

202660

985543

985555



## ”Strategisk HR som en verdiskaper”

Bacheloroppgave BCR3100 ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse

Vår 2016

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven har blitt skrevet som en avsluttende del av et treårig studium på Høyskolen Kristiania. Vi har skrevet en oppgave om hvordan strategisk HR kan føre til verdiskapning, fordi vi mener dette er et viktig tema. Det har vært et spennende, lærerikt og utfordrende prosjekt å kunne få trekke på kunnskap som har blitt ervervet opp gjennom disse tre årene på Høyskolen Kristiania.

En stor takk må rettes til vår bachelorveileder Andreas Thon ved Høyskolen Kristiania. Støtten og veiledningen av gode innspill og tilbakemeldinger har vært til stor motivasjon for produksjonen av denne oppgaven. Vi vil i tillegg rette en stor takk til Nordic Choice Hotels og Norsk Medisinaldepot som sa seg villig til å ta del av vår oppgave. Uten informasjonen dere sitter på, tiden dere har satt av og med deres hjelpende samarbeid, hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Vi vil også poengtere hvor heldig vi har vært med gruppesammensetningen for både bacheloroppgaven og gjennom hele studietiden. Muligheten til å skrive en oppgave med likesinnede medstudenter har gjort det til en positiv opplevelse i seg selv, og vi håper vårt engasjement reflekteres positivt i denne oppgaven.

Sist men ikke minst, vil vi takke Høyskolen Kristiania for tre innholdsrike og lærerike år. Vi har møtt mange interessante mennesker og tilegnet oss kunnskap som gjør oss klare for å ta fatt på ulike roller i arbeidslivet.

God lesing!

Oslo, 25.mai 2016

202660, 985543, 985555

## Sammendrag

Etter turbulente forhold i næringslivet i 1987 begynte HR å engasjere seg i virksomheten hvor funksjonen bestod av et tett samarbeid med ledelsen og leveringen av gode resultater. Med økt konkurranse globalt ble det avsatt mer tid til HR-avdelingen for å fokusere på strategiske utfordringer. Senere har HR-funksjonen blitt ansett som en viktig del av en bedrifts vekst ved at de har satt fokus på interne og eksterne prosesser som knytter seg til strategiske løsninger, og har fått mer plass i forskning. Forskning viser at det er på tide at HR-funksjonen får en større rolle i virksomhetens strategi og at de forblir en strategisk enhet i bedrifter i fremtiden.

På bakgrunn av dette har vi valgt å undersøke: *“Hvordan kan strategisk HR bidra til verdiskapning?”*. For å svare på dette har vi tatt for oss et utvalg teorier som ble kategorisert i tre faktorer; strategisk HR, HR-rolle og tydeliggjøring av HR-funksjonen. Vi har ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer, intervjuet totalt syv informanter fra linjeledelsen og HR-avdelingen i to ulike bedrifter.

Vi fant ut at de tre faktorene kan bidra til å øke HR sin strategiske posisjon på ulike måter. Strategisk HR kan bidra til verdiskapning ved at de forbedrer og utvikler de menneskelige ressursene i tråd med virksomhetsstrategien. Stor inkludering i virksomhetsplanlegging var et viktig element som må være med for å gi HR innpass i større prosesser. Vedrørende HR-roller så vi at det ikke var nødvendig at alle rollene var fullstendig implementert, da flere av rollene utfylte hverandre. Vedrørende tydeliggjøring av HR funksjonen viste våre funn at en splittelse av HR til en administrativ funksjon og utviklingsfunksjon vil kreve forberedelser for å være implementerbar i praksis. Det kom frem i våre funn at en slik funksjon ikke var nødvendig siden et fokus på både de administrative- og strategiske oppgavene var av lik viktighet.

Vi konkluderte denne studien med at kompetanse, rolleavklaring, forretningsforståelse for verdikjeden og knytte HR-arbeidet opp til overordnede strategier og mål var vesentlig for at strategisk HR kan bidra til verdiskapning.

# Innholdsfortegnelse

Forord	
Sammendrag	
Oppgavens kapitler og struktur.....	6-7
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>8</b>
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.3 Formål og problemstilling.....	8-9
1.4 Forutsetninger og avgrensinger.....	9
<b>2.0 Metode.....</b>	<b>9-10</b>
2.1 Kvalitativ metode.....	10
2.2 Forskningsdesign.....	10-11
2.3 Utvalgsmetode.....	11
2.4 Datainnsamling.....	11
2.4.1 Intervjumetode.....	11
2.4.2 Intervjuguide.....	12
2.4.3 Pilot gjennomføring.....	12
2.4.4 Gjennomføring av intervjuet.....	12-13
2.4.5 Dokumentering.....	13
2.5 Dataanalyse.....	13-14
2.5.1 Transkribering og koding.....	14-15
2.6 Metoderefleksjon.....	15
2.6.1 Refleksjon rundt egen forskning.....	15
2.6.2 Reliabilitet og validitet.....	16
2.7 Feilkilder.....	16-17
2.8 Forskningsetikk.....	17
<b>3.0 Teori.....</b>	<b>17</b>
3.1 Hva er HR?.....	17-18
3.2 Organisasjonsstruktur.....	18-19
3.3 Verdiskapning.....	19
3.4 Strategisk HR.....	19-20
3.4.1 HR-funksjonens strategiske rolle.....	20-22
3.5 HR-aktiviteter.....	22-23

3.6 HR-roller.....	23
3.6.1 Transaksjonsbasert HR-tjenester .....	23-24
3.6.2 HR-utvikling.....	24
3.6.3 HR-forretningspartner.....	24-25
3.6.4 HR-ekspertsenter.....	25
3.6.5 HR-ledelse.....	25
3.7 Tydeliggjøring av HR-funksjonen.....	25-26
3.7.1 Administrativfunksjon.....	27
3.7.2 Utviklingsfunksjon.....	27
<b>4.0 Presentasjon av funn.....</b>	<b>27-28</b>
4.1 Strategisk HR.....	28-29
4.2 HR-roller.....	29-30
4.3 Tydeliggjøring av HR-funksjonen.....	30-31
<b>5.0 Drøfting.....</b>	<b>31</b>
5.1 Strategisk HR.....	32-34
5.2 HR-roller.....	35-39
5.3 Tydeliggjøring av HR-funksjonen.....	39-43
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>43-44</b>
<b>7.0 Kritikk til egen forskning.....</b>	<b>44-45</b>
<b>8.0 Begrensinger og videre forskning.....</b>	<b>45</b>
<b>9.0 Litteraturliste.....</b>	<b>46-47</b>

## **Vedlegg**

Vedlegg I: Intervjuguide for HR-medarbeidere

Vedlegg II: Intervjuguide for linjeledere

Vedlegg III: Transkribering av HR-informant

## **Oppgavens kapitler og struktur**

Oversikt over oppgavens kapitteloppbygging:

### Kapittel 1: Innledning

Det første kapittelet tar for seg bakgrunnen for valg av tema, etterfulgt av formål og fremstilling av oppgavens problemstilling. Videre har vi skrevet om forutsetninger og avgrensninger, før vi til slutt har presenterer en oversikt over oppgavens kapitteloppbygging.

### Kapittel 2: Metode

I oppgavens andre kapittel presenterer vi forskningsmetoden vi har tatt i bruk i vår forskning. Her vil vi beskrive og begrunne hvilken forskningsmetode og hvilket forskningsdesign vi har benyttet for å svare på oppgavens problemstilling, og hvordan data som danner grunnlag for analysen er samlet inn.

### Kapittel 3: Teori

I kapittel tre blir relevant teori som har betydning for vår forskning og problemstilling presentert. Teorien danner grunnlag for vår intervjuguide. Vi har delt teorien inn i følgende tre deler; strategisk HR, HR-rolle og tydeliggjøring av HR-funksjonen.

### Kapittel 4: Presentasjon av funn

Vi har i dette kapittelet tar vi for oss kodingen av intervjuene. Vi beskriver datamaterialet vi har samlet inn, med utgangspunkt i intervjuguiden opp mot vår problemstilling.

### Kapittel 5: Drøfting

I dette kapittelet kobler vi vår teori opp mot informantens informasjon, og drøfter det opp mot problemstillingen.

### Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Vi vil oppsummere oppgaven og vise til funnene. Oppgaven vil avslutningsvis komme med eventuelle forslag til hvordan tema strategisk HR kan bli videre forsket på.

### Kapittel 7: Kritikk til egen forskning

Kritikk til egen oppgave og erkjennelser underveis i forskningsprosessen blir her presentert.

### Kapittel 8: Begrensinger og videre forskning

Oppgaven vil avslutningsvis komme med eventuelle forslag til hvordan tema strategisk HR kan bli videre forsket på samt oppgavens begrensninger.

### Kapittel 9: Litteraturliste

Det siste kapittelet i oppgaven er litteraturliste og vedlegg.

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

HR-funksjonen har endret sin karakter enormt de siste årene. Det er et felt som seiler i medvind og er i kontinuerlig utvikling. Fra å være en ren personalavdeling med ansvarsområder innen rekruttering, belønning og opplæring, stilles det i dag langt høyere forventninger og krav til arbeidsoppgaver i en HR-avdeling. HR-faget må i dag beherske en rekke kompetanseområder, bidra til å oppnå virksomhetens strategiske mål samt effektivisere prosesser for å øke konkurranseevnen innenfor ulike deler i arbeidsmarkedet (HR Norge).

Bakgrunnen for vårt valg av tema til denne bacheloroppgaven kommer av debatten som den siste tiden har floreret om hvorvidt HR er historie eller fremtid? Hvor viktig er egentlig en HR-avdeling for en virksomhet? Og hvordan skal vi løfte HR-funksjonen? (HR Norge). Dette er spørsmål vi anser som interessante innenfor HR-funksjonens fremtid og som et grunnlag for valg av tema til vår bacheloroppgave.

For å fokusere på disse spørsmålene valgte vi å forske på hvordan HR-funksjoner kan bidra til verdiskapning i virksomheter. Vi har en teori om at HR-avdelingen kan bidra til strategiske avgjørelser i høyere grad og at dette videre kan være et gunstig satsningsområde for bedrifters fremtidig drift. Gjennom våre bekjentskap kontaktet vi Norsk Medisinaldepot (NMD) og Nordic Choice Hotels, som sa seg villig til å være med på vår forskning slik at vi fikk se hvordan virksomhetene utfører HR-arbeid, og hvordan de opererer for å bidra til verdiskapning.

### **1.2 Formål og problemstilling**

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan HR sin strategiske rolle kan bidra til verdiskapning ved å operere som en strategisk partner i virksomheten. Basert på vår utdanning og videre arbeidsliv har vi valgt en problemstilling hvor vi i tillegg vil forske på HR-avdelingen som en partner i virksomheten, og ikke bare en personalavdeling, som kan hjelpe oss til å selv bidra til verdiskapning i en bedrift.

På bakgrunn av vårt formål har vi valgt en problemstilling som lyder som følger:

*Hvordan kan strategisk HR bidra til verdiskapning?*

Problemstillingen er åpen og eksplorerende for å kunne forske i dybden av temaet. Ved bruk



av relevant teori og empiri vil vi forsøke å besvare problemstillingen ved hjelp av informasjon fra to store bedrifter vi vet har erfaring og kunnskap på området. I denne sammenheng bygger problemstillingen på en tanke om at en strategisk HR-funksjon kan bidra til verdiskapning ved å sikre effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser med støtte i de teoriene som denne oppgaven fokuserer på. Spørsmålet gir oss mulighet til å forske på og forstå hvilken posisjon HR-funksjonen har i virksomheter i dag, og i hvilken grad de blir sett på som en strategisk partner. Undersøkelsen og resultatene av denne oppgaven kan brukes til å se i hvor stor grad gitt teori kan anvendes. Vi håper denne oppgaven vil reise noen temaer og problemstillinger som kan være interessant for videre forskning.

### **1.3 Forutsetninger og avgrensninger**

Vi har valgt å avgrense vår oppgave ved å fokusere på linjeledere og HR-medarbeidere i to mellomstore- til store bedrifter. Vi antok at større virksomheter har kommet lenger i prosessen med HR-arbeidet enn mindre virksomheter. Det var derfor naturlig å fokusere på disse for å undersøke hvordan strategisk HR kan bidra til verdiskapning i virksomheten. En avgrensning er at vi har intervjuet informanter i private virksomheter ettersom vi også antar med støtte i teorien at de har kommet lenger i HR-utviklingen enn offentlige virksomheter (HR Norge & Young, 2012), men som må videre forskes på for å se om det stemmer med vår antakelse.

Vi valgte å fokusere på to virksomheter fordi det ga oss mulighet til å innhente og observere flere perspektiver. Det ga oss også mulighet til å undersøke hvilke faktorer som bidrar til verdiskapning, og se samsvar og korrelasjoner av disse faktorene. Vårt fokus har ikke primært vært å sammenligne virksomhetene, men å innhente mest mulig data slik at vi har flere variabler å forske på. Vi intervjuet tre-fire informanter fra to virksomheter, i stedet for en virksomhet. Det tok mer tid og ressurser, men det var nødvendig for vår forskning. Valg av informanter har ført oss til intervjuer med både linjeledere og HR-medarbeidere for å kunne se ulike synspunkter på strategisk HR og deres vei til verdiskapning. Vi forutsatte at informantene ga oss nok informasjon.

## **2.0 Metode**

Metode handler om å følge en bestemt vei til målet en skal forske på, og hvordan man innhenter informasjon om virkeligheten og analyserer informasjonen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 401). I denne oppgaven har vi tatt for oss den kvalitative

metoden på bakgrunn av at vi ikke kjenner til temaet godt nok, og det vil være hensiktsmessig å ta i bruk en slik metode for å kunne forske på temaet som vi ønsker å forstå grundigere.

## **2.1 Kvalitativ metode**

På bakgrunn av vår problemstilling, *“Hvordan kan strategisk HR bidra til verdiskapning?”*, var en kvalitativ forskningsmetode mest hensiktsmessig. En kvalitativ forskningsmetode brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer (Kunnskapsbasert praksis). Forsknings spørsmål som begynner med hva eller hvordan, der formålet er å beskrive, er kvalitativ metode (Ringdal 2013, 25). Datainnsamling skjer hovedsakelig gjennom intervju eller observasjon for å oppnå et beskrivende datamateriale som kan basere seg på et færre utvalg av deltagere, enn i kvantitativ metode, hvor man trenger X antall respondenter for få et representativt utvalg (Kunnskapsbasert praksis).

En av fordelene ved anvendelse av kvalitative forskningsmetoder er at svarene man får kan danne grunnlag for nye problemstillinger. Men, dette kan også være en ulempe. Fordi kvalitative metoder er ofte mer intensive enn kvantitative metoder (slik som personlig intervjuer istedet for spørreundersøkelser sent ut til over 1,000 personer), kan dette føre til et begrenset utvalg som igjen vil minske påliteligheten ved metoden. Dette kan svekke forskningens validitet og reliabilitet. I forhold til kvalitetsvurdering kan en i kvalitative undersøkelser ikke generalisere funnene til en populasjon, derfor er formålet heller overføring av kunnskap. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper og fortolkninger som er overførbare til andre situasjoner (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 231). Vi har i denne rapporten definert nødvendige begreper og forklart vår fremgangsmåte, slik at overførbarhet er gjennomførlig.

## **2.2 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign dreier seg om hvordan en undersøkelse blir organisert og hvordan den gjennomføres for at problemstillingen skal besvares, fra idé til ferdig resultat (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 396-397). Et gjennomtenkt forskningsdesign er nødvendig for at en skal finne svar på et forsknings spørsmål. Designet kan være med på å avgjøre hvem og hva vi skal undersøke - samt hvor mange og hvordan vi skal måle variablene (Askheim og Grenness 2008, 65-6).

