

Bacheloroppgave vår 2015

BCR 3100



”Strategisk HR i praksis”

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av et treårig studium på Markedshøyskolen, våren 2015. Oppgaven teller 15 studiepoeng og er skrevet av to studenter på studiet HR og personalledelse. Oppgaven har gitt oss mye faglig påfyll om NorgesGruppens strategiske tilnærming, og hvordan de oppfyller ulike roller i HR-arbeidet. Det har også gitt oss en god innsikt i hvordan ledere på ulike nivåer bør arbeide for å oppnå effektivitet og skape verdi for virksomheten.

Vi ønsker å takke NorgesGruppen for å ha gitt oss innsikt i deres hverdag, og muligheten til å benytte dette i arbeidet med en oppgave som har gitt oss stort faglig utbytte. Vi har lagt ned mye tid og innsats, og det har til tider vært krevende. Vi ønsker spesielt å takke Olav Haraldseid, HR-direktør i NorgesGruppen for hans tid og åpenhet, og de andre informantene som har bidratt slik at vi har kunnet ferdigstille vår oppgave.

Vi vil takke Gro Ladegård, vår veileder, som har vært en god støtte gjennom denne oppgaven. Når det til tider har vært frustrerende og vanskelig, har Gro kommet med gode tilbakemeldinger og innspill. Hennes kritiske og relevante innblikk har hjulpet oss godt på vei, og sørget for at vi har klart å holde fokus.

God lesing!

Oslo, 28. Mai, 2015

983973, 983847

Sammendrag

Denne oppgaven dreier seg om NorgesGruppen, deres HR-funksjon og dagligvarevirksomhet. Med stor markedsandel og oss som lojale kunder, ønsket vi derfor å finne ut om HR jobber strategisk i en stor virksomhet som denne. Vi kom i løpet av vårt litteratursøk over Dave Ulrich og hans kompanjonger som har fremstilt fem overlappende roller for strategisk HR, og fant dette svært relevant som utgangspunkt for vår oppgave. Vi ønsket derfor å knytte disse rollene opp mot de faktiske forhold i NorgesGruppen. På bakgrunn av dette ble vår problemstilling som følger:

“Hvordan fyller NorgesGruppens HR-funksjon Ulrichs fem roller for strategisk HR?”

Vi har utført kvalitative dybdeintervjuer med fire informanter som jobber med HR innenfor NorgesGruppen. En av informantene er HR-direktør på konsernnivå, mens de tre andre jobber med og er ansvarlige for HR i de utvalgte forretningsenhetene. Intervjuguiden er utformet på bakgrunn av et teoretisk rammeverk og har til hensikt å besvare vår problemstilling.

Våre funn går i hovedsak ut på at krigsplikt som et sentralt strategisk virkemiddel, er bakgrunn for hvordan NorgesGruppens HR-funksjon fyller Ulrichs fem roller. Dette innebærer at kjedene i praksis opptrer som konkurrenter og er innvirkende på hvordan forretningsenhetene utfører sitt HR-arbeid. Vi oppdaget at praktisk talt all myndighet og beslutningsansvar er desentralisert og ligger hos den enkelte forretningsenhet. På grunn av dette er NorgesGruppen varsomme med å legge føringer og pålegge standardiserte løsninger på tvers av forretningsenhetene.

Videre viste våre funn at Ulrichs fem roller er fylt, men noe forskjellig fra hva teorien beskriver. Dette dreier seg i stor grad om at nesten alle HR-aktiviteter er desentralisert, altså at ansvaret for utviklingen og gjennomføringen er plassert i hver enkelt forretningsenhet. Informantene begrunnet dette i krigsplikten og at de ulike forretningsenhetene er unike og har forskjellige behov. Det er viktig å merke seg at denne strukturen støtter godt oppunder krigsplikten som et av NorgesGruppens viktigste strategiske virkemidler. Videre har vi diskutert hvorvidt alle forretningsenhetenes HR-relaterte behov er så unike som det hevdes, og om flere av HR-aktivitetene i større grad kunne ha vært standardisert på tvers. Avslutningsvis er det vår mening at NorgesGruppen kan være tjent med å utforske muligheten for å standardisere og effektivisere enkelte HR-aktiviteter på tvers av forretningsenhetene.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1	INNLEDNING	6
1.1	Bakgrunn for oppgaven	6
1.2	Formål, problemstilling og forskningstemaer	6
1.3	Avgrensninger	7
1.4	Oppgavens kapitler og struktur	8
2	NORGESGRUPPEN	8
3	TEORI	9
3.1	Hva er HR?	10
3.2	HR-praksiser	10
3.3	Strategisk HR.....	11
3.3.1	HR i den strategiske ledelsesfunksjonen	12
3.3.2	Organisering	13
3.4	Ulrichs fem roller for strategisk HR	14
3.4.1	Transaksjonsbaserte HR-tjenester	14
3.4.2	HR-utvikling	14
3.4.3	HR-businesspartner	15
3.4.4	HR-ekspertsenter	15
3.4.5	HR-ledelse	16
3.5	HR-funksjonens strategiske rolle	17
3.6	Å forbedre HR-funksjonens effektivitet.....	18
4	METODE	20
4.1	Kvalitativ metode.....	20
4.2	Forskningsdesign	20
4.3	Innsamlingsmetode	21
4.4	Utvalgsmetode.....	21
4.5	Intervjuguide.....	21
4.6	Reliabilitet og validitet.....	22
4.7	Feilkilder	22
4.8	Transkribering og koding	23

5	FUNN OG ANALYSE	23
5.1	Transaksjonsbaserte HR-tjenester.....	23
5.2	HR-utvikling.....	24
5.3	HR-businesspartner	27
5.4	HR-ekspertsenter	28
5.5	HR-ledelse	30
6	KRITIKK TIL EGET ARBEID.....	31
7	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	32
8	LITTERATURLISTE	34

Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Temaet for bacheloroppgaven er valgt på bakgrunn av vår interesse for HR sin rolle i bedrifter. Vi kom frem til temaet ved å diskutere med hverandre og andre, om HR egentlig opptrer strategisk i store bedrifter og ble raskt enige om at vi ønsket å utforske dette. Vi kom deretter over Ulrichs modell med fem roller for strategisk HR, og så denne modellen som et relevant utgangspunkt for vår undersøkelse. Vi ble gjennom bekjentskap introdusert for NorgesGruppen og deres HR-direktør Olav Haraldseid. Å kunne finne ut av hvordan en av Norges største arbeidsgivere utfører sitt HR-arbeid og ikke minst hvordan et komplekst konsern med flere internt konkurrerende virksomheter organiserer sin HR-funksjon for å skape størst mulig verdi, så vi på som en svært spennende og utfordrende oppgave.

1.2 Formål, problemstilling og forskningstemaer

Formålet med oppgaven er å utforske hvordan NorgesGruppens HR-funksjon gjennom sitt arbeid fyller Ulrichs (2008) fem roller for strategisk HR. Det vil fokuseres på hvordan HR bidrar til å nå og gjennomføre virksomhetens overordnede mål og strategier gjennom effektivisering og verdiskapning. Vi håper samtidig at vi i løpet av oppgaven vil reise noen problemstillinger som kan være interessante for videre forskning.

Valg av problemstilling falt på bakgrunn av det ovenstående og lyder som følger:

“Hvordan fyller NorgesGruppens HR-funksjon Ulrichs fem roller for strategisk HR?”

Problemstillingen bygger på en tanke om at en strategisk HR-funksjon skal sikre effektivitet og skape verdi, og at begge deler i siste instans vil påvirke en virksomhets måloppnåelse og resultat i positiv retning. I denne sammenhengen er effektivitet et uttrykk for kostnadsbesparelser, ressurseffektivitet og standardisering, mens verdiskaping uttrykker en antakelse om at investeringer i utvikling av unike kompetanser, prosesser og verktøy skaper konkurransefortrinn og større inntekt. Balansegangen mellom og kombinasjonen av verdiskaping og effektivitet, og hvordan HR-funksjonen fyller de ulike rollene, vil være fokus i vår oppgave. Ved bruk av relevant teori og empiri vil vi forsøke å besvare hvordan og på hvilket grunnlag NorgesGruppen løser denne problemstillingen.

Vi benytter oss av de fem rollene som forskningstemaer for å besvare vår problemstilling.

Rollene er som følger:

- Transaksjonsbaserte HR-tjenester
- HR-utvikling
- HR-businesspartner
- HR-ekspertsenter
- HR-ledelse

Vi har valgt å benytte oss av disse rollene som forskningstemaer fordi vi mener det vil kunne gi oss svar på:

- Den tenkte hierarkiske strukturen på virksomhetens HR-medarbeidere, hvor mange de er og hvorvidt de er spredt ut over NorgesGruppens ulike forretningsenheter eller organisert i en eller flere avdelinger sentralt.
- Formålet eller den bakenforliggende tanken for virksomhetens HR-arbeid, og hvorvidt HR-arbeidet er styrt sentralt eller ute i de ulike forretningsenhetene, samt hvorfor.
- Hvordan HR-arbeidet fordeles mellom konsern og forretningsenheter og mellom HR-medarbeidere og linjeledere.
- I hvilken grad HR bidrar i utvikling og gjennomføring av virksomhetens strategier.

1.3 Avgrensninger

Undersøkelsen er avgrenset til å omhandle ledere innenfor HR-området i NorgesGruppens dagligvarevirksomhet. Dette for å spisse vårt fokus. De vi har valgt å intervjuere representerer HR innenfor de enkelte forretningsenheter hos NorgesGruppen, samt HR-direktøren for hele konsernet for å sørge for et helhetlig bilde. Ønsket om å fokusere på ledere med HR-ansvar, har sin bakgrunn i tidligere erfaringer med at de ofte har inngående og bred kunnskap om virksomheten. Gjennom ulik litteratur og anerkjente teorier har vi lært at HR ofte er nødt til å ha kunnskap på alle virksomhetsområder for å kunne støtte forretningen og tillegge verdi. Vårt fokus under intervjuene er Ulrichs fem roller, og hvordan disse utspiller seg i sammenheng med utvikling og implementering av strategier, retningslinjer, prosesser, programmer og verktøy knyttet til HR.

1.4 Oppgavens kapitler og struktur

Vi vil nå gå igjennom oppgavens kapitteloppbygging.

Kapittel 1: Oppgavens første kapittel starter med en innledning, deretter forklarer vi bakgrunnen for oppgaven. Så legges problemstilling og forskningsspørsmål frem, før vi avslutningsvis presenterer denne kapittelinnstillingen.

Kapittel 2: Dette kapittelet omhandler NorgesGruppen som helhet og deres virksomhet og organisering. Kapittelet har som formål å gi leserne en innsikt i virksomheten.

