at den får delta på de møtene den ønsker å delta på. Informanten uttrykker at siden den er såpass kjent i organisasjonen, har den en nokså stor påvirkningskraft ved beslutninger som blir tatt i organisasjonen. Informanten forklarer det slik, «når jeg påvirker avgjørelser er det ofte basert på faktainformasjon og litt på magefølelsen. Jeg bruker en kombinasjon av den empatiske biten og knytter opp til hardcore fakta». I denne forbindelse kan dette bli sett i lys av bruken av evidensbasert ledelse som tidligere nevnt refererer til bruken av beste evidens eller dokumentasjon i organisatorisk praksis. I denne forbindelse er HR-enheter

avhengig å ha kunnskap som bygger på evidens eller dokumentasjon for å kunne ta beslutninger og fremme tiltak som ses på som nødvendige for å utnytte menneskelige ressurser på en effektiv måte og ivareta ansattes velvære (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Informant 4 (offentlig) forklarer i likhet med informant 6 (offentlig) at HR-rollen kommer mer til syne jo lenger en har vært i organisasjonen i en eller annen type HR-stilling. Dette begrunner informanten med at HR-rollen er veldig tillitsbasert, den inkluderer tilgang til mye personlig og annen sensitiv informasjon. Informasjonen kan bl.a. omfatte leder-, medarbeider- og karriereutvikling. Informanten forklarer at jo lenger HR-personen har vært i organisasjonen, jo mer lytter ledelsen til forslagene til beslutninger. Over tid har ledelsen lært HR-personen å kjenne og omvendt. Dermed vet HR-personen hvilke saker den skal kjempe for, på hvilket tidspunkt og på hvilken måte for å få forslaget gjennom slik at ledelsen ser verdien av å satse på og gjennomføre dette. Informanten opplever ingen begrensinger når det kommer til beslutninger relatert til tilretteleggings- og utviklings tiltak i organisasjonen. Slik som er blitt nevnt tidligere i oppgaven er trenings- og utviklingstiltak aktiviteter som igangsettes for å oppnå formålet som forbedring av individuelle, gruppe- og organisatoriske prestasjoner. Hovedpoenget med trenings- og utviklingstiltak i organisasjoner er å etablere en kontekst hvor ansatte og ledere kan lære og tilegne seg kunnskaper og ferdigheter fra erfarne ansatte og ledere (Kuvaas & Dysvik, 2020). Videre beskriver informanten det slik:

Alt jeg foreslår eller legger på bordet, blir tittet på og så sier ledelsen kjør i gang og start opp. Jeg møter ingen motstand på det, men jeg tror det handler mye om at de kjenner meg så godt. Det hadde vært annerledes om jeg hadde vært i organisasjonen i kortere tid og at de ikke kjente meg så godt» (Informant 4, offentlig).

Informant 1 (privat) trekker fram HR-enhetens synlighet spesielt i ansettelsesprosesser. I intervjuene er det nødvendig å ha HR med for å forstå menneskene og menneskelige egenskapene, slik at det kan gjennomføres en god ansettelsesprosess.

4.4.1 Kartlegging og videreutvikling av de menneskelige ressursene

Informant 2 (privat) forteller i intervjuet at videreutviklingen av menneskene ikke blir gjort av HR, men ute i organisasjonen. Informanten har en HR-stilling og forteller at den bidrar

mye på lederkurs og er sterkt involvert der. Informanten angir at selv om HR ikke er direkte involvert i videreutviklingen av de menneskelige ressursene så påvirker HR ved å se hva som ikke fungerer og foreslår nye tiltak, f.eks. kurs som tilbys ut i organisasjonen.

Informant 6 (offentlig) beskriver at når det oppstår uventede situasjoner, som for eksempel covid-19, rådgir HR-enheten i forhold til hvordan denne situasjonen kan håndteres på best mulig måte. Virksomhetens personalsjef leder en gruppe der informanten deltar. Gruppen har i oppgave å videreutvikle tiltak og framdriftsplaner slik at de helhetlige situasjonene blir best mulig for de ansatte og organisasjonen. Informant 5 (offentlig) som også jobber i den samme organisasjonen forklarer at siden organisasjonen er såpass stor har den fastsatte mottaksapparater og rutiner for prosesser som dermed skjer etter fastlagte rutiner.