Det kvalitative forskningsdesignet vi har valgt er eksplorativt design. Designet har flere

underkategorier; casesdesign, etnografisk design, fenomenologisk design og grounded-theory. Designet vi har valgt er fenomenologisk design. Fenomenologi dreier seg om å forstå fenomener på bakgrunn av informantenes perspektiver, og et fenomenologisk design beskriver hvordan informanten oppfatter virkeligheten (Askheim og Grenness 2008, 68-9). Designet vil dermed være gunstig for vår studie da hensikten er å få mye informasjon om hvordan informantene oppfatter, og hvilke perspektiver de har på hvordan strategisk HR kan bidra til verdiskapning for virksomheten.

### **2.3 Utvalgsmetode**

“Før selve datainnsamlingen kan skje, er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes” (Ringdal 2013, 27). Vår utvalgsstrategi for oppgaven er kriteriebasert utvelgelse. Kjennetegn ved en kriteriebasert utvelgelse er at informantene blir rekruttert ved at de oppfyller spesielle kriterier som er nødvendig for at forskeren skal ha mulighet til å innhente nødvendig data for å kunne svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 109). I dette tilfellet var det linjeledere og HR-medarbeidere som skulle intervjues. Vi valgte å forske på to private virksomheter, ettersom vi antar at den private sektoren har kommet lenger i HR-prosessen enn offentlig sektor. Dermed tok vi kontakt med personer vi visste hadde kunnskap om temaet, og som i tillegg jobbet rundt det aktuelle temaet. Vår kontaktperson i hver bedrift arrangerte intervjuene etter våre preferanser. Basert på vår utvelgelse, og tanken om å innhente mest mulig bestod utvalget vårt av totalt syv informanter som vi mente kunne gi oss nok informasjon for å svare på problemstillingen.

#### **2.4.1 Intervjumetode**

Vi har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju i form av dybdeintervju som en del av vår datainnsamling (vedlegg 1 og 2). Et semistrukturert intervju “har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres” (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 137). Det ga oss muligheten til å intervju informantene om andre temaer eller spørsmål som er naturlig å stille, og som ikke stod i intervjuguiden. Det ga oss i tillegg muligheten til å stille impromptu spørsmål som var til hjelp for vår forskning under intervjuet. Dybdeintervju gir informanten større mulighet til å uttrykke seg med sine tanker rundt temaet, samtidig som spørsmål kan klareres i henhold til uklarheter (Askheim og Grenness 2008, 83).

### **2.4.2 Intervjuguide**

I en intervjuguide skal de ulike temaene som undersøkes belyses ved hjelp av et sett generelle spørsmål (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 139). Intervjuet bestod hovedsakelig av fire hoveddeler basert på den teoretiske forankringen knyttet til problemstillingen. I del en startet vi intervjuet med å introdusere oss selv og vårt formål med oppgaven for å gi informanten kjennskap til hvem vi var og hvorfor denne personen var blitt inkludert i prosessen. Informanten ble først stilt enkle og lite truende spørsmål om dem selv og deres virksomhet for å lette på stemningen. I del to gikk vi dypere inn på temaet strategisk HR, hvor informantene ble stilt spørsmål relatert til dette. En kort definisjon om strategisk HR ble inkludert for å forsikre oss om at informantene hadde samme forståelse av dette begrepet som oss. I del tre ble informantene spurt flere detaljerte spørsmål rundt Ulrich sine fem roller. Del fire inneholdt spørsmål om HR-funksjonens utvikling, utviklet med bakgrunn i teorien beskrevet i kapittel 3. For å lage et helhetlig og konsistent bilde av fremtidens HR, inkluderte vi spørsmål vedrørende hypoteser om fremtidige scenarier.

Intervjuet ble avsluttet med å takke respondenten for deres engasjement og om det var noe de eventuelt ville tilføre. På bakgrunn av informasjon hentet ut fra våre informanter hadde vi muligheten til å sikre en generell forståelse om hvordan virksomheten, i regi av linjelederne, stilte seg til HR generelt og HR sin utvikling som strategisk partner. Denne tilnærmingen tillot oss å oppnå dybde og bredde i forskningsprosessen, samtidig gjorde det mulig å trekke slutninger for å forutsi HR-funksjonens utvikling.

### **2.4.3 Pilot gjennomføring**

For å unngå å låse seg i egne spørsmål gjennomførte vi tre pilotintervjuer i forkant for å avdekke spørsmål som ikke fungerte som ønsket, og for å kunne rette på eventuelt forvirrende formuleringer. Første pilotintervju ble gjennomført internt i gruppen, deretter med vår veileder. Det tredje pilot-intervjuet ble holdt med en ekstern medelev utenfor gruppen. Vi merket i etterkant av våre reelle intervjuer at formuleringene fremdeles kunne vært mindre teoretiske, som vi tar med oss i vår refleksjon mot egen forskning.

### **2.4.4 Gjennomføring av intervjuet**

Konteksten som intervjuet foregår i påvirker som regel innholdet i intervjuet (Jacobsen 2011, 147). Vi valgte bevisst å gjennomføre intervjuene på informantens arbeidsplass. Baktanken var at med kjente omgivelser kan informanten føle seg komfortabel. Halvparten av

intervjuene ble gjennomført i skjermede møterom for å stenge støy ute fra omgivelsene. Vi var likevel vare på at møterom på arbeidsplassen kan føles litt kunstige for noen informanter, som kan føre til usikkerhet, og kunstige svar (Jacobsen 2011, 147). Vi gjennomførte intervjuer med sju forskjellige informanter fra to selskaper. Tre informanter var HR-medarbeidere, mens fire informanter var linjeledere.

Vi tok avgjørelsen av å være tre på intervjuet, med hensikt av å fange opp mest mulig informasjon fra kandidaten. Selv om intervjuene ble teipet på båndopptaker forutså vi at tekniske komplikasjoner kunne skje. Derfor hadde vi alltid en som tok notater på PC, og en som skrev oppfølgingsspørsmål, som var en av fordelene med et semistrukturert intervju. Personen som skrev ned oppfølgingsspørsmålene ble også satt til å notere eventuelle områder hvor informasjonen var mangelfull. Fra erfaring er det viktig å opprettholde en god flyt i samtalen og samtidig vise non-verbal engasjement ved for eksempel øyekontakt. Vi valgte derfor å kun ha én intervjuer til å stille spørsmål til informanten, og være den som opprettholdt en kontinuerlig aktiv lytting. Stillhet under intervjuet ble brukt aktivt som et virkemiddel til å gi respondenten tid til å reflektere, og utfylle sine besvarelser (Berg og Lune 2012, 148).

#### **2.4.5 Dokumentering**

Som nevnt valgte vi å dokumentere intervjuene ved hjelp av båndopptaker, og som fast protokoll spurte vi informanten først om tillatelse til å ta opp intervjuet ettersom det er ulovlig å ta opp intervjuer uten informantens samtykke. Det er også viktig å ta hensyn til respondentenes konfidensialitet i tilfelle det er følsomme temaer som blir tatt opp. Hvis informanten ikke var villig til å bli tatt opp var alternativet å skrive ned svarene til informantene i et dokument. Ingen av informantene hadde motsigelser til bruk av båndopptak. Dette var til vår fordel slik at vi også kunne fokusere på verbale detaljer. Ulempen ved denne metoden er at man ikke kan gå tilbake å se på kroppsspråket, noe man kunne ha gjort ved å bruke videoopptak. Dette er noen av begrensningene i dataanalysen ved valg av transkribering og koding.

#### **2.5 Dataanalyse**

En kvalitativ dataanalyse består av å tolke, analysere og å bearbeide tekst. Askheim og Grenness hevder at analyse av kvalitativ data kan betraktes som en sirkulær prosess (2008, 145). Med dette mener de at analysen egentlig ikke har en start- eller stoppunkt, men at

analysen kan gå i en evig sirkel. Det er samtidig vanlig å dele opp analysen i tre steg; beskrive, kategorisere og binde sammen. Datainnsamlingen må med andre ord analyseres og tolkes for at vi skal finne empirisk forskning for å besvare problemstillingen.

### **2.5.1 Transkribering og koding**

Vi brukte båndopptaker under alle intervjuene slik at vi skulle minimere sjansen for feilkilder, samt mangel på betydningsfull informasjon. Som nevnt tidligere ble alle informantene informert om dette på forhånd, og samtykket. Askheim og Grenness (2008, 144) argumenterer for at eksakt gjengivelse av ord og uttrykk som ble sagt under intervjuene, gir grundigere tekstanalyse og mulighet for å gå tilbake til råmaterialet. Vi gjennomførte derfor transkribering av intervjuene samme dag som de fant sted, for å få med viktige detaljer og interessante sammenhenger. For å sikre at informasjonen ble forstått i riktig sammenheng og at synspunkter ikke ble glemt, ble lydopptakene lyttet til flere ganger. I tillegg valgte vi å intervjuet informantene i deres naturlige miljø, slik at intervjuet skulle oppleves som så lite kunstig som mulig.

Videre valgte vi å transkribere intervjuene ordrett, slik at vi kunne bruke sitater i våre analyser (Kvale og Brinkmann 2009, 190). Etter transkribering av intervjuene gikk vi over på koding. Koding benyttes for å ta tak i meningsfull informasjon og organisere det som har betydning for forskningen. Denne fasen gjør det lettere å analysere informasjonen videre og det gir en retning for hvilken retning oppgaven tar. Kodearbeidet er en fase hvor man prøver å finne ut og tolke “meningen bak meningen”, og det er derfor viktig å sette av god tid til dette arbeidet (Askheim og Grennes 2008, 151).

For kartleggingen valgte vi å kode etter oppbyggingen av intervjuguidene, slik at det var lettere å sammenligne informasjonen innenfor det spesifikke temaet i et dokument. Deretter sammenlignet vi informantens besvarelser for temaet og presenterte våre funn i oppgaven. På noen spørsmål hadde vi mangelfull informasjon hos en av informantene våre som resulterte i at vi måtte be om en ny besvarelse. Vi var bevisste på at det kunne påvirke analysen positivt og negativt, ved at informanten har mulighet til å gå mer i dybden i sin besvarelse, men samtidig ha en forutelse om hva spørsmålet er som videre kan føre til et “perfeksjonert” svar enn utgangspunktet.

Underveis i intervjuene var vi mottakelige og interessert i å samle inn informasjon med andre

synsvinkler enn vi hadde tenkt på før studien startet. Vi fokuserte særlig på hvordan de ansatte opplevde en tydeliggjøring av HR-funksjonen, strategisk HR og HR-rollene.

## **2.6 Metoderefleksjon**

Bakgrunnen for valg av kvalitativ metode i denne oppgaven er at vi ønsket å innhente gode og interessante synspunkter til vår problemstilling på en faglig måte. Sammen med vår veileder fant vi to relevante bedrifter som vi tenkte kunne være aktuelle for temaet vi ønsket å skrive om. En av forskerne hadde kjennskap til en av informantene i den ene bedriften, som var en fordel som muliggjorde gjennomføringen av intervjuer der. Vår kontaktperson i hver av bedriftene arrangerte de ulike intervjuene for oss, basert på informasjonen og preferansene vi hadde gitt på forhånd. I etterkant av intervjuene ser vi at en grundigere innføring i vårt tema med kontaktpersonene kunne vært gunstig for å sikre oss andre relevante informanter. I tillegg kan andre faktorer som frykt for at informasjonen skal komme videre, bidra til mangel på nyttig informasjon.

Et kvalitativt metodevalg fører til begrensinger for statistisk generalisering, hvilket betyr at resultatene vi finner i vår forskning ikke kan generaliseres til andre kontekster enn bedriftene vi har intervjuet (Ringdal 2013, 248). Vi er bevisste på at valg av kun to bedrifter kan føre til mangel på annen relevant informasjon som kunne ført til et annerledes resultat.

### **2.6.1 Refleksjon rundt egen forskning**

Hensikten med valg av et semistrukturert intervju var å aktivt observere og lytte til informantene ved spørsmål knyttet til vårt tema strategisk HR og verdiskapning. Vi valgte å gjennomføre alle intervjuene hos hver enkel bedrift samme dag, for å sikre at alle informanter var tilgjengelig dersom det skulle dukke opp noen endringer underveis.

Som uerfarne intervjuere kan måten vi stilte spørsmål på samt vårt teoretiske ordbruk, ha påvirket informantene i intervjusituasjonen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 143). Ved flere anledninger var vi opp til tre forskere tilstede under intervjuene, noe som kan ha påvirket informantene ved at vi var flere enn vedkommende. Grad av påvirkning er uvisst, og det kan ha bidratt både positivt og negativt.

### **2.6.2 Reliabilitet og validitet**

Innenfor kvalitativ forskning kan vi bruke begrepene reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitetsvurdering av oppgaven. Med dette mener vi om resultatene er til å stole på og om de er gyldige nok. Pålitelighet er et grunnleggende spørsmål i all forskning (Askheim og Grenness 2008, 22).

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, dreier seg om hvor nøyaktige gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal 2013, 96). Vi tenker først og fremst på i hvilken grad reproduserbarheten er, for å oppnå tilsvarende resultater ved en annen anledning. I vår oppgave har vi kun intervjuet informantene en gang og kan dermed ikke uttale oss om hvor lav eller høy reliabiliteten er. Videre benyttet vi oss av semistrukturerte intervjuer som gir ulike svar og forskjellige oppfølgingsspørsmål i høy grad. Som nevnt tidligere er vi uerfarne intervjuere, og det er dermed en mulighet for at vi har stilt ledende spørsmål eller for teoribaserte spørsmål som kan føre til misforståelse. For å øke reliabiliteten i denne oppgaven har vi derfor valgt å ha et grundig og utdypende metodekapittel for å vise hvordan vi har gått til verks i denne oppgaven. Ved å ha et slikt utdypende kapittel vil etterprøvbareheten for denne oppgaven forenkle fremtidige forskeres mulighet til å re-teste vår hypotese ved bruk av lik fremgangsmåte.

Validitet, eller gyldighet, går ut på om vi måler det vi faktisk ønsker og har til hensikt å måle (Ringdal 2013, 96). Det vil si hvorvidt våre funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og i hvilken grad det representerer den virkeligheten vi er ute etter å oppnå (Askheim og Grenness 2008, 23). Begrepsvaliditet er en form for validitet og det handler om relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete dataene. Kort sagt, måler vi det vi tror vi måler. For å øke sannsynligheten for troverdighet i vår undersøkelse, kunne vi sendt transkriberingen tilbake til våre informanter for godkjenning. Dette har av ressursmessige årsaker ikke vært mulig å gjennomføre.

### **2.7 Feilkilder**

Forskning er en stor og komplisert prosess som ofte er utsatt for feil av ulike slag (snl.no). Vi har dermed tatt hensyn til at det kan skje feil under innsamling av data. For det første vil kvaliteten på intervjuene være avgjørende for innhenting av nødvendig informasjon. Videre vil det være viktig å stille seg kritisk til en konklusjon når informasjonsgrunnlaget er basert på



et få antall informanter. Feilkilder under datainnsamlingen var at vi hadde noen teoretiske ord som vi måtte endre underveis i datainnsamlingen.

## **2.8 Forskningsetikk**

Forskning har mye makt og det er viktig å være bevisstgjort på etikk som en naturlig del når man skal innhente data. I kvalitativ forskning oppstår det en nærhet mellom forsker og informant, hvor forholdet er gjensidig preget av respekt (Askheim og Grennes 2008, 164). Videre er intervjusituasjonen preget av informasjonsasymmetri, hvilket betyr at forskeren sitter på mer informasjon om bakgrunn og hensikt med forskningen enn det informanten gjør. Etiske utfordringer oppstår under alle faser i et forskningsprosjekt. Det er dermed viktig å tenke igjennom under planleggingen, hvordan forskningen skal gjennomføres på best mulig etisk måte (164). Vi har blant annet vært strenge på å gjengi og tolke datamaterialet så korrekt som mulig.

Som nevnt tidligere spurte vi hver informant om tillatelse til å benytte oss av båndopptaker under intervjuene. Lydopptakene ble slettet etter endt transkribering. Vi har besluttet at informantene er anonymisert underveis i forskningen, dette for å unngå tap av viktig og relevant informasjon samt at det ikke skal skape noen andre konsekvenser enn til bruk av forskningens formål (Askheim og Grennes 2008, 164).