Kapittel 3: Her vil vi presentere relevant og nødvendig teori for å svare på problemstillingen. Vi starter med forklaring av HR og HR-praksiser, før vi vil se nærmere på den strategiske biten av HR gjennom Ulrichs fem roller, organisering, ledelse og effektivitet.

Kapittel 4: Dette er oppgavens metodekapittel. Her kommer en forklaring på hvilken metode vi vil benytte oss av for å få svar på problemstillingen. Vi skal også forklare forskningsdesignet, innsamlingsmetoden, intervjuguiden, samt oppgavens validitet og reliabilitet.

Kapittel 5: I dette kapitlet skal vi presentere funnene og analyse av disse. Dette baserer seg på informasjonen som kom frem av intervjuene, samt det teoretiske rammeverket.

Kapittel 6: Dette kapittelet er en kritikk til eget arbeid og har som formål å si noe om hva vi har lært av denne prosessen og hvilke aspekter vi kunne gjennomført på en bedre eller annerledes måte.

Kapittel 7: Vi vil her oppsummere undersøkelsens resultater og konkludere rundt disse.

Kapittel 8: Til slutt kommer litteraturliste og vedlegg.

2 NORGESGRUPPEN

NorgesGruppens røtter strekker seg tilbake til 1866, og selskapet er i dag Norges største handelshus og landets syvende største selskap. I 2014 viste deres markedsandel nesten 40 prosent. NorgesGruppen består av butikker, kiosker og lagervirksomhet over hele landet (NorgesGruppen).

Butikkvirksomheten innen dagligvarehandel er organisert i de tre profilhusene Kjøpmannshuset, Kiwi og Meny-Ultra. NorgesGruppen har tilstedeværelse i 367 av 430

kommuner og er den dagligvaregrupperingen med flest distriktsbutikker i Norge. Det er stor konkurranse mellom dagligvareaktørene, og markedet er preget av tøff priskonkurranse, få aktører, og begrensede muligheter for vekst gjennom oppkjøp. Konsernet legger vekt på organisk vekst og muligheter for nyetableringer. Videre skal kostnadsbesparende tiltak komme forbruker til gode og øke NorgesGruppens konkurransevne. NorgesGruppens driftsinntekter beløp seg i 2014 til 71 400 MNOK, med et tilhørende driftsresultat på 2 945 MNOK. Samtlige dagligvarekjeder i NorgesGruppen viser god utvikling, og tall fra analyseselskapet Nielsen viser at NorgesGruppen var vekstvinneren i dagligvaremarkedet i 2014. Dette ses på som et tegn på at forbrukerne verdsetter mangfoldet butikkene representerer. Sterkt forbrukerfokus, attraktive kjedekonsepter, godt kjøpmannskap og lokalforankring har sikret konsernet en god finansiell og markedsmessig posisjon. Med konsernets bredde i butikkonsepter skal NorgesGruppen være tilpasningsdyktig til endringer i konkurrentsituasjonen, forbrukertrender og markedet for øvrig (NorgesGruppen 2015).

Kjøpmannshuset er et ledende selskap for utvikling og drift av riksdekkende kjeder for lokale supermarkeder og nærbutikker. Profilhuset består av kjedene SPAR(265 butikker), Joker(445 butikker) og Nærbutikken(162 butikker), som alle består av flest kjøpmannsdrevne butikker. Kiwi er og skal fortsette å være NorgesGruppens lavprisutfordrer, og skal i kraft av et attraktivt konsept fremstå som den mest positive og attraktive lavpriskjeden. Kiwi består av over 600 butikker og 11.500 ansatte, noe som gjør dem til den største dagligvarekjeden i landet målt i antall butikker. Meny-Ultra er supermarkeder som skal gi forbruker kvalitet, utvalg og mulighet til å velge variert. Kjedens hovedmål er å tydelig demonstrere kvalitetsforskjellen til smalsortimentskjedene gjennom ferskvare og kompetanse. De 194 butikkene sentraliserer seg rundt de største byene i Norge, med hovedvekt på Østlandet og Vestlandet. Totalt har NorgesGruppen over 1760 dagligvarebutikker og nærmere 38.000 medarbeidere tilknyttet sin virksomhet (NorgesGruppen). Deres visjon er å gi kundene en bedre hverdag, og verdiene beror seg på ansvarlighet, kundeorientering, samarbeid og verdiskapning (NorgesGruppen 2015).

3 TEORI

Vi vil i dette kapittelet presentere relevant teori som skal danne grunnlag for besvarelsen av valgt problemstilling. Vi vil fokusere på HR, tilhørende praksiser og det strategiske aspektet. Teorien baseres på relevant litteratur og forskning knyttet til Ulrichs fem roller for strategisk HR.

3.1 Hva er HR?

Human resource management kan defineres som en strategisk, integrert og helhetlig tilnærming til sysselsetting, utvikling og trivsel for de ansatte i organisasjoner (Armstrong 2002, 5). Human resource management, heretter kalt HR dreier seg om alle aspekter av hvordan folk er ansatt og forvaltet i organisasjoner. Den dekker aktivitetene til strategisk HR, menneskelig kapitalledelse, kunnskapsledelse, samfunnsansvar, organisasjonsutvikling og ressurstildeling (Armstrong 2002). Human refererer til menneskene virksomheten bruker for å oppnå sine mål. Resources omhandler evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra, mens management dreier seg om ledelsen av ressursene. Nordhaug (2002, 16) definerer HR som “organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål”.

I dagens næringsliv er det bred enighet om at de ansatte er en virksomhets viktigste ressurs, og at god ledelse av organisasjonens menneskelige ressurser vil skape konkurransefortrinn. Det pekes i stor grad på at HR må være en integrert del av virksomhetens overordnede strategi, og at ledere på alle nivåer i organisasjonen må bidra til å utvikle politikk og praksis for HR. På bakgrunn av dette er det nødvendig at organisasjonen innehar rett kompetanse, kapasitet og ikke minst dyktige ledere (Mikkelsen og Laudal, 30).

3.2 HR-praksiser

Det finnes en rekke arbeidsområder for HR å fokusere på, deriblant kompetanseutvikling, rekruttering og strategisk HR. Disse arbeidsområdene omtales av Mikkelsen og Laudal (2014) som HR-praksiser, hvor alle aktivitetene gjelder ledelse av mennesker, og ansvaret ved å lede organiseringen av arbeid i virksomheter med ansatte.

Forskning støtter hypotesene om at det finnes en link mellom HR-praksiser og finansielt resultat og organisatorisk effektivitet (Batt, 2002; Datta, Guthrie og Wright, 2005; Sun, Aryee og Law, 2007; Wright, Gardner, Moynihan og Allen 2005, sitert i Alfes, Truss, Soane, Rees og Gatenby 2013, 840), og det blir hevdet at komplementære sett av HR-praksiser, heller enn individuelle HR-praksiser, kan føre til høyere nivåer av organisatoriske ytelser (Combs, Yongmei, Hall og Ketchen 2006; Takeuchi 2009, sitert i Alfes, Truss, Soane, Rees og Gatenby 2013, 841).

Mikkelsen og Laudal (2014) støtter denne forskningen og nevner mer spesifikt at det er observert et knippe av HR-praksiser hvor antall praksiser i knippet avgjør virksomhetens

resultater. Beste praksis innenfor HR definerer et universalistisk høyprestasjonsparadigme, hvor det antas at virksomheter som bruker dette knippet av HR-praksiser oppnår bedre resultater enn de som ikke gjør det. Dette høyprestasjonsparadigmet får vi ved å kombinere “High involvement work practices” og “high commitment work practices”, og inkluderer blant annet kompetanseutvikling, incentivlønn, ansettelsestrygghet og sofistikert rekruttering. Hovedpoenget er å øke de ansattes deltakelse i beslutninger, investeringer i kompetanseutvikling og prestasjonsincentiver for å sikre at de ansatte tar større ansvar, samtidig som de ønsker å gjøre det. Altså å få frem engasjert forpliktelse for jobben og å involvere medarbeiderne (109-110). Det hevdes også at ”beste praksis” kan brukes i alle kontekster.

Spørsmålet en kan stille seg, er hvordan å oppnå beste praksis og en høyprestasjonskultur. For at dette skal fungere i praksis kreves en tilslutning fra ansatte, systemer og prosesser, holdninger og handlinger som vektlegger prestasjonsledelse, og det er derfor svært viktig med en god topprestasjonskultur. I følge Armstrong (2012) er det ulike kjennetegn som bør være tilstede for best mulig resultat. Blant annet må ledelsen sette mål for suksess og overvåke prestasjonene for å sikre seg at målene nås.

3.3 Strategisk HR

Alle virksomheter har en tanke om hvordan de skal utnytte sine menneskelige ressursers kompetanse og kapasitet for å skape positive resultater og varige konkurransefortrinn. I strategisk HR er man, sett i forhold til tradisjonell HR, mer opptatt av prosessen hvor man knytter HR-strategiene til virksomhetsstrategi og måler effektene på prestasjoner. I strategisk HR stilles det krav til at HR-praksisen bidrar til å realisere virksomhetsstrategien. Ambisjonen er at HR skal styrke virksomheten på et strategisk nivå og at dette skal gi virkning på organisering og ledelse på det operasjonelle nivået (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Boxall og Purcell (2000, 185) beskriver strategisk HR som strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre.

Strategisk HR kan sies å være en tilnærming som vurderer effektene av HR i lys av overordnede strategier og resultater. HR-strategier utarbeides med utgangspunkt i den overordnede virksomhetsstrategien og operasjonaliseres gjennom utvikling av HR-praksiser. Disse praksisene skal gi HR-resultater som er et av flere elementer som påvirker virksomhetens resultat. Til slutt vil det vurderes hvordan strategiene og praksisene har

medvirket til virksomhetens finansielle resultat. Betegnende for strategisk HR er ambisjonen om at HR skal bidra til virksomhetens strategier og resultater, og at det er en integrert del av den strategiske ledelsen av virksomheten.

3.3.1 HR i den strategiske ledelsesfunksjonen

HR tar i noen virksomheter fullt ansvar for alle HR-relaterte aktiviteter, men de i andre selskaper deler rollene og ansvaret med avdelinger som økonomi, finans, IT eller operations. Hvilken innflytelse HR har på den øverste ledelsen av virksomheten kan også variere; noen steder er HR en del av toppledelsen med innflytelse på strategier, planer og beslutninger, mens HR andre steder ikke har noen innflytelse. Teamet som formulerer strategien består vanligvis av CEO, CFO, og ulike direktører. Hver del av strategien vil innebære menneskerelaterte problemstillinger, og nettopp derfor bør HR-funksjonen være involvert i formuleringsprosessen. Det er en tydelig trend at HR involveres i strategiformuleringen i flere virksomheter. Noe som varierer mer, er i hvilken grad HR involveres. Noe m.fl. (2012) beskriver fire nivåer av integrasjon som synes å eksistere mellom HR og den strategiske ledelsesfunksjonen: administrativ kobling, enveis-kobling, toveis-kobling og integrativ kobling. Disse vil nå beskrives nærmere:

Administrativ kobling: Dette er det laveste nivået av integrasjon, og her er HR-funksjonens oppmerksomhet viet hverdagslige aktiviteter og administrative oppgaver som ikke er relatert selskapets kjernevirksomhet og viktigste behov. HR-funksjonen er utelukket fra den strategiske ledelsesprosessen, både formulering og implementering.

