

STRATEGISK HR

Hvordan kan HR lykkes i rollen som strategisk partner?



Bacheloroppgave (BCR3101)
ved Høgskolen Kristiania våren 2016

Studentnummer:
985397, 985476, 985316

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

OPPGAVERNS INFORMANTER:

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2016 og representerer en lang og lærerik prosess. Idéen bak oppgaven er utarbeidet gjennom diskusjoner innad i gruppen, samt ulike nyhetsartikler i media om at HR strever med å ta rollen som strategisk partner. Siden fenomenet var lite forsket på i Norge, ønsket vi å bidra til å synliggjøre fenomenet ytterligere. Vi stilte oss flere spørsmål tidlig i prosessen om hva vi ønsket at oppgaven skulle omhandle. Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å kartlegge hvordan dagens HR-avdeling stilte seg til strategisk arbeid, hva de opplevde som de største utfordringene ved utførelsen, samt hvordan man kunne møte disse utfordringene. Basert på dette, og at vi ønsket å skrive om et tema som både vi og fagmiljøet er opptatt av, endte vi med problemstillingen: "Hvordan kan HR lykkes i rollen som strategisk partner?".

Vi ønsker å takke alle våre informanter for at de tok seg tid til å stille opp på intervju, samt dele sine tanker og erfaringer om strategisk HR i praksis. Uten dem ville oppgaven muligens ikke blitt tilført like mye verdi. Vi vil spesielt nevne vår nøkkelinformant, Christina Høyer Glahn, for inspirasjon og gode faglige innspill til oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Olav Johansen, som har gitt oss gode råd og innspill underveis i prosessen. Han har vist stor interesse og engasjement for oppgaven, og har bidratt til å øke vår motivasjon og våre ambisjoner for oppgaven. Avslutningsvis vil vi takke Henrik Øhrn i HR Norge for gode refleksjoner rundt oppgavens tema og problemstilling, samt tidligere medstudent Marianne Andersen for diskusjoner som har beriket vår oppgave.

God lesing!

Sammendrag

Bacheloroppgavens overordnede problemstilling er *“hvordan kan HR lykkes i rollen som strategisk partner?”*. Temaet er strategisk HR og bakgrunnen for valg av tema er at HR har endret karakter de siste årene, og at det i dag er et større fokus på strategisk HR. Dette ledet ut i forskningsspørsmålet: *“Hvordan blir rollen som strategisk partner praktisert i dag?”*. Selv om forskningen de siste årene trekker frem viktigheten av at HR tar denne rollen, er det likevel ikke alle som velger eller har muligheten til å legge like stor vekt på det strategiske. I tillegg er det flere HR-avdelinger som ønsker å ta denne rollen, men som ikke klarer å ta denne posisjonen grunnet ulike hemmende elementer. Dette ledet til vårt andre forskningsspørsmål: *“Hvilke utfordringer opplever HR ved utførelse av rollen?”*. For at HR-avdelinger skal kunne utføre rollen og lykkes som strategisk partner, er det viktig at HR møter disse utfordringene, noe som ledet ut i vårt siste forskningsspørsmål: *“Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?”*.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode for å besvare oppgaven, og vi har i den anledning intervjuet ni HR-direktører i forskjellige virksomheter. På denne måten kunne vi legge vekt på nærhet og personlig kommunikasjon, slik at vi fikk innholdsrik informasjon om både informantene og strategisk HR som fenomen.

Våre funn indikerer at strategisk HR er svært utfordrende i praksis, da det er flere elementer som hindrer utførelsen. Vi kartla tidlig, basert på teori, fem overordnede faktorer som hindrer det strategiske arbeidet, men bare fire av dem samsvarte med våre funn. Den femte ble byttet ut med en annen faktor som viste seg å være mer fremtredende enn den vi opprinnelig hadde valgt ut.

For at HR skal lykkes i rollen som strategisk partner, så blir konklusjonen at man må kunne vise sin verdi, se større organisasjonsmessige sammenhenger og gjøre linjelederne mer selvgående. I tillegg må HR ha et klart forhold til sitt tidsbruk og sine prioriteringer, og man må ha et mindset som støtter opp om den nye og mer strategiske tilnærmingen på HR-funksjonen.

Abstract

The study question for this Bachelor Thesis is “*How can HR succeed in the role of strategic partner?*”. In recent years the HR-function has changed, and today there is a much greater focus on the strategic aspect of the HR-discipline. Thus, the theme for this assignment is strategic HR. Our first research question is “*how is the role of strategic partner practiced today?*”. Even though recent research emphasizes the importance of this role, not everyone chooses or has the ability to work strategic. In addition, there are several HR departments who would like to take this strategic role, but fail due to various inhibitory elements. This leads to our second research question: “*What challenges are HR facing when performing this role?*”. In order to succeed in the role of a strategic partner, it is important that these challenges are confronted. This leads to our last research question: “*How can the HR-function solve these challenges?*”.

We used a qualitative method-approach in this study, and we interviewed nine HR Directors from different businesses. Thusly we could gather proximity and personal communication, which gave us rich information about our informants and strategic HR as a phenomenon.

Our research indicates that strategic HR in practice can be very challenging, as there are several elements that prevent the execution. Based on theory and existing research, we identified five challenges. However, only four of them were consistent with our findings. The fifth was replaced by another factor that proved to be more prominent than the one we originally had chosen.

To conclude this research, we identified five ways to succeed in the role of strategic partner. Firstly, HR needs to show their importance and value for the company. Secondly, they need to comprehend larger organizational contexts. Thirdly, they will have to make the line managers more independent. Fourthly, they require a clear purpose with their time and their priorities. Lastly, they need a mindset that supports the new and more strategic approach of the HR-function.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Formål med oppgaven	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.3 Avgrensninger	8
1.4 Presentasjon av informantene	9
1.5 Oppgavens oppbygning	10
2.0 Teoretisk forankring	10
2.1 HR-strategi.....	10
2.2 HR sin rolle som strategisk partner	12
2.3 Dagens HR – strategi på dagsordenen?	13
2.4 Utfordringer ved HR som strategisk partner – hvorfor er det så få som lykkes?	14
2.4.1 Mangel på tid og ressurser	14
2.4.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen.....	15
2.4.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen.....	16
2.4.4 Mangel på HR-analyse og måling	17
2.4.5 Lite bruk av teknologi	19
2.5 Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?.....	19
2.5.1 Outside-in perspektiv	20
2.5.2 En konseptuell modell for oppgaven	20
3.0 Metode	21
3.1 Kvalitativ metode	21
3.2 Forskningsdesign	21
3.3 Utvalg	22
3.4 Datainnsamlingsmetode.....	23
3.5 Dataanalyse.....	24
3.5.1 Kategorisering av informantene	25

3.6 Etikk.....	26
3.7 Metoderefleksjon	27
4.0 Funn og analyse	28
4.1 Dagens strategiske HR.....	28
4.2 utfordringer ved rollen som strategisk partner.....	30
4.2.1 Mangel på tid og ressurser	30
4.2.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen.....	31
4.2.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen.....	32
4.2.4 Mangel på HR-analyse og måling	33
4.2.5 Lite bruk av teknologi	34
4.3 Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?.....	34
4.3.1 Mangel på tid og ressurser	34
4.3.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen.....	36
4.3.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen.....	36
4.3.4 Mangel på HR-analyse og måling	37
4.3.5 Lite bruk av teknologi	37
5.0 Drøfting av funn	38
5.1 Dagens strategiske HR.....	38
5.2 utfordringer ved HR som strategisk partner	40
5.2.1 Mangel på tid og ressurser	40
5.2.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen.....	41
5.2.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen.....	42
5.2.4 Mangel på HR-analyse og måling	43
5.2.5 Revidert modell for oppgaven.....	44
5.2.6 Endring av HR sitt mindset.....	46
5.3 Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?.....	47
5.3.1 HR må vise sin verdi.....	47

5.3.2 HR må se større organisasjonsmessige sammenhenger.....	48
5.3.3 HR må gjøre linjeledere mer selvgående	49
5.3.4 HR må ha et klart forhold til sitt tidsbruk og sine prioriteringer	49
5.3.5 HR må endre sitt mindset.....	50
5.4 Kategorisering av informanter.....	51
6.0 Konklusjon og anbefaling til videre forskning	52
6.1 Anbefaling til videre forskning.....	54
7.0 Litteraturliste.....	56
Vedlegg:	
Vedlegg 1: Intervjueguide.....	62
Vedlegg 2: Transkribering av informant 7.....	66
Figur:	
Figur 1: Ulrich fire HR roller	12
Figur 2: Konseptuell modell for oppgaven.....	21
Figur 3: Analyseprosessen	24
Figur 4: Kategoriseringsmodell.....	25
Figur 5: Ordsky.....	30
Figur 6: Revidert konseptuell modell for oppgaven.....	45
Figur 7: Fem måter for HR å lykkes som strategisk partner.....	47
Figur 8: Kategorisering av våre informanter.....	52

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven er den siste milepælen på en tre år lang fremdriftsplan og markerer avslutningen på bachelorstudiet HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania. Oppgavens forskning og teoribruk baserer seg på Human Resources (heretter kalt HR) fra et strategisk perspektiv.

Den tradisjonelle HR-funksjonen har forandret seg de siste årene, og bare de siste 30 årene har mye skjedd. Konseptet strategisk HR vokste frem på 1980-tallet og James Walker benyttet begrepet allerede i 1980 da han foreslo at man må vurdere virksomhetens strategi når man utvikler HR planer (Wright m.fl. 2011, 2). På den tiden var forståelsen rundt begrepet svært lav, da strategi var et helt nytt tema. 1990-tallet var en ny tidsepoke for HR da Dave Ulrich, med boken "*Human Resource Champion*", definerte et konsept som skulle ende opp med å veilede hvordan HR tenkte på den tiden. I all hovedsak var det rollen som strategisk partner som fikk størst oppmerksomhet (2011, 3). Mens 1980- og 1990-tallet handlet om å vise HR sin verdi og viktighet for selskapet, skulle 2000-tallet gjøre dette enda tydeligere. Dette tiåret var preget av mange finansielle kriser og skandaler, noe som gjorde at det ble enda tydeligere hvilken verdi HR har i virksomheter (2011, 3-4).

Svein Andersen og Bård Kuvaas nevner at litteraturen rundt strategisk HR er dominert av et rasjonelt normativt perspektiv på strategi og organisasjon, og med det så mener han at organisasjoner burde designes som effektive instrumenter for å realisere rasjonelle strategier. Problemet med et slikt perspektiv er at de færreste organisasjoner har en tydelig definert strategi, og de aller fleste klarer ikke å vise noen sammenheng mellom den overordnede strategien og HR eller HR-strategien (Andersen og Kuvaas 2009). Det er åpenbart mange årsaker til hvorfor det er et såpass skille mellom idealer og realiteter i HR-miljøet. For å gi en kort oppsummering så handler det om at de strategiske valgene ikke alltid gir direkte eller konkrete føringer for en organisasjons HR-strategi, og at organisasjoner som en helhet ikke tar behovet for en overordnet HR-strategi på alvor (2009). Andersen og Kuvaas' beskrivelse av HR sine problemområder er noe av grunnlaget for hvordan vår problemstilling ble utformet.

Temaet for denne bacheloroppgaven er strategisk HR, og basert på vår oppfatning av HR-miljøet og tilgjengelig informasjon på internett, er denne tilnærmingen på HR-faget relativt ny i Norge. Selv om forskningen de siste årene trekker frem viktigheten av at HR tar denne rollen, er det likevel ikke alle som velger eller har muligheten til å legge like stor vekt på det

strategiske. I tillegg er det flere HR-avdelinger som ønsker å ta denne rollen, men som ikke klarer å ta denne posisjonen grunnet ulike hemmende elementer.

1.1 Formål med oppgaven

Oppgavens formål kan inndeles i flere ulike delområder. Hovedintensjonen er at vi tilegner oss ny kunnskap, samt fordyper oss i et tidsriktig og aktuelt tema innenfor vår studieretning. Vi ønsker også at vår oppgave skal bidra til å belyse et fremvoksende område i fagmiljøet. Våre funn vil bidra til å kartlegge hvorvidt rollen som strategisk partner er praktisert i dag, hvilke utfordringer dagens HR står overfor ved utførelse av rollen, samt mulige løsninger vi mener kan fremme HR sin strategiske rolle i organisasjoner. Til slutt vil vi basert på teoribruk og empirisk forskning, fremlegge en modell for i hvilken grad informantene våre utfører rollen som strategisk partner. Oppgavens målgruppe er organisasjoner med egne HR-avdelinger, samt de som har interesse for HR-strategi og HR sin rolle som strategisk partner.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av det overordnede har vi valgt følgende problemstilling:

Hvordan kan HR lykkes i rollen som strategisk partner?

Problemstillingen tar utgangspunktet i at en strategisk HR-funksjon skal bidra til måloppnåelse og verdiskapning på et overordnet plan i organisasjonen, og at dette er en rolle som alle HR-avdelinger skal utfylle. Ut ifra problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan blir rollen som strategisk partner praktisert i dag?*
2. *Hvilke utfordringer opplever HR ved utførelse av rollen?*
3. *Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?*

1.3 Avgrensninger

For at ikke oppgaven skal bli for omfattende har vi valgt å avgrense den på flere områder. For det første vil vi kun se på store eller mellomstore organisasjoner. Med mellomstore organisasjoner mener vi virksomheter med over 100 ansatte, og virksomheter med over 500 ansatte definerer vi som store. For det andre forsker vi bare på privat sektor, og organisasjonenes kontorer må være geografisk lokalisert i Oslo og Akershus. Vi har også valgt å kun ta høyde for HR sitt perspektiv.

1.4 Presentasjon av informantene

Oppgavens empiri er innhentet fra intervjuer med én nøkkelinformant og ni HR-direktører innenfor ulike bransjer, for å gi oss en så bred forståelse som mulig rundt fenomenet strategisk partner. Våre informanter er som følger:

Christina Høyer Glahn er vår nøkkelinformant. Hun er leder for HR-fag og har helhetsansvaret for HR-faglig rådgiving i HR Norge. Hun har lang erfaring innenfor strategisk HR og er både kurs- og foredragsholder på fagområdet.

Accountor er Nord-Europas største selskap innen økonomi- og rådgivningstjenester som i Norge har 800 ansatte fordelt på nesten 80 kontorer (Accountor).

Bama er det ledende selskapet i Norge innenfor frukt og grønt. Bama ble grunnlagt i 1886 og hadde i 2014 omlag 2000 ansatte (Bama).

BDO er et revisjon- og rådgivningsfirma med over 1.350 ansatte fordelt på kontorer over hele landet. De er til stede i 152 land og har 60.000 ansatte på verdensbasis (BDO).

JM er en av Norges største og mest anerkjente boligleverandører. Selskapet ble grunnlagt i 1945 og opererer i Norge, Sverige, Finland og Belgia. JM har omlag 2200 ansatte fordelt over disse landene og omtrent 350 ansatte i Norge (JM).

KPMG er et revisjon- og rådgivningsselskap med 162.000 ansatte i mer enn 155 land. Selskapet ble startet i 1987 og har i Norge over 1.000 ansatte fordelt på 26 kontorer spredt rundt i landet (KPMG).

Nordisk film ble grunnlagt i 1906 og er verdens eldste filmselskap. Nordisk Film fusjonerte i 1992 med Egmont og inngår i dag i ett av Nordens ledende mediekonsern. I 2015 hadde Nordisk Film omlag 900 ansatte fordelt over hele Norden (Nordisk film).

TCR er Europas ledende leverandør av bakkeutstyr i flybransjen og ble grunnlagt i Belgia i 1984. Selskapet har i dag 750 ansatte fordelt over 13 land (TCR).

Veidekke er en av Skandinavias største entreprenørselskap og eiendomsutviklere. Selskapet så lyset i 1936 og har i dag 7.000 ansatte fordelt over Norge, Sverige og Danmark (Veidekke).

Visma Consulting er en del av Visma-konsernet og leverer konsulenttjenester i form av IT-rådgivning, systemutvikling og applikasjonsforvaltning til både private og offentlige virksomheter. De har 650 ansatte fordelt på 6 land (Visma Consulting).

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er basert på relevant faglitteratur, forskning og artikler innenfor fagområdet strategisk HR, og da med hovedvekt på rollen som strategisk partner. Siden dette temaet er lite forsket på i Norge, vil vi legge større vekt på internasjonale teorier og forskning fra anerkjente forfattere, men også noe fra det norske forskermiljøet. Teoriene vi har benyttet oss av i oppgaven er i fra ulike tidsepoker, men vi opplever teoriene som så sentrale og tidsriktige at de fortsatt har stor overføringsverdi. Etter at vi har presentert relevant teori vil vi redegjøre for valg av metode, samt hvordan vi gikk frem i datainnsamlingen. Innsamlet data vil så bli presentert og analysert, og deretter drøftet i lys av relevant teori for vår problemstilling. Avslutningsvis vil vi presentere vår konklusjon og anbefaling for videre forskning.

2.0 Teoretisk forankring

Vi kommer til å besvare oppgaven fra et teoretisk synspunkt, og vi vil i dette avsnittet presentere teori og forskning som vi mener er relevant for vårt tema og vår problemstilling. Vi vil først redegjøre for hva HR-strategi er og hva rollen som strategisk partner innebærer. Videre vil vi se på den strategiske HR-rollen i praksis og hvilke utfordringer HR møter i utførelse av denne rollen. Til slutt vil vi fremlegge teori som beskriver hvordan man kan lykkes som en strategisk partner.

2.1 HR-strategi

Mikkelsen og Laudal definerer Human Resources Management (HRM) som “et sett aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon” (Mikkelsen og Laudal 2014a, 30). Her kan vi se at HRM, som også gjerne betegnes som HR, er noe som skal gi merverdi for både medarbeiderne og for organisasjonen som helhet. Henrik Holt Larsen har også definert fem sentrale karaktertrekk ved HRM-betegnelsen (Larsen 2010, 10-12). Det første karaktertrekket er at menneskelige ressurser har strategisk betydning, og organisasjonsstrategi og HR-strategi har blitt mer og mer smeltet sammen. For det andre er ledelse av menneskelige ressurser kontekstuelle og situasjonsspesifikke, og dette er nettopp fordi HRM er strategisk forankret. Selv innenfor samme bransje vil man kunne finne forskjellige forretningsstrategier, og HR-strategien skal derfor variere fra virksomhet til virksomhet for best å støtte opp om organisasjonens overordnede mål og strategier. Det tredje karaktertrekket er at det enkelte menneskets identitet i stigende grad er knyttet til profesjon og jobb, i stedet for virksomheten. Dette perspektivet har vokst seg frem de siste årene, særlig ut ifra forskning på teorier om psykologisk kontrakt. Mennesker har i dag en annen

identitetsoppfattelse enn tidligere. Denne identitetsfølelsen er i større grad knyttet til utdanning, profesjon og realisering av fagprofesjonelle mål og verdier, fremfor lojalitet mot hver enkelt arbeidsplass. Dette forsterkes også av at Y-generasjonen hevdes å ha et mer individualistisk og profesjonsbetinget syn på arbeidslivet. Det fjerde karaktertrekket ved HRM er at den enkelte leder har et stort personalansvar, og skillet mellom personalledelse og HR har blitt viktigere. Det siste karaktertrekket er at det er et dynamisk samspill mellom virksomhetens indre og ytre liv, og HR må derfor i større grad enn før ha både et internt og et eksternt blikk (Larsen 2010, 10-12).

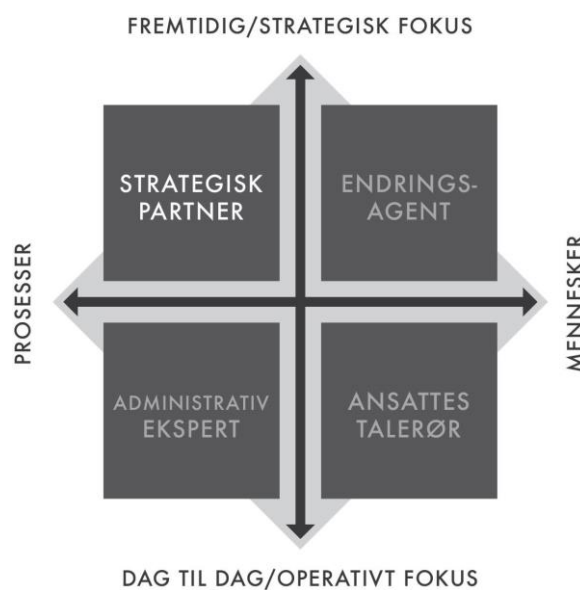
Den greske filosofen Seneca uttalte *“for den som ikke vet hvilken havn han styrer mot, er ingen vind gunstig”* (Sitert i Fjellstad og Lunnan 2014, 14). Dette belyser viktigheten av å ha en overordnet plan på hvor man vil, og dette er formålet med en strategi. Strategi omfatter virksomhetens forhold til omgivelsene, dens aktiviteter og ressurser, samt dens struktur og organisering. Om en bedrift har en uklar retning vil de ansattes kompetanse, erfaringer og daglige valg styre bedriften i forskjellige retninger, og en eventuell suksess blir som regel kortvarig. Begrepet strategisk har en langsiktig forankring, da strategiske valg er fremtidsrettede (2014, 14).

En HR-strategi er altså en overordnet plan som definerer hvordan en organisasjon skal forvalte og bruke sine menneskelige ressurser for å nå sine overordnede mål. Gjennom HR-strategien defineres og løses viktige menneskelige forretningsmessige problemstillinger, og HR-strategien skal fremlegge tiltak som er nødvendige for å oppnå og opprettholde en bedrifts konkurransefortrinn gjennom sine menneskelige ressurser. Det er flere faktorer som gjør strategisk HR mer strategisk enn den tradisjonelle tilnærmingen på HR-faget. For det første har strategisk HR en helhetstankegang hvor HR i mye større grad er integrert i den overordnede virksomhetsstrategien. Dette gjør at personalbasen vil bli håndtert mer effektivt, organisasjonens prestasjoner vil forbedres og dette vil igjen gi bedre resultater i bedriften. Noen forskere hevder også at den tradisjonelle og mer tekniske HR-tilnærmingen kun fokuserer på å bygge opp bedriftens prestasjoner, mens strategisk HR skaper konkurransefortrinn gjennom å bygge gode HR-systemer som ikke kan kopieres. Strategisk HR er også mer fremtidsorientert og proaktiv, og slike avdelinger jobber mer konsistent i forhold til resten av virksomheten. Strategiske avdelinger bidrar også i større grad til målrettet organisasjonslæring, både for å implementere endringer og for å bidra til å utvikle strategien (Holbeche 1999, 13). Den strategiske tilnærmingen til HR-faget er forankret i en tro om at HR, gjennom god ledelse av menneskelige ressurser, kan bidra til å skape et

helsefremkallende og inspirerende arbeidsmiljø i en organisasjon som er både lønnsom og kostnadseffektiv, og som beskytter grunnleggende menneskelige verdier. Dette samtidig som at den enkelte ansatte føler seg engasjert og sett, opplever passende utfordringer og støtte, i tillegg til personlig og faglig utvikling. Dette gjør igjen at den enkelte ansatte presterer bedre, og på denne måten kan HR gi stor verdi til bedriften og dens suksess (Mikkelsen og Laudal 2014a, 27). Det er svært viktig at en bedrifts HR-strategi defineres og nedskrives slik at man tydelig får belyst sine menneskelige konkurransefortrinn, får satt prioriteringer og definert en visjon for hvordan man ønsker å lede sin personalbase (Walker 1992, 10).

2.2 HR sin rolle som strategisk partner

Den amerikanske professoren Dave Ulrich har fremstilt en modell for HR sine nøkkelroller, og i henhold til Ulrich sin teori skal en HR-avdeling utfylle alle disse fire rollene (Ulrich 1997, 24). Gjennom rollen som strategisk partner skal HR sikre at deres metoder, prosesser og rutiner fremmer den overordnede forretningsstrategien til virksomheten. HR skal også utfylle rollen som endringsagent, da hurtige endringer og tilpasningsdyktighet er faktorer som er svært viktige i dagens samfunn. I tillegg skal HR jobbe effektivt med administrative oppgaver, som for eksempel oppfølging av sykefravær. Gjennom den siste rollen, medarbeiderspesialist, skal HR se og lytte til de ansatte, og sørge for god trivsel på arbeidsplassen. Gjennom alle disse fire rollene skal HR bidra til at bedriften når sine overordnede mål. Ut ifra modellen under kan man se at HR sine aktiviteter skal være både fremtidsrettede og operasjonelle oppgaver, samt handle om både prosesser og medarbeidere (Ulrich 1997).