## **3.0 Teori**

I dette kapittelet vil relevant teori bli presentert for å danne grunnlaget for besvarelsen av vår problemstilling. Vi vil i hovedsak fokusere på HR-roller, strategisk HR og tydeliggjøring av HR-funksjonens rolle. Teorien baseres på relevant forskning og litteratur knyttet til HR-funksjonens rolle i organisasjoner.

### **3.1 Hva er HR?**

“De ansatte er vår viktigste ressurs!” står det skrevet i Jacobsen og Torsvik (2013, 240). Utsagnet blir ofte hørt i sammenheng med Human Resource Management, ofte forkortet HR. Human Resource Management er, direkte oversatt, *ledelse av menneskelige ressurser*. HR legger vekt på at menneskene i organisasjonen utgjør den viktigste ressursen gjennom sin kunnskap og kompetanse. “Human” definerer de menneskene som virksomheten bruker for å oppnå sine mål, mens “resource” går nærmere inn på i hvilken grad evner, motivasjon, kapasitet, muligheter og vilje har til å bidra (Mikkelsen og Laudal 2014, 27).

Virksomheter er med andre ord avhengig av den kompetansen og kunnskapen som de ansatte besitter for å oppnå en økende andel av verdiskapning (Jacobsen og Torsvik 2013, 240). Resultatet har blitt en prosess hvor prestisjen rundt det å tilegne seg, motivere, holde på og utvikle kompetanse og ferdigheter som allerede finnes i organisasjoner stadig blir viktigere. Gjennom å drive systematisk og målrettet HR kan man sikre seg høy kvalifisert arbeidskraft og et sterkt konkurransefortrinn i dagens næringsliv. For å oppnå dette blir det vist til god ledelse av de menneskelige ressursene og det blir nevnt at HR bør være en integrert del av virksomhetens overordnede strategi (2013, 30).

### **3.2 Organisasjonsstruktur**

Alle organisasjoner har en organisasjonsstruktur som mer eller mindre definerer og kjennetegner hvordan arbeidsoppgaver innad i organisasjonen er bundet sammen, fordeles, koordineres og grupperes. Organisasjonsstrukturen har en generell effekt på atferd og bestemmer i tillegg hvordan beslutningsmyndigheten mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen fordeles (Jacobsen og Torsvik 2013, 70).

Definisjonen på en “organisasjon” er et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere mål (Mikkelsen og Laudal 2014, 112). Selv om alle organisasjoner har en struktur er det ikke gitt at det finnes en bestemt fasit på hvordan organisasjonsstrukturen skal formes eller se ut. Dette er noe hver enkelt organisasjon må utarbeide og forme for å oppnå best mulig effektivitet og resultat basert på organisasjonens størrelse, oppgaver og ansatte. Felles for de fleste organisasjonsstrukturer er byggesteiner som mål, kontroll og koordinering. Her har HR et spesielt ansvar for å sørge for å følge spesifikke mål og kontrollere at organisasjonen har den nødvendige og riktige kompetansen som trengs for å utføre de ulike oppgavene (2014, 113-114).

Organisasjonsstrukturen blir bestemt av virksomhetens strategi og det er normalt å dele inn organisasjonen horisontalt og vertikalt. Den horisontale delen av organisasjonsstrukturen sier noe om hvem som jobber innenfor samme enhet og på samme nivå i organisasjonen (2014, 116). Den vertikale delen av organisasjonsstrukturen forteller oss de hierarkiske nivåene innad i organisasjonen, for å gi en oversikt over hvilke ansatte som har autoritet til å ta beslutninger, legge planer og fordele arbeidsoppgaver (2014, 114).

Til slutt kan det være avgjørende å bestemme hvor myndigheten til å fatte beslutninger skal

fordeles og plasseres i organisasjonsstrukturen. To avgjørende begreper for å avgjøre dette er sentralisering og desentralisering. Sentralisering er når beslutningsmyndigheten blir flyttet opp til ledernivået i hierarkiet. Desentralisering beskriver situasjoner hvor de ansatte selv beslutter hva som skal gjøres og hvordan oppgaver skal gjennomføres (Jacobsen og Torsvik 2013, 88).

### **3.3 Verdiskapning**

Begrepet verdi kan tolkes på ulike måter. “Verdier” handler om noe som oppleves som verdifullt og noe som man ønsker mer av (Skyttermoen og Vaagaasar 2015, 49).

Verdiskapning er bruk om ressurser, kunnskap, ansatte og kompetanse som en organisasjon besitter for å dekke et behov og skape et økonomiske fortrinn, samt prosesser som er verdifulle, engasjerende og nyttige (2015, 19). Skyttermoen og Vaagaasar (2015, 50) hevder verdiskapningen skjer som en følge av de resultatene en virksomhet skaper gjennom de prosessene de gjennomfører. For en organisasjon handler verdiskapning om å nå målsettinger eller bidrag for å nå dem.

### **3.4 Strategisk HR**

Boxall og Purcell (Mikkelsen og Laudal 2014, 65) definerer strategisk HR som “strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre”. Kuvaas og Dysvik (2014, 31) omtaler strategisk HR som ett sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at virksomheten når sine mål. Det må være et samsvar mellom HR sine aktiviteter og virksomhetens strategi for at det skal dreie seg om strategisk HR. Strategisk HR fokuserer på prosessen hvor man knytter forretningsstrategi og HR-aktiviteter for å måle effektene på prestasjoner (2014, 34).

Mikkelsen og Laudal (2014, 28) hevder at “strategisk HR viser hvordan HR kan integreres med andre ledelsesfunksjoner og bidra til å utvikle og realisere virksomhetens strategi”. HR-avdelinger må ha et perspektiv fra innsiden ut, hvor oppgaver må prioriteres på grunnlag av hva som bidrar til virksomhetens strategiske mål. Strategisk HR er ikke lenger bare en støttefunksjon for virksomheten hvor fokuset er på de menneskelige ressursene. I stedet får HR en strategisk rolle hvor de er en funksjon med et selvstendig ansvar, hvor de vurderer hvordan ansatte kan bidra til å nå virksomhetens mål (2014, 93). HR-rollen, som en strategisk partner, skal være en bidragsyter og sparringspartner innenfor verdiskapning og

forretningsplanlegging, hvor HR skal følge ledergruppen for sin avdeling og utvikle avdelingens strategi og handlingsplan (Sunde-Eidem 2014, 19).

### **3.4.1 HR-funksjonens strategiske rolle**

Når vi snakker om HR sin “strategiske deltagelse” mener vi deres makt til å påvirke utfall via involvering i virksomhetens strategi. Dette blir forsterket ved å koble sammen HR-praksis til strategi, og ved å koordinere disse aktivitetene til å støtte andre avdelingens aktiviteter (Uen m.fl. 2012, 6). Videre er det viktig at HR avdelingen har mer makt til å skape innflytelse i organisasjonen de opererer i.

Mange virksomheter har i dag en uklar oppfatning av hvilken effekt som kan hentes ut av HR-arbeidet. Arbeidet som utføres må ta utgangspunkt i virksomhetens behov og bygge på dokumentert forskning. HR-aktivitetenes bidrag til verdiskapning er sentralt og avgjørende for å sikre at HR-aktivitetene støtter forretningsstrategien til virksomheten, for å oppnå ønskede resultater. For at dette skal fungere optimalt må det gjøres enkelt, og det må være et tett samarbeid mellom ledelsen og HR-funksjonen. HR-funksjonens tid viet til de administrative oppgavene er avtagende og rollen som en strategisk partner, endringsagent og advokat for de ansatte er økende. HR-funksjonen står ovenfor et veiskille hvor HR-ledere har to store utfordringer; skifte fokus fra løpende drift til strategier for fremtiden, og forberede ikke-HR-ledere til å utvikle og implementere HR praksis (Noe m.fl. 2012, 7).

Målet med strategisk ledelse, fra et HR-perspektiv, er å distribuere og fordele ressursene på en måte som gir konkurransefortrinn til virksomheten. For å oppnå maksimal effekt må HR-funksjonen være integrert og involvert i selskapets strategiske prosess (Noe m.fl. 2012, 72). En virksomhets strategiske ledelse og beslutningsprosess finner som regel sted i toppledelsen. HR har ofte ulik innvirkning, avhengig av toppledelsen. I noen virksomheter er HR en del av ledergruppen med innflytelse på strategi, beslutninger og viktige avgjørelser, mens i andre virksomheter står HR uten noen innflytelse eller makt. Ettersom de fleste beslutninger og valg som blir fastslått av toppledelsen er basert på menneskerelaterte problemer, er det nærmest en selvfølge at HR-funksjonen bør være involvert i disse avgjørelsene. Vi vil nå se nærmere på fire koblinger som i hvilken grad av integrasjon synes å eksistere mellom HR-funksjon og den strategiske ledelsen. Noe m.fl. (2012, 78-9) beskriver disse fire koblingene som administrativ kobling, enveis-kobling, toveis-kobling og integrerende kobling.

### Administrativ kobling

Administrativ kobling, som definert av Noe m.fl, er det laveste nivået av integrasjon av HR i en virksomhet. Under administrativ kobling er HR-funksjonens oppmerksomhet satt til hverdagslige aktiviteter. HR har ikke tid eller ressurser til å ta del i de strategiske spørsmålene, og planleggingen skjer uten innspill fra HR sitt ståsted. Fokuset er relatert til administrativt arbeid i kjernevirksomhetens behov, og HR er helt skilt fra hvilken som helst leder- og strategiprosess i virksomheten.

### Enveis-kobling

I enveis-kobling utvikler virksomheten først en strategisk forretningsplan, for deretter å informere HR-funksjonen om planen. På dette nivået av integrasjon er HR sin rolle å designe systemer og programmer som implementerer den strategiske planen som ledergruppen har utarbeidet. Denne formen for integrasjon blir i mange bedrifter sett på som strategisk HR, men betydningen av enveis-kobling er at virksomheten utelukker personalspørsmål og de menneskelige ressursene, mens den strategiske planen blir formet. Resultatet av dette nivået fører ofte til at den strategiske planen ikke kan implementeres.

### Toveis-kobling

Ved toveis-kobling åpnes det for en vurdering av personalspørsmål i strategiformuleringsprosessen. Integrasjonen er mer omfattende og prosessen forekommer i tre trinn. Først informerer et strategisk planleggingsteam HR-funksjonen om de ulike strategiene som virksomheten vurderer. HR-ledere analyserer hvordan de menneskelige ressursene vil rammes av de ulike strategiene før de presenterer resultatet av denne analysen tilbake til det strategiske planleggingsteamet. Så snart det strategiske vedtaket er fattet, sendes den strategiske planen videre til HR-direktøren som utvikler et program for hvordan det skal gjennomføres og implementeres i virksomheten. Som vi ser er HR-funksjonen og den strategiske planleggingsfunksjonen gjensidig avhengig av hverandre i denne koblingen.

### Integrerende kobling

Den fjerde og siste koblingen er dynamisk, hvor fokuset er rettet på en kontinuerlig samhandling. HR-direktøren er et integrert medlem i ledergruppen, som resulterer i en snarere prosess med informasjonsutveksling, tilbakemeldinger og utvikling. Virksomheter som benytter seg av integrerende kobling har en HR-funksjon knyttet direkte til strategiutviklingen, implementeringsprosessen og strategigjennomføringen. HR-direktøren

besitter informasjon om de menneskelige ressursene, deres evner og egenskaper. Informasjonen er avgjørende for valg av strategi og hvilket alternativ som er best egnet og gjennomførbart i virksomheten. Deretter, etter det strategiske valget har blitt bestemt, knyttes HR inn for utvikling og utvelgelse av hvilke av de ansatte i virksomheten som har den mest nødvendige kompetansen for å gjennomføre strategien.

Som vi kan se i de ulike koblingene over, er det et klart skille mellom ulike nivåer av strategisk HR. Den best egnede posisjonen for en HR-funksjon er som en del av ledergruppen og strategisk partner. HR som en strategisk partner vil kunne stille spørsmål om hvordan virksomheten skal anskaffe, utvikle og anvende de menneskelige ressursene for å nå sitt mål (Kuvaas og Dysvik 2012, 31). De ansatte er virksomhetens viktigste ressurs og det er en avgjørende faktor at de blir satt i fokus i samsvar med strategiutviklingen.

### **3.5 HR-aktiviteter**

Før i tiden ble HR-medarbeidere i HR-avdelingen referert til de som “bærte vannmelonen til pikniken”, hvor deres jobb bestod for det meste av personalpolitikk og festplanlegging (Pellet 2015, 4). Heldigvis er den tid forbi og det har skjedd et skifte innenfor HR-feltet og den rollen HR utøver.

I følge Mikkelsen og Laudal (2014, 30) er HR et “mønster av aktiviteter” med formål til å bidra til målrettede prestasjoner for organisasjonen og medarbeidere. HR-aktiviteter handler om å bidra til at virksomheten oppfyller sine mål, gjennom å gi råd hvordan ledelsen kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeidere i en virksomhet (2014, 30). Kuvaas (2012, 13) mener HR er alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og “avvikling” av menneskelige ressurser i organisasjoner.

HR-funksjonen sin rolle i virksomheter har utviklet seg over tid og, som nevnt, står ovenfor et veiskille. Det begynte som en administrativ funksjon, men de fleste HR-ledere ser nå på HR-funksjonen som en viktig rolle til å bidra mer strategisk for virksomheten. Denne utviklingen medfører at det har oppstått en forskyvning mellom de ferdigheter og evner som de ansatte i virksomheten har, og som den nye utviklingen krever. Dermed må HR-funksjonen gjennomføre en grundig transformasjonsprosess for å lage en funksjon som kan bidra til den nye strategiske rollen, samtidig som de tradisjonelle rollene som rekruttering, sykefravær og oppsigelser ivaretas (Noe m.fl. 2012, 686).

For å forstå transformasjonen som skjer i HR-funksjoner, må en se på HR-aktivitetene i lys av deres strategiske verdi. HR-aktivitetene kan klassifiseres i tre steg ut i fra hvor mye tid det blir brukt på hver av dem. Den første aktiviteten er transaksjonsaktiviteter, som er typisk hverdagslige oppgaver som blant annet dreier seg om generelle administrative oppgaver, journalføring og ansatt tjenester. Denne typen arbeidsoppgaver har lav strategiske verdi, men det er oppgaver som HR-funksjonen bruker mest tid på. Videre finner vi de tradisjonelle aktivitetene som opplæring, rekruttering og utvelgelse, talentledelse og kompensasjon som et fundament i alle HR-aktiviteter. Disse aktivitetene har en moderat strategisk verdi, fordi de ofte danner systemer og praksis for å sikre strategiske gjennomføringer.

Til slutt har vi transformasjonsaktivitetene som skal skape en langsiktig tilpasningsevne for virksomheten. Aktivitetene skal omfatte kunnskapsforvaltning, lederutvikling, kulturell,- og strategisk endring og fornyelse. Naturligvis er dette aktivitetene som utgjør størst strategisk verdi for virksomheten, men aktiviteter som det blir brukt minst tid på. Som vi kan se bruker HR-funksjonen store deler av sin tid på transaksjonsaktiviteter, vesentlig mindre på de tradisjonelle aktivitetene og svært lite på transformasjonsarbeidet. For at HR skal tilføre virksomheten den strategiske verdiskapningen de ønsker, bør fokuset og innsatsen flyttes over på de tradisjonelle aktivitetene og transformasjonsarbeidet. Da dette kan være en krevende prosess bør det utvikles en strategi designet kun for HR-funksjonen, men som samsvarer med organisasjonens overordnede strategi for å skape en helhet og riktig verdiskapning (Noe m.fl. 2012, 686).

### **3.6 HR-roller**

HR sitt positive bidrag til bunnlinjen utspiller seg ved at virksomheten deler lærdom, og beveger seg raskt i henhold til endringer både internt i bedriften og eksternt (Ulrich, 1997, 16). Ulrich, Younger og Brockbank (2008) har utarbeidet fem roller for strategisk HR som skal i profesjonelle virksomheter dekkes. Det er viktig at disse rollene utspilles for at HR-funksjonen kan bidra til å skape et konkurransefortrinn for virksomheten. Videre foreslår Ulrich at ved hjelp av disse fem rollene kan HR operere både som en ekspert og en partner for å bidra til verdiskapning i virksomheten.