Enveis-kobling: På dette nivået av integrasjon utvikler strategiteamet strategien, og informerer deretter HR-funksjonen om denne. Mange mener dette integrasjonsnivået er hva som utgjør HR-funksjonens strategiske rolle. Dette fordi man mener at HR skal utvikle systemer og programmer som bidrar til å gjennomføre virksomhetsstrategien. Selv om HR-funksjonens betydning i implementeringen av strategien her erkjennes, utelukker virksomheten å vurdere HR-relaterte problemstillinger i formuleringen av strategien. Dette integrasjonsnivået leder derfor ofte til strategier som virksomheten ikke klarer å implementere.

Toveis-kobling: Dette integrasjonsnivået åpner for å vurdere HR-relaterte problemstillinger allerede i formuleringsprosessen, og inntreffer i tre sekvensielle trinn. Først informerer strategiteamet HR-funksjonen om de ulike strategiene som vurderes. Deretter analyseres de ulike strategiene av HR-lederne med tanke på HR-relaterte problemstillinger og

implikasjoner, før de presenterer dette for strategiteamet. Når strategien så er bestemt, vil HR-direktøren bli overlevert denne og ha ansvar for å utvikle løsninger for å implementere den.

Integrativ kobling: Integrativ kobling mellom HR og den strategiske ledelsesfunksjonen er dynamisk og mangesidig, og baseres på kontinuerlig fremfor sekvensiell integrasjon. I de fleste tilfeller er HR-direktøren et fullverdig medlem av selskapets toppledelse. Ved dette integrasjonsnivået er HR-funksjonen fullt integrert i både formulerings- og implementeringsprosessene. HR-lederne vil gi strategiteamet informasjon om kapasiteten virksomhetens menneskelige ressurser innehar, noe som vanligvis er en direkte funksjon av HR-praksisene. Denne informasjonen hjelper toppledelsen i valg av strategi fordi de kan vurdere hvor godt hvert strategialternativ vil kunne implementeres. Når strategien er bestemt skifter HR-funksjonens rolle til utvikling og justering av HR-praksisene slik at den kan gi virksomheten ansatte med nødvendige ferdigheter og kompetanse til å gjennomføre strategien.

3.3.2 Organisering

Organisasjonsstruktur er den måten de ansatte horisontalt og vertikalt er knyttet sammen, og som regulerer arbeidsdeling og fordeling av makt i organisasjonen. Organisasjonsstrukturen blir også sett på som et virkemiddel for å realisere virksomhetens strategi, og det er virksomhetens strategi som bestemmer hvor effektiv en valgt organisasjonsstruktur er. Ved sammenheng mellom strategi og struktur vil mulighetene for god kvalitet og effektivt arbeid være større.

Det er ingen fasit for hvordan en organisasjon bør organisere seg, og enten om den er relativt flat med få hierarkiske nivåer eller spiss med mange ledelsesnivåer fra topp til bunn, må den likevel ha en klar struktur. For å markere at det er ledere i et hierarki, kalles disse lederne for linjeledere. Disse lederne støttes i store organisasjoner av støtteavdelinger, også kalt staber. Utforming av HR-systemer-, prinsipper- og praksis er det vanligvis HR-staben som har ansvaret for. Linjeledelsen har ansvaret for implementeringen.

Når planen for hvordan virksomheten skal organisere seg er utformet, vil det være nødvendig å se på hvor beslutningsmyndigheten skal ligge. Skal den være sentralisert, eller desentralisert? Basert på forskning fra Meyer og Hammerschmid (2010) antas det at en desentralisert struktur hvor kompetanse og beslutningsmyndighet er på nivå med linjeledelsen, bidrar til å nå flere av de erklærte målene. Det nevnes også i forskningsartikkelen at de tidligere sterkt sentraliserte og hierarkiske organisasjonsstrukturene

mange steder er erstattet med desentraliserte ledelsesmiljøer hvor beslutninger om ressursfordeling og tjenesteleveranser er plassert nærme leveransepunktet.

3.4 Ulrichs fem roller for strategisk HR

HR-leveransen skal sikre at fem i større eller mindre grad overlappende roller og ansvarsområder dekkes (Ulrich, Younger og Brockbank 2008).

3.4.1 Transaksjonsbaserte HR-tjenester

Transaksjonsbaserte HR-tjenester er oppgaver som kan organiseres i egne enheter i eller utenfor virksomheten, ofte kalt et servicesenter. Eksempler på slike tjenester er lønn, pensjon og sentralbord. Bakgrunnen for dette er en tanke og et ønske om at mange administrative oppgaver kan og bør utføres mer effektivt gjennom sentralisering og standardisering (Lemmergaard 2008, 182). Enheter eller sentre som dette skaper stordriftsfordeler ved å løse sitt ansvar gjennom færre dedikerte HR-ressurser. Servicesenteret skal standardisere ulike HR-prosesser og hindre at man pådrar seg overflødige kostnader man ville gjort om hver forretningsenhet eller divisjon skulle utviklet ulike versjoner av samme prosess. Det hevdes at standardiserte og konsistente prosesser knyttet til transaksjonsbaserte tjenester øker ressurseffektivitet og opplevelsen av servicekvalitet (Noe m.fl 2012, 7).

3.4.2 HR-utvikling

HR-utvikling, er en viktig strategisk rolle. Her ligger typisk ansvaret for HR-filosofi, -system, -politikk -og praksis. Sentralt står også å holde toppledelsen informert om det store bildet av HR-relaterte utfordringer og hvordan disse er knyttet til virksomhetsstrategien. Samtidig er det denne rollens oppgave å forsikre at HR-arbeidet som gjøres i virksomheten er i tråd med overordnede mål og strategier, og å legge en plan for hvordan de ulike HR-praksisene best kan bidra til å nå de overordnede målene.

Av de ansatte i HRM-utvikling kreves det derfor i tillegg til HRM-spesifikk kompetanse, kunnskap om det forretningsmessige, kjernevirksomhet, markedet man konkurrerer i og strategi. Det er ikke denne rollens ansvar å verken detalj utforme eller gjennomføre og implementere de ulike HR-praksisene. Dette er ansvar for linjeledere, HR businesspartnere, ekspert- og servicesentre (Valverde, Ryan og Soler 2006, 618). HR-utviklings ansvar ligger i å koordinere og skape retningslinjer for hvordan HR-praksisene skal utformes og gjennomføres best mulig. Noe m.fl. (2012, 7) beskriver at denne rollen dreier seg om at HR skal bidra til virksomhetsstrategien basert på vurderinger rundt virksomhetens humankapital, i tillegg til å utvikle HR-praksiser som strategiske virkemidler.

HR-utvikling er videre ansvarlig for den typiske problemstillingen som ofte dukker opp mellom HR businesspartnere og ekspertsentrene; om man skal standardisere eller differensiere. Ekspertsentrene ønsker ofte konsistens og strømlinjeforming for å skape kostnadseffektiv utførelse av HR-praksisene, mens HR businesspartnerne i mange tilfeller ønsker fleksibilitet for å kunne skape ønsket verdi. Det er ingen fasitsvar på denne problemstillingen, men HR-utvikling sitter som regel ansvarlig for å løse den til det beste for virksomheten.

3.4.3 HR-businesspartner

HR businesspartner er en HR-medarbeider plassert ute i virksomhetens forretningsenheter, avdelinger eller divisjoner, med ansvar for å fasilitere HR- implementeringen i førstelinjen og gi støtte til lokale HR-relaterte utfordringer. HR businesspartnere jobber direkte med ledelsen for sin enhet, og spiller en viktig rolle på flere områder. For det første engasjerer de seg i, og kommer med viktige innspill i diskusjoner rundt virksomhetsstrategi. For det andre definerer de kravene som er nødvendig for å nå overordnede mål og hvor problemene ligger sammen med linjeledelsen. Viktig i denne rollen er å forstå virksomheten for å kunne skape effektive løsninger og systemer som sikrer at virksomheten til enhver tid innehar den nødvendige kompetansen (Ulrich m.fl. 1995, 475).

Videre er HR-businesspartnere ansvarlige for å plukke ut HR-praksisene som er nødvendige for å kunne gjennomføre virksomhetsstrategien. Det forventes her at HR-businesspartneren bruker sin unike kunnskap om virksomheten og dens mennesker til å fasilitere HR-praksiser som skaper verdi. De søker støtte og veiledning fra HR-spesialister i ekspertsenteret i utviklingen av praksisene, noe som ofte i seg selv kan bli et utfordrende samarbeid da ekspertsenteret ofte har en agenda som søker effektivitet og kostnadsbesparelser gjennom standardisering på tvers av forretningsenheter. Til slutt er det businesspartnerens ansvar å følge opp og forsikre at HR-praksisene leverer verdien den skal. Kort oppsummert kan man si at HR-businesspartneren er ansvarlig for å kartlegge hva som må gjøres, skaffe ressursene, fasilitere og følge opp.

3.4.4 HR-ekspertsenter

HR-ekspertsenteret fungerer som et konsulentfirma bestående av HR-spesialister. Avhengig av virksomhetens størrelse kan de støtte hele virksomheten, eller organiseres på regional eller nasjonal basis. Ofte vil slike ekspertsentre ligne på selvstendige virksomheter med flere kunder som benytter seg av deres tjenester. Typiske tjenester som leveres fra ekspertsentre

kan blant annet være leder- og talentutvikling, rekruttering og rettslig bistand. Typisk er det HR-businesspartnerne som kommer til ekspertsenteret for bistand i å utvikle eller leveranse av verktøy for ulike HR-praksiser. Ekspertsenteret sett som en egen virksomhet innenfor virksomheten er i så måte avhengig av etterspørsel etter sine tjenester for å ha livets rett. Vanligvis vil ekspertsenteret utvikle en «meny» av tjenester som tilbys, og det er i utgangspunktet denne menyen HR-businesspartnerne skal velge fra. Det er HR-businesspartnerne som er ansvarlige for å velge løsninger fra ekspertsenteret, men ekspertsenteret spiller en viktig rolle i å bistå i valg og implementering av løsningene de leverer.