I den private organisasjonen redegjør informant 3 (privat, sjefsstilling) at den har ansvar for sine egne ansatte i forhold til å kartlegge og videreutvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen. Informanten beskriver at nyansatte får en jobb som de blir lært opp i, men at etter dette skjer arbeidet veldig selvstendig og at dette kan fort bli en utfordring.

Informant 1 (privat, lederstilling) forteller at den er har en sentral og fleksibel rolle når det kommer til å kartlegge og videreutvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Informanten nevner bl.a. et tiltak hvor den nylig lagde en oversikt og etablerte en karrierestige for ingeniørene hvor informanten har definert hvilke forskjellige nivåer som finnes i organisasjonen. Dette skal bidra til muligheter for videreutvikling, f.eks. å få mer ansvar og å få en ny tittel etter hvert som man blir mer erfaren. Organisasjonen har også aktiviteter innen kurs og kompetanseheving, det er satt av særskilt budsjett til dette.

Informant 1 (privat) forteller at som del av kompetansehevingen utføres utviklingssamtaler hvor alle i organisasjonen får en samtale i løpet av året, noen får to ganger. Denne oppfølgingen kan gi et bilde av utviklingen hos den ansatte, mulighet til å drøfte videre karriere og gi mulighet til å angi behov for kurs, konferanser eller annen opplæring de trenger for sitt arbeid fremover. De fleste ansatte får delta på de kursene de ønsker. Organisasjonen har også en god del interne kurs, bl.a. innen lederutdanning, linje- og prosjektledelse. Dette følges opp av HR-enheten til en viss grad og det sørges for at de ansatte kommer med på de lokale kursene som også kan bli arrangert av de lokale HR-kontaktene i organisasjonen. Dermed er kompetanse begrepet et sentralt element når det gjelder HR-aktiviteter ved å kartlegge ansatte og lederes kompetanse slik at organisasjonen

skal kunne ha full nytteverdi av den omløpende kompetansen i organisasjonen (Johansen & Sætersdal, 2017).

Informant 4 (offentlig) forteller at karleggingen og videreutviklingen av de menneskelige ressursene i organisasjonen er viktig del av dens jobb. Informanten angir at avdelingen har en egen strategi, basert på organisasjonens sentrale strategi. Det er utarbeidet handlingsplaner med flere tiltak for å oppfylle denne strategien, tiltakskort er angitt i nettprogrammet teams. Avdelingens direktør står som ansvarlig disse, mens informanten har ansvaret for selve utførelsen. Dette gir informanten vesentlige muligheter til påvirke valget av tiltak som vedkommende mener at vil gagne strategien. Informanten sier det slik, «uansett hva jeg forslår, så sier ledelsen ja. Dermed ligger all forutsetning for utvikling til stede og det er en viktig del av min jobb».

4.4.2 HRs ansvar og forpliktelser i organisasjonsutvikling

Informant 6 (offentlig) forteller at HR-enheten først og fremst har ansvaret for at lover og regler blir fulgt. Når det kommer til organisasjonsutvikling forklarer informanten viktigheten av å se på hvilket handlingsrom organisasjonen har, herunder å klargjøre for andre hva som går og ikke innenfor dette handlingsrommet. Likevel er det viktig å se på muligheter, også "utenfor boksen". Informanten mener at dette er særdeles viktig i forhold til HR-rollen.

Informant 2 (privat) framhever viktigheten av å ivareta ansatte i henhold til HR-rollens ansvar og forpliktelser i organisasjonsutviklingen og beskriver det slikt:

Det er viktig at HR utøver en rettferdig ivaretagelse av ansatte. Det er allikevel vel så viktig å være ydmyk og lyttende i forhold til individenes ulike behov. Som eksempel; dette selskapet har hatt opp- og nedbemanning opp gjennom årene. Ved nedbemanning har det for meg vært særs viktig med korrekt juridisk saksbehandling. Det er under slik prosesser at HR viser kvaliteten i sitt arbeid (Informant 2, privat).

Informanten poengterer også viktigheten av å hele tiden minne seg på at det som kan føles opplagt for en selv, ikke nødvendigvis er det samme for alle. Dermed er det viktig å kunne klare å sette seg inn i at mennesker oppfatter ting forskjellig.

Informant 5 (offentlig) belyser HR-rollens viktighet og sentrale plass i omorganiseringsprosessene. Avdelingen personal og organisasjon, som informanten jobber på, står for store deler av arbeidet med temaer innenfor organisasjonsutvikling og endring i organisasjonen. Informant 4 (offentlig) forklarer i intervjuet at den har et stort ansvar innenfor organisasjon og arbeidsmiljø og at det lett kan bli glemt at dette er viktige områder.