#### **3.6.1 Transaksjonsbasert HR-tjenester**

Transaksjonsbaserte HR-tjenester er standardiserte og administrative oppgaver som kan organiseres i egne avdelinger i, eller utenfor, virksomheten (Ulrich 2007, 40-4). Slike

avdelinger betegnes ofte som servicesenter. Oppgavene kan dreie seg om rekruttering og sentralbordtjenester i form av lønn og pensjon. Begrunnelsen for at HR-funksjoner blir “outsourced” til andre firmaer som er spesialisert på slike oppgaver er at de kan gi spesialisert støtte til daglige aktiviteter (Mikkelsen og Laudal 2014, 40). Slike servicesentre krever en standardisering av HR-prosesser som skal redusere overflødighet og dobbeltarbeid. I tillegg vil de tilby nye måter å utføre tradisjonelle HR-aktiviteter på som pensjonsordninger, lønn, administrasjonslæring og skadebehandling. I følge Ulrich (2007) blir ansatte mer villig til å finne svar på rutine- og standardspørsmål gjennom et servicesenter, og teknologien gir mulighet for at sentrene har tilgang til de ansatte og omvendt.

### **3.6.2 HR-utvikling**

HR-utvikling er en viktig strategisk rolle, som avgjør hva som skal gjelde for virksomheten. HR-utvikling har hovedansvaret for å velge en HR-filosofi, -systemer, -politikk og -praksis. I tillegg vil en sentral oppgave være å informere toppledelsen i virksomheten om utfordringer og relevante HR-problemstillinger knyttet til virksomhetens strategi. Det er viktig i følge Mikkelsen og Laudal (2014) at HR-medarbeiderne har “kompetanse både på det forretningsmessige området og kjernevirksomheten” for at HR-funksjonen skal kunne bidra til verdiskapning på det strategiske nivået. HR-medarbeiderne utvikler og utformer programmer som implementerer virksomhetens strategi i all HR-arbeid for å kunne nå virksomhetens mål. De er også en megler mellom HR-ekspertsenter (3.6.4) og HR-forretningspartner (3.6.3) dersom det er uenighet mellom dem. Etersom HR-utvikling dreier seg om å utvikle programmer rettet mot virksomhetens strategiske mål vil den viktigste oppgaven være å garantere og sikre HR faglig utvikling (Ulrich 2007, 40-4).

### **3.6.3 HR-forretningspartner**

HR-forretningspartner er HR-medarbeidere som blir plassert i ulike avdelinger i virksomheten for å støtte linjelederen i de lokale problemstillingene avdelingen som berører HR-området. De kan også arbeide med den administrative delen av HR-arbeidet i virksomheten (Mikkelsen og Laudal 2014, 41). En HR-forretningspartner skal aktivt jobbe med å opplyse og klargjøre strategi, håndtere talent og organisasjon og levere HR-aktivitetene og lede HR-funksjonen. En HR-forretningspartner er engasjert i diskusjoner som omhandler virksomhetens strategi, streber etter å nå virksomhetens mål og identifisere mulige problemområder og implementerer HR-praksiser som er mest hensiktsmessig i forhold til virksomhetens strategi. Til slutt



analyserer de resultatene for å se om virksomhetens investering i HR har bidratt til den tiltenkte verdiskapningen i virksomheten (Ulrich 2007, 40-4).

#### **3.6.4 HR-ekspertsenter**

For at HR kan bygge troverdighet som en strategisk partner i virksomheten, og bidra til verdiskapning, er det nødvendig at HR-medarbeidere tilfører service av høy kvalitet for å tilfredsstille de interne behovene før de kan bli en strategisk partner. Det er også viktig at dette er anerkjent i bedriften (Uen 2012, 7, 18). Et HR-ekspertsenter er et spesialisert HR-konsulentfirma innenfor virksomheten, for eksempel spesialister innen rekruttering, konfliktløsning, lønn, lederutvikling eller organisasjonsutvikling (Ulrich 2007, 40-4, Mikkelsen og Laudal 2014, 41). Et HR-ekspertsenter har en rekke viktige roller som omhandler at de analyserer behov og anbefaler tjenester som er aktuelle for problemområder og samarbeider med HR-forretningspartner for å velge ut og implementere de mest relevante tjenestene. De administrerer programmer og utvikler nye programmer dersom den nåværende programvaren ikke er tilstrekkelig, og tilpasser den etter virksomhetens strategi (Ulrich 2007, 40-4).

#### **3.6.5 HR-ledelse**

Medarbeidernes forventninger til ledere og virksomheten har blitt store, og det kreves mye av hva lederne og virksomheten skal gjøre for medarbeiderne. Det blir flere og flere HR-funksjoner som linjelederne må tilegne seg, og det er derfor nødvendig at linjelederne har tilgang til riktig spisskompetanse innenfor HR. Det er nødvendig at HR-kompetansen må overføres til linjeledere, og at linjelederne overfører deres kompetanse om forretningsdrift og kjerneaktiviteter til HR-medarbeiderne. For at kompetanseoverføringen skal kunne forekomme må ledere med høy autoritet og myndighet være en brobygger mellom HR-medarbeidere og stab for at HR-politikken skal kunne gjennomføres (Mikkelsen og Laudal 2014, 42). Ved å tilføre gode resultater vil et sterkt forhold til flere avdelinger etableres. Dette kan fordelaktig påvirke HR sin mulighet til å bli inkludert og utøve innflytelse i strategiske beslutningsprosesser, ved at de legitimerer sin rolle som en strategisk deltager (Uen 2012, 7,18).

### **3.7 Tydeliggjøring av HR-funksjonen**

I lys av de ulike roller og aktiviteter en HR-funksjon besitter, kan vi se at det er svært utenkelig at en funksjon enten bør eller kan levere effektivt innenfor alle rollene og

aktivitetene. Selv om det vil være prisverdige mål, ressursbegrensing, slik som tid, penger og ansatte, krever man at HR tar et strategisk valg om hvor og hvordan en mest mulig effektivt skal fordele disse aktivitetene for maksimalt utbytte for virksomheten (Noe m.fl. 2012, 686-687). I tillegg er det viktig å tenke igjennom om de ansatte i HR-avdelingen skal jobbe som generalister, altså at de kan litt om alt, eller som spesialister hvor alle er spesialist innenfor hvert sitt område. Vi skal videre se på en mulighet for hvordan dette kan gjøres.

For å forsikre at HR blir en strategisk partner er i følge Rainer Strack m.fl (2012, 66) et viktig tema for fremtiden. En transformering i virksomheten innebærer at selve HR-aktivitetene burde bli systematisk utviklet ved å analysere elementer som virksomhetsstrategi, selskapets behov for HR og det eksterne miljøet. Utviklingen har stoppet litt opp når det gjelder å bli inkludert av seniorledere (Pellet 2015, 4). I forhold til HR-ledere var linjeledere mer kritisk til HR-funksjonens evner og dyktighet til å mestre den strategiske rollen. Grunnen til at HR og linjelederne muligens har ulike prioriteringer rundt HR som en strategisk partner, ligger i at det er linjelederne som befinner seg nærmere konsekvensene som kan oppstå som følge av feil hos administrative oppgaver (Alvik 2015, 39).

I følge Alvik vil lederne at HR skal hjelpe dem mer med løpende oppgaver som er administrative (2015, 38). Ulempen med å transformere HR til en strategisk partner er at de fleste HR-avdelinger ikke innehar kompetanse til å gjennomføre transformasjonen ettersom de har fokusert mer på de tradisjonelle, administrative HR-prosesser. I tillegg mangler de erfaringen som en forretningspartner bør ha (Rainer.m.fl.2012,66).

Det er få forskere, linjeledere og, i følge John Boudreau og Ed Lawler (2015, 15), HR-ledere som mener at splittelse av HR-funksjonen i to deler vil forbedre den strategiske rollen til HR i store selskaper. På en annen side kan vi betydelig se det er fordeler ved å mestre transformasjonen. Når HR forbedrer sin utførelse vil det påvirke kulturen og verdiene i organisasjonen, samt støtte og bidra til organisasjonens mål. Tony McCarthy, HR-direktør for British Airways, la frem et forslag om at HR burde deles inn i to funksjoner hvor det er en utviklingsfunksjon og en administrativ funksjon. McCharthy mente at HR kunne fokusere bedre på kjerneområder (Rainer m.fl. 2012, 66). Ram Charan (2014) skriver også at det må skje en radikal endring og at HR-funksjonen må splittes i to. Vi vil derfor undersøke om HR-funksjonen kan bidra til verdiskapning ved å splitte HR-funksjonens rolle i to funksjoner; en administrativ- og en utviklingsfunksjon.

### **3.7.1 Administrativfunksjon**

David Ulrich (Larsen 2010, 70) beskriver i sin modell at en administrativ ekspert er en som yter service til linjeledere, optimaliserer virksomhetens infrastruktur samt sikrer en hensiktsmessig personalanvendelse. En administrativ funksjon består av administrative eksperter som utøver transaksjonstunge HR-prosesser hvor oppgavene deres er tradisjonelle personaladministrasjons oppgaver som omfatter lønn, avvikling av arbeidsforhold, konflikthåndtering, ferieavvikling, sykefravær og permisjon, til stillingsbeskrivelser og medarbeidersamtaler. De administrative ekspertene skal i tillegg være tilgjengelige for veiledning for de ansatte om sykefraværsoppfølging, pensjon, forsikring og IA-rettigheter samt ha en relasjon til fagforeninger. Dette er oppgaver som er rutinepregede og dreier seg om personalpolitikk, arbeidsmiljøloven og særavtaler. En slik funksjon bestående av administrative eksperter vil bidra til effektive prosesser hvor støttesystemet vil kunne forbedres og kvalitetssikres (Sunde-Eidem 2014, 19).

### **3.7.2 Utviklingsfunksjon**

En utviklingsfunksjon er en strategisk partner til den overordnede ledelsen i virksomheten som skal bidra til å integrere og implementere organisatoriske prosesser med forretningsprosesser. De skal jobbe aktivt med å maksimere nytten av de menneskelige ressursene i virksomheten som er tilgjengelige (Larsen 2010, 70). En strategisk partner skal være en støtte for ledelsen samt den øvrige virksomheten hvor arbeidsoppgavene går ut på å utvikle HR-prosesser og støttesystemer, store endringsprosesser i virksomheten, medarbeider- og lederutvikling og gjennomføring av medarbeiderundersøkelser. De skal være en sparringspartner innenfor verdiskapning og forretningsplanlegging. For å bidra til verdiskapning i virksomheten er oppgaven deres å identifisere og forstå trekkene til organisasjonen som kan bidra til resultatoppnåelse i organisasjonen. For å kunne utføre dette må HR-medarbeiderne identifisere sammenhenger mellom ansattes prestasjoner og kvalifikasjoner og virksomhetens strategi og mål (Sunde-Eidem 2014, 18-19).

## **4.0 Presentasjon av funn**

I dette kapittelet skal vi gjøre en systematisk redegjørelse av våre funn basert på informasjonen som ble innhentet fra informantene under intervjuene. Funnene vil bli organisert i tre hovedtemaer som tar for seg hvordan strategisk HR kan bidra til verdiskapning. Denne informasjonen vil senere bli stilt opp mot teorien i vår drøfting. Da

informantene er hentet fra to nevnte bedrifter, har vi med hensyn til personvern valgt å omtale de to virksomhetene som Bedrift X og Y i drøftingen.

#### 4.1 Strategisk HR

Alle informantene redegjorde for at det var konsernledelsen som utarbeidet mål og strategier. HR-direktøren i Bedrift Y viste seg å være rikelig involvert i ledergruppen og prosesser. I Bedrift X var HR-direktøren med i ledergruppen, men siden HR-avdelingen har kun eksistert i to år har ikke denne avdelingen i like stor grad blitt inkludert i større endringsprosesser. En informant mente at HR er en viktig del av ledergruppen fordi de kan stoppe drastiske avgjørelser som ledergrupper vil ta, men som ikke er hensiktsmessige for de ansatte. På spørsmål om informantene anså HR-avdelingen som en strategisk partner i virksomheten fikk vi et klart ja, ettersom de forstår mennesker og sitter på mye kompetanse. Videre uttalte en informant at *“HR tenker ikke HR, HR tenker business”*, hvor informanten mente at HR er et bindeledd nedenfra og opp, samt at de er med i hele prosessen fra start til slutt; *“De forstår hele verdikjeden.”*

Noen informanter bemerket under intervjuet at HR-avdelingen jobbet strategisk og taktisk ved at de sikrer fremtidig bemanning og utvikler, trener og tilpasser virksomheten. HR-funksjonen anses som en godt integrert partner i de strategiske avgjørelsene hvor tillit og aksept er vesentlig. Ved endt intervju under identifiserte vi noen ord som gikk igjen hos hver enkelt informant: tillit, faglig kompetanse, opplæring, kommunikasjon, forstå verdikjeden, bedriftskultur, riktig verktøy, god rekruttering og kompetanseutviklingsprosess. Dette var elementer som både linjelederne og HR-ansatte var enige om kunne bidra med strategisk verdiskapning for virksomheten. Det skal også nevnes at forholdet mellom HR-avdelingen og resten av virksomheten i de to bedriftene var preget av gjensidig tillit og aksept, noe informantene anså ga HR en positiv rolle som strategisk partner.

Synliggjøring av HR-funksjonen som en samarbeids-, og strategisk partner er en tidskrevende prosess. Det ble uttalt at *“det er work in progress for å bli sett og hørt”* som er dannet på grunnlag av flere år med gjensidig tillit og åpenhet med ledelsen ligger til grunn for et slikt samarbeid. Vi har gjennom vår forskning sett at dersom HR forstår hele verdikjeden i virksomheten og viser til verdiskapning i alle prosesser de implementerer, vil HR bli mer integrert og akseptert som en strategisk partner. Det var en gjennomgående enstemmighet fra våre informanter at HR må delta i flere møter og på flere plattformer for at dette skal være

mulig. Samtidig må det være rom for at HR får muligheter til å slippe til i deler av organisasjonen, hvor de før ikke har hatt adgang. Vi kan dermed se at prosessen om synliggjøring av HR-funksjonen er et gjensidig gi og ta forhold for at det skal finne sted.

HR ble sett på som en viktig sparringspartner hos alle informantene, da de kunne bidra faglig og var et sted informantene kunne henvende seg for råd og veiledning. I tillegg til dette var det HR-avdelingen utarbeidet intranettet som en brukbar plattform hvor linjeledelsen kunne innhente informasjon de trenger. Et grundig utarbeidet og oppdatert intranett kan bidra til effektivisering av enkle spørsmål, maler, nødvendige verktøy og skjemaer. Dette mente informantene var en viktig faktor som bidrar til verdiskapning, og et område som HR-avdelingen kunne bli enda bedre på. Det vil i tillegg bidra både mer målrettet og forventningsavklart for begge parter.

Om implementering av HR-tiltak ble det påpekt at HR-avdelingen har *“en kultur som bygget preg av å gjøre de rette tingene”* noe som gav dem mer innpass i strategiske avgjørelser og en tidligere inkludering i store implementeringsprosesser. Hos den ene bedriften ble HR tidlig inkludert i store prosesser mens hos den andre følte de at de måtte rydde opp etter ledelsen.