I tilfeller vil HR-businesspartnerne kunne oppleve at de ikke finner alternativer de synes er passende for sin enhet, og man er da tilbake til utfordringen man ofte står overfor i samarbeidet mellom businesspartnere og ekspertsenter. I en situasjon som nevnt her har ekspertsenteret ansvar for, i samarbeid med HR-businesspartneren, å utvikle en tjeneste som kan dekke det aktuelle behovet. Dette avdekker en viktig rolle ekspertsenteret spiller i å kontrollere størrelsen og bredden på sin tjenestemeny, noe som ofte vil avhenge av diversifikasjonen på de ulike forretningsenhetene og derav hvor mye fleksibilitet som er nødvendig. Ekspertsentrene er i sin essens til for å skape konsistens og effektivitet gjennom å utvikle løsninger som kan fungere for alle forretningsenheter. Samtidig må dette balanseres med en grad av fleksibilitet da det ikke alltid er slik at «one size fits all».

3.4.5 HR-ledelse

HR-ledelse dreier seg om å implementere strategier og ideer i praksis, noe som er en utfordring for mange virksomheter. For å greie dette er det nødvendig med gode linjeledere som har autoritet og myndighet til å gjennomføre HR-strategien i praksis, og på denne måten samtidig bygger bro mellom HR-utvikling og de som jobber med HR-implementering i førstelinjen, samt ekspertsentrene. Det blir av Holt Larsen og Brewster (2003, 232) argumentert for at rollen til linjelederne med å implementere HR-praksiser, er fundamentalt for å forstå hvordan ansatte tolker og responderer til deres HR-system. En viktig utfordring i mange virksomheter er også å holde HR-kostnadene nede, og man kan se en tendens til at et økende antall HR-aktiviteter tillegges linjelederne. Dette stiller igjen krav til HR-kompetanse hos linjelederne samtidig som de til tider kan ha behov for en hjelpende hånd. Erfarings- og kompetanseoverføring mellom linjeledere og HR-medarbeidere når det gjelder forretningsdrift, kjernevirksomhet og HR er av den grunn nødvendig.

Det er ofte et spørsmål hvem som er ansvarlig for det operasjonelle HR-arbeidet, ofte er det HR-businesspartnerne som blir stående igjen med det. I mange tilfeller vil man finne at HR-businesspartnere jobber med overveldende mange operasjonelle oppgaver som hindrer dem i å utføre sitt egentlige formål, nemlig å jobbe strategisk med å fasilitere det operasjonelle HR-arbeidet for linjelederne. I følge Hall og Torrington (1998), Harris, Doughty og Kirk (2002) og Lowe (1992) blir linjeledere sett på som motvillige (sitert i Bos-Nehles, Riemsdijk og Looise 2013, 866), og de mangler motivasjon, tid og kompetanse til å ta på seg disse oppgavene (Hailey, Farndale og Truss 2005, 64; Ulrich, Younger og Brockbank 2008, 845). Guest (1987, 519) mener at den eneste måten HR vil tas på alvor innebærer at HR-funksjonen delegerer det operasjonelle HR-arbeidet til linjeledelsen, og selv fokuserer på arbeid med strategi og prosesser. Virksomheter står derfor ovenfor en utfordring som kan løses ved at linjeledelsen innehar den kompetanse og kapasitet som er nødvendig for å gjennomføre det operasjonelle HR-arbeidet og nå de mål som er satt. Fokuset til HR-avdelingen bør derfor være å forbedre linjeledernes evner og gi tilfredsstillende muligheter til å utføre de forventede oppgaver dersom delegeringen av HR-praksiser skal fungere (Bos-Nehles, Riemsdijk og Looise 2013). Savaneviciene og Stankeviciute (2012, 390) argumenterer for at hvordan linjeledelsen forstår og mestrer sitt HR-ansvar er avgjørende i sammenhengen mellom HR og organisasjonens prestasjon.

3.5 HR-funksjonens strategiske rolle

HR-funksjonen beveger seg mot å bruke mindre tid på administrative rutineoppgaver og mer tid på variert strategi- og utviklingsarbeid. Det konkluderes derfor med at HR gjennomgår en transformasjon fra å være en spesialisert, enkeltstående funksjon, til å bli en kompetanse som skal dekke hele virksomheten. HR-ledere står overfor to utfordringer: å skifte fokus fra pågående operasjoner til strategi for fremtiden, og å forberede linjeledere på å bidra til å utvikle og implementere HR-praksiser (Lemmergaard 2009, 182; Noe m.fl. 2012, 7). Gjennom å danne partnerskap, samarbeider HR og linjeledere for å skape konkurransefortrinn og å nå virksomhetens overordnede mål (Noe m.fl. 2012, 9).

For å forstå transformasjonen innenfor HR, må man forstå HR-aktivitetene med hensyn til deres strategiske verdi. Noe m.fl. (2012, 686) skiller mellom transaksjonelle, tradisjonelle og transformasjonelle aktiviteter. De transaksjonelle aktivitetene som lønn og pensjon, har lav strategisk verdi. Tradisjonelle aktiviteter som prestasjonsledelse, opplæring og rekruttering har moderat strategisk verdi fordi de skal forsikre gjennomføring av strategien.

Transformasjonelle aktiviteter skaper langsiktig kapasitet og tilpasningsevne for

virksomheten. Blant denne typen aktiviteter finner man kompetanseledelse, lederutvikling og strategisk retningsendring- og fornyelse. Det er denne typen av aktivitet som har størst strategisk verdi. For å være verdiskapende må HR-funksjonen øke tidsbruken og innsatsen på tradisjonelle og transformasjonelle aktiviteter. Dette krever at HR-ledelsen utvikler en strategi for HR-funksjonen, vurderer dens effektivitet og omstrukturerer HR-aktiviteter for å bedre effektiviteten.

3.6 Å forbedre HR-funksjonens effektivitet

Når en strategisk retning er bestemt og HR-funksjonens effektivitet er vurdert, kan HR-ledelsen utforske muligheter for å effektivisere funksjonen med formål om å bidra til å styrke virksomhetens konkurransevne. For å gå litt tilbake til skillet mellom ulike HR-aktiviteter som tidligere ble beskrevet, fokuseres det ofte på to aspekter. For det første må HR forbedre både effektivitet og produktivitet i utførelsen av hver av HR-aktivitetene. For det andre er det ofte er press på å kvitte seg med så mye som mulig av de transaksjonelle aktivitetene, samt noe av det tradisjonelle. Dette for å frigjøre tid og ressurser til det mer verdiskapende transformasjonelle arbeidet. Ved å strukturere HR-funksjonen riktig er dette mulig (Noe m.fl. 2012, 699).

Tradisjonelt har HR-funksjonen vært strukturert rundt de typiske aktivitetene den er ansvarlig for: rekruttering, kompetanseutvikling, lønn og belønning osv. For at HR funksjonen virkelig skal kunne bidra strategisk til å forbedre virksomhetens effektivitet og lønnsomhet trengs en annen struktur. Noe m.fl. (2012, 700) foreslår en HR-funksjon delt inn i tre divisjoner: ekspertsentre, businesspartnere og servicesentre. Ekspertsentrene består av funksjonelle spesialister innen de tradisjonelle HR-praksisene som nevnt ovenfor. Ideelt vil disse arbeide som konsulenter i utviklingen av HR-systemer- og prosesser i virksomheten. Businesspartnere er HR-generalister som jobber i hvert sitt virksomhetsområde eller divisjon i selskapet. Disse har som regel rapporteringsansvar til både divisjonsdirektør og HR-direktør, og deres ansvar er å bistå divisjonsdirektørene i HR-relaterte temaer, og de skal sikre at HR-systemene- og prosessene gjør virksomheten i stand til å gjennomføre strategien og nå målene som er satt. De ansatte i servicesentrene skal forsikre at de transaksjonelle aktivitetene blir levert ut til organisasjonen. Servicesentrene benytter ofte ny teknologi for å kunne levere tjenestene mest mulig effektivt. En struktur som er beskrevet her vil kunne forbedre tjenesteleveransen gjennom spesialisering. De ansatte i ekspertsentrene kan utvikle og anvende sin funksjonelle kompetanse uten å bli forstyrret med transaksjonelle aktiviteter, og businesspartnerne kan fokusere på å lære og utvikle sitt virksomhetsområde samtidig som de slipper å bruke tid på å

vedlikeholde funksjonell ekspertise. Til slutt kan de ansatte i servicesentrene fokusere på effektiv leveranse av transaksjonelle tjenester på tvers av virksomhetsområder.

For at organisasjoner skal sikre effektiv og forutsigbar atferd trenger de formalisering og standardisering. Med formalisering menes i den grad organisasjonens politikk, praksis og oppgaveutførelse er standardisert. Med standardisering vil den enkelte leders og medarbeiders frihet begrenses, og det bør derfor avveies hvor mye standardisering som er nødvendig for god kvalitet, opp mot kvaliteten medarbeidere og ledere selv klarer å beslutte. For sterk kontroll og styring fra toppen av en organisasjon kan redusere evnen til å fatte beslutninger for ledere og medarbeidere, hvilket betyr at koordinering mellom personer på ledelsesnivå og forholdet mellom sentralisering og desentralisering må løses. Denne koordineringen omhandler å få separate aktiviteter, medarbeidere og organisasjonsenheter til å jobbe sammen (Mikkelsen og Laudal 2014, 114).

Det har ofte blitt hevdet at standardisering av HR-praksiser sikrer en helhetlig tjenestelevering og fremmer rettferdig og likeverdig behandling av ansatte. I tillegg blir sentraliserte tilnærminger sett på som å tilby høyere effektivitet og stordriftsfordeler. På den annen side mener tilhengere av desentralisert myndighet for linjeledere at det øker effektiviteten generelt og effektiviteten av HR. Dette fordi beslutninger kan tas raskere, og praksisene kan tilpasses de spesielle behovene organisasjonen har.

Det er brakt frem argumenter mot et svært desentralisert system hvor det er bekymring for en nedgang i profesjonalitet. I følge McCarthy, Darcy og Grady (2010) vil desentralisering av beslutningsmyndighet til linjeledelsen føre til en uunngåelig forskjell mellom politikk og retningslinjer bestemt på øverste nivå, og de faktiske beslutninger tatt av linjelederne.

Suksessen bak desentraliserte systemer avhenger i stor grad av ferdighetene ledere og HR fagfolk har til å utføre sine oppgaver og ansvar. For å få god effekt av et desentralisert system må det derfor investeres i gode ledelseskvalifikasjoner på alle nivåer. En høyere grad av desentralisering innebærer ikke nødvendigvis en høyere grad av samlet selvstendighet for den enkelte leder fordi det kan innebære involvering av flere aktører og dermed en høyere grad av kollektive beslutninger (Meyer og Hammerschmid 2010, 464).