5.0 Drøfting og avslutning

I denne delen av oppgaven skal jeg sammenholde hovedfunnene fra intervjuene med det aktuelle teoretiske rammeverket. Dette med bakgrunn i oppgavens problemstilling, «human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse». Jeg vil bruke underpunktene som er anvendt i analysedelen og drøfte dem.

I teoridelen gjorde jeg rede for hard og myk HR som to teoretiske tilnærminger innenfor HR-feltet. Dataene fra intervjuene viser en tydelig vektlegging av myk HR. Informantene fremmer blant annet elementene motivasjon, ivaretagelse av ansatte, følge lover og regler, legge til rette for mestring og godt medarbeiderskap. Dermed står en forpliktelsesbasert praktisering av HR i fokus med hensyn til å motivere de ansatte til å utføre jobben sin, for på den måten å nå organisasjonens mål. Det er viktig å drøfte begrensinger i grunnlaget for disse tolkingene. Siden det kun er plukket ut en håndfull informanter til casestudien og organisasjonene består av godt over 1000 ansatte, kan det være andre oppfatninger i virksomhetene når det gjelder f.eks. hva som motiverer den enkelte ansatte i sitt arbeid.

Slik som nevnt i teoridelen, blir ofte HR anvendt som en støttefunksjon til ledere og linjeledere. I intervjuene blir dette fremhevet at flere informanter. Denne HR-aktiviteten har en sentral rolle i organisasjonene for å lære opp ledere i forhold til hvordan de skal forholde seg til sine ansatte, herunder å ta vare på og motivere dem. Ut ifra funnene fra analysen viste det seg at linjeledere ofte får HR-ansvaret for sine ansatte. Dette kan diskuteres hvor effektivt det er at linjelederne har dette ansvaret og ikke HR-enheten.

På den ene side vil det i teorien være mer effektivt at linjelederne har dette ansvaret slik at HR-enheten kan arbeide med andre HR-aktiviteter. Ulempen med dette er at linjelederne ofte ikke har HR-kompetanse på samme måte som HR-enheten, dermed kan det oppstå problemer og misforståelser som kunne vært unngått dersom HR-enheten hadde hatt dette ansvaret. På den andre siden strekker ikke HR-enheten til på alle oppgaver og dermed kan det bli utfordrende å være på alle avdelingene/seksjonene i organisasjonen. Videre kan forholdet mellom ansatte og dennes linjeleder bli mer fraværende som følge av mangel på kommunikasjon. Som angitt i analysen, er den offentlige organisasjonen organisert med en HR-enhet i hver divisjon, dermed har HR en mer direkte kontakt med de ansatte. Dette kan

medføre en betydelig belastning på disse HR-enhetene. Informantene forteller da også at det er vanskelig å strekke til på alle områder.

I den private organisasjonen er inntrykket at linjelederne har mye av HR-ansvaret på sin avdeling/seksjon. Som angitt av noen av informantene fra den private organisasjonen er HR-enheten nå sentralisert til hovedkontoret slik at HR-enheten ikke har nærkontakt med de ansatte ute i avdelingene og seksjonene. En slik organisering kan avlaste HR-enheten, men på den annen side gi linjelederne økt arbeidspress ved at de nå må utføre vesentlige deler av HR-aktivitetene for sine ansatte.

Som nevnt, er lederopplæring og lederstøtte sentrale HR-oppgaver. At dette fungerer godt og tilstrekkelig er viktig når lederne må utføre vesentlige deler av HR-oppgavene. Det kan diskuteres om slik opplæring er tilstrekkelig når det gjelder den kompetansen HR-ansatte har opp mot lederne ute i organisasjonen. En informant i lederstilling i privat sektor fremhevet spesielt behovet for å avlaste linjeledere med HR-oppgaver og heller gi disse oppgavene til HR-ansatte som har mer spesialisert kompetanse i forhold til personalansvar og andre HR-oppgaver. Dette kan være et dilemma, for både lederne og HR-enheten har mange oppgaver og må strekke til på flere områder.