#### **4.2 HR-roller**

*“Alle kan litt om alt, men er spesialisert innenfor hvert sitt fagområde”* er et sitat fra en av HR-informantene. Det er mange administrative oppgaver i alle HR-rollene, men fellestrekk for bedriftene er at hver HR-ansatt er spesialist på hvert sitt fagområde. Spesialområdene er i utgangspunktet rekruttering, kompetanseutvikling og permisjon. Samtlige hevdet at det var avgjørende og mer effektivt at de ansatte var spesialister i en så stor organisasjon, da dette viste seg å være tidsbesparende. Linjeledelsen bruker HR nærmest daglig som en sparringspartner på spørsmål og utfordringer som går utenfor deres kompetanse eller kunnskap som for eksempel rekruttering, kompetanse, lover og regler, og prosessen rundt opphør av arbeidsforhold. De mener at HR sin viktigste rolle er å jobbe med verdier, strategier, gi kjappe råd og svar, og å utvikle lederverktøy.

For å sikre faglig utvikling i virksomheten viste HR-avdelingene til kvalitetsopplæring, kursing, workshops og ledertrening som eksempler på tiltak de brukte. Informantene fra linjeledelsen uttrykte likevel at kursing var et område som ikke var topprioritert i virksomheten og at det var en kontinuerlig prosess som aldri blir ferdig. Dette må samkjøres

og brukes mer ressurser for at det skal kunne bidra til verdiskaping for bedriftene. Videre så vi en interessant forbindelse når det kommer til overføring av kompetanse mellom linjeledere og HR-avdelingen. Her opplevde begge parter på tvers av bedriftene at kompetanseoverføring ble forenklet ved hjelp av en åpen og tett dialog. Linjeledelsen følte at HR kunne bidra med tilpassede læringsverktøy, og at de sitter med mye kompetanse. Samtidig, ut fra våre observasjoner, kan det virke som om det har vært mer kompetanseoverføringen fra HR til linjeledelsen, enn fra linjeledelsen til HR. Dette reiser spørsmålet om hva linjeledelsen kunne bidratt med av kompetanse tilbake til HR for en gjensidig kompetanseoverføring.

### **4.3 Tydeliggjøring av HR-funksjonen**

HR-funksjonen i bedriftene vi intervjuet er delt inn i spesialiserte områder, hvor de arbeider som spesialister på hver sin enhet, samtidig som de alle jobber administrativt mot drift. Informantene synes utnyttelsen og struktureringen av HR-avdelingen fungerer bra som det er nå og nevnte spesielt at siden de alle har dybdekunnskap innenfor hvert sitt fagområde, var det ikke vanskelig å spørre om hjelp. Informantene fra linjeledelsen var ens om at det er; *“viktig at det ikke er lang vei til å spørre om hjelp og tilgjengelige ressurser”*. For best mulig utnyttelse av HR-avdelingen kunne en av informantene tenke seg at HR fungerte som en felles nøytral og transparent plattform, som alle i organisasjonen kan bruke, også for de ansatte som ikke jobber på hovedkontoret. Dessuten ble områder som kompetansekartlegging, utvikling og bedre informasjonsflyt i endringsprosesser nevnt som neste steg HR-avdelingen kunne forbedret. Ved spørsmål om hvordan informantene kunne tenke seg en alternativ strukturering for HR-avdelingen var det en gjennomgående tanke fra linjeledelsen at HR må jobbe med en felles forståelse for verdikjeden ved utførelse av deres HR-aktiviteter.

Når det kommer til spørsmålet om å dele HR funksjonen i en administrativ- og en utviklingsfunksjon var det varierte reaksjoner. Linjeledelsen hadde en nøytral til delvis negativ holdning til splittelsen. En av informantene mente at det var viktig at HR løfter blikket og involverer seg i viktige prosesser, og at det dermed *“ikke nødvendigvis er lettere å ha to klare avdelinger.”* Noen av informantene følte det ville være en ny måte å jobbe på, og at spørsmålet om forvirring angående hvem de skulle ha hovedkontakt med og det overordnede ansvaret, raskt dukket opp. Men, det kom også frem at den ene bedriften allerede hadde en lignende struktur i HR-avdelingen fra før av.

Varierte arbeidsoppgaver er viktig for å opprettholde motivasjonen hos de ansatte, og det ble nevnt at en slik splittelse kan være demotiverende for de som jobber i HR. Informantene var også engstelig for at det kunne oppstå et kunstig skille ved å splitte HR i en utviklings- og en administrativ funksjon, ettersom de i utgangspunktet henger tett sammen. Det ble sagt at HR sin styrke er å ha blikket på begge områder. For å få til store strategiske endringer på et høyere nivå må man optimalisere HR gruppen på det administrative nivået. I Bedrift Y jobber de i dag 80 prosent med det administrative og 20 prosent med det strategiske.

Ved spørsmål om hvordan et todelt HR vil påvirke organisasjonen kom det frem at dette ville være bedre for langsiktig planlegging, som kan bidra til et system med større kontinuitet i arbeidet. En HR informant hevdet at det hadde vært "luksus" om noen bare jobbet strategisk. I Bedrift Y jobber de 8 prosent administrativt og 20 prosent strategisk, hvor det strategiske arbeidet blir utført basert på de administrative oppgavene. Dersom det fantes en avdeling som jobbet 100% strategisk vil det være luksus i den forstand at de har ressurser og mennesker som kontinuerlig jobber fremtidsrettet. I tillegg kan det være en fordel at HR utarbeider en virksomhetsstrategi som er mer grunnleggende gjennomarbeidet, forutsatt at den blir synliggjort. Videre fortalte informanten at strategier ikke hjelper hvis en ikke har tiltak som kan følge opp, eller strategier som ikke forstår verdikjeden. De fleste mente at en slik implementering ville være lite fordelaktig og bidratt til en kjedelig arbeidsdag. Det skal også nevnes at en informant forholdt seg delvis positiv til denne splittelsen; *"Jeg kan se verdien i det, men da kan det være at man trenger bedre kompetanse om virksomhet og tallforståelse"*.

På bakgrunn av funnene er det kompetanse, rolleavklaring, tallforståelse og forståelse av trekkene til organisasjonen som kan bidra til resultatoppnåelse som er vesentlig for å splitte HR-avdelingen, og utarbeide en ren utviklingsfunksjon. Å jobbe administrativt var grunnlaget for jobbe med fremtidsutvikling. Flertallet mente det var lettere å jobbe administrativt hvis mange også skal jobbe strategisk, og at de to koblingene henger tett sammen.

## **5.0 Drøfting**

I dette kapittelet drøftes funnene fra intervjuene med informantene opp mot teorien i oppgaven.

## 5.1 Strategisk HR

Som tidligere nevnt er strategisk HR et sett HR-aktiviteter som har til hensikt å fremme virksomhetens mål og strategier. HR-aktivitetene og forretningsstrategien må stå sterkt sammen for at strategisk HR skal kunne utspille sin rolle. Basert på våre funn ser vi at tanken om at HR kan spille en vesentlig rolle i strategiplanleggingen er tilstede. I hvor stor grad den er blitt implementert i bedriftene vil bli presentert videre i oppgaven.

Virksomhetens strategi og beslutningsprosess utarbeides og settes som oftest hos toppledelsen. For at virksomheten skal oppnå maksimal effekt, må HR-funksjonen være en integrert del av toppledelsen og ha innflytelse over de strategiske prosessene. HR-direktøren i Bedrift Y hadde en plass i utvidet konsernledelse med rikelig muligheter for involvering i prosesser samt stor påvirkningskraft. I samsvar med Sunde-Eidem sin teori om strategisk HR må HR-funksjonen være en bidragsyter og sparringspartner innenfor verdiskapning og strategiske prosesser, samtidig som det må være et samsvar mellom HR sine aktiviteter og virksomhetens strategi. Informantene i Bedrift Y var enstemmig i at HR-funksjonen ble ansett som en strategisk partner i deres virksomheter. Bakgrunnen for dette er at ledere fritt kan henvende seg til HR-avdelingen som bistår med strategiske spørsmål og svar, relatert til personale og kompetanse, innenfor eksempelvis rekruttering, utvikling og avslutning.

Ettersom HR-avdelingen sikrer at organisasjonen til enhver tid har de riktige menneskelige ressursene tilgjengelig og opprettholder sin markedsposisjon, er det dermed avgjørende at HR har en plass i toppledelsen, der hvor viktige beslutninger, prosesser og avgjørelser blir diskutert og iverksatt. I samtaler med informantene kom det og frem at *“HR forstår hele verdikjeden”* og *“HR tenker ikke HR, HR tenker business”*. Det er helt klart avgjørende og en viktig faktor at HR aktivt bygger seg et sterkt kompetansegrunnlag og en god forretningsforståelse, for at de skal bli interessante som en strategisk partner.

I forhold til HR-funksjonens strategiske rolle og deres koblinger til virksomheten fant vi at Bedrift Y befinner seg i en toveis-kobling, som definert av Noe m.fl. Forholdet mellom HR-avdelingen og virksomheten er preget av tillit og aksept, som ga HR-avdelingen en større strategisk rolle i virksomheten. Dette samsvarer med Noe sin teori om en toveis-kobling, ettersom en HR-funksjon i en slik kobling har en gjensidig avhengighet til den strategiske planleggingsfunksjonen, som blir betegnet som toppledelsen, hvor vi allerede har identifisert at HR er representert. I tillegg ser vi en sterk tilknytning til en integrerende kobling fordi HR-



direktøren i bedriften er en aktiv aktør og integrert i toppledelsen slik teorien til Noe m.fl tilsier.

HR-avdelingen i Bedrift Y er med på å utarbeide bedriftens strategiske beslutninger, samt iverksette og realisere de. De er med fra start til slutt, og mener det ikke er mer å gjøre for å integrere HR-avdelingen i strategiske beslutninger. Det stemmer godt overens med den teoretiske beskrivelsen av en integrerende kobling ettersom HR-funksjonen skal være bundet til strategiutviklingen, implementeringsprosessen og strategigjennomføringen. Vi antar at deres strategiske bidrag forsterkes av at det er lite hierarki i praksis, da dette som tidligere nevnt forenkler kommunikasjon mellom HR og ledelsen.

Bedrift X derimot har en HR-funksjon som kan forstås med teorien til Noe m.fl om en enveiskobling. Toppledelsen utvikler den strategiske planen, mens HR implementerer den. Fordi HR er en relativt ny funksjon i bedriften, er det naturlig at toppledelsen ikke er sikker på hvilke effekter som kan hentes ut fra HR. For at dette skal optimaliseres er det viktig at ledelsen inviterer HR til et samarbeid for utvikling av de strategiske planene. I denne sammenhengen kan det være viktig å vurdere graden av gjensidig tillit og aksept som en viktig faktor for å kunne få til samarbeidet. Som nevnt i teoridelen må det være et samsvar mellom HR-aktiviteter og virksomhetens strategi for at det skal dreie seg om strategisk HR. Med enveiskoblingen som eksisterer hos bedriften mener vi etter våre funn at HR sin rolle i Bedrift X som strategisk bidragsyter ikke utspiller seg i stor nok grad til at de kan anses som en strategisk partner. For at HR skal anses som en strategisk partner ser vi at Bedrift Y sin integrerende kobling bestående av et gjensidig samarbeid med ledelsen er mer verdiskapende, i den grad prosessene i denne koblingen er mer resultatgivende enn Bedrift X sin enveiskobling, som i denne sammenheng vil være for svak da de har lavere innflytelse i strategiske planlegging- og beslutningsprosesser.

HR-avdelinger generelt står ovenfor et veiskille om hvordan funksjonen skal løftes for å innta de nye rollene som strategisk partner. Parallelt som de tradisjonelle rollene som rekruttering, håndtering av sykefravær og oppsigelser ivaretas, må HR gjennomføre en grundig transformasjon.

På en side ser vi at HR kan bidra til en bedre bedriftsstruktur ved å gjennomføre tradisjonelle prosesser, men på en annen side har de fortsatt en lang vei å gå for å beregnes som en

strategisk partner. Informantene kritiserte HR for å tenke for mye i sin egen boble og at fokuset må flyttes over til *“hardcore business-tenkning”* koblet opp mot virksomheten. Beskrivelsen stemmer overens med teorien til Noe m.fl., hvor HR bruker for stor del av sin tid på transaksjon og tradisjonelle aktiviteter; typisk rutineoppgaver. Disse aktivitetene har en moderat strategisk verdi og liten påvirkningskraft i rollen som strategisk partner. Derimot bør fokuset og innsatsen flyttes over på transformasjons aktivitetene, fordi det er de aktivitetene som bidrar til verdiskapning på sikt. Samtidig må det være et samsvar mellom HR-aktivitetene og virksomhetsstrategien, og HR må bli flinkere til å måle og fremheve resultatene av sin egen avdelings prestasjoner og verdi for bedriften. Følgelig hevdet en informant at HR må jobbe mer proaktivt opp mot ledelsen og resten av organisasjonen, for å sette i gang tiltak vedrørende kompetanseutvikling, utviklingsmuligheter, fornyelse og endring. Dersom HR opererer på denne måten vil de selv invitere seg inn i prosessen som strategisk partner og beslutningstaker ved å bevise sin verdiskapning og nytte.

Kompetanseprisen fra HR Norge ble tildelt en av bedriftene på bakgrunn av deres satsing på kompetanseutvikling i en nedgangsperiode. De våget å satse på et systematisk og langsiktig kompetansetiltak internt selv i dårlige tider. Avdelingen som i all hovedsak står for innhold og gjennomføring av programmene er egne medarbeidere i HR-avdelingen og ressurspersoner i andre avdelinger. I henhold til Mikkelsen og Laudal er virksomheter avhengig av kompetansen og kunnskapen som de ansatte besitter for å oppnå økende andel av verdiskapning. Dette vil i det lange løp danne et godt rammeverk for opplæring og kunnskapsdeling som står grunnfast selv i kritiske faser som eksempelvis nedbemanning. Bedriften får i dag igjen for satsingen, da de har kompetente og motiverte ansatte.

For å oppsummere så vi at inkludering av HR i en toppledergruppe er viktig for at de kan utøve innflytelse med den kompetansen de sitter på om de menneskelige ressursene som finnes i bedriften. I henhold til Noe m.fl sin teori om de fire koblingene vil en integrerende kobling være en optimal anvendelse av HR-avdelingen som en strategisk partner, selv om hverken Bedrift X eller Bedrift Y oppfylte alle betingelsene for å bli beskrevet som en strategisk partner under denne definisjonen. Vi så at et kontinuerlig arbeid med kompetanseutvikling vil øke en andel av verdiskapning ved at HR kan bidra med utnyttelse av kunnskapen de ansatte besitter.

## 5.2 HR-roller

### *Transaksjonsbaserte HR-tjenester*

Som beskrevet i teorikapittelet er transaksjonsbaserte HR-tjenester standardiserte og administrative oppgaver som kan organiseres i egne avdelinger, i eller utenfor virksomheten. Fra våre funn kom det frem at de fleste HR-informantene mente det var mye administrativt arbeid på alle områder, men at de som funksjon jobbet mer spesialisert.

Basert på det dominerende rollesettet som er beskrevet hos Ulrich, Younger og Brockbank finner vi, på tvers av bedriftene, en del fellestrekk som peker mot deres rolle som servicefunksjon. En HR-medarbeider mottar daglig spørsmål vedrørende til helse, miljø og sikkerhet (HMS). En annen HR-medarbeider jobber spesialisert innenfor rekruttering. I tillegg har lønn blitt overført til HR avdelingen, hvor de besvarer daglige standardspørsmål relatert til lønn, belønning og pensjon. Fordi HR-medarbeiderne i disse bedriftene er spesialisert på hvert sitt fagområde er det ikke nødvendig å ”outsource” på grunn av mangel av ekspertise. Informanter fra HR-avdelingen mente at denne rolleinndelingen var avgjørende, mer effektivt og tidsbesparende. Det at Bedrift Y opererer som en servicefunksjon gir de ansatte spesialisert støtte på deres daglige spørsmål, samtidig som det er besparende for organisasjonen å drive med dette tilbudet internt da de HR-ansatte også kan brukes til mer strategiske prosesser.