4 METODE

Forskning dreier seg om det fenomenet som studeres, innsamling av data og analyse, og fortolkning av data. Metode kan defineres som den prosessen hvor problemstilling, svar på denne, teori, data og analyse oppstår (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 37).

I dette kapittelet presenterer vi den metodiske fremgangsmåten vi har valgt for vår oppgave.

4.1 Kvalitativ metode

På bakgrunn av valgt problemstilling, var kvalitativ forskningsmetode naturlig å benytte seg av. Dette for å finne mer ut av hvordan HR fungerer i praksis og formålet med arbeidet.

Kvalitativ forskningsmetode handler om å få detaljert og nyansert informasjon og et konkret meningsaspekt fra informanter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 36).

Karakteristikken av kvalitativ metode er å få frem en god beskrivelse av det som undersøkes. Denne metoden er mest relevant når behovet for å undersøke ukjente og lite utforskede fenomener oppstår (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 37).

En ulempe med kvalitativ metode er det uklare skillet mellom design, dataproduksjon og analyse. Det kan derfor være strevsomt å planlegge kvalitativ metode, da den har en fleksibilitet som gjør at det kan være vanskeligere å beholde kontroll på undersøkelsen. Det kan også være vanskelig å unngå bruk av egne erfaringer og holdninger (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 67), som vi vil forklare nærmere i avsnittet om validitet og reliabilitet.

4.2 Forskningsdesign

Det kvalitative forskningsdesignet vi har valgt, er fenomenologisk design. Fenomenologien er opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av de studertes perspektiv, og å beskrive virkeligheten slik disse oppfatter den. Fenomenologien bygger altså på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik mennesket oppfatter den (Askheim og Grenness 2008, 69).

Bakgrunn for å benytte forskningsdesign er å sikre at vi får svar på våre forskningsspørsmål. Designet skal gi svar på hvem som skal undersøkes, hvor mange som skal intervjues og hvordan dette skal måles. Det skal med andre ord inneholde retningslinjer som gir en beskrivelse av undersøkelsens hvem, hva, hvor og hvordan (Askheim og Grenness 2008, 66).

Kausalt, beskrivende og eksplorativt er de tre ulike typene kvalitativt design som finnes. Det eksplorative blir omtalt som det mest passende designet for en kvalitativ undersøkelse.

Innenfor dette designet er det flere underkategorier; fenomenologisk design, casesdesign, etnografisk og grounded-theory (Askheim og Grenness 2008, 68). Vi vil i vår oppgave benytte oss av casesdesign. Dette fordi vi ønsker å innhente mye informasjon fra få enheter og at et slikt studie avgrenser seg til en gruppe individer eller en organisasjon, som passer godt til vår oppgave (Askheim og Grenness 2008, 70).

4.3 Innsamlingsmetode

Vi har benyttet dybdeintervjuer som innsamlingsmetode. Dette har vi valgt for å kunne få en dypere forståelse av få informanter. Et dybdeintervju er et individuelt intervju, som er lagt opp slik at respondentene inviteres til å snakke fritt og uttrykke sine tanker rundt temaet (Askheim og Grenness 2008, 83). Fordelen med dybdeintervju er å kunne forklare spørsmål dersom det oppstår uklarheter. Vi har brukt taleopptak for å ta opp intervjuene. Dette har gitt oss mulighet til å konsentrere oss om gjennomføringen av intervjuene, samt få en nøyaktig transkribering som vi deretter har benyttet i analysearbeidet. Intervjuene har foregått på informantenes kontorer, fordi vi ville være fleksible overfor informantene og tilpasse oss etter deres travle hverdag. Hvert intervju tok i underkant av en time.

4.4 Utvalgsmetode

Vår utvalgsstrategi er en kriteriebasert utvelgelse. Det vil si at informantene oppfyller kravet om at de arbeider i NorgesGruppen eller i en av deres forretningsenheter, samtidig som de har HR som ansvarsområde. Når det kommer til hvor mange som skal intervjues, blir det sagt av Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) at det i kvalitative undersøkelser bør gjennomføres intervjuer til man ikke lengre får ny informasjon. Vi har derfor kommet frem til at det vil være nødvendig med et utvalg på omkring seks informanter, hvor HR-direktøren i NorgesGruppen er blant de utvalgte. Deretter ønsker vi å intervju seks informanter som jobber som HR-leder for hver av de utvalgte forretningsenhetene. For å finne mulige informanter til undersøkelsen, tok vi kontakt med en bekjent som jobber i NorgesGruppen som sendte oss videre til HR-direktøren. HR-direktøren henviste oss deretter til kontakter i de utvalgte forretningsenhetene.

4.5 Intervjuguide

Vi har benyttet oss av en semi-strukturert intervjuguide med temaer og spørsmål til informantene (Vedlegg 1). Semi-strukturert intervjuguide karakteriseres som en guide med spørsmål og temaer som utgangspunkt for intervjuet, hvor rekkefølgen kan varieres etter behov (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 143). Det vil bli benyttet en felles

intervjuguide for alle informantene fordi vi ønsker å undersøke hvilke oppfatninger informantene har om de samme spørsmålene. Spørsmålene fra intervjuguiden er basert på den teoretiske forankringen for å besvare forskningsspørsmålene som igjen skal svare på problemstillingen.

4.6 Reliabilitet og validitet

Det vil være nødvendig å undersøke om resultatene er valide og reliable for å vurdere kvaliteten på undersøkelsen. Med reliabilitet menes undersøkelsens pålitelighet hvor en gjentakelse av undersøkelsen skal gi identisk svar. Denne etterprøvbareheten kommer til uttrykk når informantene bekrefter sine utsagn. Det er likevel ulike forhold som kan påvirke undersøkelsens svar og reliabilitet, og det regnes å være fire sentrale forhold; omgivelsene, forhold under selve datainnsamlingen, undersøkelsesinstrumentet og omstendigheter rundt dataanalysen. Det er her snakk om ulike former for forstyrrelser, om informanten er trøtt, nervøs eller lignende, om det er utydeligheter i teksten eller om det ikke er klare retningslinjer i analysearbeidet (Askheim og Grenness 2008, 22).

Validitet dreier seg om undersøkelsens gyldighet, altså om datainnsamlingen avspeiler de fenomener vi er interessert i. Med andre ord må vi se om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke. En slik evaluering er vanskelig, og det bør derfor sees spesielt på sammenhengen mellom problemstillingen, den valgte metode, selve gjennomføringen og de resultater man kom frem til (Askheim og Grenness 2008, 23).

Det er imidlertid viktig å nevne at det i kvalitative undersøkelser, er vanlig å kalle forskningsobjektene for subjekter, og ikke objekter som i kvantitativ metode. Dette påvirker oppgavens validitet og reliabilitet fordi det i kvalitativ metode egentlig er subjektene som selv utfører kontrollen av påliteligheten fremfor andre forskere som ved kvantitative undersøkelser. Etterprøvbareheten i kvalitative undersøkelser skjer derfor ved kontakt med subjektene i etterkant av intervjuet, hvor uklarheter kan oppklares.

4.7 Feilkilder

Vi har tatt hensyn til at det kan skje feil ved datainnsamlingen. Resultatene fra intervjuene kan inneholde flere typer feil. Det er derfor viktig å stille seg kritisk til om intervjuguiden og spørsmålene er gode nok til å måle de ønskede forhold. Det kan også være vanskelig å trekke en konklusjon når datagrunnlaget er basert på få informanter. Vi er også forberedt på at ved å fokusere på en bedrift, vil ikke studien kunne generalisere på noen som helst måte. Til slutt må det også nevnes at det ved kvalitative studier er en større fare for å gå inn med antakelser

og holdninger om det fenomenet vi ønsker å finne ut av. Det er tilnærmet umulig å starte undersøkelsen med blanke ark, noe vi har vært svært observante på i forkant av undersøkelsen, og vi har derfor forsøkt å planlegge så godt som mulig for å unngå dette.

4.8 Transkribering og koding

Transkriberingen ble gjennomført samme dag som intervjuene fant sted, for å få med alle nyanser og detaljer fra informantene. Transkriberingen vil ha en sentral rolle i analysekapittelet da dette gir oss en nøyaktig forklaring om hva som har kommet frem under intervjuene. Deretter ble det benyttet en slags koding hvor formålet var å få frem detaljene som ble sagt om de ulike rollene til Ulrich. Ved hjelp av intervjuguiden ble kodingen gjennomført gjennom å koble informantenes utsagn opp mot forskningstemaene.

5 FUNN OG ANALYSE

I dette kapittelet vil vi analysere og drøfte våre funn som stammer fra informasjonen vi fikk av informantene. Det er informasjonen fra informantene som danner grunnlaget for sammenfatningen av funnene i denne undersøkelsen. Vi vil benytte oss av Ulrich (2008) sin modell med de fem roller som et rammeverk i analysen, og det vil analyseres og tolkes hvordan rollene benyttes i NorgesGruppen på bakgrunn av det som har kommet frem under intervjuene.

5.1 Transaksjonsbaserte HR-tjenester

NorgesGruppen tilbyr sine forretningsenheter ulike HR-tjenester gjennom et eget sentralt selskap kalt NorgesGruppen HR-tjenester. Disse leverer et bredt spekter av det som teorien typisk karakteriserer som transaksjonsbaserte tjenester eller transaksjonelle aktiviteter. Selskapets viktigste leveranser består av lønns- og personaladministrasjon, inkludert systemforvaltning. HR-direktørene for de ulike forretningsenhetene fortalte at de benytter seg av disse tjenestene fra den sentrale tjenesteleverandøren. På spørsmål om hvorfor de har valgt å kjøpe disse tjenestene derfra var det en klar konsensus om at det er fordi tjenesteleverandøren leverer de aktuelle tjenestene mer effektivt og billigere enn det de selv er i stand til å gjøre. I tillegg kvitter de seg med administrasjonsarbeidet til funksjoner og aktiviteter som ikke har noe med deres kjernevirksomhet å gjøre, og av den grunn har lav strategisk verdi. I tillegg syntes informantene å være svært fornøyde med kvaliteten på tjenestene som ble levert. En av informantene uttalte blant annet følgende under samtale omhandlende servicesenteret:

“Det er veldig behagelig å ha spesialisert kompetanse som står til min disposisjon om jeg har behov, og som jeg ikke trenger å tenke på når jeg ikke trenger dem”.

Uten å ha kjennskap til de aktuelle tallene er det rimelig å anta at NorgesGruppen gjennom denne sentrale tjenesteleverandøren blir mer kostnadseffektive og på denne måten bidrar sitt resultat både på konsern- og forretningsenhetsnivå. Samtidig argumenterer teorien for at det å kvitte seg med transaksjonelt arbeid som her er beskrevet, vil frigjøre tid og ressurser til arbeid av større strategisk verdi.