Når det gjelder hvordan HR-begrepet tolkes og forstås var det små skiller mellom den offentlige og private organisasjonen. De ansatte blir høyt prioritert og viktigheten av å ivareta ansattes rettigheter og trivsel gikk mye igjen hos informantene i dybdeintervjuene. Selve ordet HR, på norsk "menneskelige ressurser" ble gjennom intervjuene forklart som kompetansen til menneskene på en arbeidsplass og hvordan denne kompetansen kan ivaretas og videreutvikles for organisasjonens behov.

Funnene som er fremmet i analysen viser at HR-enhetene gjerne er med på rekrutteringsprosessene. På hvilken måte HR-enheten er delaktig i rekrutteringen varierer noe mellom hver informant. Fordi informantene har ulike stillinger og kommer fra ulike sektorer, vil deres rolle i dette arbeidet variere. Analysen viser at HR er delaktig når det kommer til utlysingsprosessen og selve intervjurundene. HR-funksjonen synes ikke å ha en «bestemt» rolle/plass i dette arbeidet, det varierer i stor grad mellom HR-ansatte og ulike avdelinger/seksjoner.

Arbeidsdelingen er basert på hvordan organisasjonen har lagt opp rekrutteringsprosedyren, samt nettverket til den enkelte HR-ansatte. Med nettverk mener jeg hvor lenge HR-ansatte har jobbet i organisasjonen og hvor godt den kjenner ansatte og ledere. Som nevnt er begge organisasjonene relativt store med over 1000 ansatte. Dermed vil det være mange rekrutteringsprosesser på samme tid, dette i kontrast til en mindre organisasjon med færre ansatte. Med mange parallelle prosesser vil ikke HR-enheten ha kapasitet til å være involvert i like stor grad i hver enkelt rekrutteringsprosess.

I litteraturen og som jeg har angitt i teoridelen, er HR-rollen flerdelt. Ut ifra casestudiet viser dette seg å stemme med praksis. Praktiseringen og organiseringen av HR i den offentlige organisasjonen er å ha HR-kontakter som er fysisk på avdelingene og seksjonene. Den private organisasjonen har som nevnt, HR-kontakter som er sentralisert på hovedkontoret. Dette er ett av de største skillene mellom den offentlige og private organisasjonen. I analysen fremmer en av informantene i den private organisasjonen at før omorganiseringen var det en HR-kontakt per enhet og dermed lettere å ha daglig kontakt med HR.

Etter omorganiseringen er HR-enheten som nevnt blitt sentralisert, og dermed forsvant den jevnlige kontakten med de ansatte og lederne. På den ene siden er det en ulempe at HR-enheten er sentralisert, fordi de ansatte må gå gjennom flere ledd for å få kontakt med HR og at HR-ansatte ikke blir kjent med de ansatte som de skal betjene. Når HR-enheten ikke kjenner sine ansatte og omvendt, kan det føre til at ansatte har høyere terskel for å kontakt HR når det kommer til spørsmål eller problemer på arbeidsplassen. På en andre siden kan det på flere måter være positivt å ha HR-enheten sentralisert. Slik kan HR-enheten samhandle og rådføre seg med hverandre på daglig basis. Den offentlige organisasjonen har som nevnt en HR-kontakt per avdeling og seksjon og vil dermed kjenne de ansatte og ha mulighet for daglig kontakt.

En annen fordel er at tilstedeværelsen av HR-kontakten kan minske problematikk som kan oppstå på arbeidsplassen, f.eks. dersom det oppstår for eksempel personalkonflikter kan dette bli tatt tak i tidlig, før det utarter. Ulempen med denne måten å organisere HR-enheten på, er at HR-ansatte jobber nokså isolert fra andre HR-ansatte på de ulike avdelingene og seksjonene. Dermed blir det mindre mulighet for å rådføre seg med andre ansatte som jobber innenfor HR.

Når det kommer til HR-enhetens påvirkningskraft i forhold til beslutninger, var det nokså likt mellom den offentlige og den private organisasjonen. Hvor lenge den enkelte hadde vært ansatte som HR-kontakt avgjorde i stor grad påvirkningskraften når det kom til avgjørelser som skulle tas i organisasjonene. Det er naturlig at de som har vært ansatte lenge i en HR-stilling kjenner menneskene og organisasjonen godt og omvendt. Det at den HR-ansatte har kunnskap og har gjennomført tiltak som har ganget organisasjonens og de ansattes behov, kan gi tillit og dermed økt mulighet for å påvirke beslutninger. Dette støttes av de informantene som har vært i en HR-stilling over lang tid. Slik jeg har redegjort for i analysen vil tillitsbåndet mellom HR-ansatte og ledelsen være påvirket av den HR-ansattes «levetid» i organisasjonen. En slik kultur vil på den annen side kunne være utfordrende for nyansatte i HR-stillinger. Men over tid vil også de nyansatte opparbeide seg tillit og kunnskap om organisasjonen.