En informant fra linjeledelsen opplyste at før HR-avdelingen ble opprettet, ble en stor del av tjenestene og rådgivningen ”outsourcet” til andre servicesentre. Dette førte til at hver gang HR-relaterte spørsmål ble diskutert benyttet de ansatte seg av eksterne konsulenter for rådgivning. Som følge av dette ble avgjørelser basert og fattet på ulike grunnlag. Etterhvert som en intern HR-funksjon fikk ansvar for slike tjenester har dette ført til at alle avgjørelser blir besluttet på samme grunnlag, og for virksomhetens beste. Der HR-funksjonen er lite tilgjengelig ser vi at linjeledelsen ikke får svar på aktuelle spørsmål, reflektert i kommentaren fra en av informantene: *“Mye godt tankegods men veldig lite tilgjengelig, noe som fører til at vi må spørre mye”*. Det er derfor viktig at HR setter av nødvendig tid og ressurser til slike oppgaver for at det skal ha en verdi for den interne driften.

For at HR skal spille sin rolle som en transaksjonsbasert HR-tjeneste er det viktig at de ansatte føler de kan få svar på sine spørsmål på en lettvin og effektiv måte. En transaksjonsbasert HR-tjeneste kan sammenlignes med en administrativ funksjon, som i likhet med Ulrichs teori er en viktig rolle som gir god støtte for både ledelsen og de ansatte i bedriften. Ved å

utarbeide en oppdatert personallhåndbok for eksempel vil hver enkelt ansatt har tilgang på retningslinjer og rutiner i virksomheten, samtidig vil mange av forespørslene til HR-funksjonen forsvinne. Informantene mente det var avgjørende at tilretteleggende verktøy for personalledelse, som en personallhåndbok, ble utarbeidet av HR-avdelingen da de besitter mest kompetanse på området. For ansatte utenfor HR-avdelingen vil det være svært tidsbesparende å ha en manual eller database hvor de kan finne relevant informasjon, skjemaer og verktøy. Slik kan linjeledelsen operere mer selvstendig og tilstrekkelig, samtidig som HR-avdelingen kan fokusere på mer omfattende og krevende prosesser. Denne inndelingen vil også være mer effektiv og kostnadsbesparende, da linjelederen kan fokusere på sitt daglige arbeid, som igjen vil føre til verdiskapning.

### *HR-utvikling*

Som det fremkommer i teorien til Mikkelsen og Laudal er HR-utvikling en sentral rolle i verdiskapningen. Det er viktig at HR-avdelingen er med i prosesser og fokuserer på å implementere virksomhetens strategi i alle HR-aktiviteter som blir gjennomført. Flertallet av våre informanter bestående av både HR og linjeledere, så på HR-avdelingen som en inkluderende støttefunksjon som var til stede i prosesser fra start til slutt. Gjennom workshops og lederutviklingsprogrammer ble HR-avdelingen sett på som en sterk bidragsyter, da informantene var enig i at HR-relaterte tiltak og prioriteringer ble gjennomført på bakgrunn av virksomhetsstrategien. En informant uttalte at *“HR tenker ikke HR, HR tenker business - det er derfor de er med i strategiske prosesser”*. Beskrivelsen som her blir gitt stemmer godt overens med hva Mikkelsen og Laudal definerer som strategisk HR, hvor ambisjonen er at HR skal styrke virksomheten på et strategisk nivå. Dette skal påvirke organisering på det operasjonelle nivå, som sammen skal føre til verdiskapning og konkurransefortrinn. For at rollen som HR-utvikler skal utnyttes, kan vi se at god kjennskap til, og kompetanse om, organisasjonens forretnings- og tjenesteområder er sentralt, som informanten bekreftet.

### *HR-forretningspartner*

Rollen som HR-forretningspartner handler i stor grad om HR-medarbeidere som jobber tett på de ulike avdelingene i virksomheten for å støtte linjeledere i lokale HR-problemstillinger. Sammenlignet med våre funn kan vi se at dette er tilfelle hos bedriftene vi intervjuet. HR-avdelingene utarbeider verktøyer og maler til bruk ved for eksempel medarbeidersamtale og faglig oppfølging av de ansatte, som kan benyttes av linjeledelsen helt ned til bunnlinjen. I Bedrift X bidrar HR-avdelingen med rekruttering for blant annet å sikre grunnlag av riktige

retningslinjer som en spesialist på feltet. En linjeleder i Bedrift Y uttalte seg om følgende: *“HR kjenner førstelinjen best, da de ser at verdien er i menneskene som jobber der. Det er veldig naturlig at de vier mesteparten av sin tid til oss (ansatte)(...) ut i fra hvordan vårt firma er organisert og sammensatt”*. Samarbeidet mellom linjeledelsen og HR-avdelingen i Bedrift X synes å fungere godt, med en god kommunikasjon og virksomhetens strategien i bakhodet i alt som blir implementert og berørt, men at de mangler full utnyttelse for å være en fullverdig strategisk partner. Ved at HR-avdelingen samarbeider tett med førstelinjen og bidrar med sin spesialkompetanse og dybdekunnskap der det er behov, vil dette igjen føre til verdiskapning for bedriften i form av ressursutnyttelse samt at prosesser blir mer effektive og tidsbesparende. Rollen som forretningspartner er en av de vanskeligste å implementere, da HR må ha forståelse for virksomhetsdriften og de eksterne omgivelsene som vi har nevnt tidligere. Dette er ikke kun for å forbedre utførelsen av HR-aktiviteter, men også for at de kan bidra til strategiske beslutningsprosesser i samarbeid med ledelse.

#### *HR-ekspertsenter*

Som nevnt tidligere i teoridelen er HR som et “ekspertsenter” en enhet med spesialister og ekspertressurser som er med på å utforme og utvikle løsninger for ulike deler av organisasjonen i samarbeid med HR-forretningspartnere. En kan se det slik at de tilbyr et assortiment av tjenester som i hovedsak er til for å skape gjennomgående strukturer og effektivitet ved å utvikle felles løsninger for alle forretningsenhetene. Dette utvalget er utgangspunktet HR-forretningspartnere bruker som hjelpemiddel for utvikling og implementering av diverse HR-praksiser. Samtidig må tjenestene inneholde en grad av fleksibilitet ettersom ikke alle enheter kan belage seg på standardiserte løsninger.

En bedrifts HR-team krever ekspertise innenfor områder som rekruttering, konfliktløsning, leder- og organisasjonsutvikling og lønn. I vårt utvalg finner vi spesialisering innenfor HMS, rekruttering, kompetanseutvikling og lønn. Basert på våre funn var det ingen av informantene som direkte betegnet deres avdeling som et selvstendig ekspertsenter. Derimot brukte de ordene “spesialiserte på hvert sitt fagområde”, som kjennetegner ekspertsenter. En av bedriftene ga også uttrykk for å spille en sentral rolle i forbindelse med faglig utvikling, rekruttering, bygging av en felles bedriftskultur og utvikling av ansatte med spesielt fokus på lederutvikling. Vi vil derimot ikke fastslå at bedriftene har et selvstendig ekspertsenter da de ikke kun driver med utvikling av rammeverktøy for HR, men med hele implementeringsprosessen. Med en stor grad av spesialiserte enheter hos begge bedrifter kan

det diskuteres om det er nødvendig med et eget ekspertsenter som utformer og utvikler løsninger, da en HR-enhet som HR-forretningspartner får i oppgave å implementere den. For at denne modellen skal bli tatt direkte i bruk, må det være en viss størrelse på bedriften som bedriftene oppfyller, samtidig kan det være vanskelig å etablere en slik organisering i en allerede grundig organisert bedrift.

Det kommer frem i teorien til Ulrich at ekspertsenterne må vise sin verdi og gjøre seg fortjent til sin plass i bedriften for at virksomheten skal se behovet for en slik ekspertenheter. Det samme gjelder for HR som en strategisk partner, da de må kunne vise til at de tilbyr service av høy kvalitet før det er sannsynlig at de vil bli tatt inn i ledelsen. Det kan diskuteres om det er nødvendig for alle bedrifter å ha en egen enhet som ekspertsenter, for eksempel med personalsaker. Ved å tilby standardiserte løsninger kan de øke effektiviteten internt i organisasjonen ved å unngå ”outsourcing” av oppgaver, velge rett praksis for spesifikke situasjoner, forenkle arbeidshverdagen for linjeledere, opprettholde en konsistent utførelse av prosedyrer og levere tjenester av høy kvalitet. På en annen side vil kompleksiteten av å ha flere HR-enheter rettet mot forskjellige HR-aktiviteter, kreve en klar ansvars- og rollefordeling med godt definerte arbeidsoppgaver. I tillegg vil flere enheter kreve ny og mer spesifikk kompetanse innenfor hver avdeling samt ansettelse av flere mellomledere.

### *HR-ledelse*

Teorien til Mikkelsen og Laudal antar at kompetanseoverføring mellom linjeledere og HR-medarbeidere er en viktig del i prosessen til strategisk verdiskapning, da HR-avdelingen sitter på relevant og nyttig kunnskap som kan gjøre prosesser lettere for linjelederne. Til gjengjeld vil HR-medarbeiderne få en grundigere og bredere forståelse av forretningsdrift og kjerneaktiviteter som foregår nedover i verdikjeden av linjelederne. Samtlige intervjuobjekter fortalte at de henvender seg til HR-avdelingen for å få bekreftelse og veiledning på eksempelvis medarbeidersamtaler og utvikling av ambisiøse ansatte, da de besitter mer spisskompetanse på disse områdene. Mikkelsen og Laudal påstår i sin teori at en fullkommen kompetanseoverføring finner sted når HR-kompetansen overføres til linjelederne, og linjelederne overfører deres kompetanse tilbake til HR-medarbeiderne. I denne sammenhengen følte informantene at kompetanseoverføringen foregår mer fra HR sitt ståsted til linjeledelsen enn fra linjeledelsen tilbake til HR. Med andre ord, foregår det her kompetanseoverføring motsatt av hva Mikkelsen og Laudal beskriver i sin teori.

For at en HR-avdeling skal kunne oppfylle Ulrichs sin rolle om HR-ledelse må kompetanseoverføringen være gjensidig mellom linjeledelsen og HR-avdelingen. På en side er det bra at HR overfører relevant og nyttig kompetanse til linjeledelsen, men på en annen siden er linjelederne nødt å gi noe tilbake slik at HR bedre kan utvikle og standardisere prosesser og verktøy. Toveis-kommunikasjon og gjensidighetsprinsippet er viktig for verdiskapning i virksomheten. I samsvar med Mikkelsen og Laudals teori må ledere med myndighet og beslutningskraft fungere som en brobygger mellom HR-avdelingen og linjeledelsen. Denne faktoren er avgjørende for at linjeledelsen kan benytte HR fullt ut på områder som de selv mangler kompetanse. Til gjengjeld kan også HR-avdelingen få mulighet til å implementere virksomhetsstrategien i nye og viktige prosesser, som øker sjansen for verdiskapning og maksimalt utnyttelse av ressurser.

Basert på vår forskning har vi funnet noen elementer som går mot det teorien til Ulrich, om fem roller som strategisk partner tilsier. Når Ulrichs fem roller ble satt mot hverandre, så vi at noen roller hadde høyere relevans enn andre. Det kan tenkes at det ikke er nødvendig å oppfylle alle rollene for å oppnå betydelig verdiskapning, men heller fokusere på den struktureringen som er best tilpasset virksomhetens drift. Fra informantene får vi inntrykk av at rollene kan gli inn i hverandre, og at en utarbeidelse av fem roller for strategisk HR, som Ulrich foreslår, kan bli for komplisert å implementere. Eksempelvis ble det nevnt i HR-ekspertsenter at flere funksjoner innenfor en stor HR-avdeling kan skape forvirring for ledelsen og ansatte når det kommer til hvem de skal henvende seg til. Hvis en slik inndeling skal bli foretatt er et av de viktigste kravene derfor at rollene er klart definert. De to mest signifikante rollene for vår problemstilling var rollene som HR-ekspertsenter og forretningspartner. Dette fordi de utfyller hverandre ved at de jobber på tvers av avdelinger, og kan bidra til verdiskapning i form av strategisk planlegging og spesialisert kunnskap. Samtidig så vi at rollen som transaksjonsbasert HR-tjeneste også var noe som våre informanter vektla som verdifullt, ved at en slik rolle vil gi spesialisert støtte av høy kvalitet, og minske sannsynligheten for at lederne bekymrer seg for at HR inkluderer seg i andre områder, ettersom de har et funksjonelt service senter.

### **5.3 Tydeliggjøring av HR-funksjonen**

Med utgangspunkt i HR-funksjonens utvikling der teorien til Noe m.fl. antar det er svært utenkelig at HR-funksjonen enten bør, eller kan, levere effektivt innenfor alle rollene og aktivitetene det stilles krav til fra virksomheten. Det kan videre tenkes at dagens HR ikke har

rikelig med ressurser, kompetanse eller riktig strukturering til å bidra fullstendig. For at HR-avdelingen skal bygge god nok kompetanse ut i bedriften, må de først sørge for at deres egen kompetanse er tilstrekkelig innenfor områder som organisasjonsendring, forretningsresultater, lederutvikling og beslutningsarbeid. For at dette skal være mulig må HR-avdelingen effektivt fordele oppgavene for et maksimalt utbytte. Det kan derfor tenkes at HR-avdelingen delvis må omstruktureres og tilegne seg mer relevant kompetanse. Først da kan det tenkes at HR-funksjonen kan levere effektivt innenfor alle rollene og aktivitetene, noe det absolutt bør stilles krav og forventninger til. Vi søkte derfor å finne ut hvordan informantene mente at HR-funksjonen kan tydeliggjøres.

Det finnes ikke et klart skille for hva som er administrative og strategiske oppgaver. Som beskrevet i teorikapittelet 3.7.1 er en administrativ funksjon eksperter som utøver tradisjonelle personaladministrative oppgaver som blant annet omfatter lønn. Våre funn viser at det mangler flere elementer som sykefraværsoppfølging, konflikthåndtering og avvikling av arbeidsforhold for å kunne kalle det en administrativ funksjon. For at HR da skal anses som en strategisk partner burde de organiseres i en utviklingsfunksjon. Her nevner Sunde-Eidem at HR er med på utvikling av HR-prosesser og støttesystemer, hvorav de også blir inkludert i store endringsprosesser helt fra starten av. Verdiskapningen kommer inn i bildet ved at HR identifiserer og forstår trekkene til organisasjoner som bidrar til resultatoppnåelse. I denne sammenheng mener vi at det er elementært at HR har en forståelse for business.

Basert på spørsmål om hvordan linjelederne best kan utnytte en HR-funksjon kom det frem i intervjuene at majoriteten av informantene synes utnyttelsen og struktureringen av HR-avdelingen fungerer bra som det er nå. For ledelsen sin del var det viktig at HR-funksjonen rettet seg administrativt mot driften for at de kunne ha best utnyttelse av HR som en funksjon, hvor enhetene er spesialisert innenfor hvert sitt fagområde. Det viser seg at HR må ha fullt fokus på sine grunnleggende oppgaver som rekruttering og opplæring før de kan bevege seg over på ny mark som strategisk partner. En av informantene nevnte at de *“bruker HR mer som en støtte og ikke en ‘driver’ i prosessen”*, og begrunnet det med at det tidvis skyldes mangel på kunnskap om HR som forretningspartner. Dette stemmer godt overens med den teoretiske beskrivelsen, og mangel på ressurser hos virksomheten. Noen av informantene følte at ledelsen dro nytte av HR senere i endringsprosesser, og at dette skapte mer arbeid for HR hvor de brukte tid på å rydde opp i etterkant av prosessene. Vi ser at dette er en konsekvens som vi finner igjen i teorien (Noe, 2012) ved at HR blir brukt mer som en rådgiver enn en



aktiv aktør. Vi mener dette er oppsiktsvekkende med tanke på deres faglige kompetanse og områder hvor HR kan bidra med verdiskapningen på vegne av virksomheten, som strategisk utvelgelse av fremtidig ansatte og kompetanseutvikling av eksisterende ansatte. For at en eventuell splittelse skal skje antar vi basert på våre fortolkninger at det grunnleggende i den administrative funksjonen må være på plass og fungere før en eventuelt utviklingsfunksjon skal opprettes.