Figur 1 Ulrich fire HR roller (Ulrich 1997, 24)

Rollen som strategisk partner innebærer i praksis at HR-avdelingen deltar i prosessen for å definere virksomhetsstrategien, at de kommer med spørsmål og innspill som bidrar til at strategien videreformidles til handling, samt at de samkjører bedriftens HR-strategi med den overordnede strategien til virksomheten (Ulrich 1997, 26). Det at HR-strategien gjenspeiler virksomhetens strategiske og forretningsmessige behov, hjelper bedriften på tre områder. For det første kan virksomheten lettere tilpasse seg endringer om HR-avdelingen allerede har vært involvert i virksomhetsstrategien, da prosessen fra unnfangelse til gjennomføring av en ny strategi blir kortere. For det andre kan virksomheten bedre møte kundeforventninger da kundestrategier allerede har blitt inkludert i de ansattes prosedyrer og rutiner. For det tredje kan man oppnå høyere finansielt utbytte gjennom mer effektiv utførelse av strategien (Ulrich 1997, 26). Det er viktig å poengtere at det å ta den strategiske rollen ikke er viktigere enn, for eksempel, å ta rollen som administrativ ekspert eller noen av de andre rollene. HR må inneha, og tilfredsstillende, alle rollene slik at de på best måte kan gi verdi til virksomheten.

For å forstå hva rollen som strategisk partner innebærer, er det viktig å se på hva direktører forventer fra en HR-direktør. Forskning viser at den funksjonelle kunnskapen og HR-kompetansen ikke verdsettes alene, og i tillegg til å kunne oversette virksomhetsstrategien til en HR-strategi, må HR også forstå virksomheten og dens utfordringer. For at HR skal være en partner, forventes det at HR-avdelingen jobber mer utenfor sitt funksjonsområde og har evnen til å forstå og analysere funksjonen med et overordnet blikk. I tillegg forventes det at HR skal oversette virksomhetens behov tilbake til businesspråket og legge frem en tydelig og forståelig plan på hva som må gjøres, knyttet opp mot virksomhetens overordnede strategi (Holbeche 1999, 14-17). Dette betyr at HR må ha evnen til å fange opp de utfordringene som må håndteres, og ha trygghet og selvtillit til å legge frem tøffe beskjeder til ledelsen på hva som bør gjøres. Dette er det Ulrich beskriver som "HR with attitude". Administrerende direktør trenger også at HR er eksperter i prosesser, og det er viktig at de har evnen til å vinne tillit og innflytelse i organisasjonen (Holbeche 1999, 14-17). Dette støttes av en nyere studie utført av Anthony Hesketh. Hans forskning konkluderte med at avanserte analytiske ferdigheter, spesifikk strategisk kunnskap og utmerkede kommunikasjonsevner er kompetanse som administrerende direktører og økonomidirektører verdsetter høyest hos en HR-direktør (HBR 2005, 2).

2.3 Dagens HR – strategi på dagsordenen?

Som beskrevet innledningsvis har HR endret karakter de siste 30 årene (Wright m.fl. 2011, 1). Den tradisjonelle personalavdelingen ble i utgangspunktet sett på som en servicefunksjon og

et styringsverktøy, og i veldig liten grad strategisk forankret. Vi er nå inne i en periode hvor den strategiske rollen til HR har blitt satt på dagsordenen. I hovedsak synes det å være en overgang i forventningene mot HR-avdelingen (Holbeche 1999, 5-6). I henhold til Holbeche skulle den tradisjonelle personalrollen inneha en mer reaktiv, oppgavefokustert og operasjonell fokus. HR skulle jobbe taktisk og stabilt, og målinger ble gjort på grunnlag av kvalitative analyser. Holbeche hevder videre at dagens HR i større grad skal jobbe proaktivt, være en business partner og jobbe med strategiske problemstillinger. HR skal være i konstant endring, og HR-målinger skal i større grad være knyttet til kvantitative analyser slik at man får vist sin verdi basert på økonomiske målinger. Fremfor den taktiske hvordan-tilnærmingen skal HR i større grad ha en strategisk hvorfor-tilnærming (Holbeche 1999, 5-6). Denne endringen fra personal til partner illustreres også i boken "*Strategisk HRM 1*", og det legges spesielt vekt på at HR aktivt, og på eget initiativ, skal vurdere sin egen praksis ut ifra virksomhetens behov (Laudal og Mikkelsen 2014a, 93).

2.4 utfordringer ved HR som strategisk partner – hvorfor er det så få som lykkes?

De siste 30 årene har vi hørt at HR må bli en mer strategisk partner i virksomheter. Når vi fortsetter å høre dette år etter år, skyldes det at man i mange organisasjoner dessverre ikke har lykkes (Mundy 2012). Det at menneskelige ressurser er et viktig konkurransefortrinn har blitt allment akseptert. Men hvor mye av denne anerkjennelsen som faktisk har blitt oversatt til praksis, eller har resultert i endringer i prioriteringer, kan i henhold til Holbeche diskuteres. En mulig forklaring er at ledelsen har en tendens til å følge med mer på bunnlinjen, noe som er forståelig med tanke på deres ansvar. I mange organisasjoner er også medarbeiderspørsmål langt ned på prioriteringslisten utenfor HR-avdelingen, og de gangene det fremkommer slike spørsmål på agendaen, er det ofte kortvarige og operasjonelle spørsmål. Andre faktorer som kan forklare hvorfor medarbeiderspørsmål ikke blir tatt seriøst kan være forventninger til HR-funksjonen, den politiske konteksten hvor medarbeiderspesialistene jobber eller kompetansen og effektiviteten til de som jobber med dette (Holbeche 1999, 8-9). Det er utallige utfordringer knyttet til strategisk HR. Ut ifra nåværende litteratur og forskning, har vi identifisert fem forskjellige utfordringer som fremheves som de mest kritiske for at HR skal lykkes i rollen som en strategisk partner.

2.4.1 Mangel på tid og ressurser

I en studie gjort av Lawler III og Boudreau kom det frem at det ikke har vært noen signifikante forandringer fra 1995 til 2010 i hvordan HR sier de benytter sin tid. De benytter fortsatt veldig liten tid på å være en strategisk partner. Studien viser at selv om HR sier at

deres funksjon har forandret seg, har det ikke skjedd store endringer i atferd og HR-ansatte beskyldes for ønsketenkning og selektiv hukommelse (Lawler III og Boudrau, 2012, 58). I boken *“Time Management”* beskrives to sentrale begreper som det er viktig å reflektere over ved prioritering av tid. Disse er effektivitet og virkningsfullhet, og omhandler hvorvidt man gjør ting riktig og hvorvidt man gjør de riktige tingene (Alessandra 2005). Michael Mankins hevder i artikkelen *“stop wasting valuable time”*, presentert i Harvard Business Review, at toppledere generelt bruker for lite tid til å diskutere strategiske beslutninger, og for mye tid på ad-hoc oppgaver som ikke gir noen langsiktig verdi (Mankins 2004). Men det å prioritere tiden sin hensiktsmessig kan være utfordrende i de fleste settinger, både i arbeidslivet og i privatlivet (Alessandra 2005).

Alt for ofte er HR-funksjonen hovedsakelig ledet av én person med en rolle som fokuserer på kostnadskontroll og administrativ virksomhet. Nesten helt fraværende fra deres liste over fokusområder er økt produktivitet, økt kvalitet, tilrettelegging, endringsledelse, utvikling av forretningsstrategier, samt forbedring av organisasjonens evne til å gjennomføre strategier (Lawler III og Boudrau 2012, 58). Det at HR ofte representeres av én enkelt person gjør at man ofte må prioritere annerledes enn andre selskaper med større HR-avdelinger, men tids- og ressursproblematikken er et problem i HR-avdelinger generelt. Noen bedrifter ser kun på HR-funksjonen som en utgiftspost, hvor deres primære oppgave er å gi støtte og hjelp i forbindelse med administrasjon av virksomhetens medarbeidere. HR-funksjonen blir da i hovedsak satt til å utføre oppgaver som lønns-, ferie og pensjonsarbeid, administrasjon av personalgoder, kursadministrasjon, medarbeidersamtaler, tilfredshetsundersøkelser og konfliktløsninger (HR Norge). Ugunstig prioritering og bruk av tid kan være svært hemmende for verdiskapning og resultater i virksomheter, og i henhold til Peter Drucker er tid en knapphetsressurs, og blir den ikke håndtert, så kan ikke noe håndteres (Alexander og Dobson 2009).

2.4.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen

Kompetanse er et omfattende begrep som berører oss alle, og likevel blir begrepet brukt med et varierende meningsinnhold (Lai 2013, 45). Kompetanse stammer fra det latinske ordet *competentia*, som handler om å inneha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å gjennomføre oppgaver, samt oppnå ønskede resultater (2013, 46). Det finnes mange ulike definisjoner på kompetanse, og Gullichsen (1992) påpeker at kompetanse ikke er en egenskap, men et uttrykk for et individs relasjon til arbeidsoppgavene, og at individets egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de kravene organisasjonen stiller (Sitert i Lai

2013, 46). Linda Lai definerer kompetanse som “de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. Kjernen i definisjonen er fire hovedområder; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Kunnskap kan betraktes som et individs informasjonsbase, altså det en “vet” eller “tror en vet”, mens ferdigheter er evnen til å gjennomføre komplekse atferdsmønstre på en veldreid og tilpasningsdyktig måte for å nå konkrete mål. Evner gjenspeiler det man har som relative stabile egenskaper og som påvirker muligheten til å utføre oppgaver, samt erverve og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Den siste komponenten i kompetansebegrepet er holdninger, og er kanskje den viktigste da holdninger handler om menneskers innstillinger og verdier (2013, 46-50).

To sentrale begreper innen kompetanseområdet er kompetent og inkompetent. Når det er samsvar mellom situasjonen og kompetansekravene på den ene siden og et individs potensial på den annen, er individet kompetent. Manglende samsvar innebærer derimot at man er inkompetent i den sammenhengen det gjelder, uansett hvor kompetent man måtte være isolert sett eller i andre sammenhenger. Inkompetanse assosieres vanligvis med manglende eller for lav kompetanse, men kan også skyldes feil eller uegnet kompetanse (Lai 2013, 52). En rapport fra CIPD viser at flere fra HR-miljøet ikke har utviklet den nødvendige kompetansen for å takle endringene i fagkretsen, og er dermed ikke kompetente nok til å fylle den nye HR-rollen. Dette til tross for at svært mange HR-avdelinger har gjennomgått en restrukturering til en mer strategisk tilnærming (Lewis 2015). Selv om rollen som strategisk partner har blitt mer utbredt de siste årene, så tyder forskning på at HR trenger større spisskompetanse og evne til å tenke klart og ta gode beslutninger. I tillegg trenger de større teknologisk bevissthet og kompetanse rundt dataanalyser for å virkelig bringe verdi til organisasjonen i fremtiden (2015). For å kunne arbeide strategisk er det også svært viktig at HR-medarbeidere har virksomhetsforståelse, selvtillit og gjennomføringsevne. Gode kommunikasjonsevner er også helt essensielt, og da særlig med tanke på det å kunne transformere HR-arbeid til et forståelig businesspråk (Holbeche 1999, 14-17).

2.4.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen

Økt oppmerksomheten rundt HR og ledelse av menneskelige ressurser, har ført til at funksjonen har blitt en sentral del av ledergruppen i flere organisasjoner. At HR-direktøren er en del av ledergruppen er ifølge Ellie Filler og David Ulrich svært viktig, og er begrunnet med at ledere trenger det (HBR 2014). Ulrich har lenge argumentert for at HR bør få plass i virksomhetens toppledelse, og det har i det siste vært et stort fokus på menneskelige ressurser

og det å lede sine menneskelige ressurser på en optimal måte. For å gjøre dette mener Ulrich at HR-avdelingen må være representert i toppledelsen, slik at de er tett på beslutningene som tas. Dette er fordi råd om organisasjonens menneskelige ressurser først og fremst kommer fra HR-avdelingen, og det er HR som har sitt hovedfokus på de menneskelige ressursene. Om HR er en del av toppledelsen kan organisasjonen lede sine menneskelige ressurser på en bedre og mer strategisk måte, og HR kan i større grad bidra til virksomhetens suksess (Moore 2011). I HR Norge sin nyhetsartikkel “*Er HR historie eller fremtid?*” uttaler Yvonne Fosser, direktør for HR, kultur og kompetanseutvikling i Innovasjon Norge, følgende: “Jeg mener det er helt essensielt at CHRO (*HR-direktør*) sitter i ledergruppen. Det er så å si umulig å få til godt strategiarbeid uten å sitte ved beslutningsbordet” (Fosser 2015).

Det å forstå presset og utfordringene man møter i rollen som administrerende direktør, gjør at man som HR-direktør jobber mer effektivt (Rosner 2011, 178). På et grunnleggende nivå er direktørens jobb å sørge for effektiv styring av virksomheten, og man må aktivt ta hensyn til aktuelle interesser. For å kunne innta en effektiv rolle i ledergruppen som HR-direktør, trekker Rosner frem noen viktige faktorer. For det første er det viktig at man er modig, da man som medarbeiderens representant kan finne seg selv i situasjoner da det riktige for HR ikke nødvendigvis er det riktige for selskapet. Man kan ikke alltid stå på barrikadene for at HR skal få gjennomført det de har lyst til å gjøre, men også sette seg i andres sko for å kunne forstå hva som er best for selskapet som helhet. For det andre er det viktig at man kommuniserer godt med andre. Hva man sier og hva som blir oppfattet kan være to forskjellige ting, og derfor er det viktig at HR er tilstede i ledergruppen. Hvis HR holdes utenfor vil dette skape et kommunikasjonstriangel, og sjansen for misforståelser kan bli enda større. For det tredje må man kunne balansere mellom harde tall og evnen til å ta avgjørelser. Ved presentasjoner av data må man la det være litt slingringsmann for avgjørelser til å bli tatt, da det er et stort helhetsbilde som må ivaretas og ikke kun denne ene saken (2011, 181-182). I henhold til Fosser har HR sin kompetanse innvirkning på samarbeidet med, og støtten fra, ledelsen. Det at HR-avdelinger har god forståelse for hele virksomheten, og kan snakke samme språk som resten av organisasjonen, har stor påvirkningskraft. Gjør man dette vil veien til aksept og gjennomslag for sine meninger være kortere, enn om man kommer inn som utenforstående som bruker sine egne ord og uttrykk (Fosser 2015).

2.4.4 Mangel på HR-analyse og måling

Det finnes mange ulike definisjoner på hva analyse er. Mange tror det kun handler om statistikk, men dette er feil. Analyse er et mentalt rammeverk og deles inn i to deler. Først en

logisk progresjon, deretter tilfører man statistiske verktøy. Kort fortalt handler analyse om å ta noe fra hverandre for å forstå det bedre (Fitz-enz 2010, 5). Lønnsomhet er det viktigste en virksomhet jobber for, og de som ikke kan vise til gode økonomiske resultater vil ikke kunne overleve på lang sikt. Lønnsomhet vil alltid være en svært viktig faktor for bedrifter, men veien til å bli en lønnsom bedrift, kan imidlertid endre seg. Uansett må økt lønnsomhet enten komme fra økte inntekter eller reduserte kostnader, og aktiviteter som ikke kan vise til lønnsomhet vil på lang sikt nesten alltid bli nedprioritert (Ulrich 1997, 6-7). Innen forskning har det vært stor interesse for å dokumentere og finne evidens for at det er en sammenheng mellom HR-funksjonen sine praksiser og medarbeideres prestasjoner. Huselid og Becker viser til at det er publisert over 300 artikler om HR-strategi siden 1990, både med utgangspunkt i økonomi, HR, industrielle relasjoner, sosiologi og strategi. De hevder ut ifra denne forskningen at det kan konkluderes med at den økonomiske gevinsten er både økonomisk og statistisk signifikant (Mikkelsen 2014, 115).

I praksis kan det imidlertid være svært utfordrende for HR-avdelinger å kunne dokumentere sin eksakte effekt, og selv om det er evidens for at HR-praksis påvirker medarbeidernes og dermed virksomhetens prestasjoner, er det vanskelig å studere hvordan dette skjer (Mikkelsen 2014, 115). Og selv om de fleste organisasjoner anerkjenner sine ansatte som deres viktigste ressurs, er det ved nedskjæringer gjerne HR-aktiviteter, som for eksempel trenings- og utviklingsprogram, som er de første til å bli rammet (Walsh, Sturman og Longstreet, 2010). Dette er fordi det er lettere å måle utgiftene ved en HR-avdeling enn resultatene som skapes, og det er en utbredt utfordring å kunne synliggjøre HR sin verdi i virksomheten. Den verdiskapende delen av HR-området handler i stor grad om skjulte verdier, slik som for eksempel lederkvalitet, kompetanse, prestasjoner, ferdigheter, holdninger, samarbeidsevner og prosessflyt. Dette er verdier som gir gjennomføringskraft til å lykkes med forretningsresultater og er et viktig konkurransefortrinn for virksomheter (Sørli-B). Men det er for HR vanskelig å vise til hvor stor verdi det gir. Dette gjør at det for andre er lett å stille seg kritiske til HR, særlig om man kun ser kostnadsdelen av HR-funksjonen tydelig. Til dels er det også fordi HR mangler verktøyene og kompetansen til å gjennomføre slike målinger. Lawler III og Boudreau poengterer viktigheten av at HR må utvikle HR-analyser og målinger, og at dette er en god mulighet for HR-ledere til å tilføre verdi for organisasjonen. I tidligere studier har de identifisert måling som en av de viktigste kjennetegnene for at HR kan være en strategisk partner. Selv om ledere ønsker målesystemer som forbedrer beslutninger rundt den

menneskelige kapitalen, er fokuset oftest på å levere HR-tjenester (Lawler III og Boudreau 2012, 58).

2.4.5 Lite bruk av teknologi

Teknologiske endringer har fundamentalt endret rammebetingelsene for bedrifter og bransjer, og teknologien vil også i fremtiden endre arbeidslivet slik vi kjenner det i dag (Ulrich 1997, 12-13). Internett, videokonferanser, globalt personsøk, nettverk og umiddelbar informasjon har produsert en helt ny verden av muligheter for bedriftsoppgaver, da teknologien har blitt mindre, nærmere, og raskere. Teknologien har også påvirket den personlige bruken i den forstand at man har endret flyten og bruken av tilgjengelig informasjon. Idéer er valutaen i det neste århundret og den intellektuelle kapitalen kan bli fanget, for så umiddelbart å bli formidlet ut til andre. For å holde seg i forkant av teknologien vil det kreve konstant investering i nye konkurransedyktige løsninger og tjenester. Det er ledere og HR som har ansvaret for å tilrettelegge arbeidet slik at teknologien blir levedyktig og en produktiv del av arbeidet. Man må være i forkant av informasjonskurven, samt benytte denne informasjonen til å skape forretningsresultater (Ulrich 1997, 12-13).

Ulrich m.fl. (2011) hevder at teknologien har endret måten HR tenker på og gjennomfører det administrative og strategiske arbeidet. HR må på et basisnivå benytte teknologi for effektivt å levere på det administrative planet innenfor lønn, helsekostnader og andre administrative oppgaver. I tillegg mener de at teknologi spiller en stadig viktigere rolle i forbedring av kommunikasjon, effektivisering av administrative oppgaver, samt det å knytte de ansatte opp mot kunder. En ny teknologisk trend er å benytte teknologi for å bygge relasjoner via sosiale medier, da sosiale medier gjør det mulig å posisjonere seg i påvente av fremtidig vekst. Ulrich m.fl. poengterer at om HR forstår teknologien vil det øke organisasjonsidentiteten utenfor virksomheten, samt forbedre de sosiale relasjonene internt i virksomheten (2011).

2.5 Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?

I problemstillingen knyttet til hvordan HR kan lykkes som en strategisk partner er HR-transformasjon et sentralt begrep. Begrepet HR-transformasjon refererer i utgangspunktet til den massive endringen av de tradisjonelle HR-avdelingene slik det har vært de siste årene, og teorier rundt HR-transformasjon fremlegger fremgangsmåter på hvordan HR-avdelinger i praksis kan mestre rollen som en strategisk partner (Economist). David Ulrich m.fl. definerer i boken *"HR transformation – Building Human Resources from the outside in"* HR transformasjon som en *"integrert, justert, innovativ, og business-fokusert tilnærming til reformering av hvordan HR arbeider i organisasjonen, slik at det hjelper organisasjonen å*

levere på løfter til kunder, investorer og interessenter” (Ulrich m.fl. 2009, 6-8. Egen oversettelse). De påpeker også at det å transformere HR ikke handler om å ”gjøre” HR, men det handler om å skape suksess for organisasjonen som helhet (2009, 6-8).

2.5.1 Outside-in perspektiv

I organisasjoner kan det å fremme suksess bety reduserte kostnader, økt markedsandel, vekst i globale markeder eller innovasjon av nye produkter eller tjenester. David Ulrich hevder at til tross for at det er her virksomhetens suksess ligger, har HR ofte størst fokus på interne HR-faktorer fremfor å fokusere eksternt på hva kunder og investorer mener at HR skal levere. Om HR skal klare å betjene rollen som business partner, hevder Ulrich at HR sine mål må være de samme som organisasjonens og at de dermed må ha et "outside-in" perspektiv (Ulrich m.fl. 2009, 5-6). Begrepet "outside-in" belyser at alt HR gjør internt i funksjonen skal skape en verdi på utsiden, som for eksempel øke organisasjonens evne til å tiltrekke, betjene og beholde kunder og investorer. Hvis en HR-aktivitet ikke skaper verdi utenfor HR-funksjonen, vil verdien totalt være lik null (2009, 6).

2.5.2 En konseptuell modell for oppgaven

Det er presentert svært mange modeller og løsninger på hvordan HR kan fremheve sin verdi i organisasjoner. På bakgrunn av tidligere forskning og teori på fagfeltet, har vi med utgangspunkt i de mest sentrale utfordringene laget en modell for hvordan HR kan lykkes i rollen som strategisk partner. Modellen tar utgangspunkt i at det i bunnen av en HR-strategi skal ligge en klar og tydelig virksomhetsstrategi. Denne skal gi retning, sette prioriteringer i atferd, definere organisasjonen og sørge for konsistenthet slik at HR-strategien, og alle andre understrategier, kan følge den samme logikken og strukturen (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009, 16-18). Selve HR-strategien skal ta utgangspunkt i HR sine hovedaktiviteter og HR sin strategiske leveranse (Mikkelsen og Laudal 2014a, 40). Søylene i figuren representerer sentrale utfordringer HR står overfor i utførelsen av rollen som strategisk partner. Figuren er illustrert slik at jo færre av disse utfordringene som imøtekommes og reduseres, jo mer vil HR sin rolle som strategisk partner kollapse.



Figur 2: Konseptuell modell for oppgaven

3.0 Metode

Metode handler om måter å fremskaffe kunnskap om virkeligheten, og dreier seg om å innhente, analysere og tolke data, noe som er en sentral del av empirisk forskning.

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler innhenting av informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan man skal analysere denne informasjonen, samt hva informasjonen forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Mens mennesket i det daglige har en tilbøyelighet til å trekke konklusjoner om sammenhenger relativt raskt, må man som forsker ha svært god bevisbyrde før en kan trekke en konklusjon. Det er derfor svært viktig at man baserer undersøkelser på riktig metodebruk slik at man får gode resultater. Det må imidlertid påpekes at metodelære ikke er noe mål i seg selv, men et redskap til å nå andre mål av undersøkelses- og forskningsmessig karakter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

3.1 Kvalitativ metode

På bakgrunn av oppgavens tema og problemstilling var det mest naturlig å benytte kvalitativ metode. Dette var fordi vi hadde en eksplorerende problemstilling, noe som ofte krever en metode som tydeliggjør nyanserte data og går i dybden, samt er åpen for uventede forhold. Vi ønsket med dette studiet å få detaljert informasjon om hvordan strategisk HR utøves i praksis, og vi benyttet et intensivt opplegg med utgangspunkt i et fåtall studieobjekter. På denne måten kunne vi legge vekt på nærhet og personlig kommunikasjon, slik at vi fikk innholdsrik informasjon om både informantene og strategisk HR som fenomen (Jacobsen 2015, 64).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre en undersøkelse. Det er svært mange vurderinger og valg man må gjøre i en forskningsprosess,

og man må i en tidlig fase ta stilling til hva man ønsker å undersøke, hvem man ønsker skal delta, samt hvordan man skal gå frem for selve utførelsen av undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). For å besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av et fenomenologisk forskningsdesign. Denne tilnærmingen handler om å utforske og beskrive hvordan mennesker opplever eller forstår et fenomen. Som forskere må man bestrebe seg på å forstå meningen med fenomenet gjennom øynene til en gruppe mennesker, og målet er å få økt forståelse av, og innsikt i, andre sin livsverden. Alle utsagn og handlinger ses også i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82-83). Hensikten med undersøkelsen var å forske på hvordan strategisk HR oppleves for den enkelte, og vi fokuserte på å forstå HR-rollen ut ifra informantenes perspektiv og beskrive virkeligheten slik de oppfattet den.