5.2 HR-utvikling

Som beskrevet i teorikapittelet er HR-utvikling en viktig strategisk rolle, og dreier seg i det store om å knytte HR-arbeidet til virksomhetens overordnede strategier og mål. I tillegg må det tas stilling til utfordringer omhandlende om man skal standardisere eller differensiere. Disse temaene ble meget sentrale og virket å være særlig i fokus blant våre informanter.

Alle informantene var klare på at HRs strategiske rolle er å fungere som støttefunksjon for den overordnede virksomhetsstrategien, og at HR-relaterte tiltak og planer gjøres på bakgrunn av en HR-strategi som er tett knyttet til virksomhetsstrategien for hvert enkelt forretningsområde. Konserndirektøren for HR beskriver HR som en strategisk forretningspartner som sitter tett på forretningen. Han understreker at HR er til for å støtte forretningen og nå de forretningsmessige mål:

“HR er en viktig støttefunksjon for å realisere og ikke minst utvikle forretningsstrategi. Og da må vi på en måte være veldig tydelig på, OK, du har noen strategiske kapabiliteter, altså; hvilke områder er det viktig å være god på, for å vinne i fremtidens konkurranse, og hva må vi gjøre i forhold til menneskelige ressurser for å klare å levere på det? Kanskje å definere gapet på det med, hvor er vi i dag, og hvor ønsker vi å være for å kunne levere på den strategien vi skal levere på. Så der må det gjøres en analyse, så ikke HR lever et eget liv”.

Beskrivelsen som her blir gitt stemmer godt overens med den teoretiske beskrivelsen av strategisk HR, da kravet til at HR skal bidra til å realisere virksomhetsstrategien står sterkt i fokus. Videre ser det ut til at HR er en integrert del av den strategiske ledelsen av virksomheten, noe som støttes av informantene som fortalte at de er involvert i alle diskusjoner og møter i toppledelsen som omhandler deres virksomhets menneskelige ressurser. Virksomhetsstrategien dannes på grunnlag av hvilken humankapital virksomheten

besitter, og basert på vurderinger av blant annet i hvilken grad man kan utvikle eller anskaffe nødvendig menneskelig kapasitet til levere den tenkte strategien.

I stor grad kan informantenes uttalelser tolkes dit at det finnes det vi i teorikapittelet beskrev som en integrativ kobling der det er tett og kontinuerlig samarbeid mellom HR og den strategiske ledelsesfunksjonen. To av informantene understreket at HR ikke bare formelt er en del av toppledelsen i forretningsenhetene, men at de i toppledermøtene opplever at HR er et verdsatt fagfelt som er instrumentelt for virksomhetens suksess.

“Da NorgesGruppen er en virksomhet med nærmere 40.000 ansatte, opplever jeg at de fleste erkjenner at HR er et avgjørende område for vår suksess”.

Det er konserndirektøren for HR som innehar rollen som HR-utvikling på konsernnivå. Han beskriver “krigsplikten” i NorgesGruppen som et strategisk virkemiddel som spennende, men samtidig utfordrende. Videre beskriver han sin rolle på følgende måte:

“Jeg prøver å koordinere, standardisere beste praksis på tvers av de ulike selskapene innenfor HR, så jeg er på en måte en overordnet faglig HR funksjon. Og jeg skal på en måte koordinere en form for beste praksis, og kanskje redusere utviklingskostnader på tvers, og også da ta ut stordriftsfordeler”.

Krigsplikten i NorgesGruppen betyr at de ulike forretningsenhetene konkurrerer mot hverandre. Forretningsenhetene har hver sin virksomhetsstrategi og således hver sin HR-strategi. HR-direktøren beskriver at mye av utfordringen med å standardisere på tvers av forretningsenhetene ligger i at de alle ønsker å skille seg ut og være unike. Samtlige av informantene ser at det kan ligge en effektivitetsgevinst i å standardisere HR-praksiser på tvers av forretningsenhetene. Samtidig forteller de at de ser på seg selv som så differensiert fra de andre at det vil være utfordrende å ha for mange standardiseringer.

“Standardisering er på agendaen for ny HR strategi nå. Det er ikke sikkert vi kommer til å gjøre det, og det er fordi de vil være unike. Ikke sant, og så skal vi være unike. United but still unique”.

Det er viktig å avveie hvor mye standardisering som er nødvendig for god kvalitet. For å løse hverdagen på best mulig måte for alle forretningsområder, har NorgesGruppen konkludert med at en desentralisert virksomhet er mest hensiktsmessig, og krigsplikten ses som et sentralt strategisk virkemiddel. Desentralisering dreier seg om at beslutninger tas av ledelsen i de

ulike forretningsenhetene, noe som i følge forskning kan øke effektiviteten. Dette begrunnes med at beslutninger kan tas raskere og aktivitetene kan bli tilpasset de spesielle behovene organisasjonen har.

“Vi er særs autonome i hvert forretningsområde. HR-direktør konsern har ikke påvirkning på hvordan vi utfører HR-arbeidet”.

Konserndirektør HR forteller at NorgesGruppen står ved en korsvei hvor man vurderer om man skal gå i retning av å standardisere mer eller om man skal fortsette å holde seg til en svært desentralisert struktur hvor alle forretningsenhetene er så autonome at de ikke på noen måte blir pålagt føringer fra konsernet. Man må ikke nødvendigvis velge en av de to, men det bør analyseres hva det er hensiktsmessig å standardisere på tvers og hva man bør fortsette å differensiere. Utad mot forbrukerne er krigsplikten, eller det at forretningsenhetene fremstår som selvstendige virksomheter, en grunnpilar i NorgesGruppens strategi. Likevel peker konserndirektøren på at det er mye som foregår bak sceneteppet som kundene ikke nødvendigvis ser og er oppmerksomme på. Han nevner karriereutvikling på tvers av forretningsenhetene som et eksempel:

“Hvis et talent stanger hodet i taket i et forretningsområde, så synes jeg det er mer fornuftig at vi finner noen andre muligheter andre steder i konsernet fremfor at vedkommende går til Rema 1000”.

I denne sammenheng er direktørene for de ulike enhetene både enige og uenige. På den ene siden ser de at det å miste talenter til konkurrenter fordi man ikke klarer å samarbeide på tvers er en svakhet. På den annen side argumenterer en av dem for at det ikke bare er å flytte et talent over til en ny forretningsenhet og automatisk tro at det vil fungere. Når konserndirektøren konfronteres med dette er han til en viss grad enig og understreker at det er et behov for samarbeid mellom forretningsenhetene rundt dette. Informantene er alle enige om at det nødvendig med systemer og verktøy som fanger opp og løser utfordringene knyttet til forflytninger og andre standardiseringer på tvers om det skal kunne fungere.

HR-direktørene for de ulike forretningsenhetene innehar rollen som HR-utvikling i forretningsenhetsstrukturen, mens de i konsernstrukturen mer innehar rollen som HR businesspartner. Rollen som businesspartner vil vi gå nærmere inn på i neste delkapittel. Deres rolle som HR-utvikling er, sett i lys av teorien, mer tradisjonell enn hva konserndirektørens rolle er. Dette skyldes i stor grad at forretningsenhetene slipper å forholde

seg til krigsplikten på samme måte, da deres formål er å gjøre det best mulig som en selvstendig virksomhet. HR-direktørene er her ansvarlige for utvikling av filosofi, politikk, system og retningslinjer som skal ligge til grunn for HR-praksisene. Informantene var samtidig klare på at dette skal gjøres i lys av forretningsenhetens overordnede strategi.

5.3 HR-businesspartner

Rollen som HR businesspartner dreier seg i stor grad om HR-medarbeidere tett på kjerneforretningen som har inngående kunnskap om hvordan virksomhetens førstelinje fungerer. I Norgesgruppen er det HR-direktørene for de ulike forretningsenhetene som fyller denne rollen. Hver av dem sitter i den øverste ledelsen av hver sin virksomhet, og er som nevnt tidligere viktige bidragsytere med tanke på utvikling og gjennomføring av den enkelte forretningsenhetens overordnede strategi.

“HR er organisert tett inntil forretningen som vil si at alle HR-direktører rapporterer til administrerende direktører i de respektive selskaper. Med andre ord er det en HR-direktør i Meny som rapporterer til administrerende direktør i Meny. Det er en HR-sjef i Kiwi, som rapporterer til driftsdirektør i Kiwi osv”.

I stor grad stemmer rollen som HR businesspartner i Norgesgruppen overens med rollen som teorien beskriver. Et viktig ansvar blant HR-direktørene dreier seg om å utarbeide standarder og verktøy som kan benyttes i førstelinjen av butikksjefene. På tvers av forretningsenhetene i Norgesgruppen er det få standardiseringer, men innen de ulike forretningsenhetene er det sterkt fokus på standardisering av HR-aktiviteter. Informantene begrunner dette med at det er butikksjefene som er ansvarlige for utførelsen av de ulike HR-aktivitetene, og det er behov for enkle, standardiserte verktøy som skal sikre effektivitet og kvalitet i førstelinjen. Blant annet blir det i forbindelse med dette nevnt at det å standardisere rekrutteringsprosessen gir gevinst for både kandidater og butikksjefer, samtidig som det forsikrer ledelsen om at ting blir gjort i tråd med de retningslinjer som er satt og sikrer konsistent atferd.

Det som imidlertid skiller HR-direktøren i forretningsenhetene fra den tradisjonelle HR businesspartneren som er beskrevet i teorien er at en businesspartner normalt har rapporteringsansvar til både administrerende direktør for sin forretningsenhet og øverste leder for HR. Våre informanter fortalte at de kun har rapporteringsansvar til administrerende direktør for forretningsenheten og ikke til konserndirektør HR, noe som skiller seg fra teorien. Dette begrunnes i stor grad av krigsplikten og det at myndigheten skal være desentralisert.

Slik sett stemmer rapporteringsveiene overens med et av NorgesGruppens mest sentrale strategiske virkemidler.

Som man kan se spilles rollen som HR businesspartner i NorgesGruppen i stor grad på tradisjonell måte, hvor effektivitet og kvalitet i førstelinjen står i fokus. I tillegg er de viktige bidragsyttere med tanke på virksomhetsstrategi. Til slutt ser vi at forskjellen fra den tradisjonelle rollen ligger i rapporteringsveiene, men at dette samtidig harmonerer med den overordnede strategien.