En viktig del av HR-jobben er som nevnt å utvikle de menneskelige ressursene som organisasjonen besitter. Som belyst i analysen jobber HR med å utvikle kompetansen til de ansatte. Dette er viktig slik at de ansatte opplever en egenutvikling og at de får muligheter til å delta i kompetansebygging, f.eks. kurs. Både den offentlige og private organisasjonen har flere tiltak som gir de ansatte muligheter til å utvikle seg. Dette kan bidra til at ansatte ønsker å fortsette å jobbe i organisasjonen, og over lang tid. Dermed vil HR-ansatte være sentrale i å beholde arbeidskraften i organisasjonen.

Elementet motivasjon er en viktig faktor, slik jeg har gjort rede for i teoridelen. I hvor stor grad HR-enheten har mulighet å motivere de ansatte kan diskuteres og må sees opp mot HR-enhetens kapasitet. Siden både den offentlige og private organisasjonen er to relativt store organisasjoner, kan det bli utfordrende å nå ut til alle ansatte. Dermed kan det være nyttig å kartlegge de ansatte og deres behov ved hjelp av personalsamtaler. Slik kan HR-enheten få oversikt over de menneskelige ressursene og deres behov for videreutvikling av kompetanse.

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt og utforsket hvordan ledelse av menneskelige ressurser praktiseres og organiseres i to norske organisasjoner, en offentlig og en privat.

Sammenligningen mellom den offentlige og den private organisasjonen gir ikke grunnlag for generalisering mellom offentlig og privat sektor. Funnene derimot synliggjør flere

sentrale aspekter knyttet til hvordan de to aktuelle organisasjonene organiserer og praktiseres HR, og hvilke likheter og ulikheter det er mellom dem. Arbeidet med denne studien har forsterket min interesse for HR. Det har også vekket ytterligere min nysgjerrighet for å utforske flere aspekter ved HR enten gjennom aktuelt arbeid eller forskning.

Forslag til videre forskning

Underveis i skriveprosessen har jeg måtte avgrense oppgaven grunnet tidsomfang og lengde. Dermed er det flere områder av HR som ikke er inkludert. I min oppgave har sammenligningen blitt gjort mellom en offentlig og en privat organisasjon. Jeg tror det hadde vært interessant å se på likheter og ulikheter mellom organisasjoner som befinner seg i samme sektor. Noen eksempler på dette kan være å se på HR-rollen i offentlig sektor mellom sykehus, kommuner og statseide banker og i den private sektoren mellom advokat firmaer, butikker og private banker.

Min undersøkelse avgrenses med en håndfull informanter, dermed hadde det vært interessant og gjennomført en større undersøkelse med flere informanter innenfor den offentlige og private organisasjonen for å få et mer utfyllende bilde av HR-rollen i den enkelte organisasjonen. Siden jeg på egenhånd har gjennomført prosjektet vil all tolkningen og drøftingen være basert på hvordan jeg har forstått og valgt å drøfte funnene fra dybdeintervjuene. Det ville vært interessant å ha gjennomført et prosjekt sammen med en annen forsker og drøfte resultatene fra flere teoretiske innfallsvinkler.

Referanseliste

- Asheim, K. (2016, 07.mars). HR, hva er det egentlig, og hvorfor er det så viktig? [Blogginnlegg]. Hentet fra:
<https://www.dinhr.no/2016/03/07/hr-hva-er-det-egentlig-og-hvorfor-er-det-sa-viktig/>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage.
- Braum, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3:2, 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2019). *Managing and organizations* (5. utg.). Sage.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dreher, G. F. & Dougherty, T. W. (2001). *Human resource strategy: a behavioral perspective for the general manager*. Singapore: McGraw- Hill Higher Education.
- Egerdal, Å. (2017). *HR boka* (1.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere- og arbeidssøkers utvalg av arbeidsgiver* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- HRNorge & Øhrn, H. (2020). En av fem virksomheter mangler viktig kompetanse. Nedlastet 6. november 2020 fra <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/en-av-fem-virksomheter-mangler-viktig-kompetanse>
- Idsø, J. (2020, 3. mars). Offentlig sektor. I *Store Norske Leksikon*. https://snl.no/offentlig_sektor
- Idsø, J. (2021, 19. mars). Privat sektor. I *Store Norske leksikon*. https://snl.no/privat_sektor
- Iversen, O. I. (2020). *Rekrutterings- og intervjueteknikk* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019). Motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I Ø. L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 343-375). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen: En innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spartacus.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence- based managemnet*. Bosten, MA: Harvard business school press.
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (2. utg., s. 764-802). Thousand Oaks: Sage.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic managment journal*, 19(5), 413-437.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C)
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg 1:

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
«Human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med
hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle
innflytelse»

1.0 Bakgrunn og formål

I denne studien vil det undersøkes ulike sider av rollen human resources (HR) har i organisasjoner. Formålet er å få kunnskap om hvilke oppgaver, aktiviteter og fokusområder HR har. Studien vil særskilt belyse HR`s organisatoriske funksjon og dens reelle innflytelse i organisasjoner.

Studien vil omfatte intervjuer av flere ansatte i HR enheten ved to ulike organisasjoner, en offentlig og en privat. Intervjuene vil inneholde informantenes opplevelse, forståelse og rolle i organisasjonens oppbygging. Fokusområdene i intervjuene vil være hvordan informanter i sin HR-enhet påvirker og forholder seg til organisatoriske funksjoner, og på hvilke måter de opplever å ha en reell innflytelse i organisasjonen. Intervjuene vil tas opp på bånd, deretter transkriberes og anonymiseres. Innholdet i intervjuene vil så bearbeides, analyseres og drøftes. Dette med særskilt tanke på sammenligning av de respektive HR enhetenes organisatoriske funksjoner og reell innflytelse i en offentlig og en privat organisasjon.

Denne studien vil være en del av masterprogrammet *Samfunnsendring, organisasjon og ledelse* ved Høgskolen i Molde.

2.0 Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i studien innebærer at man tar del i et intervju som vil vare 1 – 1,5 time. Intervjuene vil bli tatt opp ved hjelp av en båndopptaker, og i ettertid transkribert og anonymisert.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger om deltakere vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som prosjektleder vil ha tilgang til personopplysninger, og datamaterialet vil lagres utilgjengelig for andre. Dersom det foretas sitater vil jeg som prosjektleder gi deltakerne mulighet til å lese gjennom og påpeke hva som kan være med før innlevering av prosjektet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger som er gitt av deg bli slettet.

Telefon: 97488501

Mail; ingvildhaanesmarton@gmail.com

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vedlegg 2:

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse»

3.0

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ulike sider av rollen human resources (HR) har i organisasjoner. Studien vil særskilt belyse HR`s organisatoriske funksjon og dens innflytelse i organisasjoner.

4.0 I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

5.0 Formål

I denne studien vil det undersøkes ulike sider av rollen human resources (HR). Formålet er å få kunnskap om hvilke oppgaver, aktiviteter og fokusområder HR har. Prosjektet har et komparativ casestudiedesign, og et sentralt poeng å analysere hvorvidt det er likheter og forskjeller i hvordan HR organiseres og erfares i to ulike typer organisasjon.

Studien vil omfatte intervjuer av flere ansatte i HR enheten ved en offentlig og privat organisasjon. Intervjuene vil omhandle informantenes opplevelse, forståelse og rolle i organisasjonens oppbygging. Fokusområdene i intervjuene vil være hvordan informanter i sin HR-enhet påvirker og forholder seg til organisatoriske funksjoner, og på hvilke måter de opplever å ha en innflytelse i organisasjonen. Intervjuene vil tas opp på bånd, deretter transkriberes og anonymiseres. Innholdet i intervjuene vil så bearbeides, analyseres og

drøftes. Dette med særskilt tanke på sammenligning av de respektive HR enhetenes organisatoriske funksjoner og innflytelse i en offentlig og en privat organisasjon.

Denne studien tilhører en masteroppgave og vil være en del av masterprogrammet *Samfunnsendring, organisasjon og ledelse* ved Høgskolen i Molde.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet tar sikte på å rekruttere HR-ansatte i en offentlig og privat organisasjon.