3.3 Utvalg

Vi tok utgangspunkt i begrepene utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering i utvalgsprosessen. Vi benyttet kriteriebasert utvalgsstrategi i vår oppgave, noe som går ut på at forskeren definerer et sett med kriterier på forhånd av undersøkelsen, og at informantene velges basert på disse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 103). For å forstå fenomenet strategisk HR valgte vi å skille vår nøkkelinformant fra de andre informantene. Nøkkelinformanten vår måtte ha god kjennskap til fenomenet vi forsket på og HR Norge var dem vi mente fylte dette kriteriet best. Kriteriene for de andre informantene var at de besatte stillingen som HR-direktører i store eller mellomstore organisasjoner med kontorer i enten Oslo eller Akershus. Vi ønsket å komme i kontakt med HR-direktører, da det er disse som har størst innflytelse og innsikt over HR sitt strategiske arbeid. Årsaken til at vi ønsket en viss størrelse på organisasjonene, er fordi det er større sannsynlighet for at disse har en etablert HR-rolle enn mindre organisasjoner. Den geografiske avgrensningen av utvalget er begrunnet i vår begrensede tilgang på ressurser.

En annen faktor man må ta stilling til er størrelsen på utvalget. Dette er ofte vanskelig å fastsette på forhånd, og mange forskere hevder intervjuer bør gjennomføres helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 103). Vi bestemte tidlig i planleggingsfasen at vi et ønsket et utvalg på åtte til ti informanter og én nøkkelinformant. Vår nøkkelinformant ble da Christina Høyér Glahn, leder for HR-faglige spørsmål i HR Norge. For å innhente de andre informantene sendte vi ut forespørsler til 28 HR-direktører vi mente passet våre kriterier, og de ni første som svarte ja, ble trukket ut.

3.4 Datainnsamlingsmetode

På bakgrunn av at det er få enheter som undersøkes, samt at det er HR-direktørens personlige meninger og fortolkninger som er av interesse, har vi benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer (Jacobsen 2015, 146-147). Kommunikasjonen mellom intervjuere og informanter foregikk gjennom fysisk møte, da denne ansikt-til-ansikt formen på intervjuer åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Fysisk møte gjør det også lettere å etablere tillit og åpenhet, og intervjuerne kan observere og har bedre kontroll over intervjusituasjonen. Ulempene med en slik intervjuform er knyttet til reisekostnader og geografisk og sosial isolasjon, men dette er ikke å betrakte som svært hemmende for denne undersøkelsen da geografiske avgrensninger er satt (2015, 146-149).

Kvalitative intervjuer kan ha ulike grader av åpenhet, og vi har i denne undersøkelsen valgt å benytte en semistrukturert tilnærming på dybdeintervjuene. Dette innebærer at vi utførte delvis strukturerte intervjuer hvor vi fulgte en overordnet intervjuguide, men spørsmål, temaer og rekkefølge varierte etter hvordan informantene besvarte spørsmålene. Intervjuguiden inneholdt også noen underpunkter som vi tok i bruk hvis informanten trengte hjelp til å svare mer utfyllende. Noen hevder slik pre-strukturering av intervjuer hemmer datainnsamlingen og dermed beveger seg bort fra idealet til kvalitativ metode. På den annen side vil et intervju uten en form for struktur gi svært komplekse og ressurskrevende data, og det kan også hevdes at det alltid vil være en form for pre-strukturering ved intervjuer, selv om denne er ubevisst. Dessuten betyr ikke pre-strukturering nødvendigvis at datainnsamlingen hemmes, men at enkelte aspekter ved fenomenet som undersøkes blir satt mer i fokus (Jacobsen 2015, 149).

Noen sentrale avgjørelser som vi har tatt stilling til ved intervjuet er sted, hvorvidt hensikten skal være skjult eller åpen, lengde på intervjuet, samt bruk av lydopptak. Når det gjelder hvor intervjuet skal foregå, har vi i denne undersøkelsen valgt å holde intervjuene i bedriftens egne lokaler. Da intervjuet omhandler forhold på arbeidsplassen, vil dette være en naturlig kontekst. Dette valget tok vi på bakgrunn av blant annet konteksteffekten i undersøkelser, noe som går ut på at konteksten som intervjuet foregår i, som regel har stor påvirkningskraft på innholdet i intervjuet. Det skal imidlertid påpekes at ingen kontekster er helt nøytrale og alle har en viss påvirkningskraft, men i den naturlige konteksten er denne mindre (Jacobsen 2015, 152). Hensikten med intervjuet var åpen for informantene, og lengden på intervjuet satte vi til 60 minutter. Vi valgte også å benytte oss av lydopptak slik at vi kunne få med oss alt informanten sa ordrett, samt ha god øyekontakt underveis i samtalen (2015, 153-154). Det er

imidlertid svært viktig at man følger de etiske normene ved opptak, og vi startet hvert intervju med å be om tillatelse til å bruke lydopptak.

3.5 Dataanalyse

Etter at datainnsamlingen er ferdig vil man sitte igjen med en stor mengde med notater, gjerne supplert med flere lange lydopptak. I kvalitative metoder handler analyseprosessen i utgangspunktet om fire forhold eller faser, noe vi benyttet i vår analyseprosess. Fasene er illustrert i modellen under (Jacobsen 2015, 199).



Figur 3: Analyseprosessen (Jacobsen 2015, 199)

Den første fasen går ut på å beskrive og transkribere all rådata. Rådata er det intervjueren sitter igjen med etter å ha gjennomført et intervju eller en observasjon (Jacobsen 2015, 200). Som nevnt tidligere benyttet vi oss av båndopptak under intervjuene for å få en så komplett form for registrering som mulig. Vi valgte å transkribere alle våre intervjuer helt ned i minste detalj, fordi dette ga oss bedre kontroll på analysen. Dette gjør det også lettere for andre å kontrollere rådataene i etterkant om det er ønskelig (2015, 202).

Den andre fasen går ut på å utforske innholdet i dataene, og forskeren leter her nokså usystematisk etter forhold som skiller seg ut fra dataene (Jacobsen 2015, 199). Vi valgte å benytte ordtelling i utforskningsfasen, da den sier noe om hvor ofte et uttrykk eller et ord går igjen i intervjuene ved at ordene fremstilles i en ordsky (2015, 206). Årsaken til dette var at vi tidlig ønsket en oversikt over de enkelte informantenes synspunkter angående et tema, for så å kunne sammenligne og se etter potensielle forskjeller.

I den tredje fasen skal man redusere uoversiktlig informasjon ved å dele tekst inn i ulike kategorier, og informasjonen grupperes etter hensiktsmessige kriterier forskeren setter (Jacobsen 2015, 207). Vi brukte innholdsanalyse for å kategorisere våre informanter. Metoden er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju kan reduseres til færre, men mer overordnede og meningsfulle kategorier. Etter å ha kategorisert intervjuet var neste steg å plassere informantene og deres utsagn i de ulike kategoriene, for så å se på likheter og

ulikheter mellom dem. For å lettere kunne strukturere svarene til informantene, benyttet vi koding. Vi samlet data som omhandlet det samme eller lignet på hverandre i én kategori, for så å gjøre tilsvarende i en annen kategori med andre spesifikke kriterier (2015, 207).

Den fjerde fasen handler om å undersøke sammenhenger i datamaterialet, og man skal her finne forbindelser mellom de ulike kategoriene (Jacobsen 2015, 199). Vi har valgt å sette sammen informantenes utsagn i kategorier som belyser det samme fenomenet, for å se sammenhenger i hva de opplever som strategisk, og hva de gjør i praksis.

3.5.1 Kategorisering av informantene

Vi har valgt å kategorisere våre informanter innenfor tre egendefinerte nivåer. Disse nivåene gjenspeiler HR-funksjonen sitt strategiske fokus, og hvorvidt HR oppfyller rollen som en strategisk partner. Nivåene er basert på våre refleksjoner rundt relevant litteratur og forskning, og vi har identifisert seks faktorer som er viktige for at en HR-funksjon kan være en strategisk partner. Nivåene representerer lav, middels og høy grad av disse faktorene, og informantene kategoriseres ut ifra koding av intervjuene. Hensikten er å kartlegge hvorvidt våre informanter inntar rollen som en strategisk partner. Det må imidlertid poengteres at vår inndeling av informantene ikke nødvendigvis er representativt om man går mer i dybden på de enkelte HR-avdelingene. Dette er fordi det kan være viktige elementer våre informanter ikke fikk lagt frem i våre dybdeintervjuer. Nivåene er illustrert i modellen under:

NIVÅ 1	NIVÅ 2	NIVÅ 3
Liten grad av helhetsperspektiv og virksomhetsforståelse	Middels grad av helhetsperspektiv og virksomhetsforståelse	Høy grad av helhetsperspektiv og virksomhetsforståelse
Kortsiktige HR-aktiviteter	Noen langsiktige HR-aktiviteter	Langsiktige HR-aktiviteter
Lite eller fraværende utførelse og bruk av HR-analyse og måling	Utførelse og bruk av HR-analyse og måling	God utførelse og bruk av HR-analyse og måling
Eldre/ingen HR-strategi	Noe oppdatering av HR-strategien	Regelmessige oppdateringer av HR-strategien
Lite samarbeid og støtte fra ledelsen	Noe samarbeid og støtte fra ledelsen	Godt samarbeid og støtte fra ledelsen
Dårlig kontroll på det administrative	Noe kontroll på det administrative	God kontroll på det administrative

Figur 4: Kategoriseringsmodell

Den første faktoren i modellen er graden av helhetsperspektiv og virksomhetsforståelse. Hvis en HR-funksjon skal kunne fremstå som en strategisk partner, er det som nevnt i teoridelen, svært viktig med et helhetsperspektiv. En HR-strategi skal gjenspeile virksomhetens strategiske og forretningsmessige behov, og det er dette som skal legge føringer for hva HR-funksjonen skal prioritere. Dette vil igjen gi bedre samsvar mellom det HR-avdelingen leverer og det som er virksomhetens reelle behov. Den andre faktoren er tidsperspektivet HR har på sine aktiviteter, da det å ha et langtidsperspektiv er et suksesskriterie for å jobbe godt strategisk. Den tredje faktoren er HR-analyse og måling. HR-funksjonen må i likhet med andre områder i virksomheten, vise til en forretningsmessig verdi. Det er derfor viktig å gjøre HR-aktivitetene målbare slik at resultatene kan måles og dokumenteres. Ved å ha faktiske data og økonomiske tall, står HR mye sterkere som avdeling, og HR-direktøren får et bedre grunnlag for å gå inn i strategiske diskusjoner med ledelsen. Den fjerde faktoren er relevansen av HR-strategien og innebærer at HR-strategien regelmessig må justeres og oppdateres for å kunne holde seg relevant. En strategisk HR-avdeling bør ha regelmessige oppdateringer av strategien, slik at den alltid fremmer den virkeligheten virksomheten er i. Den femte faktoren omhandler HR sitt samarbeid og støtte fra ledelsen. Det handler her om at HR er tett nok på beslutningene, og godt nok oppdatert på virksomhetens prioriteringer, utfordringer og valg, til å kunne bidra på de områdene som trengs. HR må være godt oppdatert på hva som foregår i virksomheten for å kunne jobbe strategisk. Den siste faktoren belyser kontrollen av det administrative arbeidet, og viser at det er viktig at HR-avdelingen har kontroll på det administrative og operasjonelle, for å kunne jobbe godt strategisk. Hvis de ikke har kontroll på det administrative, er det stor fare for at brannslukking og ad-hoc oppgaver tar for mye av tiden.

3.6 Etikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser omhandler nesten alltid mennesker og man må derfor sette noen etiske retningslinjer for undersøkelsen. En etisk utfordring handler om å skjule hensikten med undersøkelsen for informanten. En av årsakene er at undersøkelsens pålitelighet kan svekkes om informanten vet at de blir undersøkt, og at man da har en tendens til å opptre annerledes (Jacobsen 2015, 45). Vi valgte å være tydelige overfor våre informanter om hva temaet for oppgaven var, samt hva vi ønsket å få ut av undersøkelsen. Forskningsetikk i Norge tar utgangspunkt i tre sentrale krav mellom forsker og den som det forskes på; informert samtykke, krav til privatliv og krav til korrekt gjengivelse. Med informert samtykke så menes det at undersøkelsen må være frivillig. Dette er noe vi har

etterstrebet ved at vi sendte ut en forespørsel om deltakelse. Vi var tydelige på hensikten bak undersøkelsen for, slik at informantene kunne ta et valg basert på frivillighet og full informasjon. Krav til privatliv handler om at forskeren må reflektere over hvor sensitiv informasjonen som innhentes er, og i hvilken grad informanten kan gjenkjennes (2015, 48). Vi har valgt å anonymisere alle våre informanter på personnivå, slik at utsagn ikke kan kobles opp mot en spesifikk organisasjon. Alle informantene har gitt oss sitt samtykke til å benytte navnet på organisasjonen i vår oppgave. Det siste kravet er krav på korrekt gjengivelse, og handler om at forskeren i den grad det er mulig, skal gjengi resultatene på en korrekt måte. I vår oppgave har vi etterstrebet å alltid gjengi data korrekt når vi forsøker å forstå et resultat, samt unngå å benytte data utenfor sin sammenheng. Vi har vist rettskaffenhet og opptrådt ærlig overfor alle våre informanter ved at vi har fulgt våre etiske retningslinjer.

3.7 Metoderefleksjon

En av styrkene til kvalitativ metode er at metoden legger få begrensninger på svarene informantene gir, da detaljer, nyanser og det unike ved informantene, altså åpenhet, er det som vektlegges (Jacobsen 2015, 129). Som forskere undersøkte vi tidlig mye rundt fenomenet strategisk partner, og vi forhåndsdefinerte tidlig i prosessen noen sentrale utfordringer HR står overfor. En slik deduktiv tilnærming kan ha forårsaket at vi har hatt et litt snevrere syn på fagfeltet, enn om vi hadde valgt en induktiv tilnærming. Selv om vi bygget opp intervjuguiden basert på teori, etterstrebet vi åpenhet i spørsmålene våre. På den måten fikk informantene muligheten til å redegjøre for sine synspunkter på fenomenet, før vi valgte å stille mer konkrete spørsmål. Vi forholdt oss alltid objektive i alle våre intervjuer og etterstrebet å begrense vår subjektive tolkning til det ytterste.

En utfordring ved kvalitativ metode er at det er veldig ressurskrevende og hvis man har begrensede ressurser, må man ofte nøye seg med få respondenter (2015, 130). Vi valgte tidlig et visst antall informanter, men opplevde etter hvert at det ble krevende, da en av gruppens medlemmer akkurat hadde fått seg en fulltidsjobb ved siden av studiet. Dette førte til at tiden ikke alltid strakk til. Resultatet ble at det kun var to av tre som hadde muligheten til å stille på noen av intervjuene.

Som sagt tidligere er åpenhet en av kvalitativ metode sine styrker, men vi opplevde at noen av våre informanter ikke helt klarte å åpne seg. Resultatet var at datamengden ble begrenset fra noen av informantene. Vi innser at om vi hadde hatt mer intervjutrening ville vi sannsynligvis fått informanten til å åpne seg ytterligere, og dette er noe vi tar med oss videre. En annen styrke ved kvalitative metoder er fleksibilitet (2015, 129). Med det så menes det at forskeren

har mulighet til å endre problemstillingen når mer informasjon blir tilgjengelig om fenomenet. Vi benyttet oss av denne styrken da vi tidlig i prosessen følte vi ikke svarte ut vår problemstilling. Vi startet med problemstillingen “hvordan optimalisere rollen som strategisk partner”, men med det datagrunnlaget vi fikk gjennom våre dybdeintervjuer var det ikke lenger dette vi undersøkte, men heller “hvordan kan HR lykkes som en strategisk partner”. Våre konklusjoner er basert på teori, tidligere forskning og funn i undersøkelsen. Vi ønsker å understreke at i kvalitative metode er ikke hensikten å generalisere, men heller å forstå et fenomen. Vi ønsker derfor ikke å generalisere, men vi mener at andre organisasjoner kan kjenne seg igjen i nyanser av vår undersøkelse.

4.0 Funn og analyse

I dette avsnittet vil vi presentere våre funn fra dybdeintervjuene, og vi vil omtale informantene med nummer for å sikre deres anonymitet. Først vil vi beskrive dagens strategiske HR, for deretter å identifisere sentrale utfordringer HR står overfor i praksis. Avslutningsvis vil vi presentere mulige løsninger som kom frem i intervjuene. Vi har valgt å vektlegge de funnene vi mener er mest relevante for vårt videre arbeid med oppgaven for å besvare vår problemstilling.

4.1 Dagens strategiske HR

Ut ifra våre intervjuer så vi en stor forskjell mellom informantenes forståelse av begrepet HR som strategisk partner, og praktisk utførelse av rollen. På spørsmålet om å definere hva HR som strategisk partner innebærer, viste syv av ni informanter en god forståelse for begrepet. Informant 3 hevdet at en strategisk partner er med på å utforme strategier fra begynnelsen av, og fremhevet viktigheten av deltakelse på områder som ikke direkte berører menneskene i organisasjonen, som for eksempel en kundestrategi. Informant 4 forklarte at en strategisk partner er til stede der beslutninger blir tatt og hørt, og hun poengterte at de aller fleste beslutninger som tas berører menneskene i organisasjonen på en eller annen måte. Informant 6 trakk frem viktigheten av å kunne se de store linjene og ha et helikopterperspektiv, og informant 5 mente at HR måtte være en viktig spillebrikke i totalen. Informant 7 la i tillegg stor vekt på det å være verdiskapende og vite hva virksomhetsstrategien innebærer. Informant 8 viste noe mindre forståelse for begrepet og hevdet at “strategisk partner betyr at vi vet at virksomhetene kommer og ber oss om hjelp.” I praksis var det kun tre av våre informanter som skilte seg ut og kunne vise til gjennomgående strategiske forankrede valg. Dette innebærer å kunne koble sine HR-aktiviteter opp mot HR-strategien, som igjen tar utgangspunkt i virksomhetsstrategien og er direkte verdiskapende for organisasjonen som

helhet. Vår nøkkelinformant definerte en strategisk partner som en som jobber helhetlig ut ifra et forretningsperspektiv, bidrar med verdi, samt deltar i prosessen rundt strategiutvikling.

For å se om informantene våre hadde den overordnede kunnskapen om selskapet som er essensiell for å kunne jobbe strategisk, stilte vi spørsmålet “Kan du redegjøre for organisasjonens virksomhetsstrategi?”. Ut ifra svarene viste syv av våre informanter god forståelse for hva den overordnede strategien var. Videre spurte vi våre informanter om HR hadde vært med på å utforme den overordnede virksomhetsstrategien. Syv av ni informanter fortalte at HR var inkludert i prosessen. De to siste informantene jobbet i selskaper med utenlandske eiere og var usikre på hvordan strategien var utformet nøyaktig, da denne hadde kommet fra eiere utenfor Norge. For eksempel var informant 6 usikker på om noen fra HR hadde vært med på utviklingen av virksomhetsstrategien i utlandet, men poengterte at hun selv hadde vært med på å overføre dette til selskapet i Norge. Informant 9 hadde på sin side vært med på hele utviklingen av virksomhetsstrategien. Avdelingen hadde også blitt inkludert i utformingsprosessen, gjennom å få komme med innspill og stemme over deler av innholdet i virksomhetsstrategien.

Alle informantene fikk spørsmål om de opererte med en egen HR-strategi, og syv av ni informanter sa de hadde utviklet dette. Informant 6 uttalte at organisasjonen deres ikke var så god på å ha en overordnet HR-strategi, men at de allikevel opererte med del-strategier på for eksempel organisasjon og rekruttering. Av de syv informantene som opererte med en HR-strategi, forklarte seks av disse sammenhengen mellom virksomhetsstrategien og HR-strategien deres. Informant 3, 4 og 9 forklarte i tillegg hvordan de kontinuerlig oppdaterer HR-strategien, slik at den alltid er relevant. Informant 4 opererte for eksempel med to forskjellige deler av HR-strategien: en generisk strategi som er uavhengig av virksomhetsstrategien, og en operativ HR-strategi som endres avhengig av selskapets strategi innenfor den inneværende treårsperioden. Informant 3 uttalte at “vi må jo endre oss i takt med morgendagens krav”, og derfor opererte de med ettårsplaner for HR basert på en fremdriftsplan. Samtidig sier samme informant at “jeg har ikke veldig sansen for så mye strategi fordi den ikke bidrar til at vi beveger oss fremover”, og hevdet at HR-strategien kun er ord. Hun karakteriserte seg videre som en ekstremt operativ HR-leder, noe som belyser et noe lavere gjennomgående strategisk perspektiv enn for eksempel informant 4.

På spørsmål om HR-avdelingen sine ansvarsområder, ble kontraktskriving, lønnsrapportering, kvalitetssikring og HMS sett på som administrative HR-oppgaver. Arbeidsoppgaver som rekruttering, kompetanseutvikling, prestasjonsutvikling og leder- og talentutvikling ble

trukket frem som de mest strategiske. Samtlige sa at de var involvert i rekrutteringsprosesser, enten ved aktiv deltakelse, eller i form av å ha utviklet rekrutteringsstrategien selskapet bruker. Fem av ni informanter trakk også frem rekruttering som den viktigste eller en av de viktigste strategiske aktivitetene. Informant 4 mente for eksempel at “det er en suksessfaktor at vi rekrutterer de riktige folkene med den rette kompetansen, at vi rekrutterer gode ledere, at vi rekrutterer ansatte som bringer inntekter, og individer med spisskompetanse innenfor våre tjenester og satsningsområder fremover.” Informant 7 mente strategisk HR i praksis handler om “å få tak i de riktige menneskene til rett tid med den rette kompetansen, og sette sammen disse folkene på den riktige måten.” Hun nevnte også viktigheten av at HR sørger for at organisasjonen har attraktive og riktige belønningspakker, og at man jobber aktivt ut mot strategiske målgrupper for å sikre seg potensielle medarbeidere.

Flere av våre informanter la vekt på at endringer tar tid, og at vi nå er i en overgangsperiode fra den tradisjonelle personalrollen til en mer strategisk partner. Informant 6 hevdet at man må være glad i endringer for å henge med i dagens arbeidsmarked, og trakk frem at både teorien og praksisen på HR-området har endret seg. Ifølge våre funn er et tradisjonelt HR mindset (tankesett) hemmende for at HR skal kunne jobbe strategisk. Flere av informantenes atferd viste at strategi ikke ble tatt seriøst nok. Informant 3 sa for eksempel at hun ikke hadde sansen for så mye strategisk fokus, og mente strategi ikke beveger virksomheten fremover.

4.2 utfordringer ved rollen som strategisk partner

I alle intervjuene våre tok vi opp våre fem forhåndsdefinerte temaer for å undersøke hvorvidt våre informanter hadde opplevd disse utfordringene. Vi begynte imidlertid denne delen av intervjuet med det åpne spørsmålet “hva oppfatter du som hemmende for det strategiske arbeidet?”. På denne måten fikk informantene muligheten til å snakke fritt om sine utfordringer først, før vi gikk grundigere inn på våre forhåndsdefinerte utfordringer.