5.4 HR-ekspertsenter

Som beskrevet i teorien består ekspertsenterne typisk av funksjonelle spesialister innen tradisjonelle HR-praksiser som blant annet rekruttering, arbeidsrett og opplæring. Disse vil ofte kunne minne om selvstendige virksomheter lokalisert sentralt, med de ulike forretningsenhetene som kunder. Bakgrunnen for å ha slike ekspertsentere, er typisk å skape effektivitet gjennom løsninger som kan fungere for alle forretningsenheter. Samtidig tok vi opp utfordringen ved at de ulike forretningsenhetene i enkelte tilfeller ønsker en viss grad av fleksibilitet og at dette kan føre til samarbeidsproblematikk.

Det kom tidlig frem at det ikke finnes et felles ekspertsenter lokalisert sentralt som alle NorgesGruppens forretningsenheter kan benytte seg av. Informantene fra de ulike forretningsenhetene beskrev heller en struktur der den funksjonelle ekspertisen rundt de aktuelle aktivitetene er lokalt plassert i hver enhet. Med dette menes at hver enhet har hvert sitt "ekspertsenter" hvor kompetansen er tilpasset enhetenes unike behov.

Vi ser her at krigsplikten nok en gang viser seg som et sentralt strategisk virkemiddel, og ligger til grunn for organiseringen av ekspertsentrene. De ulike forretningsenhetene har egne ansatte som besitter ekspertise på områder som rekruttering, arbeidsrett og konfliktløsning, samt opplæring og kompetanseutvikling. Dette er områder informantene beskriver som utfordrende med tanke på å implementere systemer og verktøy på tvers av forretningsenhetene. Dette begrunnes igjen med at det er store forskjeller og ulike behov blant enhetene, og at sentralisering og standardisering derfor vanskelig lar seg gjennomføre.

En form for rekrutteringsprosess standardisert på tvers ble et tema under intervjuene, og det kom raskt frem at dette var noe informantene var skeptiske til. Svarene ble i stor grad begrunnet med at enhetens særpreg var viktig for å tiltrekke seg arbeidstakere, og de fryktet at standardisering på tvers av enhetene ville svekke kvaliteten på prosessen og resultatet av den.

Informantene stilte seg imidlertid positive til felles verktøy eller systemer dersom disse ikke ville påvirke deres “merke”. Blant annet benytter alle enhetene seg av samme rekrutteringsplattform på nett, og at dette var noe de var meget fornøyde med.

“Vi har jo et diskusjonsforum hvor vi kan dele erfaringer med de andre forretningsenhetene, men en felles rekrutteringsprosess vil nok ikke fungere i praksis dessverre”.

Når spørsmål rundt arbeidsrettslige problemstillinger og konfliktløsning ble brakt frem, virket ikke informantene å ha noen god grunn for at dette ikke helt eller delvis er standardisert på tvers. Arbeidsrett og konfliktløsning kan sees på som områder hvor forskjellene mellom forretningsenhetene er minimale. Med dette menes det at det vanskelig kan tenkes at arbeidsrettslige problemstillinger løses på vesensforskjellige måter i de ulike enhetene. Slik sett kan det argumenteres for at det å plassere ekspertressursene sentralt i NorgesGruppen, vil kunne være ressurseffektivt.

Vedrørende opplærings- og kompetanseutviklingsprogrammer var informantene i stor grad bestemte på at et standardisert opplegg og felles ekspertise på tvers av forretningsenhetene var lite hensiktsmessig. Dette fordi de mener at kompetansebehovet er svært forskjellig i de ulike enhetene med bakgrunn i blant annet profil, butikk- og utvalgsstørrelse, samt servicenivå. Informantene var imidlertid enige i at noen grunnleggende ferdigheter ikke nødvendigvis er så forskjellige på tvers av forretningsområdene. Som med arbeidsrett ble det til en viss grad erkjent at ved å samle ekspertisen rundt noe av opplæring og kompetanseutvikling sentralt, kan utviklingskostnader reduseres gjennom utarbeidelse av enkelte felles programmer og tiltak.

Spørsmålet NorgesGruppen kan stille seg, er om standardiseringer på tvers vil kunne føre til økt ressurseffektivitet. Det er krigsplikten som “hindrer” kjedene fra å samarbeide, og som peker seg ut som den fremste grunnen til at ekspertisen rundt de nevnte aktivitetene er plassert lokalt i hver av forretningsenhetene. Samtidig synes det som at man i større grad kan overveie mulighetene for at noe av ekspertisen kan plasseres sentralt og benyttes på tvers, slik som det her er foreslått innenfor arbeidsrettslige problemstillinger og programmer knyttet til opplæring og kompetanseutvikling. Det kan være en idé å gi det et forsøk da både kostnader kan spares og effektivitet kan økes. På den annen side må det sies at måten ekspertisen er organisert på støtter godt opp under NorgesGruppens organisasjonsstruktur og strategi med

tanke på desentralisert myndighet og autonomi. Slik sett vil det kunne tenkes at en sentralisering av ekspertisen muligens vil “koste mer enn det smaker”.

“Det er klart at effektivitet og verdiskaping er i fokus, men nå gjør jo NorgesGruppen det ganske så bra likevel, så spørs om det blir å prioritere i første omgang”.

5.5 HR-ledelse

Aktiviteter som kompetanseledelse, lederutvikling og strategisk retningsendring- og fornyelse blir i teorien kalt for transformasjonelle aktiviteter og regnes som de aktiviteter med størst strategisk verdi. HR-ledelse dreier seg i all hovedsak om å utforske muligheter for å effektivisere funksjonen med formål om å styrke virksomhetens konkurransevne, hvorav utviklingsprogrammer er en sentral bit av dette. Det kom frem av intervjuet med HR-direktøren er at deres hovedfokus kontinuerlig er å sørge for å ha de beste ansatte i de mest forretningskritiske stillingene:

“Det er viktig å få A-spillere i A-posisjoner for å utnytte kapasiteten som finnes i selskapet”.

Fra intervjuene kommer det frem at NorgesGruppen legger stor vekt på lederutvikling. Det er en organisasjon med mange hierarkiske nivåer og derav mange linjeledere, spesielt butikksjefer. En sentral del av lederutviklingsprogrammene er å gjøre den enkelte butikksjef i stand til å gjennomføre og implementere de ulike HR-praksisene. Blant disse har vi den daglige ledelsen av de ansatte, rekruttering og medarbeidersamtaler. Tanken bak dette er at desto flinkere hver enkelt leder er i å gjennomføre og implementere de ulike HR-praksisene på egenhånd, jo mer tid kan HR bruke på å utvikle og forbedre standardiserte verktøy og prosesser som butikksjefene benytter i sitt operasjonelle personalarbeid. Lederutviklingen er organisert ut i de ulike forretningsenhetene, og de har hver sin måte og hver sine programmer og kurs de benytter. Det samme gjelder prosesser og verktøy for de fleste av HR-praksisene. Innen de ulike enhetene er imidlertid programmer, kurs, prosesser og verktøy i høyeste grad standardisert og profesjonalisert for å skape konsistent atferd og effektiv utførelse.

Som det ble beskrevet i teorien ser det ut til at linjeledelsens rolle og ansvaret for HR-praksiser- og problemstillinger er voksende. Det fremgår tydelig av intervjuene at det som av informantene kjennetegnes som en god linjeleder i deres virksomhet, er en leder som virkelig omfavner sitt lederansvar.

“Det er jo mennesker som står bak alle økonomiske resultater, og om du får alle menneskene til å prestere bedre, så vil jo det vise seg.”

Det fortelles blant annet at de beste lederne er de som har forstått grunnen til at de er ansatt som ledere. Det vil si at de tør å ta beslutninger, håndtere konflikter og gjennomføre prosesser. Samtidig tar de i bruk ressurser og verktøy som konsernet og forretningsenhetens toppledelse stiller til disposisjon, og de kommer med tilbakemelding. De beskriver at dette er et sentralt fokusområde gjennom lederutviklingsprogrammene. Dette er de er meget fornøyde med, og mye av æren for at lederne i stor grad mestrer de sin lederrolle og sitt HR-ansvar blir gitt til de ulike programmene.

De dårligste, eller mindre gode, lederne kjennetegnes av HR-direktørene ved at de søker mye støtte. Mange synes det er særlig utfordrende å håndtere konflikter med sine ansatte. Videre fortelles det at det selvfølgelig skal finnes støtte ved spesielle problemstillinger, men at noen ledere er for raske med å søke støtte og at de ikke tør eller unngår å ta i bruk de hjelpemidler som står til disposisjon. Informantene synes likevel enige om at de lederne de beskriver som dårlige, eller mindre gode, kun dreier seg om et fåtall, og at de som regel fanges opp tidlig og dermed får støtte og veiledning slik at de kan forbedre seg. Lederutviklingsprogrammene blir i stor grad beskrevet som det beste filteret for å fange opp de mindre gode, men det erkjennes at noen likevel kommer seg gjennom.

NorgesGruppen har stort fokus på å effektivt operasjonalisere sine strategier gjennom en desentralisert struktur der ansvaret i stor grad ligger hos linjeledelsen. For at dette skal fungere i praksis er det nødvendig å ha gode butikksjefer med autoritet og myndighet til å implementere prosesser og verktøy. Dette blir gjort ved blant annet å sørge for at lederne er kompetente ved å tilby lederutviklingsprogrammer. Ulempene med dette er at HR-kostnadene kan være utfordrende å holde nede. NorgesGruppen ser imidlertid dette som en langsiktig investering og fokuserer på det strategiske fremtidsperspektivet hvor verdien vil bli større med kompetente ledere. Samtidig vil også konsernet kunne stole på at den desentraliserte strukturen har den nytten den skal ha, nemlig at hver leder takler det ansvaret som hører til en lederstilling i en desentralisert virksomhet.

6 KRITIKK TIL EGET ARBEID

Helt fra starten av arbeidet med oppgaven hadde vi en nøyaktig og god tidsplan med datoer for når vi skulle være ferdig med teori, intervjuguide og gjennomføring av intervjuer. Disse

planene ble stadig utsatt på grunn av vanskeligheter med å finne bedrifter som kunne delta i vår undersøkelse. Vi var derfor nødt til å endre problemstilling, og vi stod ovenfor en stor omstillingsprosess. Vi begynte på nytt med teori, og ble satt noen skritt tilbake. Vi ser nå i ettertid at vi kanskje burde ha sørget for de nødvendige kontaktene før vi begynte å samle teori, for å spare oss for mye frustrasjon og tid.

Vi erkjenner at vår undersøkelse muligens begrenses av for få informanter. Da vi fikk kontakt med NorgesGruppen og dens seks informanter, så alt ut til å gå etter planen. Intervjuer ble dessverre avlyst i siste liten, slik at vi på et tidspunkt så oss nødt til å klare oss med de fire intervjuene vi til da hadde fått gjennomført. Vi tar dette med oss videre, og har lært at det lønner seg å være ute i god tid når man har å gjøre med travle næringslivsledere. Vi opplevde også under intervjuene at informantene var svært pratsomme og vanskelige å styre. På den ene siden ga dette oss mye interessant informasjon, mens det på den andre siden førte til noe forvirring og strukturingsproblemer.