6.0 Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til personlig intervju med meg. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din erfaring, opplevelser og tanker om HR i din organisasjon. Intervjuet er beregnet å ta ca 1 time. Jeg gjør lydopptak og tar notater fra intervjuet. Intervjuet vil deretter transkriberes og all informasjon lagres elektronisk på Høgskolen i Moldes servere og beskyttes ved passord. Lydopptak slettes ved prosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektleder Ingvild Haanes Marton og veileder Erlend Vik vil ha tilgang på datamaterialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Opplysninger om deg som deltaker vil være anonymt i publisering av prosjektet. De publiserte opplysningene vil inneholde egenskaper/kjennetegn ved organisasjonen og HR-ansattes kvalifikasjoner. Navn på organisasjon og informanter vil være anonymt i publiseringen av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 21.juni. Personopplysninger og lydopptak vil bli slettet etter prosjektet slutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Molde ved navn:
Ingvild Haanes Marton
e-post: ingvildhaanesmarton@gmail.com
tlf: 97488501

og navn: Erlend Vik

e-post: Erlend.Vik@himolde.no

tlf: [+47 712 14 206](tel:+4771214206)

- Vårt personvernombud: Merete Ludviksen
e-post: Merete.Ludviksen@himolde.no
tlf: [+47 712 14 118](tel:+4771214118)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Erlend Vik

(Forsker/veileder)

Ingvild Haanes Marton

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3:

Intervjuguide for prosjektet «*Human resources (HR) sin rolle i organisasjonsstruktur med hovedfokus på dens organisatoriske funksjon og reelle innflytelse*»

Spørsmål

Personopplysninger- utdanning- stillingsbeskrivelse

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvilken arbeidserfaring har du fra tidligere?
3. Kan du fortelle litt om bedriften/organisasjonen du jobber i?
4. Hva er din nåværende arbeidsstilling i organisasjonen?
5. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
6. Hva er de viktigste arbeidsoppgavene dine?
7. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

Forståelse av HR

8. Om du skulle forklare hva HR eller Human Resources er eller innebærer, hvordan ville du forklart det med egne ord?
9. Hvordan vil du forklare HR-rollen i praksis? Hva innebærer dette i praksis? Hvordan praktiseres HR i din organisasjon?
10. Tror du det er stor variasjon mellom avdelingen og de ulike aktører i organisasjonen i hvordan man forstår HR, og dens rolle? Hva/hvorfor tror du det varierer?

11. Hva vil du si er den aller viktigste oppgaven til HR-enheten?
12. Hvilke arbeidsoppgaver har du tilknyttet til HR?
13. Ved å ha lest en del litteratur om HR, ser jeg at aktiviteten, rekruttering er et sentralt felt for HR-enheten. Kan du beskrive hvordan din rolle i organisasjonen er med/en del av rekrutteringsprosessen? Dersom du ikke er med på denne prosessen, vet du hvem som er det?

Organisasjon og organisering av HR – forventinger og arbeidshverdag

14. Slik jeg har forstått det er mange ulike måter HR organiseres og praktiseres i ulike organisasjoner. Kan du fortelle litt om hvordan HR funksjon er organisert her? Altså hvordan funksjonen stiller seg i forhold til resten av organisasjonen.
15. Hvor mange jobber med HR hos dere?
16. Hva mener du er den viktigste jobben/rollen/funksjonen for HR her på huset, og hvordan jobbes det får å få til dette? (tilrettelegger/personal perspektiv)
17. Hva var dine forventinger når du startet å jobbe i organisasjonen. Dersom du husker vil du si at stillingen samsvarer eller er veldig ulik med selve stillingsutlysningen? (**ikke ledere**)
18. Er disse forventingene i overensstemmelse med dine oppgaver innenfor HR arbeidet? (**ikke ledere**)

Organisasjonskultur- kommunikasjonsflyt i organisasjonen

19. Hvordan vil du beskrive nærheten eller avstanden mellom avdelingene i organisasjonen? (ikke fysisk sett).

20. Føler du at det er et godt samarbeid mellom HR- avdeling og de andre avdelingene i organisasjonen? Hvorfor fungerer eller fungerer det ikke?
21. Kan du beskrive din kontakt med andre avdelinger/seksjoner i organisasjonen, arbeider dere tett eller er dere for eksempel sjeldent i kontakt med hverandre?
22. Jobber du primært alene eller i samarbeid med andre ansatte? Kan du gi noen eksempler på hvilke temaer/fokusområder du jobber alene med og hvilke du og andre samarbeider om?