4.2.1 Mangel på tid og ressurser

Den første utfordringen vi ønsket å forske på omhandlet tid og ressurser, og seks av våre informanter trakk frem denne utfordringen allerede på det første åpne spørsmålet. To av de andre informantene bekreftet at dette var en utfordring da vi spurte direkte. Informant 9 mente også at det operasjonelle og administrative arbeidet gjerne øker med igangsetting av strategiske tiltak. Dette illustrerte hun for eksempel med at en i utgangspunktet tidsbesparende web-løsning, gjerne skaper mer operativt arbeid, gjennom oppdateringer eller eventuelle systemkrasj. Informant 4 sa de har klart å identifisere mange tidstyver, men at det fortsatt var

en utfordring å bli kvitt disse. Informant 5 trakk frem samme problemstilling, og viste til hvorfor denne utfordringen er vanskelig å løse:

I de fleste organisasjoner er man ikke flere ansatte enn man må være. Når det kommer til HR-delen, er det klart at man ofte blir stående å stange hodet litt i veggen fordi det hele tiden er administrative ting som må prioriteres. Det er viktig at de ansatte får lønn for eksempel. Jeg kommer ikke rundt det. Og det gjør jo også at det strategiske arbeidet, og det som går på organisasjonsutvikling, blir satt litt på vent eller tar lenger tid enn planlagt.

Informant 6 poengterte også at det operative arbeidet er en del av HR sitt ansvarsområde.

Informant 1 trakk frem viktigheten av grunnleggende aktiviteter som sykefraværshåndtering, bonusbrev og arkivering. Hun hevdet videre at mangler på dette området kan virke hemmende på den proaktive tankegangen, og dermed det strategiske arbeidet.

Flere informanter hevdet manglende lederkompetanse blant mellomledere skaper ekstra arbeid for HR-avdelingen. Informant 3 sa blant annet at ledere ikke er gode nok til å håndtere sine medarbeidere, og at dette gjelder nesten uten unntak over alt i organisasjonen.

Informanten forklarte at en arbeidsdag fort kan omhandle å rette opp i feil andre ledere har gjort, eller at HR-avdelingen må inn å gjøre jobben for dem. Informant 7 mente at det er en utfordring at ledere ikke klarer å håndtere det menneskelige selv, og at de i stedet gir HR dette ansvaret. Informanten innrømmet at de ofte tar disse arbeidsoppgavene, selv om de gjerne skulle vært strengere, for dette gjør at de mister tid til å jobbe strategisk.

4.2.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen

Da vi spurte våre informanter om hvilke strategiske kompetanser de verdsatte høyest, ble forretningsforståelse, økonomiforståelse, helhetsperspektiv og rekruttering nevnt flest ganger. Dette er illustrert i ordskyen nedenfor.



Figur 5: Ordsky for verdsatte kompetanseområder

Fem av ni sa at forretningsforståelse er den viktigste strategiske kompetansen HR-ansatte kan inneha. Informant 8 sa for eksempel at “hvis du ikke forstår businessen har du ingenting innenfor HR å gjøre. Du er nødt til å forstå operasjonene i organisasjonen.” Informant 4 poengterte at dette er noe som kan læres og la vekt på organisasjonserfaring, for eksempel gjennom en linjerolle. Informant 7 hevdet at “HR må være forsiktige med å tro at de er de eneste som besitter HR-kompetanse, da det er lederne som stort sett utøver HR-faget i praksis.” I denne organisasjonen var det HR sitt ansvar å legge til rette, skape rammer og bidra med verktøy til lederne. En annen kompetanse som ble tildelt oppmerksomhet, og som kan ses i sammenheng med forretningsforståelse, er økonomiforståelse. Informant 6 beskrev viktigheten av økonomiforståelse slik:

Økonomiforståelse er viktig fordi mye av det strategiske arbeidet og de strategiske valgene som tas, gjerne bunner ut i noe økonomisk. Veldig mange tror at HR ikke kan skape noen økonomisk effekt, men det kan de. Å bruke riktig argumentasjon og riktige mennesker gir deg mye, men det er like viktig å ha god økonomisk kompetanse når du skal presentere tallene.

Informantene så på helhetsperspektiv som svært sentralt, og det ble beskrevet som viktig at man klarer å se sammenhenger i de ulike HR-aktivitetene og effektene av disse. Informant 5 hevdet at det er et vanlig problem at HR tenker på avdelingens beste fremfor virksomheten som helhet. Lederkompetanse ble også sett på som sentralt, og tre ledere trakk frem mangler her som hemmende for det strategiske arbeidet allerede på det første åpne spørsmålet. Rekruttering ble også sett på som viktig, og informant 2 nevnte viktigheten av å kunne tiltrekke seg de riktige menneskene. Våre funn indikerer at informantene har gode rutiner og prosesser for rekruttering. Det var derfor kompetansene forretningsforståelse, økonomiforståelse og helhetsperspektiv som var mest utfordrende, i tillegg til manglende kompetanse hos linjeledere. Informant 4 oppsummerte disse problemene slik:

Jeg tror du fort blir avkledd i diskusjoner med til dels tøffe kolleger som selv sitter i utsatte lederposisjoner, hvis du ikke innehar denne kompetansen. De har forretningsfokus langt frem i panna, og hvis man da kommer inn som tradisjonell konservativ HR-person så tror jeg det vil bli svært krevende.

Vår nøkkelinformant mente at noen av HR sine største utfordringer omhandler det å forstå eller snakke det samme språket som resten av virksomheten, ha forretningsmessig innsikt og økonomisk forståelse.

4.2.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen

Syv av våre informanter var en del av ledergruppen. Dette mente informant 2 var helt avgjørende, særlig med tanke på å kunne jobbe strategisk, da du må være der det skjer.

Informanten trakk også frem viktigheten av å kjenne til virksomhetens prioriteringer og utfordringer, og hevdet at det er umulig å utføre HR-faget riktig hvis du ikke er med i ledergruppen. Dette støttes av flere av de andre informantene, og informant 3 uttalte at “dette er kjempeviktig, for selv om du har en i ledergruppen for deg, så vil du allikevel aldri komme tett nok på beslutningene. Jeg har opplevd begge deler, og for meg er det helt uaktuelt å sitte noe annet sted enn i ledergruppen.”

Informant 7 var en av informantene som ikke satt i ledergruppen. Denne informanten mente dette ikke var noe stort problem, da det satt en konserndirektør i ledergruppen som hadde ansvaret for blant annet HR. Hun fortalte også at hun som HR-direktør blir invitert til møter med ledergruppen hvor det er tematikk som berører HR-funksjonen, og at det er veldig korte linjer og en svært åpen dialog mellom dem. Informant 8 satt heller ikke i den ordinære ledergruppen, men forklarte at hun er en del av den utvidede ledergruppen. Informanten ga uttrykk for at hun i utgangspunktet trodde det var viktig å sitte i ledergruppen, men at det ikke er av avgjørende betydning. Hun mente at dette kommer helt an på hvordan strukturen i hele virksomheten er utformet. Ingen av våre informanter har opplevd åpen eller direkte motstand fra ledelsen, men alle erkjente at de ikke alltid får det som de vil. Selv om det ikke opplevdes som motstand, er det ut ifra vårt datamateriale slik at det var jevnlig diskusjoner rundt hva som skulle prioriteres og hvordan ressursene skulle fordeles.

4.2.4 Mangel på HR-analyse og måling

På spørsmålet om å definere HR-analyse og måling, var det en stor del av informantene som ikke svarte direkte på spørsmålet med en gang. Flere gikk i stedet i en slags forsvarsposisjon og forklarte hvorfor dette ikke var grundig forankret hos dem. Etter bruk av oppfølgings spørsmål fortalte informant 7 at HR-analyse handler om å finne de riktige tallene, at HR er relevante og at man bruker målinger som styringsinformasjon i forhold til å kunne ta strategiske valg. Informant 1 beskrev HR-analyse som medarbeiderundersøkelser, mål- og utviklingssamtaler, kompetansekartlegging og sykefravær.

På spørsmålet om HR-analyse og måling er strategisk forankret i praksis, var det kun to av våre informanter som mente dette var tilfellet i deres organisasjon. Informant 4 beskrev HR-analyse og måling som forholdsvis strategisk forankret. Denne organisasjonen hadde en egen HR-analytiker ansatt i HR-avdelingen, med noe mer økonomisk bakgrunn enn resten av avdelingen. Informanten poengterte også viktigheten av å bruke dataene videre, for eksempel som et diskusjonsgrunnlag eller for å stake ut kursen fremover. Informant 2 mente også at HR-måling er strategisk forankret hos dem, og trakk frem viktigheten av å kunne

dokumentere det HR jobber med, samt vise til effekten av HR. Informant 9 forklarte årsaken til at deres HR-avdeling i liten grad jobber med måling og analyse på følgende måte: “Det er ikke fordi vi ikke skjønner at dette kunne vært bra, men det har litt med kapasitet å gjøre.” Dette forsterkes også av flere av de andre informantene. Informant 3 sa blant annet at dette ikke er noe det er brukt penger på enda. Hun beskrev i utgangspunktet HR-målinger som gull verdt, men poengterte at dette er noe hun selv ikke er god nok på, og mente at dette var kompetanse hun trengte å tilegne seg. Informant 7 sa at de bruker analyseverktøy for å tilfredsstille eksterne aktører, men at de ikke har evnet å bruke det som et strategisk styringsverktøy internt slik som det er i dag. Ut ifra våre funn er de mest hyppige typene av HR-analyse og måling, medarbeiderundersøkelser og kartlegging av sykefravær. Vår nøkkelinformant poengterte at HR-analyse og måling er et område hvor HR generelt har et stort forbedringspotensial.

4.2.5 Lite bruk av teknologi

Da vi spurte våre informanter om hva de opplevde som hemmende for det strategiske arbeidet, var det ingen som nevnte teknologi. Da vi spurte konkret hvordan teknologi påvirker utførelsen av rollen, var det bare noen få av informantene som mente at dette hadde påvirkning. Informant 1 forklarte at de opererer i forskjellige land og at systemene ikke snakker sammen, mens informant 7 forklarte viktigheten av at HR henger med i den teknologiske utviklingen. Selv om informantene ikke så på teknologi som en direkte utfordring, mente nesten alle at teknologi fremmer effektivitet i selskapet da det frigjør mye tid og ressurser. I henhold til vårt datamateriale er teknologi altså ikke en forutsetning for strategisk arbeid, men noe som kan virke tidsbesparende og dermed fremme og bidra til et større fokus på strategi. Analysen viser at teknologi ikke er en konkret utfordring for våre informanter, men heller en mulig løsning på enkelte utfordringer som eksempelvis tid og ressurser.

4.3 Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?

Vi vil i dette avsnittet fremlegge våre funn rundt mulige løsninger på utfordringene. Vi vil se på suksesskriteriene til de virksomhetene som ikke opplever de aktuelle utfordringene i like stor grad, samt se på hva vår nøkkelinformant mener kan gjøres for å møte disse utfordringene.

4.3.1 Mangel på tid og ressurser

Informant 2 er en av informantene som ikke fremla tid og ressurser som en utfordring. Hun fortalte at HR er et veldig respektert område hos dem, og at organisasjonen i stor grad

fokuserte på deres medarbeidere. Informant 2 benyttet også et eget system som tok seg av store deler av det administrative, slik at HR kun satt igjen med det nødvendige operasjonelle strategiske arbeidet. Dette har minimert HR-funksjonen sitt administrative arbeid, og dermed frigjort en del tid. Informant 5 fortalte at de også har benyttet seg av samme tankegang ved at de har ansatt en ny medarbeider i en 50% stilling for å ta seg av det administrative arbeidet. Informant 4 fortalte at deres HR-avdeling får bistand til det generelle administrative arbeidet fra sekretærer, og dermed får frigjort tid til å jobbe mer strategisk.

De to informantene som ikke trakk frem tid og ressurser som en hovedutfordring delegerte begge i stor grad det operative arbeidet til linjeledere. Informant 6 anslår at rundt 90% av det operative HR-arbeidet ble utført av linjelederne, mens HR-direktøren gjerne satt bak. I denne organisasjonen var det HR sin oppgave å lage rammeverk og retningslinjer for gjennomførelse. Informant 3 delegerte i utgangspunktet også mye administrativt arbeid til linjelederne, og tidsbruk var derfor ingen stor utfordring. Informanten trakk allikevel frem at det kan være utfordrende om linjelederne ikke utfører jobben sin riktig, og informanten brukte mye av sin tid på å hjelpe dem. Dette var også et problem hos informant 7, og da særlig i henhold til teknologi og feil bruk av systemer, samt generell "brannslukking". Informant 9 fortalte at deres hovedfokus for å møte tidsutfordringen, var å gjøre lederne mer selvgående. Informant 3 mente at lederne var gode fagpersoner, men at de ofte manglet kunnskap om det å lede andre. Informanten hevdet lederopplæring og forventningsavklaring var noe som kunne bidra til å gjøre lederne mer selvstendige og kompetente i sitt arbeid. Informant 7 la også vekt på viktigheten av at HR er strenge på hvilke oppgaver de godtar, for å frigi tid til strategisk arbeid. Ifølge Glahn er det en vanlig felle at HR tar over det arbeidet lederne ber om hjelp til.

Informant 4 la vekt på teknologi som en løsning på tidsbruk, og sa "vi jobber mye med å effektivisere manuelle prosesser slik at vi bruker mye mindre tid enn før på oppgaver som ikke tilfører annen merverdi enn å holde hjulene i gang." Informant 5 nevnte også teknologi som en mulig løsning, og sa at de fokuserte på systemer som effektiviserer det daglige arbeidet. Ifølge Glahn kan den teknologiske utviklingen hjelpe HR-avdelinger med å minimere den tiden som brukes på operativt arbeid.

Informant 2 mente at alt som ikke krever direkte dialog med noen på "huset" kunne outsources for å løse tidsproblematikken. Informant 3 nevnte lønn, pensjon og rekruttering med unntak av lederstillinger, som de HR-aktivitetene som har blitt outsourcet i denne virksomheten. Informant 6 fortalte at dette var en løsning de hadde vurdert, men at det ble bestemte at dette var oppgaver de ønsket å beholde selv. Dette fordi "vi mister litt av

oversikten, og de vil ikke ha den samme programvaren og den samme kontrollen som vi har her. Og det var heller ikke så kostnadsbesparende som vi trodde.” Den samme tankegangen hadde informant 7 som sa at “vi tror ikke nødvendigvis at det blir billigere eller at kvaliteten blir bedre. Det handler også om å ha kjennskap til organisasjonen for å få gode prosesser. Så, det er hovedårsaken til at vi har valgt å beholde oppgavene selv.”

4.3.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen

Flere av våre informanter mente at det er helt essensielt at HR innehar strategisk kompetanse om man skal ta rollen som en business partner. Informant 7 la vekt på at det ikke er forventet at HR-direktøren skal inneha all kompetanse selv, og hevdet at man kan gå ut å rekruttere en person som innehar den nødvendige kompetansen. Informant 4 forklarte at deres HR-avdeling hadde rekruttert en medarbeider med økonomisk kompetanse til en stilling som HR-analytiker, og dette mente hun var essensielt for at HR kunne gjøre gode økonomiske målinger. Hun la også vekt på at denne personen hadde en mye høyere økonomisk bakgrunn enn resten av HR-avdelingen. Flere av våre informanter hevdet helhetsforståelse og forretningsforståelse er sentrale kompetanser for HR. Informant 4 hevdet den organisatoriske kompetansen er noe man kan lære, og er det slik at man ikke innehar den rette kompetansen, kan man sette i gang tiltak for å utvikle den. Erfaring gjennom en linjerolle ble også fremhevet som svært sentralt, og noe som bør vektlegges ved rekruttering av viktige HR-stillinger. Informant 6 fremhevet viktigheten av å jobbe tett på bunnlinjen og forstå det operative arbeidet.

4.3.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen

Syv av våre informanter mente at det å være en del av ledergruppen er viktig i deres arbeid for å kunne utfylle sin rolle i organisasjonen optimalt. Samtidig opplevde ikke de to informantene som ikke satt i ledergruppen noen flere utfordringer rundt samarbeid med, og støtte fra ledelsen enn de andre.

Informant 9 mente at det å sitte i ledergruppen er et av suksesskriteriene for å få gjennomslag for sine synspunkter, og på den måten få gjennomført gode HR-tiltak. Informant 3 hadde opplevd å sitte både i ledergruppen og utenfor, og fortalte at det var helt uaktuelt å sitte noe annet sted enn i ledergruppen. De informantene som ikke satt i ledergruppen anså ikke deres posisjon som noe problem, da HR fortsatt var representert i ledergruppen. Informant 7 var en av de som ikke var med i ledergruppen, men sa hun ble involvert i de sakene som var relevante for HR-avdelingen.

Christina Høyer Glahn mente at organisasjonsstrukturen i seg selv ikke er en hindring så lenge HR kan bevise sin verdi, og hun sa at så lenge HR klarer dette er det nesten likegyldig hvor man er i strukturen. Hun hevdet videre: “det er jo klart at om man ikke er en del av hele prosessen med å utvikle forretningsstrategien, så blir det vanskelig å koble den til et HR-perspektiv.” Hun la i tillegg vekt på at selv om det ikke behøver å være en fra HR som sitter i ledergruppen, bør det være en som kan HR-feltet. Det viktigste er ifølge Glahn at man kan jobbe strategisk med de menneskelige ressursene.

4.3.4 Mangel på HR-analyse og måling

Våre funn viste at informantene benyttet seg i liten grad av HR-analyse og måling. Flere av informantene forsto viktigheten av analyse og måling, men det ble likevel ikke prioritert i praksis. Flere av våre informanter forklarte at dette var et område de hadde mindre kunnskap om og lite erfaring med. Vår nøkkelinformant hevdet at HR-analyse og måling kan hjelpe virksomheter til å synliggjøre sin verdiskapning, og at slike målinger derfor kan bidra til å gjøre HR-avdelinger mer relevante. Informant 4 hevdet at kompetanse kan læres og mente kompetanseheving var en potensiell løsning. Hun trakk videre frem bruk av nyansettelse som et annet alternativ.

Informant 6 trakk frem viktigheten av å bruke analysen i det videre arbeidet: “Bruker du de til noe, så er det fint. Om du bare måler og analyserer for så å putte det i en skuff, har det veldig lite for seg.” For eksempel trakk hun frem viktigheten av å bruke målingene til å lage handlingsplaner, sette opp mål og tiltak og deretter evaluere og justere retning etter behov. Informant 8 poengterte også viktigheten av å bruke tall i analysene som resten av virksomheten forstår. Dette illustrerte hun med måling av sykefravær. I tillegg til å fremlegge en sykefraværsprosent, må man bryte denne ned og vise til hvor mye fraværstidene faktisk koster på bunntinjen, da “det er penger det til syvende og sist handler om.”

4.3.5 Lite bruk av teknologi

Ingen av våre informanter så på teknologi som en direkte utfordring, og kom derfor ikke med løsninger på dette. Informant 7 erkjente at digitaliseringen er kommet for å bli. Men hun fortalte at hovedvekten av det teknologiske fokuset først og fremst ble rettet mot deres produksjonsområder, og ikke nødvendigvis mot HR. Informanten hevdet videre at HR ikke nødvendigvis burde henge seg på amerikanske nyvinninger, da det er viktig at deres systemer er sikre, stabile og pålitelige. Informant 4 fortalte at teknologiske verktøy hjalp HR-avdelingen til å frigjøre tid, for eksempel ved hjelp av selvbetjening på adresseendring eller for å sjekke hvor mye ferie man har igjen.

5.0 Drøfting av funn

Problemstillingen for denne oppgaven er *“hvordan kan HR lykkes i rollen som strategisk partner?”*. I denne delen av oppgaven skal vi sette våre funn opp mot teori. I lys av vår problemstilling, skal vi drøfte og tolke resultatene som kom frem i vår undersøkelse. Vi vil bruke den samme strukturen som på resten av oppgaven og vil derfor ta for oss dagens HR først. Deretter vil vi drøfte konkrete utfordringer med strategisk HR, for så å se på mulige løsninger for å lykkes i rollen som en strategisk partner. Avslutningsvis vil vi kategorisere våre informanter i en modell som illustrerer graden av utførelse av rollen som strategisk partner.

5.1 Dagens strategiske HR

HR som fagfelt har endret seg drastisk de siste årene, og dette var noe HR-direktørene med lang ansiennitet kunne bekrefte. Den tradisjonelle personalavdelingen har med tiden beveget seg mer og mer bort ifra å være en servicefunksjon og et styringsverktøy. Til tross for dette var det flere av informantene som følte at de fortsatt tok en litt for stor servicerolle, og begrunnet dette blant annet med forventninger fra andre funksjoner. Samtidig kan det virke som at mange syntes det var trygt å jobbe taktisk med HR-oppgavene, da dette er noe man kan og er vant til. Flere av informantene la stor vekt på at endringer tar tid, og ut ifra intervjuene virket det også som dette kan være tilfellet innad i HR-avdelingene. Det at HR skal være i konstant endring og være en businesspartner, krever en ny måte å arbeide på. Det må utarbeides nye rutiner og prosedyrer, samt nye måter å tenke på. I henhold til Hennestad, Revang og Strønen ligger det i menneskets natur å være lite entusiastiske overfor forandringer. De fleste ser helst at ting forblir som de alltid har vært, også i jobbsammenheng (2006, 179). Men om HR tar en for stor service- og styringsrolle er ikke dette verdiskapende for bedriften som helhet, og slik teorikapitlet belyste, klarer ikke HR å optimalisere sitt potensiale med et slikt fokus. Vi så også tendenser til dette i vår undersøkelse, da det var de informantene som kunne vise til strategisk forankrede valg, som også kunne vise til konkrete verdiskapende HR-aktiviteter. Dette er fordi de strategiske HR-avdelingene har en større forståelse for virksomheten som helhet, og da spesielt med fokus på overordnede mål og ønsket retning.

De fleste av våre informanter kunne gi en definisjon av begrepet strategisk partner, som i nokså stor grad lignet det teorien tilsier. Men ut ifra intervjuene så vi tydelige forskjeller i forståelsen av virksomhetsstrategien, og at det var en sammenheng mellom forståelsen av strategien og deltakelse i utformingsprosessen. I den organisasjonen hvor HR og resten av de

ansatte hadde fått bidratt i utviklingen av strategien, hadde HR større forståelse for virksomhetsstrategien enn andre. Forskning viser at det å gi medarbeidere innflytelse er positivt både for medarbeiderne og bedriften som helhet. Hvis man klarer å få de ansatte til å føle eierskap til arbeidsplassen, kan dette vise seg å bli veldig lønnsomt for bedriften (Farbrot 2013). Dette støttes av en rapport gjort av USC investigators fra 1999, som viser til at involvering av medarbeidere gir bedre resultater på generell basis. Undersøkelsen viste at de virksomhetene som praktiserte høy grad av medarbeiderinvolvering, hadde 66% høyere salg, 20% høyere overskudd, 20% mer til investeringer, samt 13% høyere egenkapital (Caudron 2002). Det å gi de ansatte større grad av medbestemmelse kan imidlertid være utfordrende, og da spesielt knyttet til ulike rolleforventninger, gap i forventninger eller oppfatninger av prosessen. Gir man for eksempel ansatte utenfor ledergruppen muligheten til å komme med idéer til strategiske fokusområder, og involveringen ikke svarer til deres forventninger, kan det resultere i lavere jobbtilfredshet og mindre følelse av eierskap (Farbrot 2013).

Ut ifra våre funn var det ikke alle informantene som opererte med en egen HR-strategi. Og som nevnt i teorien, er det svært viktig at en bedrifts HR-strategi defineres og nedskrives slik at man får tydelig belyst sine menneskelige konkurransefortrinn, satt prioriteringer og definert hvordan man skal lede sin personbase. Dette kan tyde på at disse informantene ikke har forstått det strategiske aspektet av HR. På den annen side hevdet den ene informanten at HR hadde understrategier for de forskjellige aktivitetene, og dette kan til en viss grad også gi strategiske verdier. Men så lenge strategiene og HR-aktivitetene ikke er sammenbundet på et overordnet nivå, er det vanskelig å kunne vise til gjennomgående strategiske forankrede valg. Informant 4 var den som i størst grad oppfylte rollen som strategisk partner, og bedriften oppdaterte kontinuerlig HR-strategien i lys av virksomhetsstrategien. Dette kan igjen ses i sammenheng med Larsen sitt andre karaktertrekk av HR, hvor han hevder at ledelse av menneskelige ressurser er kontekstuelle og situasjonsspesifikke. På grunn av hurtige endringer i marked, arbeidsliv og samfunn, må virksomheten kontinuerlig oppdatere sin overordnede strategi. For at HR-strategien skal kunne støtte opp om dette, må den oppdateres deretter.