Det er virksomhetsstrategien som ligger til grunn for hvordan organisasjoner er strukturert og det finnes ingen bestemt fasit. En splittelse av HR-funksjonen som administrativ og strategisk funksjoner kan derfor være mulig å praktisere i virksomheter hvor det ligger til rette for en slik strukturering, som er avhengig av bedriftens størrelse, ansatte og oppgaver. Basert på våre forutsetninger kan vi anslå at en slik splittelse kan egne seg i mellomstore- til store bedrifter, da de ofte har solide ressurser, flere ansatte, mer kompetanse og en organisasjonsstruktur som ligger mer egnet til grunn. På en annen side uttalte et fåtall informanter at *“Dersom HR forstår verdikjeden kan man få like stor effekt med den strukturen vi har i dag”*. Det var en gjennomgående tanke at det ikke nødvendigvis fungerer eller er optimalt med en splitting av HR-funksjonen, og at dette må vurderes på bakgrunn av den individuelle bedriftens behov.

Dersom en slik splittelse skulle finne sted i en virksomhet, er det flere faktorer som kan påvirke organisasjonsstrukturen. Til å begynne med vil både ledere og ansatte få nye mennesker å henvende seg til når det kommer til HR-relaterte spørsmål. Det er da viktig med tydelig definerte roller, som kom frem i funnene våre, for at verdiskapningen skal finne sted og at virksomhetene skal få best mulig utbytte. Som teorien til Sunde-Eidem tilsier jobber organisasjonen dermed delvis strukturert, men med en felles grunnmur i verdier og virksomhetens strategi. Andre faktorer det er viktig å ta hensyn til er hvor beslutningsmyndigheten skal finne sted, hvem som skal rapportere til hvem samt hvem som tilhører under hver enhet.

Teorien til Charan sier at det er på tide å splitte HR i to deler, men basert på våre funn er det et avvik fra hva teorien sier og hva som er typisk gjennomgående hos informantene. På tvers av bedriftene så vi at en slik splittelse vil føre til et kunstig skille som skaper forvirring for resten av organisasjonen med tanke på hvem de skal ta kontakt med. Dessuten vil varierte oppgaver være en motivasjon for HR-medarbeiderne, og ved en splittelse vil oppgavene bli for oppsplittet. Det kommer frem at HR-avdelingen i Bedrift Y jobber 80 prosent

administrativt og 20 prosent strategisk, og en splittelse i HR-avdelingen vil ikke dermed føre til en verdiskapning verken for HR-avdelingen og virksomheten da det administrative og strategiske arbeidet henger sammen. Det er viktig for funksjonen å ha fokus på begge områdene for å bidra til verdiskapning. For å kunne implementere nye tiltak vil ikke strategier hjelpe hvis det ikke er tiltak som raskt kan følges opp igjen.

I lys av tidligere forskning og i samtale med informantene, ble vi oppmerksom på at Ram Charan sin *“amerikanske oppskrift”* ikke nødvendigvis kan passe inn i norsk organisasjonskultur, eller strukturering. I motsetning til Charan sin teori om splittelse av de to funksjonene bidrar til vekst, mente de norske informantene at dette ikke er gjennomførbart i praksis *“Hadde vært luksus hvis noen kunne jobbet slik, men finnes det kompetanse og muligheter i praksis?”*. Dersom man først skulle gjort en helomvending av HR-avdelingen kunne en slik splittelse vært en mulig løsning. På en side kan en splittelse føre til en unik verdi og et solid konkurransefortrinn ettersom bedrifter er nødt til å utvikle seg for å henge med i et konkurransepreget marked. Videre tilegner bedrifter seg ny kompetanse nærmest daglig og vi mener at ved en eventuell splittelse bør ikke tilegning av kompetanse være et problem, dersom det blir lagt til rette for en slik implementering. Et mulig forslag er å splitte HR i to funksjoner som beholdes internt, hvor et mindre utvalg jobber med bedriftsstrategien, og et større utvalg arbeider i en administrativ funksjon. Ut fra Charans teori og antakelser fra våre funn, burde det være noen som jobber mer spesialisert i retning strategisk og administrativt, innenfor fagområder den enkelte ønsker å være gode på.

Det ble innledningsvis foreslått at dersom HR skal kunne levere effektivt innenfor alle roller og aktiviteter er løsningen å dele funksjonen i to; en administrativ funksjon og en utviklingsfunksjon. Teorien til Boudreau og Lawler tilsier at HR må være organisert i utviklingsfunksjonen for å kunne være en strategisk partner. I samsvar med vår problemstilling trekker vi slutningen at HR kan bidra til verdiskapning ved å identifisere trekkene til organisasjoner og ha en forståelse for bedriftsutvikling som var gjennomgående hos informantene. Informantene fra linjeledelsen understrekte forretningsforståelse og knapphet på ressurser som årsaker til at en selvstendig utviklingsfunksjon ikke har blitt utviklet enda. Det at HR blir mer brukt som en rådgiver enn en aktiv aktør i strategiske prosesser kan være en mulig forklaring til hvorfor HR ikke har inntatt en sterk nok posisjon som strategisk aktør. Til slutt er det viktig å være oppmerksom på at en eksisterende modell hentet fra utlandet ikke nødvendigvis er ideell eller passer for norske bedrifter. Hvorvidt en

to delt HR funksjon vil fungere mener vi krever mye forberedelser, ny kompetanse, rolleavklaringer og tillit på vegne av ledelsen for å være gjennomførbart.

## 6.0 Konklusjon

Vi har gjennom vår forskning og i denne oppgaven forsøkt å belyse og besvare følgende problemstilling:

*Hvordan kan strategisk HR bidra til verdiskapning?*

Hensikten med oppgaven var å undersøke hvilken posisjon HR-funksjonen har i to norske virksomheter i dag, og hvordan de kan strukturere sitt arbeid for å bidra til verdiskapning. Vi har belyst tre ulike faktorer for verdiskapning: strategisk HR, HR-roller og tydeliggjøring av HR-funksjonen. Konklusjonen er basert på våre funn og tolkning av analysen, satt opp mot teori og tidligere forskning.

Gjennomgående i denne oppgaven er at HR må ansees som en strategisk partner før de kan bidra til verdiskapningen. Først må HR bygge seg en sterk forretningsforståelse av hele verdikjeden for at de skal bli interessante som en strategisk partner. Videre må HR jobbe proaktivt opp mot ledelsen og resten av organisasjonen for å sette i gang tiltak som transformasjonsaktiviteter. Ved å operere på denne måten inviterer HR seg selv inn i prosessen som strategisk partner ved å vise sin verdi og nytte som funksjon.

Vi så tendenser til at Ulrich sine fem strategiske HR-roller ikke nødvendigvis må være fullt implementert på alle punkter, ettersom verdiskapningen til en bedrift kan være til stedet ved fravær av noe roller. Rollene som utmerket seg av strategisk verdi var; HR-forretningspartner og HR-ekspertsenter. Dette er et interessant funn ettersom det motsier Ulrichs teori om at alle rollene må være utfylt for at HR-funksjonen skal bidra til verdiskapning i virksomheten.

Ved tydeliggjøring av HR-funksjonen må HR sørge for at egen kompetanse er tilstrekkelig før de kan tilegne og bistå virksomheten med nødvendig kunnskap. For at HR skal kunne levere innenfor områdene det stilles krav til, var det vesentlig at arbeidsoppgaver må fordeles grundig. Videre finnes det ikke i dag et klart skille mellom administrative og strategiske oppgaver, og det viser seg at HR må ha full forståelse for sine grunnleggende oppgaver før de kan bevege seg over på ny mark som strategisk partner. Vi så en klar sammenheng ved at HR må forstå hele verdikjeden og “tenke business” i alt de gjør, kan føre til like stor effekt med

den strukturen virksomhetene allerede har. Deretter fant vi ut at en splitting av HR-funksjonen til en administrativ- og utviklingsfunksjon ville forbedret den strategiske rollen til HR, men at det ville ført til et kunstig skille og forvirring i organisasjonen. Varierte oppgaver viste seg å være en motivasjonsfaktor for de ansatte og mangel på kompetanse var noen av hovedårsakene til at en slik splittelse ikke var implementerbar i praksis.

Hovedsakelig konkluderer vi med at det er et par elementer som burde inkluderes i HR-funksjonens utvikling og veien til en komplett strategisk partner og verdiskaper; definere hvilke områder som HR skal levere på, knytte HR-arbeidet opp til overordnede strategier og mål, og ha kompetanse samt forretningsforståelse for hele verdikjeden.

## **7.0 Kritikk til egen forskning**

Ettersom vi har forsket på to private virksomheter kan vi ikke si om våre funn kan generaliseres til offentlige virksomheter, eller til andre private virksomheter. Vi oppfordrer derfor til videre forskning på temaet for å belyse eventuelle nye områder.

Vi valgte å bruke flere ulike teorier som vi mente kunne bidra til verdiskapning for å kunne belyse problemstillingen fra flere ståsted. Omfanget av teori var en utfordring under søkeprosessen av informasjon, da det krevde mye fokus for å holde seg til temaet. For at oppgaven skulle ha en sammenheng brukte vi mye tid på å samkjøre teori, intervjuguide, analyse og drøfting. Forskningen på flere teorier har vært ressurskrevende på grunn av merarbeid, og en utfordrende drøftelse og analysedel for å se sammenhenger.

Vi erkjenner at underveis i forskningsprosessen måtte kaste et spørsmål fra intervjuguiden da spørsmålet hadde ingen verdi for vår problemstilling. Det var en feil som vi ikke forutså i pilotintervjuene, og som kunne vært unngått hvis intervjuguide hadde vært mer spesifikk utarbeidet. I etterkant av våre reelle intervjuer ble det oppdaget at formuleringene av spørsmålene våre fremdeles kunne vært mindre teoretiske. Videre var det et par tilfeller hvor vi ikke fikk tydelig nok svar på spørsmålene fra noen informanter som kan ha med enten misforståelse av spørsmålet eller mangel på intervjuerfaring fra vår side.

Underveis i skrivingen av analysedelen var vi bekymret for å miste informasjon fra intervjuene som videre førte til at vi tilføyde unødvendig informasjon fra intervjuene, og

analysedelen ble overveldende. Det førte til at vi ble “blinde” på vår egen oppgave, men fant til slutt ut hvilken informasjon som var relevant i forhold til problemstillingen.

Valgene vi har tatt kan ha begrenset forskningen og innhenting av data, men vi føler oss sikre på oppgavens kvalitet er av høy validitet på grunnlag av de fremgangsmåtene og valgene vi har foretatt oss. Forskningsprosessen har gitt oss nye erfaringer som vi tar med oss videre i senere forskning.

## **8.0 Begrensninger og videre forskning**

Vi har valgt å fokusere på to virksomheter i vår forskning som kan begrense muligheten til å se flere variabler av et fenomen.

I forskningsprosessen har vi underveis reist flere problemstillinger som vi ikke har hatt mulighet til å forske på, da denne oppgaven har sine begrensninger, men som er interessante problemstillinger til videre forskning. Blant dem var spørsmålet om det finnes store forskjeller mellom HR-funksjoner i privat og offentlig virksomhet.

Med tanke på å splitte HR-avdelingen i to funksjoner ville det vært interessant å se på hvordan organisasjonsstrukturen skal se ut etter en endt splittelse av HR funksjonen. Spørsmål som hvem skal rapportere til hvem mellom den administrative funksjonen og utviklingsfunksjonen ville vært sentralt for videre forskning. Samtidig vil det være interessant å se om det er virksomheter som har implementert konseptet, og sett på hvordan det påvirker HR-funksjonens verdiskapning i praksis.

I tillegg vil temaet om Ulrichs fem strategiske roller vært forsket på i forhold til å teste det ut på bedrifter, og se hvordan det fungerer i virksomheter som har en slik organisering i HR-funksjonen. Underveis i forskningsprosessen kom vi over en bedrift som nylig hadde implementert en inndeling etter Ulrichs fem strategiske roller, som vi til senere kan tenke oss å forske på. Det førte oss til en siste problemstilling; kan det tenkes at det ikke er nødvendig å oppfylle alle rollene som et konkurransefortrinn, men heller fokusere på den struktureringen som er best tilpasset virksomhetens drift.

## 9.0 Litteraturliste

- Alvik, Ole, 2015 “Leverer HR det lederene vil ha?” *Tidsskrift for Personal og ledelse*, 2015(1):37-39. Lesedato: 05 Januar 2016:  
<http://ledernet.no/personal-og-ledelse-12015>
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness, 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Berg, Bruce L og Howard Lune. 2012. *Qualitative reseach methods for the social sciences*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Boudreau Johan W and Lawler III Edward E, University if Southern California. 2015. “The strategic role of HR: What does a strategic HR function look like?” A collection of thought pieces: Changing HR Operating models, 15-17. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Charan, Ram. 2014. “*Its time to split HR*”. Harvard Business Review. Lesedato 4 januar 2016:  
<https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>
- Det store norske leksikon. Feilkilder. Lesedato 25 mars 2016:  
<https://snl.no/feilkilde>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Torsvik, Jan. 2013 *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- HR Norge. Er HR historie eller fremtid? Lesedato 20 nvember 2015.  
<http://hnrorge.no/aktuelt/er-hr-historie-eller-fremtid>
- HRs nye oppdrag. Lesedato 4 november 2015.  
<http://hnrorge.no/hr-tema/strategisk-hr/strategi/hrs-nye-oppdrag>
- Norsk Medisinaldepop tildelt kompetanseprisen fra HR Norge. Lesedato 26.mars 2016.  
<http://hnrorge.no/presse/norsk-medisinaldepot-tildelt-kompetanseprisen-fra-hr-norge>
- & Young, E. HR-undersøkelsen 2012: HR i endring – små skritt eller paradigmeskifte?. Lesedato 13. mars 2016  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersokelsen\\_2012/\\$FILE/HRunders%C3%B8kelsen%202012\\_Web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersokelsen_2012/$FILE/HRunders%C3%B8kelsen%202012_Web.pdf).
- Kunnskapsbasert praksis. *Kvalitativ metode*. Lesedato 25 februar 2016:  
<http://kunnskapsbasertpraksis.no/kritisk-vurdering/kvalitativ-metode/>
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Licence to work*. 2. utg. Holdte: Valmuen forlag.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart og Patrick M. Wright. 2012. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 8.utg. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Pellet, Lizz. "How to Get Out of the World of Swirl and into Strategic Calm: Today's HR Imperative." *Workforce Solutions Review* 6, no. 5 (September 2015): 4-6. *Business Source Complete*, EBSCOhost (accessed February 11, 2016).
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Skyttermoen, Torgeir og Vaagaasar, Anne Live. 2015. *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm
- Strack Rainer, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Haracio Quiros og Pieter Haen. 2012. *Creating People Advantage 2012: Mastering HR Challenges in a Two-Speed World*. The Boston Consulting Group og World Federation of personell Management Associations.
- Sunde-Eidem, Lucie Kathrine. 2014. "Hva jobber en HR-avdeling med?" *Psykologisk tidsskrift* 17-21. Lesedato 16.februar 2016:  
<https://reinertsenas.files.wordpress.com/2014/05/hva-jobber-en-hr-avdeling-med-lucie-sunde-eidem.pdf>
- Uen, Jin Feng, et al. "Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations." *Human Resource Management* 51, no. 1 (January 2012): 3-23. *Business Source Complete*, EBSCOhost (accessed February 11, 2016).
- Ulrich, David. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave. 2007. "Workforce Management". *The new HR organization*, p40-44. 4p. *Business Source Complete* (15475565).
- Ulrich, David, Jon Younger og Wayne Brockbank. 2008. "The twenty-first century HR organization". *Human Resource Management*, 47(4): 829-850. *Business Source Complete* (35387120).