Forståelse av HR som organisatoriske funksjoner

23. Hvordan blir HR benyttet i organisasjonen? Kan du gi noen eksempler på hvilke områder HR har en sentral rolle i beslutninger/avgjørelser/oppgaver. (for ledere: dersom du ikke jobber med HR, hvordan opplever du at HR-enheten er med på å ta beslutninger/avgjørelser i organisasjonen? Hvordan kommer HR-rollen til «synlighet» i denne prosessen? Forklar).
24. Hvordan anvender du din kompetanse i din stilling? Hvordan opplever du at dine faglige kvalifikasjoner blir benyttet som del av arbeidet og framdriften i organisasjonen?

Forståelse av arbeidsstilling og beslutningstaking

25. Er din arbeidsrolle fleksibel i forhold til det arbeidet du utfører, dersom dette stemmer, kan du gi noen eksempler på hvordan fleksibilitet kommer til nytte i forbindelse med ditt arbeid?
26. Kan du forklare hvordan din arbeidsstilling er med på å påvirke avgjørelser i organisasjonen?

27. Hva kjennetegner beslutningstakingen i organisasjonen din? Er det toppstyrt eller tas beslutningene primært i avdelingene/seksjonene?
28. I hvilke prosesser er din arbeidsstilling med når det gjelder avgjørelser og endringer som skal foretas i organisasjonen? Hva er din rolle og i hvilke saker har du en sentral rolle i beslutningstakingen? Kan du gi noen konkrete eksempler på dette.
29. Hvordan er din rolle koordinert og er rollen klart forankret i organisasjonsstrukturen? Eller er det en mer flytende, kan du forklare?
30. Er du med i ledergruppen eller prosjektgruppe? Dersom du er det, kan du forklare arbeidsoppgavene dine i gruppen.

Påvirkningskraft og reell innflytelse

31. På hvilke måter opplever du at dine arbeidsoppgaver gir reell innflytelse på tilretteleggings- og utvikling tiltak i organisasjonen?
32. Skulle du ønske at du hadde mer reell innflytelse i organisasjonen?
33. Hvilke oppgaver og aktiviteter i henhold til HR-rollen tror du kan være pådrivere for beslutningstaking i organisasjonen?
34. Har du opplevd å ikke bli hørt eller fått avslått dine forslag om endringer og utviklingsideer i organisasjonen? (merk: dersom du har vært i en slik situasjon). Forklar.
35. Har du noen ideer for hvordan dette kan motvirkes dersom det er problematisk rundt forrige spørsmål?

36. Opplever du at du blir inkludert på prosjekter og temaer som omhandler endringer – og organisasjonsutvikling?
37. Kan du beskrive hvordan din rolle i organisasjonen er med på å kartlegge og videreutvikle de menneskelige ressursene som er på huset. Kan du beskrive fremdriften av denne prosessen?
38. Har du deltatt på noen kurs eller workshop hvor du har fått inspirasjon for ideer, ideologier innenfor HR som du har adoptert til egen organisasjon? Dette kan også være ledelsestrender. Forklar. Hvis ja, hvordan har disse nye tiltakene blitt tatt imot i organisasjonen/ den spesifikke avdelingen?

Utvikling og strategi

39. Hvordan vil du beskrive HR-rollens ansvar og forpliktelser i organisasjonens utvikling?
40. Hvordan vil du beskrive deres HR-strategi?

Avsluttende merknader

41. Er det noen flere kommentarer eller temaer du ønsker å kommentere i dette intervjuet?

Mulige spørsmål tilpasset leder:

1. På hvilke måter er du i kontakt med HR-enheten?
2. Hvordan opplever du kommunikasjonen og samarbeidet med HR-enheten?

3. Som leder, er du kjent med human resource management (HRM) i organisasjonen?
4. Hvem sitter i ledergruppen i organisasjonen?
5. Har du som leder vært med på å utarbeide HR-strategien i organisasjonen?
6. Er HR-strategien lik organisasjonens strategi? Kan du forklare på hvilke måter den samsvarer eller ikke?
7. Er du som leder med å rekruttere nye ansatte, ved for eksempel utlysninger og/eller jobbintervjuer? Dersom du er det, hvem er med på å gjennomføre jobbintervjuene?
8. I tilknytning til beslutningstaking i organisasjonen hvordan opplever du som leder å ha reell innflytelse på beslutninger som blir tatt og diskutert?