Mens den tradisjonelle HR-tilnærmingen fokuserte på å bygge bedriftens prestasjoner, fokuserer strategisk HR på å bygge gode HR-systemer som ikke kan kopieres. De strategiske HR-aktivitetene som ble fremhevet av våre informanter var rekruttering, kompetanseutvikling, prestasjonsutvikling og leder- og talentutvikling. At disse HR-aktivitetene kan ses på som strategiske, støttes av boken *"Strategisk HRM 2"* (Mikkelsen og

Laudal 2014b). På den annen side hevder Robinson og Robinson at utførelse av disse aktivitetene ikke nødvendigvis betyr at man er strategisk. For at disse aktivitetene skal ses på som strategiske må de utføres på en tidseffektiv måte, og de må støtte opp om virksomhetens overordnede strategi (2005, 11-14). Dette illustrerer sammenhengen mellom HR sin forståelse av virksomheten og deres aktiviteter, da teorien tilsier at man må ha god kunnskap og innsikt i den overordnede strategien for å kunne være strategisk.

5.2 utfordringer ved HR som strategisk partner

Våre funn tilser at de forhåndsdefinerte utfordringene, med unntak av teknologi, også var sentrale hos våre informanter. Basert på vår forskning så vi at endring av mindset måtte inkluderes, og dette var fordi HR sitt mindset viste seg å være en vanlig hindring for at HR tar den strategiske rollen. Dette vil utdypes etter vår reviderte modell. Vi vil i dette avsnittet drøfte våre funn opp mot relevant teori og forskning på området.

5.2.1 Mangel på tid og ressurser

I oppgavens teoridel beskrev vi hvordan mangel på tid og ressurser gjør at HR ikke har nok kapasitet til å fokusere på rollen som strategisk partner. Dette var et utbredt problem blant våre informanter, og balansegangen mellom strategisk arbeid og operativ drift, ble sett på som en stor utfordring. Selv om informantene i utgangspunktet ønsket å jobbe strategisk, hadde de på grunn av løpende ad-hoc oppgaver, mindre tid til strategisk arbeid enn de i utgangspunktet ønsket. Dette støttes av China Gorman som hevder at fagfolk innenfor HR-området forstår behovet for å være mer strategisk og en større del av virksomheten. Hun mener problemet er at HR har en lang liste over ting som må prioriteres, og at denne fortsetter å vokse selv om HR har samme budsjett og samme antall ansatte som før. Dette gjør at HR ikke har ressurser til å gjøre mer enn daglig taktisk arbeid (Gorman 2015).

På den annen side er mange av disse administrative oppgavene en del av HR sitt ansvarsområde, og det kan hevdes at en ikke kan skyldes på disse arbeidsoppgavene for manglende strategisk arbeid. "Den operative leveransen innen HR er den gode gamle personalsjefen" hevder Elin Ørjasæter i artikkelen *Få tilbake personalsjefen!!*, og hun uttrykker viktigheten av at HR også inntar denne rollen (Ørjasæter 2010):

Hvis lønnskjøringen ikke fungerer, hvis vaktlistene bare er rot og folk blir sagt opp etter innfallsmetoden, da kan "strategisk HR" bare gå og legge seg. Det operative må funke før man så mye som begynner å tenke på strategiske kompetanseplaner eller målstyringsrapporter.

Det er slik at mye av det administrative og operative HR-arbeidet er nødt til å være tilstede før HR-funksjonen kan jobbe strategisk. Som flere av våre informanter påpekte, ligger det en god del administrativt arbeid i HR-avdelingen som man er helt avhengig av. Dette kan for eksempel være lønn og kontraktskriving, og mye av dette arbeidet er det viktig at HR tar tak i fortløpende. For å kunne jobbe strategisk må man derfor ha gode prosedyrer og rutiner slik at man kan effektivisere disse prosessene, og dermed kutte unødvendig bruk av tid på operasjonelt arbeid.

Den optimale HR-avdelingen utfører både administrativt og strategisk arbeid. Men i henhold til teorien til Lawler III og Boudreau viser det seg at HR fortsatt bruker veldig liten tid på å jobbe strategisk. Våre funn viser store forskjeller i hvor mye tid HR-direktørene gir uttrykk for at de jobber med strategisk arbeid, men felles for informantene var at de fleste hadde et uklart forhold til planlegging av tid. Det at man ikke planlegger og setter av tid til strategisk arbeid, gjør gjerne at det operative arbeidet blir utført på bekostning av det strategiske. Samtidig er det slik at HR ofte har for mye å gjøre. Strategisk arbeid er allikevel noe som bør prioriteres, da det fører til at HR kan gi verdi og resultater til virksomheten som helhet. Virksomheter ønsker å være lønnsomme, og hvis HR kan vise til at deres arbeid bidrar til lønnsomhet, har man et bedre grunnlag for å argumentere for mer ressurser til HR-avdelingen.

5.2.2 Manglende kompetanse i HR-avdelingen

Våre funn viser at HR-direktørene besatt en tydelig formell kompetanse, men om kompetansen er relevant til fagområdet «strategi», kan diskuteres. En av informantene beskrev seg selv som en operasjonell ekspert, men uten kompetanse på det strategiske. I følge teorien til Linda Lai så defineres dette som inkompetanse på området «strategi», mens informanten var veldig kompetent på det administrative. På den ene siden så kan for lav kompetanse innebære et behov for kompetanseutvikling i form av kompetanseheving. Men om kompetansen ikke lar seg heve, vil det i henhold til Linda Lai være et behov for kompetanseavvikling. Dette vil si å plassere den aktuelle personen et annet sted hvor kompetansen kan utnyttes bedre (Lai 2013, 52). Det var ikke bare denne ene informanten som hadde et tydelig gap mellom den reelle og den nødvendige kompetansen for å kunne arbeide mer strategisk. Flere av informantene hadde liten kjennskap til analytiske verktøy og målinger, noe som illustrerer behovet for kompetanseheving. Dette støttes i en studie av nesten 300 store selskaper, hvor Huselid og hans kollegaer oppdaget at HR-ledere var svært dyktig i leveransen av tradisjonelle og tekniske HR-aktiviteter, men mindre dyktige i leveransen av det strategiske (Becker, Huselid og Ulrich 2001, 12-13). Slik som det ble nevnt

i våre funn er det ikke forventet at HR-direktøren skal inneha all kompetanse selv. En annen løsning kan derfor være å rekruttere den kompetansen man trenger.

Våre funn viste at selv om flere av våre informanter mente at HR må inneha økonomi- og forretningsforståelse, og at både HR-analyse og teknologi var viktig, var det bare noen få som hadde denne kompetansen. Linda Lai skriver i en nyhetsartikkel for Ledernytt at HR mangler kompetanse rundt virksomhetens kjerneområder som markeder, teknologi og strategi, og at HR ofte er for lite forretningsorientert, noe som støtter opp om våre funn. Resultatet er at mange av HR-tiltakene blir unyttige og irrelevante for virksomheten selv om den opprinnelige intensjonen var god (Lai 2016). En av våre informanter var veldig tydelig på at om HR må bruke tid på å vise hvilken verdi den har for selskapet, så kan man ikke være strategisk. Men på den annen side så kan mangelen på forretningsforståelse gjøre at HR blir “frakoblet fra virkeligheten”. Med det så menes det at HR kan begynne å gjennomføre aktiviteter eller fremlegge løsninger på problemer ingen ante de hadde, fremfor å lytte til organisasjonens behov. Konsekvensen kan bli at HR sløser unødige med ressurser og kan bli oppfattet som virkelighetsfjerne (Todalshaug). Essensen ligger i at HR må ha et outside-in perspektiv, altså at HR legger lojaliteten hos investorer og styret, og ikke hos seg selv. Vi ser altså i våre funn, at flere av informantene manglet den strategiske kompetansen og må erkjenne behovet for kompetanseheving på området.

5.2.3 Samarbeid og støtte fra ledelsen

Som beskrevet i teorikapitlet er det viktig at HR er i en posisjon til å kunne påvirke og ta del i beslutninger på toppnivå, og det var derfor Ulrich mente at det er viktig at HR har en plass i toppledelsen. Våre funn viste imidlertid at dette ikke var tilfellet hos alle våre informanter. To av våre informanter satt ikke i ledergruppen, og det ble nevnt at det å sitte i ledergruppen ikke var av avgjørende betydning. I begge organisasjonene var HR representert i ledergruppen, men det var ingen i HR-avdelingen som hadde denne rollen. Informant 7 var imidlertid mer strategisk enn noen informanter som satt i ledergruppen, noe som kan tyde på at det kanskje ikke er avgjørende at HR sitter her. Om det er en representant i ledergruppen som har ansvaret for HR, samt at det er korte linjer og åpen dialog med HR-avdelingen, så kan en slik struktur være mulig. Det at HR-direktøren hadde jobbet i selskapet i 25 år og hadde god forståelse for hele organisasjonen, kan også ha skapt et tettere bånd, mer tillit og en enklere kommunikasjon. Dette illustrerer at det er flere kontekstspesifikke faktorer som kan ha innvirkning. En alternativ løsning til å ha HR i ledergruppen, kan være å ha hele dager hvor HR sitter med toppledelsen og diskuterer HR-relaterte saker. Dette er en metode som for

eksempel Statoil praktiserer i dag. Denne løsningen kan være aktuell for selskaper med store ledergrupper for å få effektivisert arbeidet slik at man unngår møter der ikke alle kommer til ordet, og hvor ikke alle trenger å være med på møtet i utgangspunktet (Perelstein 2009).

I tillegg til at fokuset på ledelse av menneskelige ressurser har endret seg, forklarte en av våre informanter at teoriene på dette området også har endret seg. Dette forsterker HR sin posisjon i virksomheten, og er enda en grunn til at HR-avdelinger bør involveres i større grad en før. Det at medarbeidere stiller større krav og i mye større grad er opptatt av sine rettigheter, gjør at det er vanskeligere for bedrifter å holde på sine menneskelige ressurser. Dette støttes av forskning, og en artikkel fra Norges Handelshøyskole beskriver generasjon Y som selvstendige, ressurssterke og mye vanskeligere å lede enn tidligere generasjoner (Senneset 2008). Dette viser at ledelse av menneskelige ressurser kommer til å bli enda viktigere i årene som kommer, og illustrerer viktigheten av et godt og nært samarbeid mellom HR og ledergruppen.

Støtte og samarbeid med ledelsen kan være utfordrende for det strategiske arbeidet, og spesielt hvis HR mangler forretningsforståelse, helhetsforståelse og økonomisk kompetanse. Da flertallet av våre informanter trakk frem viktigheten av en plass i toppledelsen, vil vi se på dette som det mest hensiktsmessige. På denne måten vil HR alltid være kjent med utfordringer og fokusområder, og HR kan i større grad bidra fortløpende på de områder som virksomheten trenger. Men slik som Glahn hevdet, er det nesten likegyldig hvor HR er i organisasjonsstrukturen hvis man klarer å vise sin verdi. Det viktigste er at HR opptrer som en business partner, synliggjør sine resultater og viser til verdi, og slik Mikkelsen og Laudal hevdet, må HR aktivt og på eget initiativ vurdere sin egen praksis ut ifra virksomhetens behov. HR-avdelinger som gjør dette vil som regel oppnå mer støtte og et bedre samarbeid med ledelsen.

5.2.4 Mangel på HR-analyse og måling

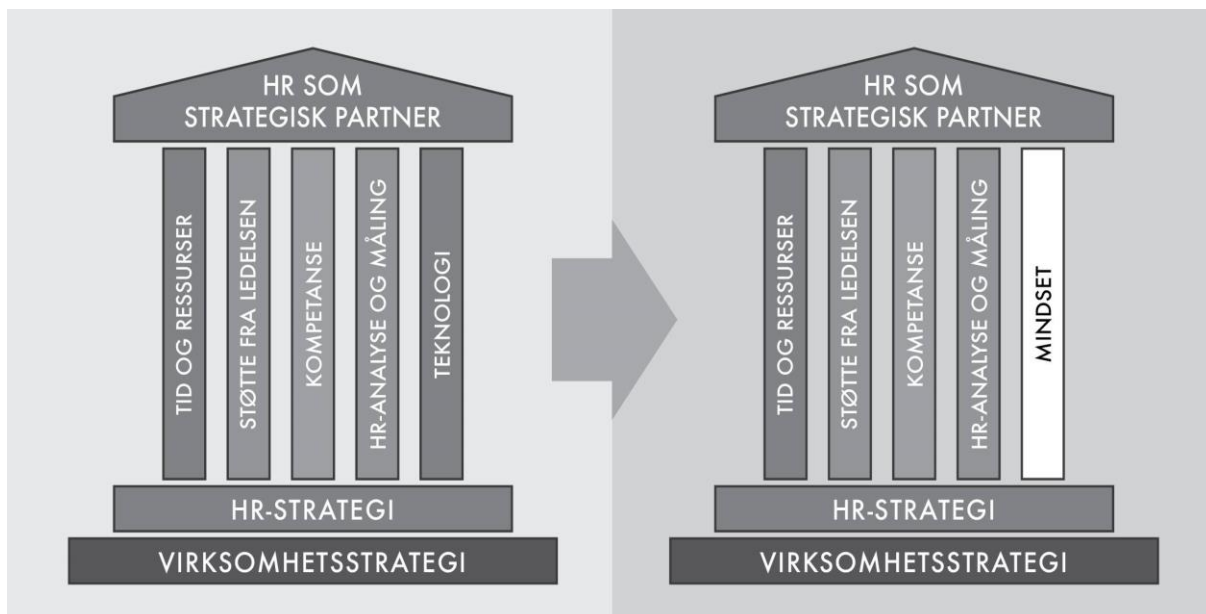
Tradisjonelt så ledere på HR som en administrativ avdeling. HR fokuserte hovedsakelig på å administrere bonus, lønn og andre operative oppgaver, og så ikke på seg selv som en som bidro til virksomhetens overordnede strategi. Våre funn indikerer en noe tilsvarende tankegang hos noen av våre informanter. Ulrich beskriver i sin bok *"The HR Scorecard"* at vi lever i en tid med et økonomisk perspektiv preget av innovasjon, kvalitet og kundetilfredshet, noe som fremhever viktigheten av immaterielle eiendeler som merkekjenning, kunnskap, innovasjon og ikke minst menneskelig kapital. Dette perspektivet hevder de er en potensiell "gullalder for HR". Men selv om HR-fagpersoner og erfarne linjeledere tar til seg dette

perspektivet, så vet de ikke nødvendigvis hvordan man realiserer det (Becker, Huselid og Ulrich 2001, 4). Våre funn indikerer at noen av våre informanter hadde utfordringer ved å synliggjøre HR sin verdi for virksomheten, da de ikke benyttet noen form for analyseverktøy i dag. Ellen Sørli i HR Norge beskriver at det ikke handler om å la være, men at man må utføre måling og analyse basert på etablert forskning og at HR må ligge i fronten når det gjelder kunnskap på området (Sørli-A).

Vi så både i teorien og i våre funn at det er viktig å måle HR-aktiviteter for å vise hvilket bidrag HR tilfører virksomheten. For at HR-aktiviteter skal prioriteres må man kunne legge ved tall som viser at dette faktisk lønner seg, hvis ikke vil de bli prioritert bort. På den annen side ser man at selv om målinger er viktig, er det som skjer etter målingene kanskje desto viktigere. For det er hva man bruker de tallene til som man har funnet, som avgjør om måling av HR-aktiviteter gir en organisasjon nytteverdi eller ikke. Selv om måling av menneskelig kapital har fått noe fotfeste de siste 20 årene, så er det fortsatt i for stor grad frakoblet fra virksomhetsstrategien. I en rapport utgitt fra The Conference Board, svarte bare 12% av respondentene at de brukte måling av den menneskelige kapitalen til å oppfylle sine strategiske mål, eller måling av KPI (Key Performance Indicators) (Gates og Langevin 2010). Dette støttes av vår undersøkelse da vi så at flere av informantene enten ikke har kunnskap om, eller viljen til, å styre ved hjelp av målingene, da det bare var to av våre informanter som mente at HR-målinger var strategisk forankret hos dem. Becker, Huselid og Ulrich beskriver viktigheten av å inneha et riktig mindset og måleverktøy slik: “HR-arkitekturen kan bety forskjellen mellom en virksomhet som bare holder følge med konkurrentene, til en som leder foran” (2001, 4 Egen oversettelse). Om HR-avdelinger endrer måten de tenker og benytter måleverktøyene på, så kan de skape et konkurransefortrinn når det eksempelvis kommer til talenter eller den riktige kompetansen.

5.2.5 Revidert modell for oppgaven

Etter å ha gått igjennom datamaterialet fra dybdeintervjuene, så vi at vår konseptuelle modell trengte en endring. Basert på dette har vi valgt å fjerne søylen “bruk av teknologi”, da vi så at bruk av teknologi i utgangspunktet ikke ble sett på som en sentral utfordring for det strategiske HR-arbeidet. Teknologi er viktig for HR-avdelinger, men er i henhold til våre funn mer å betrakte som en løsning på tidsutfordringen. Som figuren under illustrerer, har vi valgt å legge til en ny utfordring i vår reviderte modell.



Figur 6: Revidert konseptuell modell for oppgaven

Bakgrunnen for at vi valgte å legge til “mindset”, er fordi denne utfordringen, ifølge våre funn, er essensiell for at HR skal kunne jobbe strategisk. Ut ifra undersøkelsen ser vi at HR sine holdninger og mindset ikke fremmer den strategiske rollen. Våre informanter har forstått endringene i fagfeltet. Informant 3 sa blant annet at HR må endre seg i takt med morgendagens krav. Informant 5 beskrev HR som “en viktig spillebrikke i totalen”, og informant 6 mente at man nesten må være glad i endringer for å henge med i dagens arbeidsmarked. Til tross for dette så viser våre funn at HR sine holdninger og atferd ikke alltid støtter opp om denne forståelsen. Det at funksjonen har gått fra å være en personalrettet funksjon til å også skulle være strategisk, gjør at HR må endre måten de tenker og utfører sine oppgaver på. Våre funn viser at relativt få av våre informanter kan kalle seg en strategisk partner, og vi så tendenser til at denne rollen ikke ble tatt seriøst nok. For eksempel uttalte informant 3 at hun ikke hadde sansen for så mye strategisk fokus, da dette ikke beveger virksomheten fremover. Det at flere av våre informanter ikke hadde et strategisk fokus, eller ikke prioriterte strategiske HR-aktiviteter, illustrerer også et mer nå-tidsperspektiv enn et strategisk fremtidsperspektiv. Det at flere av våre informanter forsto viktigheten av mer kvantitativ bruk av HR-analyse og måling, men allikevel ikke vektla gjennomføring av dette, viser at de nye endringene ikke har blitt oversatt til praktisk handling. Ut ifra våre funn må altså HR endre mindset med tanke på hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver.

5.2.6 Endring av HR sitt mindset

For at HR skal kunne jobbe strategisk er de nødt til å fornye sine holdninger slik at de samsvarer med deres nye arbeidsoppgaver og forventningene til dem. Utfordringen kan imidlertid være at det ligger i menneskets natur å være lite entusiastiske over forandringer. De fleste ser helst at ting forblir som de alltid har vært, også i jobbsammenheng. Våre funn viste at noen av informantene ikke prioriterte et strategisk fokus, selv om de visste at de må endre fokus for å bidra med verdiskapning i virksomheten. I boken *”Beyond the Tragic Vision; The Quest for Identity in the Nineteenth Century”*, går Peckham så langt at han hevder at menneskeheten ønsker å holde fast ved sine vaner, uansett hvor utdatert og falske de er, fordi tanken på nye idéer er ubehagelige og bekymringsfulle (Sitert i Hennestad, Revang og Strønen 2006, 179). Dette er selvfølgelig satt noe på spissen, men det er allikevel mye sannhet i denne uttalelsen. I tillegg henger mindset tett sammen med holdninger, som er en “forutsigbar positiv eller negativ meningsreaksjon på en situasjon” (Fische 2013). Slike holdninger er innlærte og relativt varige, og det kan derfor være svært utfordrende å endre dem (2013).

Den tradisjonelle HR-avdelingen karakteriseres ved å ha et fortidsperspektiv (Jamieson og Vogelsang 2012, 4-5). Dagens HR må i større grad benytte seg av et outside-in perspektiv, og de må løfte blikket sitt utenfor sin egen virksomhet og funksjon. De fleste av informantene hadde innsett denne endringen, men hos noen var deres atferd noe motsigende. Det at kun tre av våre informanter trakk frem viktigheten av å oppdatere deres HR-strategi i takt med virksomhetsstrategien, viser at det overordnede blikket ikke i like stor grad reflekterer HR-arbeidet. Det å konsentrere seg om HR-funksjonen fremfor virksomheten som helhet, er også en del av den tradisjonelle tankegangen til HR. Den nye HR-funksjonen skal ta en mer rådgivende og støttende rolle, og man må fokusere på organisasjonens behov, samt benytte seg av innovasjon, kreativitet og problemløsning for å skape unike og gode løsninger. Våre informanter viste en god forståelse for dette, men allikevel var det flere som ga uttrykk for at de tradisjonelle HR-oppgavene tok for stor plass i praksis. Den moderne HR-avdelingen skal også i mye større grad opptre som en businesspartner, og synliggjøre sin verdi gjennom økonomiske og kvantitative argumenter. For å kunne utføre rollen som strategisk partner, og dermed øke sin verdiskapning, kan ikke HR holde igjen på sine gamle rutiner ved å ignorere moderniseringen av HR-avdelingen (Jamieson og Vogelsang 2012, 4-5). Det at en av våre informanter hevdet at strategi ikke beveger bedriften fremover, viser en holdning som i større grad hemmer det strategiske arbeidet.

5.3 Hvordan kan HR-funksjonen løse disse utfordringene?

For at en HR-funksjon skal kunne operere strategisk, er noen i avdelingen nødt til å ta rollen som en strategisk partner. Historien viser at HR mangler respekten og anerkjennelsen for den jobben de gjør, og muligheten til å endre denne situasjonen er nå tilstede. HR-avdelinger må velge om man skal fortsette å arbeide med transaksjonelle oppgaver eller stå frem og bevise en strategisk, businessfokuset tilnærming (Robinson og Robinson 2005, 6). Vi vil i dette avsnittet drøfte våre funn opp mot relevant teori og forskning, og vise hvordan HR kan løse utfordringene man møter ved strategisk HR. Basert på de utfordringene og løsningene vi har presentert tidligere i oppgaven, har vi valgt å presentere fem overordnede suksesskriterier på hvordan HR kan lykkes som en strategisk partner i praksis.



Figur 7: Fem måter for hvordan HR kan lykkes som strategisk partner

5.3.1 HR må vise sin verdi

Det første, og kanskje det viktigste for å kunne mestre rollen som en strategisk partner, er at HR klarer å forsvare sin posisjon og vise hvorfor funksjonen er viktig for virksomheten. Forskning gjort av McKinsey viser at administrerende direktører på tvers av landegrenser ser på HR som den åttende eller niende viktigste funksjonen i selskaper (Fosser 2015). Dette kan være en utfordring da HR trenger ledelsen sin støtte for kunne gjennomføre sine prosjekter. Disse holdningene vil ikke endres av seg selv, og det er HR som først og fremst må gå i

bresjen for denne endringen. HR må selv ta initiativ og bevise at HR-funksjonen er viktig og lønnsom, og dette må synliggjøres gjennom resultater. Det er svært viktig å kunne omgjøre sine resultater til økonomiske tall, og i større grad fokusere på kvantitative analyser enn før.

Becker, Huselid og Ulrich hevder at det beste en HR-leder kan gjøre for å sikre sitt strategiske bidrag, er å utvikle et målesystem som på en troverdig måte viser hvordan HR påvirker organisasjonens ytelse (2001, 4). Det handler ikke bare om at HR må redegjøre for sin eksistens eller forsvare sitt område, men det handler også om organisasjonens overlevelse. Det å bygge opp gode rutiner for HR-analyse og måling er ressurskrevende, og spesielt hvis ingen i HR-avdelingen innehar den riktige kompetansen. Da er det viktig å ha fokus på å bygge opp denne kompetansen, slik at man blir i stand til å utføre målinger og analyser. Dette er en investering HR bør satse på, for om de klarer å synliggjøre sine resultater, vil man få en sterkere posisjon i virksomheten. Dette vil igjen kunne føre til at lønnsomme aktiviteter vil få en høyere prioritet. Her er det viktig å poengtere at dette er noe HR må bestemme seg for å gjøre og sette i gang selv, og ikke snakke om at det skal skje en gang i fremtiden. Klarer HR å synliggjøre sin verdiskapning i virksomheten, vil dette gi HR en sterkere strategisk posisjon.