7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Gjennom vår undersøkelse og denne oppgaven har vi forsøkt å belyse og besvare problemstillingen:

Hvordan utfyller NorgesGruppens HR-funksjon Ulrichs fem roller for strategisk HR?

Som vi har sett kan mye av NorgesGruppens HR-funksjon og arbeid kjennes igjen i Ulrichs roller, samtidig som det finnes noen interessante forskjeller.

Rollen transaksjonsbaserte HR-tjenester utfylles i stor grad i henhold til litteraturen av det sentrale servicesenteret NorgesGruppen HR-tjenester og synes tydelig å ha et formål om kostnadseffektivitet og servicekvalitet. NorgesGruppen ser det å kvitte seg med transaksjonelle rutineaktiviteter som et nødvendig strategisk grep for å kunne bruke mer tid og ressurser på verdiskapende tradisjonelle og transformasjonelle aktiviteter.

Rollen som HR-utvikling i NorgesGruppen er noe kompleks. På konsernnivå kan det synes at konserndirektør for HR innehar denne rollen, mens det på forretningsenhetsnivå er HR-direktørene for forretningsenhetene. Dette skyldes i stor grad krigsplikten som strategisk virkemiddel. All myndighet er tilsynelatende plassert i den enkelte forretningsenhet og med bakgrunn i dette får enhetsdirektørene en tradisjonell rolle, mens konserndirektøren får en mer utradisjonell, koordinerende rolle med fokus på å kunne skape effektivitet gjennom

standardiseringer på tvers av forretningsenhetene. Både på konsern- og forretningsenhetsnivå fokuseres det på overenstemmelse mellom HR og virksomhetsstrategi, noe som også i litteraturen er sentralt for rollen som HR-utvikling.

Det er HR-direktørene i de ulike forretningsenhetene som innehar rollen som HR businesspartner i NorgesGruppen. Som i litteraturen fokuseres det i denne rollen på å utarbeide standarder og verktøy som kan bistå førstelinjen i det operasjonelle HR-arbeidet, samtidig som det sikrer effektivitet og konsistent atferd. I tillegg er HR-direktørene viktige bidragsyttere i strategiarbeidet for sin virksomhet. Til forskjell fra teorien har de kun rapporteringsansvar til administrerende direktør for egen forretningsenhet og ikke til konserndirektør HR, noe som begrunnes i krigsplikten og stemmer overens med konsernets virksomhetsstrategi.

Ekspertsenterrollen er muligens den som skiller seg mest fra hva litteraturen beskriver. HR-spesialistene innenfor områder som rekruttering, arbeidsrett og opplæring er plassert i de ulike forretningsenhetene fremfor i et sentralt ekspertsenter. Dette begrunnes i at felles ekspertise vanskelig kan dekke enhetenes unike behov. Det kan likevel vurderes om noe av denne ekspertisen bør samles da enkelte av enhetens behov kan antas å være mindre unike enn det hevdes. Imidlertid støtter organiseringen av ekspertisen oppunder NorgesGruppens strategi og struktur.

Rollen HR-ledelse går i NorgesGruppen ut på å anskaffe og utvikle kompetente linjeledere og butikksjefer som kan utføre det operasjonelle HR-arbeidet med støtte fra verktøy og prosesser fasilitert av HR-funksjonen. Gjennom å investere i transformasjonelle, verdiskapende aktiviteter som kompetanse- og lederutvikling ønsker NorgesGruppen å skape butikksjefer som er i stand til å håndtere lederansvaret og beslutningsmyndigheten den desentraliserte organisasjonsstrukturen gir dem.

For å konkludere synes krigsplikten med sin desentraliserte struktur og myndighet som det kanskje viktigste strategiske virkemiddelet i NorgesGruppen. Av vår undersøkelse fremgår det at mye av det som skiller hvordan NorgesGruppen fyller Ulrichs fem roller fra det litteraturen beskriver, har bakgrunn i krigsplikten. Samtidig handler strategisk HR i stor grad om å knytte HR-arbeidet til overordnede strategier og mål, noe man stor grad kan si at NorgesGruppen gjør. Likevel mener vi at NorgesGruppen kan være tjent med å utforske muligheten for standardiserte eller effektivitetssøkende løsninger blant enkelte av de HR-aktiviteter vi i denne oppgaven har pekt på.

8 LITTERATURLISTE

- Alfes, Kerstin, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees og Mark Gatenby. 2013. "The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement". *Human resource management*, 52(6): 839-859. Business Source Complete (92038571).
- Armstrong, Michael. 2009. *Handbook of human resource management practice*. 11. utg. London: Kogan Page.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder - For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Becker, Brian og Barry Gerhart. 1996. "The impact of human resource management on organizational performance. Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801. Business Source Complete (9702170441).
- Bos-Nehles, Anna C., Maarten J. Van Riemsdijk og Jan Kees Looise. 2013. "Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation". *Human resource management*, 52(6): 861-877. Business Source Complete (92038569).
- Boxall, Peter og John Purcell. 2000. "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?" *International Journal of Management Reviews*, 2(2): 183-203. Business Source Complete (3241615).
- Guest, David E. 1987. "Human resource management and industrial relations". *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521. Business Source Complete (4555858).
- Hailey, Veronica Hope, Elaine Farndale og Catherine Thruss. 2005. "The HR department's role in organisational performance". *Human resource management journal*, 15 (3): 49-66. Business Source Complete (17649097).
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2004. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Larsen, Henrik Holt og Chris Brewster. 2003. "Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?" *Employee Relations*, 25(3): 228-244. Business Source Complete (11949386).
- Lemmergaard, Jeanette. 2009. "From administrative expert to strategic partner". *Employee Relations*, 31(2): 182-196. Business Source Complete (37169770).
- McCarthy, Alma, Colette Darcy og Geraldine Grady. 2010. "Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors". *Human Resource Management Review*, 20(2): 158-167. Business Source Complete (48257472).

- Meyer, Renate E. og Gerhard Hammerschmid. 2010. "The degree of decentralization and individual decision making in central government human resource management: A european comparative perspective". *Public administration*, 88(2): 455-478. Business Source Complete (51374893).
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- . 2014. *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart og Patrick M. Wright. 2012. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 8.utg. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Norgesgruppen ASA. 2015. *Norgesgruppens årsrapport 2014*. Oslo: Norgesgruppen ASA.
- . Dette er Norgesgruppen. Lesedato 20 April 2015:
<http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/>
- Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Savaneviciene, Asta og Zivile Stankeviciute. 2012. "HRM and performance linkage: The role of line managers". *Economics & Management*, 17(1): 390-396. Business Source Complete (95278034).
- Ulrich, David, Jon Younger og Wayne Brockbank. 2008. "The twenty-first century HR organization". *Human Resource Management*, 47(4): 829-850. Business Source Complete (35387120).
- Ulrich, David, Wayne Brockbank, Arthur K. Yeung og Dale G. Lake. 1995. "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment". *Human Resource Management*, 34(4): 473-495. Business Source Complete (12493314).
- Valverde, Mireia, Gerard Ryan og Caferi Soler. 2006. "Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations". *Personell Review*, 35(6): 618-636. Business Source Complete (23113785).
- Wright, Patrick M. og Gary C. McMahan. 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18(2): 295-320. Business Source Complete (5978337).

Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

Introduksjon

1. Temaet
2. Anonymitet
3. Personalia og bakgrunn
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?
5. Hva opptar mesteparten av din arbeidsdag?
6. Kan du fortelle litt om deres HR-funksjon?
7. Har dere en felles HR-strategi?

Transaksjonsbaserte HR-tjenester

Hverdagsspråk: HR-tjenester som har som hensikt å levere tjenester mer effektivt og billigere enn det de er i stand til selv.

1. Er det noen HR-aktiviteter som utføres sentralt, med formål om kostnadseffektivitet?

Hvis ja:

2. Hvilke tjenester er eventuelt dette?
3. Hva er bakgrunnen for at dere har "satt ut" de aktuelle tjenestene?

Hvis nei:

2. Hvorfor ikke?

HR-utvikling

Hverdagsspråk: En strategisk rolle for å knytte HR-arbeidet til virksomhetens overordnede strategier og mål.

1. Kan du beskrive på hvilken måte HR-funksjonen jobber strategisk?
2. Hvem er ansvarlig for å knytte HR-arbeidet til strategier og mål?
3. På hvilken måte jobber dere med å standardisere ulike HR-aktiviteter?
4. På hvilken måte er HR involvert i utviklingen av virksomhetens strategier og mål?
5. På hvilke måte samarbeides det mellom HR og resten av ledelsen?
6. Hvordan vil du beskrive HR i rolle i ledergruppen?

HR-businesspartner

Hverdagspråk: HR-medarbeidere med kunnskap om hvordan virksomhetens førstelinje fungerer.

1. Hvilke HR-medarbeidere er plassert nærmest førstelinjen?
2. Hvem har ansvar for å bistå førstelinjen i implementering av HR-aktiviteter?
3. Jobber disse direkte med ledelsen i sin forretningsenhet?
4. Kan du beskrive rollen og arbeidsoppgavene til disse medarbeiderne?
5. Hvor har de rapporteringsansvar?
6. Hvem rapporterer til dem?

HR-ekspertsenter

Hverdagspråk: Kan minne om selvstendige virksomheter bestående av HR-spesialister med ekspertise innenfor tradisjonelle HR-aktiviteter.

1. Har dere ansatte med ekspertise innen tradisjonelle HR-aktiviteter (HR-spesialister)?
2. Hvordan er disse organisert?
3. Kan du beskrive arbeidsoppgavene og rollen til disse medarbeiderne?
4. Finnes det flere HR-spesialister på de ulike områdene?
5. På hvilke områder søker dere støtte fra HR-spesialistene?

HR-ledelse

Hverdagspråk: Det operasjonelle arbeidet med å gjennomføre strategier og ideer i praksis.

1. Hvem er ansvarlig for å gjennomføre HR-arbeidet i praksis?
2. På hvilken måte sørger dere for å ha kompetente medarbeidere til å gjennomføre dette arbeidet?
3. Hva anser dere som viktigst for å klare dette?
4. Hva er formålet med å gi de aktuelle medarbeiderne ansvaret for det operasjonelle HR-arbeidet?

Avslutning

1. Er det noe mer du ønsker å tilføye?
2. Er det greit om vi tar kontakt på et senere tidspunkt om det er noe mer vi lurer på?