5.3.2 HR må se større organisasjonsmessige sammenhenger

Det å kunne se større organisasjonsmessige sammenhenger er avgjørende for å kunne være en strategisk businesspartner. HR skal ikke bare representere de ansatte, men organisasjonen som en helhet. HR skal sørge for at virksomheten leder de menneskelige ressursene på en optimal og effektiv måte, slik at de menneskelige ressursene i større grad kan bidra til organisasjonens overordnede mål. Dette gjør den overordnede forretningsforståelsen svært viktig. I tillegg må HR kunne snakke det samme businesspråket som resten av ledelsen, og legge frem økonomiske aspekter av sine menneskelige ressurser. For at HR skal kunne jobbe strategisk er denne kompetansen helt sentral, om ikke helt avgjørende. HR sine arbeidsoppgaver har vært igjennom en stor endring, og den nødvendige kompetanseprofilen for HR-ansatte har dermed også endret seg. HR er i mye større grad fremtidsrettet og strategisk, og det å kunne se de større organisasjonsmessige sammenhengene er derfor blitt svært viktig.

For å forsikre seg om at HR-avdelingen har den rette kompetansen er det viktig å utforme en kompetansestrategi innad i HR-avdelingen (Lai 2013, 14-18). Dette er en plan der HR planlegger og tenker ut hvordan man kan gjennomføre de aktivitetene og strategiene som er bestemt. Det at strategiene endres, gjør også at man kontinuerlig må oppdatere kompetanseprofilene. I henhold til Linda Lai er det avgjørende at strategiene kobles til både analyser av kompetanse og beslutninger om hvordan man skal satse på kompetanse, for å nå

definerte mål (2013, 14-18). For å sørge for at man har den riktige kompetansen, som i vår oppgave er definert som forretningsforståelse, økonomiforståelse, helhetsforståelse, rekruttering og lederopplæring, foreslår vi å fokusere på å heve kompetansen innad i HR-avdelingene. Dette kan for eksempel gjøres ved å benytte ulike tiltak som etteropplæring og/eller rekruttering av ny kompetanse, men også gjennom erfaring. Slik en av våre informanter sa, så kan man opparbeide seg en bedre forretningsforståelse og et helhetsperspektiv ved å jobbe mer med bunmlinjen.

5.3.3 HR må gjøre linjeledere mer selvgående

HR kan ikke jobbe godt strategisk hvis man må bruke store deler av arbeidsdagen sin på brannslukking for andre ledere, slik som flere av våre informanter gjør. Ut ifra våre funn viste det seg at svært mange HR-avdelinger i for stor grad godtar dette, og man burde derfor jobbe med å gjøre ledere bedre i stand til å gjøre oppgavene sine selv. Det første tiltaket HR bør benytte seg av, er å sette seg ned med linjeledelsen og tydeliggjøre hvilke forventninger som stilles til utførelse av lederrollen. I tillegg må HR-lederne bli strengere og ikke lenger akseptere å gjøre jobben for linjelederne, men heller støtte de slik at de blir i stand til å gjøre jobben selv.

Slik det fremgikk av intervjuene har de fleste lederne den faglige kompetansen, men manglet mer spesifikk lederkompetanse. Dette kan skape mer jobb for HR-avdelinger, gjennom for eksempel konflikthåndtering, kvalitetssikring og medarbeideroppfølging. Et annet sentralt tiltak for å gjøre ledere mer selvgående, er derfor å benytte seg av lederopplæring. Julian Birkinshaw har forsket på hva som er god ledelse, og hans funn er oppsummert i fem viktige punkter. En leder skal gi de ansatte utfordrende arbeidsoppgaver, skape rom for at de ansatte klarer jobben, gi støtte når det er behov for det, gi anerkjennelse og ros, samt ikke være redd for å ta vanskelige beslutninger (Birkinshaw 2014, 53-54). Dette illustrerer skillet mellom faglig kompetanse og lederkompetanse. Selv om en person er flink i sitt fagfelt, betyr det ikke nødvendigvis at personen egner seg som leder. Man må her, i henhold til våre funn, vektlegge lederopplæring med fokus på mellommenneskelig egenskaper.

5.3.4 HR må ha et klart forhold til sitt tidsbruk og sine prioriteringer

For at arbeidsdagen ikke skal fylles med unødvendig operasjonelt og administrativt arbeid, er det viktig at HR er strengere på hvilke oppgaver de skal ta og ikke. En strategisk partner kan ikke godta den tradisjonelle servicerollen i for stor grad, og spesielt ikke hvis HR-avdelingen er liten. HR må derfor ha et klart forhold til sitt tidsbruk og sine prioriteringer. Om det kun sitter noen få personer i HR-avdelingen blir det vanskelig for HR å gjennomføre alle sine

aktiviteter alene, og samtidig jobbe strategisk. Men om HR lager gode prosedyrer og rutiner for HR-relaterte oppgaver, kan også en del av utførelsen delegeres til linjeledelsen.

Riktig bruk av teknologiske verktøy kan også i stor grad bidra til å effektivisere HR-arbeidet. Lawler og Mohrman hevder den mest åpenbare knytningen mellom HR-informasjonssystemer og strategisk partner, er muligheten til å friggi tid i organisasjonen. Om oppgaver kan bli utført på et elektronisk HR-system så vil mye av det administrative arbeidet, bli fjernet. De sier også at teknologiske informasjonssystemer i seg selv, kan assosieres med HR som en strategisk partner (Lawler III og Mohrman 2003, 21). Det er slik at disse teknologiene har kommet for å bli, og det er viktig at HR kan bruke dette til sin fordel. Aktiviteter som E-learning, digitalisering av personalmapper, E-recruitment og profilering/employer branding i sosiale medier kan i stor grad effektivisere HR-arbeidet.

En måte man kan frigjøre mer tid på til bruk på strategisk arbeid, er å outsource de delene av HR-avdelingen som ikke er kritiske for at HR skal levere gode resultater. Dette var en løsning noen av informantene våre hadde benyttet seg av allerede, og kan benyttes i enda større grad enn det gjøres i dag. Fordelen med å outsource er at man slipper å bruke tid på de klassiske administrative oppgavene, men som noen av informantene påpekte, kan man lett miste kontrollen over disse aktivitetene.

5.3.5 HR må endre sitt mindset

Et tradisjonelt HR-mindset kan være svært hemmende for rollen som en strategisk partner, og vi så i våre funn at dette er tilfellet hos flere av våre informanter. I henhold til Jamieson m.fl. må HR endre sitt mindset på flere forskjellige områder. For det første må funksjonen gå fra å være fortids-fokusert til å bli fremtids-fokusert (Jamieson og Vogelsang 2012, 4-5). Det er slik at mange av de utfordringene bedrifter møter i dag, ikke ble sett på som utfordringer tidligere. HR må derfor fokusere på å lage nye rutiner og prosesser som støtter opp om det moderne HR-fagområdet. For det andre må HR gå fra å være opptatt av HR som en funksjon, til å bli mer opptatt av organisasjonen som helhet. Man må fokusere på organisasjonens behov, og benytte seg av innovasjon, kreativitet og problemløsning for å skape unike og gode løsninger. For det tredje må HR gå over til å bli mer rådgivende. HR må bruke rådgivnings- og påvirkningsmetoder for å forsikre seg om at alle forstår menneskeperspektivet i sammenheng med organisasjonens beslutninger. For det fjerde må HR gå fra å være en intern service-funksjon til å være en partner på lik linje med andre ledere. Som en businesspartner er man en del av et partnerskap, på lik linje med andre partnere. Videre må HR gå fra å være HR-orientert til å bli virksomhetsorientert med et HR-perspektiv. Den siste faktoren går ut på

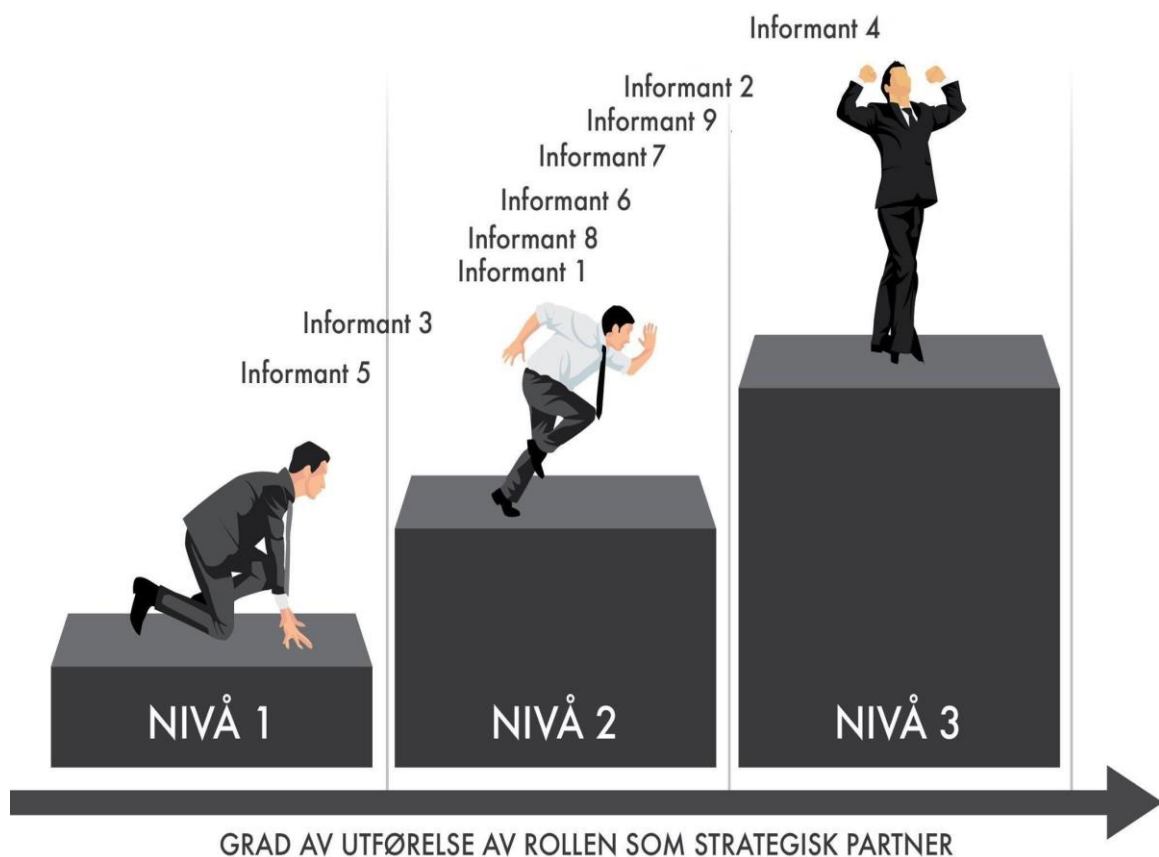
at HR må gå fra å konsentrere seg om måling av aktiviteter, til resultatbasert ansvarlighet. HR må forholde seg til resultatmålinger som kan relateres til bunnlinjen, fremfor for eksempel å fokusere på antall opplæringstimer, antall personer som fullfører prestasjonsmålinger, eller antall nye goder som tilbys (Jamieson og Vogelsang 2012, 4-5). I tillegg må HR løsrive seg fra sin fortid og sitt tidligere omdømme. Endringen i HR-funksjonen er nokså ny, og mange administrerende direktører har ikke opplevd noe annet enn personalsjefen. Endring tar generelt tid, og det at andre i organisasjonen godtar den nye rollen til HR, kan være tidkrevende. Om HR klarer å vise verdien av sitt strategiske arbeid, kan dette bidra til at det tar mindre tid å få aksept for den nye HR-rollen.

5.4 Kategorisering av informanter

Som presentert i metodekapitlet har vi utarbeidet en modell basert på teori og forskning, hvor vi kategoriserer våre informanter i tre egendefinerte nivåer som gjenspeiler i hvilken grad informantene utfører rollen som strategisk partner i dag. Informanten som havnet på nivå 1 manglet helhetsforståelse, hun hadde liten kjennskap til HR-analyse og måling, og HR-aktivitetene som ble gjennomført var svært kortsiktige. Informanten hadde imidlertid et ønske om, og viljen til, å være mer strategisk, men de daglige gjøremålene tok alt for mye av avdelingens tid. Det er imidlertid informantens ansvar å gjøre noen grep slik at de kan løfte blikket fra operative oppgaver til et mer overordnet fokus. På den måten vil funksjonen skape verdi for selskapet som en helhet. De fleste av informantene havnet på nivå 2, eller i gapet mellom nivåene. Gapet illustrerer at informantene kjenner innholdet i begge nivåene. Informant 3 viste eksempelvis tydelige tegn på at strategi ikke var et fokusområde, men hadde allikevel god kontroll på det administrative og en god virksomhetsforståelse. Dette gjør at informanten havnet i skillet mellom nivå 1 og 2.

De øvrige informantene i nivå 2 er middels gode på flere områder. De hadde en klar virksomhetsforståelse og noe kontroll på det administrative, men de manglet en god del forståelse for bruk av HR-analyse og målinger. Flere hadde ikke full kontroll på det administrative, og benyttet derfor mye av sin tid på å gjøre jobben for andre. Det øverste nivået i vår modell er nivå 3, og det var kun informant 4 som havnet på dette nivået. Informanten hadde strategi som en viktig del av det daglige arbeidet, og kunne vise til tydelig forståelse for virksomhetsstrategien og langsiktige HR-aktiviteter. Informanten benyttet også aktivt HR-analyse og måling for å fremme avdelingens verdi. Informanten hadde også noen av de samme utfordringene som de andre nivåene, men gjør tydelige grep for å håndtere dem. Det er viktig å poengtere at det alltid er rom for forbedringer, og denne informanten har også

noen områder de må fokusere på videre. Informant 4 kjennetegnes ved å ha virksomhetens beste i bakhodet i alle valg som tas, og kan sies å ha lyktes som strategisk partner. HR-funksjonen jobber aktivt med å fremlegge tall på hvilken verdi de ulike HR-aktivitetene har for virksomheten, samt hvordan HR har vært en del av disse resultatene. Som beskrevet i metodekapitlet, er vår inndeling av informantene ikke nødvendigvis representativt om man går mer i dybden på de enkelte HR-avdelingene. Dette er fordi det kan være viktige elementer våre informanter ikke fikk lagt frem i våre dybdeintervjuer. Våre funn er reelle, men kan ha blitt påvirket av noe mangelfull informasjon fra informantene.



Figur 8: Kategorisering av våre informanter

6.0 Konklusjon og anbefaling til videre forskning

Etter en lengre forskningsprosess har vi nå kommet til den avsluttende delen av bacheloroppgaven. Vi vil i dette avsnittet fremlegge vår konklusjon basert på teori, datainnsamling, analyse og drøfting. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for vår anbefaling til videre forskning.

Strategisk HR er et fremvoksende område i fagmiljøet. Hensikten med denne undersøkelsen har vært å studere hvorvidt strategisk HR utføres i praksis, hvilke utfordringer strategisk HR-arbeid medbringer og løsninger på disse utfordringene. Målet var å besvare vår problemstilling: “Hvordan kan HR lykkes i rollen som strategisk partner?”. For å besvare problemstillingen forsket vi på ni HR-direktører, alle i ulike selskaper. For å kartlegge graden av strategisk utførelse, samt hvilke utfordringer og løsninger våre informanter hadde, benyttet vi dybdeintervjuer. Dette var for å innhente nødvendig datamateriell for å besvare vår problemstilling.

Ifølge Wright m.fl. har HR endret karaktertrekk de siste 30 årene, og vi er nå inne i en periode hvor den strategiske rollen til HR har blitt satt på dagsordenen. Våre funn tilsier at den tradisjonelle personalleder-rollen fremdeles er fremtredende blant mange av våre informanter, og de må i større grad forandre denne tankegangen. Rollen som strategisk partner innebærer i praksis at HR-avdelingen deltar i prosessen for å definere virksomhetsstrategien, at de kommer med spørsmål og innspill som bidrar til at strategien viderefremmes til handling, samt at de samkjører bedriftens HR-strategi med den overordnede strategien til virksomheten. Dagens HR-avdelinger må i større grad ta den strategiske rollen ved å skaffe seg kompetanse på HR-analyse og måling, slik at de kan synliggjøre HR-funksjonens verdi for virksomheten og snakke samme språk som resten av ledergruppen. De må også løfte blikket slik at HR-aktivitetene har en langsiktig plan og bidrar til å realisere virksomhetens mål. Ut ifra våre intervjuer kan vi konkludere med at vi ser en stor forskjell mellom informantenes forståelse av begrepet HR som strategisk partner, og praktisk utførelse av denne rollen. Dette kan begrunnes i en rekke utfordringer som hemmer utførelsen av HR-funksjonens strategiske aktiviteter.

For å kunne identifisere hvordan HR lykkes i rollen som en strategisk partner, så vi det som hensiktsmessig å identifisere hva som hindrer HR sin utførelse av rollen som strategisk partner. Den første utfordringen handler om tid og ressurser, og våre funn viste at balansegangen mellom strategisk arbeid og operativ drift ble sett på som den største hindringen. For det andre så vi i våre funn at HR manglet vesentlig kompetanse på ulike områder som er essensiell for å være en strategisk partner. Noen av våre informanter manglet forretnings- og økonomiforståelse, samt evnen til å se HR-funksjonen i et større perspektiv. For det tredje er det viktig at HR samarbeider godt med, og har god støtte fra ledelsen, enten i form av å sitte i ledergruppen eller ha en god dialog med ledergruppen. Har man ikke dette, er det vanskelig å få gjennomslag for sine prosjekter. For det fjerde er det en utbredt mangel på

gode rutiner i bruk av HR-analyse og måling for å synliggjøre verdiskapning i virksomheten, samt hvordan man kan analysere effekten av ulike HR-tiltak. Basert på teorien så er teknologi en utfordring for flere HR-avdelinger, men basert på våre funn er ikke dette tilfellet blant våre informanter. Derimot så vi i vår undersøkelse at HR sitt mindset er en utfordring, da analysen viste at flere av HR sine holdninger og mindset ikke lenger samsvarer med den moderne HR-funksjonen. Ut ifra vår undersøkelse kan vi konkludere med at våre fem utfordringer hindrer utførelsen av rollen som strategisk partner, og om ikke disse utfordringene møtes, vil det få følger for hvilke muligheter HR har til å være strategisk.

For å lykkes som en strategisk partner er det viktig å møte utfordringene presentert i denne oppgaven. Vi har i denne undersøkelsen identifisert fem suksesskriterier for å løse utfordringene ved rollen som strategisk partner. For det første må HR vise sin verdi, og HR må selv ta initiativ og bevise at HR-funksjonen er viktig og lønnsom. Man må her fokusere på å forbedre sine målesystemer ved økt fokus på kvantitative analyser, samt kompetanseheving rundt måling og analyse innad i HR-avdelingen. For det andre må HR se større organisasjonsmessige sammenhenger, og opptre som en businesspartner i organisasjonen. HR må ha forretningsforståelse, helhetsperspektiv, snakke det samme businessspråket som resten av virksomheten og legge frem økonomiske aspekter på sine menneskelige ressurser. For det tredje må HR gjøre linjeledere mer selvgående, gjennom både forventningsavklaring og lederopplæring i mellommenneskelige relasjoner. For det fjerde må HR ha et klart forhold til sitt tidsbruk og sine prioriteringer, slik at arbeidsdagen ikke fylles med operasjonelt og administrativt arbeid. HR kan også velge å delegere HR-relaterte oppgaver ned på linjelederne, outsource administrativt arbeid, eller man kan fokusere på riktig bruk av teknologiske verktøy for å friggi tid til strategisk arbeid. Det siste suksesskriteriet er at HR må endre mindset og bli mer fremtidsfokusert og virksomhetsorientert, i større grad en rådgivende partner, samt bli mer resultatorientert med større fokus på kvantitative målinger. Vi kan, basert på vår undersøkelse, konkludere med at hvis våre informanter ønsker å lykkes som strategisk partner, er våre fem suksesskriterier en god start for å realisere dette.

6.1 Anbefaling til videre forskning

I løpet av forskningsprosessen har vi sett ulike momenter som påvirker utførelsen på både positive og negative måter. Funnene i oppgaven belyser viktigheten av at HR tar rollen som strategisk partner på alvor i et stadig voksende marked, og hvor verdiskapning tar en større del av virksomhetens fokus enn før. Vi mener at våre funn er med på å kartlegge fenomenet ”strategisk partner”, men at strategisk partner som fenomen burde forskes mer på, da dette er

et tema som får stadig større oppmerksomhet. Det er utgitt mange ulike modeller som illustrerer suksesskriterier, og vi mener på lik linje som med vår modell, at disse kan videreutvikles og utarbeides med mer nyanserte perspektiver. Vi vil også anbefale å kartlegge hvilke forventninger administrerende direktør har til HR, og i hvilken grad det samsvarer med hva HR leverer. Essensen i anbefalingen vår er at HR må synliggjøre sin verdi på mange ulike områder i organisasjonen, og for at HR skal kunne utfylle denne rollen, må man ta utgangspunkt i virksomhetens behov.

7.0 Litteraturliste

- Accountor. Om oss. Lesedato 15. Mars 2016: <http://www.accountor.no/nb/om-oss>
- Alessandra, Anthony J. 2005. *Time Management: EWorkbook*. Electronic & Database Publishing, Inc. 2005. eBook collection (236830).
- Alexander, Roy og Michael Singer Dobson. 2009. *Real-world Time Management*. 2. utg. New York: AMACOM. eBook collection (236177).
- Andersen, Svein S. og Bård Kuvaas. 2009. "Heroisk HR - pragmatiske pragmatikere." *Magma*, 2009(2). Lesedato 18. januar 2016: <https://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>
- Bama. Om Bama. Lesedato 15. Mars 2016: <http://www.bama.no/om-bama/>
- BDO. Om BDO. Lesedato 15. Mars 2016: <http://www.bdo.no/ombdo/>
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid og Dave Ulrich. 2001. *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard business school press.
- Birkinshaw, Julian. 2014. *Bli en bedre sjef*. 1. Utg. Cappelen Damm AS.
- Caudron, Shari. 2002. "How HR Drives Profits." *Workforce*, 27. Juni. Lesedato 11. Mai 2016: <http://www.workforce.com/articles/how-hr-drives-profits>
- Farbrot, Audun. 2013. "Kunsten å gi medarbeidere makt." *Forskning*. 10. Mai. Lesedato 1. Mai 2016: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi/2013/05/kunsten-gi-medarbeidere-makt>
- Fische, Caroline. 2013. "Gode holdninger skaper resultater." 9. November. Lesedato 13. April 2016: <https://www.ledernytt.no/gode-holdninger-skaper-resultater.5339778-112372.html>
- Fitz-enz, Jac. 2010. *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: Amacom. eBook collection (321664).
- Fjeldstad, Øystein og Randi Lunnan. 2014. *Strategi*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Fosser, Yvonne. 2015. "Er HR historie eller fremtid?" *HR Norge*, 26. August. Lesedato 1. Mars 2016: <http://hrnorge.no/aktuelt/er-hr-historie-eller-fremtid>
- Gates, Stephen og Pascal Langevin (2010) "Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1): pp 11 – 132. Lesedato: 14. Mai 2016: doi:10.1108/09513571011010628

- Gorman, China. 2015. "Why Strategic HR Matters and How HR Can Become More Strategic." *Great place to work*, 2. Mars. Lesedato 13. Mai 2016
<http://www.greatplacetowork.com/events-and-insights/blogs-and-news/2917-why-strategic-hr-matters-and-how-hr-can-become-more-strategic>
- Harvard business review. 2005. "The call for a more strategic HR: How its leaders are stepping up to the plate." Lesedato 1. Mars 2016:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-call-for-a-more-strategic-hr/\\$FILE/ey-the-call-for-a-more-strategic-hr.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-call-for-a-more-strategic-hr/$FILE/ey-the-call-for-a-more-strategic-hr.pdf)
- . 2014. "Why Chief Human Resources Officers Make Great CEOs." Desember. Lesedato 2. Mars 2016: <https://hbr.org/2014/12/why-chief-human-resources-officers-make-great-ceos>
- Hennestad, Bjørn W., Øyvind Revang og Fred H. Strønen. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 1 utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Holbeche, Linda. 1999. *Aligning HR and business strategy*. 1 Utg. Oxford: Butterworth Heinemann.
- HR Norge. Tretrinnsnyttårsraket for HR. Lesedato 3. mars 2016: <http://hrnorge.no/hr-tema/strategisk-hr/lederskap-leadership/tretrinns-nytt%C3%A5rsraket-for-hr>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. 3. utg. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Latvia: Cappelen Damm AS.
- Jamieson, David og John Vogelsang. 2013. "Introduction." I Vogelsang, John, Maya Townsend, Matt Minahan, David Jamieson, Judy Vogel, Annie Viets, Cathy Royal, og Lynne Valek (red.). *Handbook for strategic HR*, 3-8. Amacom. Lesedato 15. Mai 2016:
https://books.google.no/books?id=WR18WVP4swwC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=From+disciplinefocused+to+having+an+organization+perspective+hr&source=bl&ots=A2FYK1bbAt&sig=7Yazkb0cneSAGjfdCLiyVGX9mk4&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjbgZ2V7dzMAhXKKiwKHUK3A_8Q6AEIHjAA#v=onepage&q&f=false
- JM. Om oss. Lesedato 15. Mars 2016: <http://www.jm.no/om-oss/Om-JM/>
- . Kort om JM. Lesedato 15. Mars 2016: <https://www.jm.se/om-jm/kort-om-jm/>
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- KPMG. Om KPMG. Lesedato 15. Mars 2016: <https://home.kpmg.com/no/nb/home/om-kpmg.html>
- Lai, Linda. 2016. "HR-fellene." *Ledernytt*. 20. Januar. Lesedato 16. Mai 2016:
<http://www.ledernytt.no/hr-fellene.5835344-112537.html>
- . 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Larsen, Henrik Holt. 2010. *“Human Resource Management: Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?”*. 2 utg. Holt forlaget Valmuen.
- Laudal, Thomas og Aslaug Mikkelsen. 2014. “Ulike tilnæringer til organisasjoner og konsekvensene for HRM.” I Laudal, Thomas og Aslaug Mikkelsen(red.). *Strategisk HRM 1. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 69-105. Oslo: Cappelen Damm AS
- Lawler III, Edward E. og John W. Boudreau. 2012. “Creating an Effective Human Capital Strategy.” *HR magazine*, 57(8):57-59. Business Source Complete (78415695).
- Lawler III, Edward E. og Susan A. Mohrman. 2003. “HR as a strategic partner - what does it take to make it happen?” *Human resource planning*, 26(3):15-29. Business Source Complete (10964093).
- Lewis, Grace. 2015. “HR ‘lacks skills to become more strategic’ despite major changes.” *CIPD*, 13. Februar. Lesedato 21. Februar 2016:
<http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2015/02/13/hr-lacks-skills-to-become-more-strategic-despite-major-changes.aspx>
- Mankins, Michael C. 2004. *“Stop Wasting Valuable Time.”* September. Lesedato 21. Februar 2016: <https://hbr.org/2004/09/stop-wasting-valuable-time>
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. “Finnes en beste praksis innenfor HRM?” I Laudal, Thomas og Aslaug Mikkelsen(red.). *Strategisk HRM 1. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 106-153. Oslo: Cappelen Damm AS
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal-A. 2014. “Hva er strategisk human resource management?” I Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal(red.). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 27-62. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal-B. 2014. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1. utg. Oslo: Cappelen damm AS
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel. 2009. *Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. 2. utg. Edinburgh: Pearson Education Limited
- Moore, Karl. 2011. *“Dave Ulrich on Why HR Should Be at The C-Suite Table.”* 30. Mai. Lesedato 21. Februar 2016:
<http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/05/30/dave-ulrich-on-why-hr-should-be-at-the-c-suite-table/#20d6dbba6465>
- Mundy, Craig J. 2012. *“Why HR Still Isn’t a Strategic Partner.”* 5. Juli. Lesedato 21. Februar 2016: <https://hbr.org/2012/07/why-hr-still-isnt-a-strategic-partner>
- Nordisk Film. Om oss. Lesedato 15. Mai 2016: <http://www.nordiskfilm.no/Om-oss/>

- Perelstein, Julia S. 2009. "HR-sjefene på full fart inn i ledergruppene." 15. November.
Lesedato: 18. Mai 2016: <http://www.dagensperspektiv.no/hr-sjefene-på-full-fart-inn-i-ledergruppene>
- Robinson, Dana Ganies og James C. Robinson. 2005. *Strategic Business Partner: Aligning People Strategies with Business Goals*. 1. utg. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. eBook Collection (260740).
- Rosner, Bill. 2011. "Working with the board of directors". I Wright, Patrick, John W Boudreau, David Pace, Libby Sartain, Paul McKinnon, Richard L. Antoine(red.). *The Chief HR officer: defining the new role of human resource leaders*, 171-182. USA: Jossey-Bass.
- Senneset, Eivind. 2008. "Generasjon Y klar til innsats." *Forskning*. 29. oktober. Lesedato 1. Mai 2016: <http://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats>
- Sørli, Ellen-A. "HR-måling som gir verdi." *HR Norge*. Lesedato 1. Mai 2016: <http://hrnorge.no/hr-tema/strategisk-hr/måling-og-analyse/hr-måling-som-gir-verdi>
- . "Svarene vi søker om måling og analyse." *HR Norge*. Lesedato: xx.xx.xxxx: <http://hrnorge.no/hr-tema/strategisk-hr/måling-og-analyse/svarene-vi-søker-om-måling-og-analyse>
- TCR. Company. Lesedato 15. Mars 2016: <http://www.tcr-group.com/corporate/about-tcr>
- . Team. Lesedato 15. Mars 2016: <http://www.tcr-group.com/corporate/team>
- The economist*. 2009. "Human resources transformation." 26. Mai. Lesedato 1. Mars 2016: <http://www.economist.com/node/13724525>
- Todalshaug, Tone Rose. "Mangelsykdommer og nybegynnerfeil - slik styrer du unna." *HR Norge*. Lesedato 18. Mai 2016: <http://hrnorge.no/hr-tema/strategisk-hr/lederskap-leadership/mangelsykdommer-og-nybegynnerfeil-slik-styrer-du-unna>
- Ulrich, Dave. 1997. *Human resource champions*. Boston: Harvard business review press
- Ulrich Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank og Mike Ulrich 2012. "*HR from the outside in*". The McGraw-Hill
- Ulrich, Dave, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman. 2009. "*HR transformation: Building human resources from the outside in*". McGraw-Hill.
- Veidekke. Fakta om Veidekke. Lesedato 15. Mars 2016: <http://veidekke.no/om-oss/article8949.ece>

Visma consulting. Om Visma consulting. Lesedato 15. Mars 2016:
<http://www.visma.no/consulting/visma-consulting/>

Walker, James. 1992. *“Human Resource Strategy”*. Singapore:McGraw-Hill.

Walsh, Kate, Michael C. Sturman og John Longstreet. 2010. “Key Issues in Strategic Human Resources.” *Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons*. Lesedato 3. Mars 2016:
<http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=articles>

Wright, Patrick, John W Boudreau, David Pace, Libby Sartain, Paul McKinnon, Richard L. Antoine. 2011. “The evolving chief human resource officer role.” I Wright, Patrick, John W Boudreau, David Pace, Libby Sartain, Paul McKinnon, Richard L. Antoine(red.). *The Chief HR officer: defining the new role of human resource leaders*, 1-12. USA: Jossey-Bass.

Ørjasæter, Elin. 2010. “Få tilbake personalsjefen!” *E24*. 15. november. Lesedato 30. april2016: <http://e24.no/kommentarer/e24-kommentarer/faa-tilbake-personalsjefen/3904969>

Vedlegg 1:
Intervjuguide informanter

OM OSS OG REDEGJØRELSE FOR OPPGAVEN

Studerer HR og Personalledelse 3. året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan forskjellige HR-avdelinger jobber som en strategisk partner, samt hvordan denne rollen kan optimaliseres.

HENSIKTEN MED INTERVJUET

Hensikten med intervjuet er å innhente informasjon som kan hjelpe oss å svare ut problemstillingen. Vi ønsker at intervjuet skal inneha en god dialog slik at vi får god innsikt i bedriftens strategiske situasjon.

PROSESSEN

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventet tid per intervju er på ca. 60 min.
- Vi kommer til å stille en del ”hvorfor” og ”hvordan” oppfølgingsspørsmål, slik at vi får grundig informasjon og god innsikt i hvordan dere jobber.

ETIKK

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. Vi vil omtale alle informanter som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.
- Båndopptak

BAKGRUNNSINFORMASJON

- Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?
- Hvilken utdanning har du?

VIRKSOMHETSSTRATEGI

1. Kan du redegjøre for organisasjonens virksomhetsstrategi?
 - a. Om nei, hvorfor ikke?
 - b. På hvilken måte er HR inkludert i prosessen med å utarbeide virksomhetsstrategien?

HR-STRATEGI

1. Hva er HR-funksjonens ansvarsområder i organisasjonen?
 - Etterspør et utdypende svar
2. Opererer dere med en egen HR-strategi?
 - a. Kan du fortelle litt om denne?
 - Om formål ikke nevnes, spør om dette
 - b. Hvordan utviklet dere HR-strategien?
3. Hvor strategisk mener du at deres HR-avdeling er?
 - Hvorfor?

HR SIN ROLLE SOM STRATEGISK PARTNER

1. Teorien definerer mange ulike roller HR må ta i en organisasjon og strategisk partner er en av disse. Hvordan vil du definere HR som «strategisk partner»?
2. Hva innebærer rollen som strategisk partner i praksis hos dere?
 - a) På hvilken måte jobber HR-funksjonen strategisk?
3. På hvilke måter samarbeider HR med konsern- og linjeledelsen hos dere?
4. Hvilke HR aktiviteter bidrar til å oppnå de overordnede målene til virksomheten?
5. Hvilke av HR aktivitetene ser du på som strategiske?

UTFORDRINGER VED STRATEGISK HR

1. Hva oppfatter du som hemmende for det strategiske arbeidet?
 - a. Kan du utdype disse?
 - b. Hvorfor akkurat disse?
 - c. Om du skulle rangert, hvem av disse du har nevnt anser du som mest hemmende?

ADMINISTRATIV VERSUS STRATEGISK ROLLE

1. Hva bruker dere tid på i HR-avdelingen?
2. Hvordan fordeler dere tiden deres på ulike aktiviteter?
 - a) Hvorfor akkurat disse aktivitetene?
3. I faglitteraturen presenteres tidsbruk og stor grad av administrativt arbeid som hemmende på det strategiske arbeidet? Er dette en utfordring hos dere?
 - b) Ja: Hvorfor? Hvordan løser dere dette?
 - c) Nei: Hvorfor ikke? Hvordan jobber dere for å forhindre dette?
4. Har dere vurdert å outsourcet noen av de administrative oppgavene?
 - a) Eks lønn.

STRATEGISK KOMPETANSE I HR-AVDELINGEN

1. Hvilke kompetanse verdsetter du høyt i din HR-avdeling?
 - a. Hvordan går dere frem for å ha den riktige kompetansen?
2. Hvilke kompetanse/ferdigheter anser du som avgjørende for en strategisk avdeling?
 - a. Kan du utdype disse?
3. I hvilken grad mener du at mangel på strategisk kompetanse/erfaring kan hemme det strategiske arbeidet?
 - a. Er dette en utfordring hos dere?
 - Ja: Hvorfor? Hvordan løser dere dette?
 - Nei: Hvorfor ikke? Hvordan jobber dere for å forhindre dette?

MANGEL PÅ STØTTE FRA OG SAMARBEID MED LEDELSEN

1. Er du en del av ledergruppen?
 - a. Om ja, hvordan påvirker det HR sin utførelse av sin strategiske rolle?
 - b. Om nei, hvorfor?
2. Opplever du motstand fra toppledelsen?
 - a. Om nei, hva mener du er årsaken til det?
 - b. Om ja, hvorfor?

MÅLNG AV HR SINE RESULTATER

1. Hvordan vil du definere HR-analyse og måling?
2. Er HR-analyser strategisk forankret hos dere?
3. Hvordan jobber dere i HR-avdelingen med analyse og måling?
4. Hvordan bruker dere resultatene fra analysen?
 - a. Endrer resultatene strategiske mål underveis?
5. Hvilke utfordringer seg du ved å måle HR-aktiviteter?

BRUK AV TEKNOLOGISKE VERKTØY

1. Hvilke teknologiske verktøy benytter dere i HR-avdelingen?
 - a. Hvorfor? Hvordan hjelper det deres arbeid?
 - b. Hva med HRIS? (Human Resource Information System)
 - c. E-Learning, E-Recruitment?
 - d. Digitalisering av personalmapper og lignende?

ANNET (hvis dette ikke har kommet opp underveis)

1. Hva er sammenhengen mellom HR-strategien og virksomhetsstrategien?
2. Er det noe mer du ønsker å fortelle oss?

Vedlegg 2: Transkribering Informant 7

På grunn av anonymitetshensyn vil alt som kan identifisere informanten, være sensurert. Transkriberingen er skrevet ordrett fra et lydopptak, noe som gjør at ordlyden kan oppleves som noe hakkede. Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Intervjuer: Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen som studerer HR og Personalledelse. Vi skriver nå bacheloroppgave. Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å vite mer om hvordan du som HR-direktør, og din HR-avdeling, jobber. Ikke nødvendigvis så mye om selskapet. Vi ønsker å høre hva du føler dere gjør riktig, og hva du føler kan bli bedre, også videre. Vi har satt at 60 minutter, men tiden avhenger også litt av hvordan du svarer. Vi kommer til å stille en del hvordan og hvorfor spørsmål. Dette er fordi vi ønsker å komme mer i dybden på ulike momenter av det du sier, bare så du ikke skal ta deg nær av det. Intervjuet er helt konfidensielt. Navnet ditt vil aldri bli nevnt i oppgaven, og det vil heller ikke være noe forbindelse mellom bedrifter og utsagn. Vi vil bruke informant 1, 2, 3 også videre, for å bevare konfidensialiteten. På forsiden ønsker vi å ha en bilde-kollasj med logoen til alle våre 10 informanter. Dette er bare for å se hvor informantene er fra, men det vil ikke være mulig å se hvem som har sagt hva. Om dette går greit?

- Informant: Det går veldig bra. Absolutt.

Intervjuer: Hvor lenge har du vært ansatt her?

Informant: Jeg har hatt denne rollen i 1,5 år. Før det så.... jeg har egentlig jobbet hele mitt liv i Bedrift X. Da jeg var ferdig som siviløkonom i 95 begynte jeg å jobbe i Bedrift X. Jeg begynte å jobbe innenfor HR uten at jeg egentlig visste hva det.. det het ikke HR den gangen, da kalte man det personalavdeling. Så jeg har jobbet operativt med HR-spørsmål i stort sett hele den perioden i litt ulike funksjoner. Også fikk jeg tilbud om denne jobben da, for drøyt 1,5 år siden. Så det er litt kort om min reise i Bedrift X. Også har jeg vært med på å utvikle HR-området, sånn sett i Bedrift X.

Hvor mange er det som er ansatt i HR avdelingen her?

På konsernnivå er vi meg pluss tre til. Men så har vi jo.. Vi er en desentral organisasjon, i andre sammenhenger, og det er vi også på HR-setet. Vi har veldig mange HR ressurser som jobber helt ut i den operative styrken vår da.

- **Så dere har lagt mye av ansvaret ned på linjeledelsen?**

Ja, det har vi gjort. Linjeledelsen og på de som har HR-ansvar i de ulike enhetene.

De tre som du hadde under deg, som er i HR-avdelingen, hva slags roller har de?

[REDACTED]

- **Veldig bra.**

Det kan hende at dette tar 60 minutter!

- **Det er bare bra!**

På hvilken måte er HR inkludert i prosessen med å utarbeide virksomhetsstrategien?

De er veldig sentrale. Spesielt når vi har en vekststrategi hvor mye skal skje både organisk og oppkjøp, så er jo HR helt vesentlig i rekrutteringsprosessen selvfølgelig. Vi har en felles skandinavisk rekrutteringsprosess, som.. som da på en måte blir implementert og brukt da, ut i enhetene. Så.. så det er kjempe viktig. Vi har en egen HR-strategi som skal støtte opp under virksomhetsstrategien. En strategisk plan, eller hva man velger å kalle det. Kanskje HR-strategi men, kunne hett noe annet og. Men det handler selvfølgelig om å støtte opp under. Vi ser også at vi har en endring i prosjektporteføljen vår, som også gjør at vi.. Vi er veldig inni dette med team bygging, med.. skape gode forutsetninger for at man faktisk får gjennomført prosjektene. Der er liksom HR helt vesentlig. Også handler det selvfølgelig om å ha ting på stell i forhold til lover og avtaler, struktur på.. ja, alle folka våre da. Vi har [REDACTED] ansatte. Så.. så vi får ikke til noen ting uten at vi har de, hvis vi ikke har de beste menneskene. Og da.. da er selvfølgelig HR viktig for å skape gode rammer og forutsetninger da, både for medarbeiderne generelt.. og kanskje for ledere spesielt da.

- **Veldig bra. Var du med å utforme denne HR-strategien dere har i dag?**

Ja, jo, i hvert fall delvis.

Når dere utviklet den, vet du hva som var tanken den gangen om..?

Njaa, det handlet vel kanskje om å få noe mer tydelighet. Og også om å på en måte gjøre noen prioriteringer, for det er klart at HR kan jo være.. Man kan fokusere på veldig mange ulike områder innafor HR-faget. Men det vi valgte den gangen, da valgte man jo også på en måte bort noe da. Og det vi satt igjen med, det handlet om attraktivitet og rekruttering. Det er den ene bærebjelken i strategien. Også går det på kompetanse som er den andre bærebjelken. Også er det ledelse som er den tredje bærebjelken. Så det er liksom de tre som vi valgte. Vi kunne jo fokusert på belønning, eller vi kunne fokusert på .. ja sikker masse forskjellige ting da. Men det er de tre områdene som ble prioritert. Og de er også... baserer jo da de øvrige enhetene, virksomhetene [REDACTED] Det som er de ulike virksomhetene i de ulike landene da. Så det handler nok om tydelighet, prioriteringer i forhold til linja vår da... Produksjonen vår.

Hvis du får spørsmål om hvor strategiske dere er i dag, hvordan ville du svart på det?

Jaa.. Det jeg tror jeg ville svart er at vi er på vei til et eller annet. Men jeg kan ikke si at vi liksom.. at vi er strategiske hvis det er fra en skala fra 1-10, at vi er en 10er. Det er vi ikke. HR er generelt et umodent fag, i forhold til for eksempel økonomi da. Som har på en måte lange tradisjoner. Mens HR er mer et yngre fag og det er det vi også selvfølgelig i Bedrift X. Så det å jobbe mot, på en måte denne strategiske aksen, det er noe man ønsker på noen nivåer, og spesielt da på mitt nivå. Men jeg opplever at det blir tatt veldig på alvor, og at det er det man ønsker. Også er det jo da min og vår oppgave å finne ut ja, hva betyr det for vår virksomhet da. Hva er det som er strategiske viktige områder. Og rekruttering da, er en strategisk viktig oppgave for oss. Så derfor har vi fått opp felles rammeverk for rekrutteringsprosesser blant annet.

Teorien definerer mange ulike roller HR kan ta i en organisasjon, og strategisk partner er en av disse. Hvis du skulle definert ordet, eller begrepet, strategisk partner, hvordan ville du definert det da? Hva er en strategisk partner for deg?

Nei, det tror jeg handler om at vi kan levere noe som er.. som er verdiskapende. Og at vi faktisk.. at vi kan være med på å prioritere de viktige områdene. Og at vi ikke snakker om juletreffester liksom.. på en måte.. Det får de drive med selv. Det er ikke noe som.. som HR har noe bedre forutsetninger for å arrangere enn hvem som helst andre. Jeg tror det handler om å være.. det handler om å ha høy integritet, det handler om å være kompetent, det handler om å være, om å være proaktiv. Altså vite.. være så inn i den virksomhetsstrategien da.. å være så tett på linja at du faktisk ser de samme utfordringene, men ut i fra ditt perspektiv da. Og se, hva kan vi bidra med for å få til det som man faktisk ønsker å få til. Også handler det om å ha forretningsforståelse, litt av det å være proaktiv og være tett på linja. At man faktisk forstår hva det dreier seg om. At det ikke dreier seg om.. det dreier seg på en måte ikke om juletreffester. Men det handler om å få å få tak i de riktige menneskene til rett tid med den rette kompetansen, og sette sammen disse folkene på den riktige måten. At vi har systemer som er robuste, og på en måte kan gi oss de styringstilla som vi har behov for da. At vi har de riktige belønningspakkene, som er attraktive nok. At vi jobber ut mot skoler og andre som kan være potensielle medarbeidere. At vi løfter blikket litt mer. Hvis vi klarer å svare på, eller på bedriften eller selskapets behov, da blir vi relevante.

- **Veldig bra. Hvordan fungerer dette i praksis hos dere?**

Jeg tror det.. Det varierer selvfølgelig. Vi skal ikke være strategiske på alle nivåer. Men vi skal jo selvfølgelig hele tiden tilfredsstillende, eller bidra til å dekke de behovene som oppstår der man er da. Det kan være alt fra å jobbe med bemanningsplanlegging på et nivå ut mot prosjektene våre. Eller det kan være det å lage rammene for rekrutteringa på et strategisk nivå. Men jeg, jeg opplever at jeg er veldig relevant ute i prosjektene. Også er det relativt ferskt det å på en måte ha med seg mer det strategiske blikket da. Så det er noe av oppgaven som ble mitt mandat når jeg begynte i den nye rollen min. Også tenker jeg at vi er på vei. Det er veldig.. Jeg opplever at det er et sug og et ønske fra linja at vi på en måte skal tilføre mer av vår.. våre perspektiver og vår kompetanse.

På hvilken måte samarbeider HR med konsern og linjeledelsen hos dere?

Både formelt og uformelt. Vi har jo noen.. veldig mange av HR-funksjonene våre sitter i de ulike ledergruppene. Også har man på en måte mange uformelle arenaer. Vi er med i veldig mange prosesser. Vi blir invitert med i mange prosesser. Kanskje.. både i kraft av posisjonen, men også i kraft av personen som innehar de ulike rollene da. Men jeg opplever at man begynner å bli mer åpen for å se at det er fornuftig å ha med seg noe annet.. vi har jo veldig mye [redacted] i vår organisasjonen, naturlig nok. Det er det som er kjernevirksomheten vår. Men jeg opplever at vi får den plassen vi fortjener litt da. Altså det er også litt avhengig av oss å være relevante.. å se hva det er behov for rett og slett da.

Hvilke HR-aktiviteter bidrar til å oppnå de overordnede målene hos dere?

Hvis vi skal se det litt på overordnet nivå så handler det om attraktivitet. Det handler om å jobbe med dette employer branding. Brandet vårt da, på arbeidsmarkedet. Det handler selvfølgelig om å ha gode rekrutteringsprosesser. Det handler om å sørge for at vi evner å beholde og utvikle de folka vi har. Og det handler om å avvikle det vi må, på en skikkelig og ordentlig måte. Ja. Det er vel hovedaktivitetene som er med på å støtte opp under virksomhetsstrategi.

- **Veldig, veldig bra.**

Hvilke av disse aktivitetene ser du på som mest strategiske?

Ja. Jeg tror vel at attraktivitet, rekruttering og utviklingsperspektivet er kanskje de aller, aller viktigste. Vi ønsker jo ikke å avvikle. Hvis vi må det av en eller annen årsak, så må vi bare gjøre det på en skikkelig måte. Og jeg tror at mye i utviklingsperspektivet bidrar jo til å beholde. Så jeg tenker at attraktivitet, rekruttering og utvikling er liksom de kjerneaktivitetene.

Hva oppfatter du som hemmende på det strategiske arbeidet deres?

Det er jo veldig ofte.. først og fremst hverdagen. Fordi at det dukker alltid opp ting som, noe som ikke helt gikk sånn som man hadde tenkt eller dukker opp ting som er av mer sånn operativ karakter da. Eller sånn som må løses i dag.. ikke sant. Så det.. du kan fort virre deg inn i masse dagsaktuelle ting. Og da blir du på en måte sittende sånn, istedenfor å løfte blikket. Så det tror jeg er den største faren. Og det handler kanskje om.. kanskje litt om HR sin rolle og. At man er på en måte, jaja.. ikke sant.. vi er litt sånn. vi er litt sånn på servicesiden.. Vi sier jaja, selvfølgelig så skal vi ordne opp og hjelpe deg. Vi er kanskje ikke alltid like, hva skal jeg si.. like reflekterte da, rundt om.. burde jeg egentlig ta den oppgaven, eller burde jeg bare si at dette tror jeg du løser fint selv, det trenger ikke jeg å være med på. Sånn at det drar jo selvfølgelig blikket vekk fra det strategiske. Også handler det selvfølgelig også om, siden det er på en måte litt sånn ungt, og hvert fall på det strategiske planet i bedrift X foreløpig. Så handler det også om å få organisasjonen til å se nytten og at man er på en måte på de riktige arenaene da. Men jeg tror det først og fremst handler om denne.. det med å

faktisk få ryddet unna det som man egentlig ikke trenger å ta i da, på et strategisk nivå. Det kjenner jeg selv er en utfordring.

Hva bruker dere tid på i HR-avdelingen?

Ja, det.. på konsernet så bruker vi mest tid på utvikling. Det gjør vi. For også se på.. Ja.. skape disse rammebetingelsene da. Knyttet til ledelse, knyttet til utvikling kompetanse, rekruttering, og også attraktivitet. Så det er vel det vi bruker mest tid på.

Har dere en plan på hvordan dere fordeler tiden på ulike aktiviteter?

Nei. Vi har nok ikke det. Det er.. det blir på en måte som det blir. Man planlegger jo, for man har på en måte kalenderen full da, men det er ikke nødvendigvis at det er sånn at det er en strategisk oppgave eller er det ikke. Jeg er hvert fall ikke så strukturert i huet mitt at det.. det er kanskje ikke min styrke heller.

I faglitteraturen presenteres tidsbruk og stor grad av administrativt arbeid som hemmende. Er dette en utfordring hos dere?

Ja, det er nok det. Man skulle alltid ønske man hadde mye bedre systemer for eksempel. Det skulle man jo ønske. Også skulle man ønske at alle alltid la ting riktig inn i systemene sånn at man da på en måte bare kunne trykke på en knapp også visste man at det bare ramler ut nøkkeltall for eksempel. Og visste at det var riktig og at kvaliteten var god. Men sånn er det ikke i virkeligheten. Men det handler også om.. det er klart det er mange feilkilder her da. Men det at vi er en desentralisert organisasjon gjør også at det er veldig mange som skal sørge for at disse tallene kommer inn, og veldig mange gjør administrative oppgaver. Og da er selvfølgelig muligheten for å gjøre feil da. Også tror jeg at.. ja.. Så jeg kan godt kjenne meg igjen i det. At ikke alt.. det er helt sikkert ikke optimalt da, sånn effektivitetsmessig. Så, det er stadig noe som er på agendaen. Og kanskje spesielt utover i organisasjonen, ikke så mye på konsernivå. Men når man kommer ut i virksomheten er det klart at det brukes mye tid på det.

Har dere vurdert å outsource noen av de administrative oppgavene?

Nei.

- **Er det en grunn for det?**

Ja vi tror vi mener at det er såpass viktig at vi ønsker å holde på det selv, rett og slett. At vi tror at vi har veldig lite.. vi har lønn og regnskap og alt sånn i huset. Så det er ikke.. vi tror ikke nødvendigvis at det blir billigere eller at kvaliteten blir bedre. Det handler også om å ha kjennskap til organisasjonen for å få gode prosesser. Så, det er hovedårsaken til at vi har valgt å beholde oppgavene selv.

- **Ligger lønn hos dere i dag, eller ligger det hos økonomi?**

Det ligger hos økonomi. I all hovedsak. Jeg tror det er en enhet som har det hos HR.

- **Ok. Gjelder det også tidsfangst og sånt eller, går det automatisk inn på økonomi?**

Ja, det gjør det. Det går via lønns.. det er jo på.. vi fanger opp de, holdt jeg på å si. Det er kun på [REDACTED] våre. Alle andre er jo månedslønna, i all hovedsak. Så det går også via lønssystemet vårt.

Hvilke ulike typer kompetanse verdsetter du høyt i din HR avdeling?

Hvilke kompetanse verdsetter jeg.. Tenker du på personlige egenskaper da?

- **Ja, eller ferdigheter...**

Jeg verdsetter struktur. Det er fordi jeg ikke er så god på det selv. Så jeg er litt avhengig at jeg har folk rundt meg som er strukturerte. Analytisk tenkning er viktig. Helhetsperspektiv er viktig. Evnen til å skape gode relasjoner er viktig. At man har evnen til å sette seg inn i andres situasjon, at man evner å ta ulike perspektiv, at man er litt fleksibel. Om ikke nødvendigvis i forhold til struktur, men i hvert fall i huene sine da. At man har et litt sånt fleksibelt tankesett nærmest. At man evner å tilegne seg ny kompetanse. At man er endringsvillig, ja.. støttende, evner å skape på en måte... at man trives på jobben og at det.. at man kan skape entusiasme da. Det er egenskaper som er viktige da. Og selvfølgelig at man har integritet og at man er profesjonell i det man gjør. Det er viktig uansett fagområde.

Hvilke ulike typer kompetanse/ferdigheter anser du som avgjørende i en strategisk avdeling?

Da tror jeg helhetsforståelse er veldig viktig. Og at du har et lite strategisk gen. Det tror jeg er aller viktigst. At du ikke stuper ned og problematiserer på detaljnivå, men at du evner å bevege deg litt sånn på toppen. At du klarer å se sammenhenger mellom de ulike HR-aktivitetene selvfølgelig, for å få litt konsistens i de ulike aktivitetene så de får mer effekt. At man har forretningsforståelse. Ja.. sikkert andre ting og, men hvert fall de som er on top of mind.

I hvilken grad mener du at mangel på kompetanse/erfaring kan hemme det strategiske arbeidet?

Da tror jeg ikke vi kommer, jeg tror ikke vi kommer videre. Da tror jeg ikke vi blir en relevant partner for linja, rett og slett. Om man ikke har det selv, må man da ut å hente det. Det er jo en ærlig sak. At man ikke innehar all kompetansen selv. Det kan man ikke forvente. Men at man da.. at vi forstår det og spør der hvor kompetansen er.

- **Føler du det er et problem hos dere i dag eller?**

Nei, ikke nødvendigvis. Nei, det gjør jeg ikke.

- **Hvordan jobber dere for å forhindre det? At dere alltid har det riktige?**

At vi alltid har den riktige kompetansen?

- **Ja.**

Tja, si det. Vi prøver å spille på organisasjonen da. Vi har som jeg sa en større HR-organisasjon, og vi spiller på den. Men ikke minst så spiller vi på lederne. Det er ikke sånn at selv om man ikke jobber innenfor HR at man ikke forstår de viktige HR prosessene. Så det

handler på en måte om å finne kompetansen og engasjement også i linjeledelsen da. For når vi jobber med prosesser da, så har du forankret det når de er ferdig. Også blir implementeringen enklere. Og det er jo en grunnleggende.. Det tror jeg ikke jeg nevnte i sta.. men vårt fundament handler om at vi tror på folk. At vi tror at mennesker kan, og vi har jo liksom involvering som vår.. en av våre viktige.. hva skal jeg si.. hele tankesettet vårt ligger i.. grunna i involvering. Og det handler om å bruke folk og bruke den kompetansen folk har da. Sånn at.. HR må være forsiktige med å tro at de er de eneste som besitter HR-kompetanse, da det er lederne som stort sett utøver HR-faget i praksis. Vi utfører veldig lite HR i hverdagen. Vi legger til rette, skaper rammer og bidrar, men det er jo lederne våre som først og fremst utøver HR-faget. Det er de som på en måte sitter i førersetet, og det tror jeg vi skal ha veldig, veldig, respekt for når man jobber innenfor dette faget. At dette ikke er noe som HR.. har HR i sin funksjon da.. eller stillingsbeskrivelse.. verken eneansvar for eller, eller er noe suverene på en måte. Men forhåpentligvis så ligger vi i forkant da. Det bør vi jo gjøre.

Sitter du i den øverste ledergruppen?

Jeg sitter ikke i den, men jeg har.. vi har.. vi er organisert med to stabsområder, i tillegg til de linjelederne som sitter i konsernledelsen sammen med konsernsjefen, så sitter det.. sitter CEO-en vår der, som har ansvar for type økonomi, finans, innkjøp, IT. Også har vi en konserndirektør som har ansvar for kommunikasjon, HR, miljø, HMS og juridisk. Så de har valgt å dele det opp sånn. Men jeg har veldig sånn.. Når det er tematikk som berører HR eller HMS eller kommunikasjon, eller hva det måtte være, så blir man alltid invitert inn i konsernledelsen for å fortelle, forklare, selge inn eller overbevise.. eller hva vi ønsker.. hva som er målet vårt da. Ja.. så det er veldig korte linjer og veldig åpen dialog da.

Hva tror du er årsaken til at CEO-en er der og HR ikke sitter i konsern?

Nei, det er rett og slett for at man har.. Hvis man skulle hatt alle.. alle disse direktørene innenfor konsernledelsen.. så ville det jo blitt et veldig stort fora. Så det tror jeg er mer av praktiske grunner enn noen uvilje. Og hun som er min leder og sitter i KL, hun har jo sin hovedtyngde fra HR-faget, så jeg opplever at det er veldig godt tatt vare på og representert da, også i KL.

Har du opplevd noen motstand fra ledelsen?

Nei, ikke innenfor våre fag. Vi kan selvfølgelig være uenige om hvordan vi skal gjøre ting eller hva som skal prioriteres og sånn, men ikke generelt mot HR som fagområde. Snarere tvert i mot. Snarere tvert imot.

- **Hva tror du er årsaken til det?**

Jeg tror det handler om hele verdigrunnlaget, hele eksistensen til Bedrift X. Vi er så tydelige på at det er.. altså.. vi som produserer og leverer er avhengige av mennesker, og da må vi også sørge for å få de rette menneskene inn.. at vi evner å beholde dem, at vi gjør det arbeidet med de aller viktigste ressursene våre på en god måte da. Det er på en måte så gjennomsyra i organisasjonen. Så det blir på en måte noe så selvklart da.

Hvordan tror du påvirkningskraften til HR er ved å sitte i ledergruppen eller konsernledelsen, versus å ikke sitte der?

Jeg tror nok at det handler om, det handler ikke utelukkende om det. Det handler egentlig om hvilke rammebetingelser man får, og hvilke mandat man har. Har man et stort mandat, og har tillit på en måte til de som utfører eller innehar rollen, så tror jeg det har mindre betydning. Men det er klart at om man opplever at det at man ikke sitter der ikke er viktig, at man ikke er relevant, at man ikke fortjener plassen, at økonomi er viktigere, ikke sant.. Så.. da tenker jeg at det vil være hemmende. Det er litt avhengig av hva som er årsaken til at man ikke sitter der. Og litt avhengig av hvilket mandat og hvilken standing fagområdet har i bedriften tror jeg. Jeg tror det er det som er mest avgjørende.

- **Veldig, veldig bra.**

Hvis du hadde fått spørsmål om hvordan du ville definere HR-analyse og måling, hva ville du sagt?

Ja, hvis jeg hadde fått det spørsmålet ja. Det er et område som vi ikke nødvendigvis er så veldig gode på. Og som vi faktisk nesten akkurat har satt litt på agendaen, og jeg da har fått et mandat fra konsernledelsen, ”supert [redacted] at du tar opp dette tema”, det vil vi absolutt ha mer av. Og da tenker jeg at det en... hvis man tenker HR.. HR tall eller nøkkeltall på HR og analyse knyttet til det så tenker jeg at det er kjempe viktig, og det handler om å.. det handler om å finne de riktige talla. At vi også er relevante og at man bruker det som styringsinformasjon i forhold til å kunne ta strategiske valg da. Så det er en prosess som vi skal inn i nå, og finne ut av hva slags type tallmateriale vi trenger.. som er relevant i konsernledelsen. Så vil det være andre, mer detaljerte tall som på en måte vil være viktige for virksomhetene utover. Men det må være av strategisk betydning. Igjen så er det viktig at det er relevant, altså at det er.. at de finner noe nytte i det. Også tenker jeg også at det er viktig at man ikke ser HR-tall isolert sett som HR-tall, men at man også evner å kanskje se sammenhenger med andre typer tall som økonomi, HMS, eventuelt også miljø. Og også type eksterne målinger kan være interessante å se på i forhold til.. ja.. aktivitetsmålinger, enten fra studenter eller andre grupperinger.

Nå vil jeg stille ulike spørsmål om måling og analyse, og hvis dere ikke gjør det i dag, så bare prøv å svare på hvordan du ønsker å gjøre det?

Hvis jeg har noe klart svar på det på nåværende tidspunkt.

Er HR-analyse strategisk forankret hos dere?

Nei, ikke altså.. nei fordi vi har ikke.. Vi har ikke et gjennomgående HR-analyse system sånn som det er i dag. Vi har på en måte bare type antall ansatte, kjønnsfordelinger, og aldersfordelinger og litt sånn på overordnet nivå. Og turnover selvfølgelig og sånt. Og noen andre tall. Men jeg opplever ikke at det er et.. vi har ikke en så god analyse at det har blitt et strategisk verktøy enda. Men det er ambisjonen vår da.

Hvordan jobber dere i HR-avdelingen med analysering?

Vi jobber i veldig liten grad med det, sånn som det er i dag. Vi saml.. vi har tall for per en-og-tredve-tolv, men det handler mer om at vi skal tilfredsstille eksterne aktører, enn at vi har evnen til å bruke det som et strategisk styringsverktøy sånn som det er i dag. Men som sagt, det er det som er ambisjonen vår fremover da.

Hvordan bruker dere resultatene fra analysene?

Nei, frem til nå har vi brukt de i veldig liten grad. Det har ikke vært noe som har levd i organisasjonen som noe aktivt, også er det noen par enheter som har jobbet litt mer med det lokalt da. Men jeg tror ikke vi har tatt det helt innover oss enda, rett og slett.

- **Om dere hadde vært i en situasjon hvor du hadde målt ulike aktiviteter, hvordan er dine tanker rundt det å bruke det videre. Hva kan HR bruke disse resultatene til?**

Jeg tenker at man kan se på trender. Man kan bruke det i forbedringsarbeid. Man kan bruke det rett og slett som strategiske.. altså.. for å se på om de tiltakene vi iverksetter kan se ut som de treffer eller ikke treffer. Og det er jo det som jeg tenker er kanskje det viktigste, at man faktisk bruker det som et planleggingsverktøy da rett og slett. Og ser hvor mange som normalt slutter, så er jo det i hvert fall minimum av det vi må ha i rekrutteringsplanene våre, for eksempel. Så jeg tror man kan bruke det på veldig mange områder. Og vi bruker det i liten grad i dag da. Der har vi et stort potensiale rett og slett. Og jeg tror at det kan være med å gjøre HR mer relevant da. At man får opp godt tallmateriale. Så kan man se ting litt i sammenheng.. man kan forhåpentligvis lage noen type case eller hypoteser som man kan diskutere rundt. Her tror jeg det er viktig at man får til de gode diskusjonene rundt fakta da. Det er jo det som man kanskje innenfor HR da, kanskje ikke har en lang historie for å få. Så det blir mye sånn synsing. At de trives godt, ja vi har masse jenter i den.. jeg synes jeg bare ser jenter i gangen nå, jeg tror vi har ansatt mange flere jenter for eksempel. Også.. men så blir det lissom bare synsing. Så vet man egentlig ikke helt da. Og da-hender det jo man får noen aha opplevelser, når vi sier at det er faktisk ikke sånn som du sier. Dette her er virkeligheten. Dette her er sant på en måte. Da får man mye mer fruktbare diskusjoner da.

- **Ja, det er klart.**

Som forhåpentligvis også blir mer presise, også på tiltakssiden.

- **Om dere hadde målt resultater hittil eller ikke, ser du for deg at de resultatene som kommer frem av disse målingene vil være med å endre de strategiske målene?**

Det kan være. Det kan være. Absolutt.

Hvilke teknologiske verktøy bruker dere i HR-avdelingen?

Nei, vi bruker vel ikke mange teknologiske verktøy. Vi bruker.. vi har et HR-system som sikkert ikke er optimalt da, men det er det vi har foreløpig i hvert fall. Det er på en måte vårt verktøy da. Hvis man skal bruke det... jeg tror ikke vi har noen andre .. burde vi ha andre... hva slags andre verktøy burde vi ha?

- Hva slags system bruker dere i dag?

Vi bruker [REDACTED]

- **Teorien sier at HR gjerne henger litt etter resten av selskapet når det kommer til utvikling og henge med i denne innovasjonsbiten. Hvordan er deres tanker rundt dette, altså har dere det i bakhodet i hverdagen?**

Ja vi har vel erkjent at digitaliseringen er kommet for å bli. Så det er klart at det.. så vi er sikkert ikke i fremkant.. vi er heller ikke en organisasjon som i stort, som alltid har de nyeste systemene verken på økonomi eller, eller på IT.. vi ligger ikke i front sånn innovasjonsmessig, annet enn kanskje på produksjonstekniske ting. Sånn type [REDACTED] .. altså der er vi på en måte langt fremme i Bedrift X. Man da snakker vi produksjon. Så de mer administrative systemene våre er nok ikke.. de er ikke fra i dag nødvendigvis. Og det kan ha noe med størrelse å gjøre, det kan ha noe med at det er viktig at dette er gjennomarbeidede systemer som man vet fungerer, ikke sant. Så noen ganger kan.. kan den avveiningen mellom at det er sikkert, stabilt og pålitelig, da kan det godt.. da kan det godt være mer litt mer tungvint ikke sant. For det er så viktig at tallmaterialet er.. at det er god kvalitet på da, at det er stabilt. Men.. men det er klart.. vi har et elektronisk rekrutteringssystem. Det har vi jo faktisk. Det har jo noe med å tilpasse seg verden rundt også, og være attraktiv. Man slipper liksom å sende mail og, at ting er litt automatisert der da. Og det at vi i attraktivitetsarbeidet vårt bruker facebook og LinkedIn.. og prøver å kjøre på en måte.. det er noe som er gjort bare det siste kvarte året hvor vi på en måte har begynt å utvikle det da. Også i attraktivitetsperspektiv da. Men nei, vi er vel, folk som jobber på HR er nok ikke nødvendigvis teknologene, i hvert fall ikke sånn tradisjonelt da. Men det er klart vi må henge med i svingene der. Ellers blir vi ikke relevante der heller.

- **Grunnlaget for spørsmålet er litt sånn - hvis dere kommer over noe nytt - noe som har kommet frem i USA for eksempel - noe som fungerer veldig bra der; Er det noe dere vurderer å se på, eller er det sånn at det fungerer veldig bra som det er i dag?**

Jeg tror nok vi heller mer mot den andre. Også er vi en bransje som er veldig nøktern og ikke nødvendigvis veldig.. ja.. vi er jo en nøktern bransje i utgangspunktet. Og vi er nok ikke.. Vi har aldri .. altså nå ser man jo mange av de store amerikanske selskapene som blant annet slutter med målinger på individnivå.. og ikke sant, går bort ifra hele den derre voldsomme målstyringa som var liksom veldig sånn... det er jo veldig amerikanisert, at alt du gjør nærmest skal få et eller annet tall, tallscore da. Så ser man jo at det går folk bort ifra nå. Og vi har i grunnen aldri kommet dit. Vi har aldri vurdert det. Fordi vi føler ikke det er en del av vår kultur. Det skaper en del, det skaper en annen kultur rett og slett da. Så nei, vi hiver oss ikke på amerikanske nyvinninger sånn med det første. Det gjør vi ikke. Men jeg er veldig interessert i å høre hva forskning sier. Altså mer.. jeg opplever vi er blitt mer styrt mot hva er det som vi vet virker, istedenfor sånne quick fix da. Som kanskje noen ganger kan virke som at verden blir helt annerledes. Men det handler ikke om det. Det handler fortsatt om mennesker. Det er de som skal bruke alle disse systemene og alt dette her. Ja.

- Nei også.. vi ser jo at målgruppene deres. [REDACTED] da, hovedsakelig [REDACTED] [REDACTED] Jeg regner med at også det er en del unge, nyutdannede også. Har dere vurdert snapchat. facebook eller instagram for employer branding, og for å tiltrekke dere de unge?

Det har vi absolutt. Jeg tror fader meg også at vi er på.. nå kan du se hvor quick jeg er.. vi er jo på facebook, instagram tror jeg ikke at vi er, men jeg tror faktisk vi kjørte den siste.. det var kampanje mot [REDACTED].. også på snapchat. Så vi.. vi prøver å følge med i tiden. Men, ja.. Det er klart, vi må jo på en måte orientere oss i forhold til målgruppene da. Hvor er det de er hen og hvilke kanaler er de på. Så vi skal sammen med kommunikasjonsavdelingen også nå i gang med en strategi, eller plan, for sosiale medier. Primært rettet mot employer branding-aktivitetene våre da.

Du nevnte at dere har E-recruitment - internett basert rekruttering, har dere også E-learning?

Ja, det har vi.

- **Bruker dere det aktivt?**

Ja det gjør vi.

- **Føler du at dere sparer mye tid og ressurser ved å bruke det kontra..?**

Ja det er klart. Det er veldig mange opplæringsaktiviteter som egner seg veldig godt for E-læringsbaserte.. eller som.. som funker godt i.. med e-læring. Vi har også noe som kalles Nano-læring. Som er sånne små snutter. Som enten bare kommer på telefonen som en SMS eller som en epost da. Det kan man velge. Som er bare sånn to-tre minutters opplæringsaktiviteter som vi også tester ut, om det kan være relevant. Vi ser for eksempel at det kunne være relevant i, i introduksjonsemne, ikke sant.. til nye ansatte. At man fikk en sånn type velkommen en dag. Så går det noen dager, også får man sånn ”husk å gå inn der å se sånn og sånn”. Eller ”nå er det snart tid for prøvetidssamtale”, og det er rutiner i selskapet her og. Ja.. at man bruker den formen som er veldig kort, men effektivt da. Så det gjør vi.

Bruker dere mye tid på forvaltning av personalarkiv, altså mapper..?

Ja, totalt sett så bruker vi sikkert noe tid på det, men mer og mer så legges jo dette elektronisk inn i HR-systemet. Så det er nok færre og færre

sånne mapper rundt omkring. Vil jo på en måte.. at vi skal få alt.. så mye som mulig inn elektronisk da. Så det følger personen da, litt uavhengig av tid og sted.

Og så er det siste spørsmål. Hvis du veldig kort skal si sammenhengen mellom HR-strategien og virksomhetsstrategien deres.

Sammenhengen der handler om at vi er jo en prosjektbasert organisasjon som er helt avhengig å ha gjennomføringsevne. Det er helt kritisk for oss. Vi kan aldri ta på oss en jobb til [REDACTED] [REDACTED], eller [REDACTED] og nå har det blitt sånne type [REDACTED] prosjekter, uten å vite at vi har tilstrekkelig og riktig kompetanse på prosjektene våre. Og det er helt avgjørende

at de kan jobbe sammen i et team. Fordi det her er så komplekst at det er ingen som kan alt. Man er avhengig av de ulike personene og kompetansene, og at de faktisk kan spille sammen. Og da er vi på en måte rett i kjernen på-HR strategien, som handler.. Det handler om god ledelse, så det.. det er helt.. det passer på en måte som hånd i hanske. Og får å få tak i.. og det handler også om å beholde disse folka. For vi vil ha dem så lenge som mulig, fordi det er kostbart å kreve noe.. lære opp folk og at de skal bli en del av kulturen og sette seg inn i alle de tinga som er viktige da. Og da må vi også kunne tiltrekke oss folk, det med rekruttering og attraktivitet er helt åpenbart. Så dette her.. vi er helt avhengig av en.. at disse her snakker sammen. Og at de henger veldig, veldig tett sammen. Ellers så får vi ikke.. ellers vil vi ikke tjene [REDACTED] i året som vi gjør nå. Da vil vi tape penger.

- **Veldig bra. Da er egentlig vi ferdig, om ikke dere har noen flere spørsmål?**

Nei.

- **Føler du det er noe vi har glemt å spørre om for å svare ut problemstillingen?**

Nei gud hjelpe meg. Det tror jeg ikke det er. Det var jo spennende da, for da.. man må jo på en måte tenke mens man.. når man får sånne type spørsmål. Det er ikke alle disse tinga man tenker på i hverdagen. Sånt sett var det givende for meg også.