## Vedlegg I: Intervjuguide for HR-medarbeidere

### Bacheloroppgave 2016

#### Redegjørelse for oppgaven

---

- Studerer HR og personalledelse 3. året ved Høyskolen Kristiania. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan strategisk HR kan bidra til verdiskapning i virksomheten. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### Gjennomførelse av intervju

---

- Intervjuet vil bli gjennomført i henhold til Høyskolen Kristiania retningslinjer. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.
- Dette er en kvalitativ undersøkelse som vil bli gjennomført i form av dybdeintervjuer med en semi-strukturert form. Dette grunnet at vi ønsker å oppnå en god dialog med informanten og for å gå mer i dybden i deres svaralternativer hvis nødvendig. Forventet tid for gjennomførelse av intervjuet er satt til 45 minutter per intervjuobjekt.

#### Etikk

---

- *Sikre at etiske retningslinjer blir fulgt.*
1. Vil du forbeholde deg anonym i denne oppgaven?
  2. Er det greit om vi bruker lydopptaker for å enklere transkribere data?

#### Personalialia & bakgrunn

---

- *Innhente bakgrunnsinformasjon om respondent. Løsne litt på stemningen.*
1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
  2. Hva er dine arbeidsoppgaver?
  3. Hva opptar mesteparten av din arbeidsdag?



## Strategisk HR

---

- **Intro: Hva mener vi med strategisk HR:**

*I strategisk HR er man, sett i forhold til tradisjonell HR, mer opptatt av prosessen hvor man knytter HR-strategiene til virksomhetsstrategi og måler effektene på prestasjoner. HR får en strategisk rolle hvor de er en funksjon som får et selvstendig ansvar hvor de vurderer hvordan ansatte kan bidra til å nå virksomhetens mål.*

*(Hvordan HR kan bidra med å nå virksomhetens overordnede mål).*

1. Hvem har hovedansvaret for å utarbeide virksomhetens strategiske plan?
2. Hvordan jobber HR-funksjonen strategisk?
3. Hvordan er HR involvert i utviklingen av virksomhetens strategier og mål?
4. Hvordan kan strategisk HR bidra til en verdiskapning i virksomheten?
5. Hvordan er forholdet til HR og ledergruppen når det kommer til strategiske beslutninger?
6. Hvilken innvirkning har HR-funksjonen i din organisasjon på ledergruppen?
7. Anser du HR-avdeling som en strategisk partner i virksomheten?
  - a. Hvis ja: Hvordan?  
Hvis nei: Hvorfor ikke?
8. Hvordan kan ledergruppen bidra med å integrere HR mer i strategiske avgjørelser?

## HR-roller

---

- **Intro: Følgende skal vi stille noen spørsmål for tilknyttet HR funksjonens roller, som er avgjørende for et konkurransefortrinn for virksomheten.**

1. Hvordan organiseres de operative oppgavene?
2. Hvordan sikrer HR faglig utvikling i organisasjonen?
3. Hvordan samarbeider HR med førstelinjen?
4. Jobber dere som spesialister eller generalister i forhold til HR-aktiviteter?
5. Hvordan er kompetanseoverføringen mellom HR og linjeledere?

## Tydeliggjøring av HR-funksjonen

---

- **Intro:** *I lys av HR-funksjonens utvikling, kan vi se at det er svært utenkelig at en funksjon enten bør eller kan levere effektivt innenfor alle rollene og aktivitetene. Vi vil nå stille noen spørsmål rundt hvordan dette kan gjøres.*
1. Hvordan er HR-funksjonen strukturert hos dere?
  2. Er det en annen måte du kunne tenkt deg at HR-avdelingen burde vært strukturert på?
  3. Hvordan er HR-arbeidet fordelt blant de ansatte i HR-avdelingen?
    - a. Oppfølging: Hvor stor del av deres arbeidshverdag er satt av til administrativt og strategisk arbeid?
  4. Hva tenker du om å dele HR-funksjonen i to funksjoner, en administrativ funksjon og en utviklings funksjon?
  5. Hvilken betydning vil en slik endring ha for HR-avdelingen?
    - a. Hvordan vil det påvirke resten av organisasjonen?

## Avslutning

---

- *Takke respondenten for deres engasjement.*
1. Er det noe mer du ønsker å tilføye? (eksempelvis forslag til spørsmål).
  2. Er det greit om vi tar kontakt på et senere tidspunkt om det er noe mer vi lurer på?

## Vedlegg II: Intervjuguide for linjeledere

### **Bacheloroppgave 2016**

#### **Redegjørelse for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3. året ved Høyskolen Kristiania. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan strategisk HR kan bidra til verdiskaping i virksomheten. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Gjennomførelse av intervju**

---

- Intervjuet vil bli gjennomført i henhold til Høyskolen Kristiania retningslinjer. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.
- Dette er en kvalitativ undersøkelse som vil bli gjennomført i form av dybdeintervjuer med en semi-strukturert form. Dette grunnet at vi ønsker å oppnå en god dialog med informanten og for å gå mer i dybden i deres svaralternativer hvis nødvendig. Forventet tid for gjennomførelse av intervjuet er satt til 45 minutter per intervjuobjekt.

#### **Etikk**

---

- *Sikre at etiske retningslinjer blir fulgt.*
1. Vil du forbeholde deg anonym i denne oppgaven?
  2. Er det greit om vi bruker lydopptaker for å enklere transkribere data?

#### **Personalialia & bakgrunn**

---

- *Innhente bakgrunnsinformasjon om respondent. Løsne litt på stemningen.*
1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
  2. Hva er dine arbeidsoppgaver?

3. Hva opptar mesteparten av din arbeidsdag?

## Strategisk HR

---

- **Intro: Hva mener vi med strategisk HR:**

*I strategisk HR er man, sett i forhold til tradisjonell HR, mer opptatt av prosessen hvor man knytter HR-strategiene til virksomhetsstrategi og måler effektene på prestasjoner. HR får en strategisk rolle hvor de er en funksjon som får et selvstendig ansvar hvor de vurderer hvordan ansatte kan bidra til å nå virksomhetens mål.*

*(Hvordan HR kan bidra med å nå virksomhetens overordnede mål).*

1. Hvordan mener du HR kan skape verdi for organisasjonen?
2. I hvilken grad føler du HR burde spille en større rolle som en strategisk partner i virksomheten?
3. Hva ser du som din rolle i HR arbeidet?
4. Hvordan prioriterer du HR aktiviteter i hverdagen sammen med andre drift oppgaver? Hvorfor?
5. Hvordan innflytelse føler du HR har på virksomhetens strategi?
6. Anser du HR-avdeling som en strategisk partner i virksomheten?
  - a. Hvis ja: Hvordan?
  - Hvis nei: Hvorfor ikke?
7. Hvordan deltar og involveres linjeledelsen ved utarbeiding og implementering av nye HR-prosesser/tiltak?

## HR-rolle

---

- **Intro: Følgende skal vi stille noen spørsmål for tilknyttet HR funksjonens roller, som er avgjørende for et konkurransefortrinn for virksomheten.**

1. Hvordan er HR-oppgaver delt mellom HR-avdelingen og linjeledelsen? mener du at fordelingen fungerer godt nok? (transaksjonsbasert ledelse)
2. Hvordan sikrer HR faglig utvikling i organisasjonen?
3. Hvordan samarbeider HR med førstelinjen?

4. Hvem i HR-avdelingen rådfører du deg til når du har HR relaterte spørsmål?
  - a. Oppfølging: Hvorfor henvender du deg til vedkommende?
  - b. Oppfølging: Kunne du spurt noen andre om spørsmålet?
8. Hvordan er kompetanseoverføringen mellom HR og linjeledere?

### Tydeliggjøring av HR-funksjonen

---

- **Intro:** *I lys av HR-funksjonens utvikling, kan vi se at det er svært utenkelig at en funksjon enten bør eller kan levere effektivt innenfor alle rollene og aktivitetene. Vi vil nå stille noen spørsmål rundt hvordan dette kan gjøres.*
1. Hvordan og hvorfor henvender du deg til HR-avdelingen?
  2. Hvordan kunne du hatt best utnyttelse av en HR avdeling?
  3. Hvordan bør HR være strukturert?
  4. Hva synes du er de viktigste rollene til HR-avdelingen i relasjon med de ansatte i organisasjonen?
  5. Hva tenker du om å dele HR-funksjonen i to funksjoner, en administrativ funksjon og en utviklings funksjon?
  6. Hvordan vil en slik endring påvirke din jobb som linjeleder?

### Avslutning

---

- *Takke respondenten for deres engasjement.*
1. Er det noe mer du ønsker å tilføye?
  2. Er det greit om vi tar kontakt på et senere tidspunkt om det er noe mer vi lurer på?

## Vedlegg III: Transkribering av HR-informant

### Redegjørelse for oppgave

---

- Studerer HR og personalledelse 3. året ved Høgskolen Kristiania. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan strategisk HR kan bidra til verdiskapning i virksomheten. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

### Gjennomførelse av intervju

---

- Intervjuet vil bli gjennomført i henhold til Høgskolen Kristiania retningslinjer. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.
- Dette er en kvalitativ undersøkelse som vil bli gjennomført i form av dybdeintervjuer med en semi-strukturert form. Dette grunnet at vi ønsker å oppnå en god dialog med informanten og for å gå mer i dybden i deres svaralternativer hvis nødvendig. Forventet tid for gjennomførelse av intervjuet er satt til 45 minutter per intervjuobjekt.

### Etikk

---

- *Sikre at etiske retningslinjer blir fulgt.*

#### 1. Vil du forbeholde deg anonym i denne oppgaven?

Holde en åpen profil, send eksempler etterhvert.

#### 2. Er det greit om vi bruker lydopptaker for å enklere transkribere data?

Ja

### Personalialia & bakgrunn

---

- *Innhente bakgrunnsinformasjon om respondent. Løsne litt på stemningen.*

#### 1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?

5 år

**2. Hva er dine arbeidsoppgaver?**

Arbeidsmiljø, konflikter, varslingsaker, administrere bedriftshelsetjenesten, HMS

**3. Hva opptar mesteparten av din arbeidsdag?**

Telefon, e-mail med ledere rundt i landet. Konflikthåndtering.

**Strategisk HR**


---

- **Intro: Hva mener vi med strategisk HR:**

*I strategisk HR er man, sett i forhold til tradisjonell HR, mer opptatt av prosessen hvor man knytter HR-strategiene til virksomhetsstrategi og måler effektene på prestasjoner. HR får en strategisk rolle hvor de er en funksjon som får et selvstendig ansvar hvor de vurderer hvordan ansatte kan bidra til å nå virksomhetens mål. (Hvordan HR kan bidra med å nå virksomhetens overordnede mål).*

**1. Hvem har hovedansvaret for å utarbeide virksomhetens strategiske plan?**

Ledergruppen med øverste leder her på huset. De får igjen klar beskjed fra Tyskland som får input fra USA. Styre i NMD sender signaler til administrerende direktør. Dialog mellom styre og ledelse i Tyskland.

**2. Hvordan jobber HR-funksjonen strategisk?**

Tilpasse og utvikle opplæring. Nye avdelinger → bemanning. Få tak i det beste personellet ved langtidsplanlegging (har kontakt med studenter). Sikre god bemanning. Taktisk og strategisk: god ledertrening, opplæring sammen med rekruttering.

**3. Hvordan er HR involvert i utviklingen av virksomhetens strategier og mål?**

HR direktør i toppgruppen. HR koblet tett til det som skjer i toppgruppen. For å fange folk må du kunne håndtere folk. Er med på utarbeidingen, aktiv aktør. Ny satsning nå I-care implementeres i Europe-HR får denne jobben til å implementere verdier.

**4. Hvordan kan strategisk HR bidra til en verdiskapning i virksomheten?**

Riktig type opplæring, Legge til rette for ny kompetanse, legge til rette for grupper som ikke fungerer like bra. Tungt inne i lederopplæring. Få ledere til å fungere bra så fort som mulig for å slippe tap av motivasjon.

**5. Hvordan er forholdet til HR og ledergruppen når det kommer til strategiske beslutninger?**

Tillitsfullt og åpent. Interessert i å høre på det HR har å si. Gjensidig tillit, vil bedriften beste. Iverksette og realisere bedriften strategiske beslutninger på best mulig måte.

**6. Hvilken innvirkning har HR-funksjonen i din organisasjon på ledergruppen?**

Legger mye vekt på å rekruttere HR direktør, viktig funksjon/rolle. En sentral posisjon. HR er med på å sikre en god arbeidsplass.

**7. Anser du HR-avdeling som en strategisk partner i virksomheten?**

a. **Hvis ja:** Hvordan?

Helt klart. Tenke fremtid, mange utenlandske arbeidstakere. HR sikrer at disse kan lover/regler/prosedyrer, og beherske det administrative. HR legger til rette for det som fremmer salg og godt omdømme. Opplæringsbiten-levere og produsere fort, ha riktig kompetanse.

**Hvis nei:** Hvorfor ikke?

**8. Hvordan kan ledergruppen bidra med å integrere HR mer i strategiske avgjørelser?**

Kan ikke se hva vi kunne gjort mer. De har integrert HR godt. Høy tillit og aksept. Bygger preg av kultur for å gjøre de rette tingene. HR avdelingen her har vært her siden 80-tallet.

## HR-roller

---

- **Intro:** *Følgende skal vi stille noen spørsmål for tilknyttet HR funksjonens roller, som er avgjørende for et konkurransefortrinn for virksomheten.*

**1. Hvordan organiseres de operative oppgavene?**

Fagområde: rekruttering, kompetanseutvikling, interninformasjon, arbeidsmiljø, permisjon/opsigelse/kontrakt. Noen sitter på det basise administrative området. Lønn nettopp overført til HR.

**2. Hvordan sikrer HR faglig utvikling i organisasjonen?**

Opplæring av nye ledere. Modulbasert - 3 moduler. 50 nye ledere hvert år. Temabasert ledertrening. Dybden i rekruttering og konflikt håndtering).



Kvalitetsopplæring. HR arrangerer store samlinger. Ved eksempel rekruttering - HR håndterer søkesystemet, men linjeleder håndterer rekrutteringen.

**3. Hvordan samarbeider HR med førstelinjen?**

Tett og godt. Et samarbeid helt ned til bunnlinjen.

**4. Jobber dere som spesialister eller generalister i forhold til HR-aktiviteter?**

Spesialist. I en slik stor organisasjon er det fordel å ha spesialistkompetanse.

Bruker mindre tid. Mer effektivt. Dybdekunnskap.

**5. Hvordan er kompetanseoverføringen mellom HR og linjeledere?**

Masse, lager lederverktøy. Beskriver tilpasset språk på hvordan håndtere vanskelige saker.

## Tydeliggjøring av HR-funksjonen

---

- **Intro:** *I lys av HR-funksjonens utvikling, kan vi se at det er svært utenkelig at en funksjon enten bør eller kan levere effektivt innenfor alle rollene og aktivitetene. Vi vil nå stille noen spørsmål rundt hvordan dette kan gjøres.*

**1. Hvor synlig opplever du at HR er i organisasjonen? Hvilken deler av HR mener du er synlig?**

Veldig synlig ut i organisasjonen. Møter mange ledere flere ganger her hos oss. Vi kaller det servicekontor ikke hovedkontor. Lav terskel for førstelinjen å ta kontakt med oss. Bruker 70% av tiden på dette. Bruker andre apoteker som gode eksempler, ved å ta i bruk det som har fungert et sted til et annet. HR er med på samlinger, mye kontakt med studenter.

**2. Hvordan er HR-funksjonen strukturert hos dere?**

Sender et dokument om organiseringen hos oss på e-mail til dere.

**3. Er det en annen måte du kunne tenkt deg at HR-avdelingen burde vært strukturert på?**

Fungerer bra som den gjør. Alternativ kunne vært å ha små team som tok seg av hver del av landet, en desentralisert organisasjon, eksempel tre håndterer Nord-Norge. Men er veldig fornøyd med funksjonsinndelingen på spesialistområdet som vi har nå. Opplever at da er man god på sine områder, er effektive. Også at vi er tett koblet til driften ifht opplæring/rekruttering. Alle funksjoner er operativt rettet mot driften.

#### 4. Hvordan er HR-arbeidet fordelt blant de ansatte i HR-avdelingen?

Spesialisert.

##### 1. Oppfølging: Hvor stor del av deres arbeidshverdag er satt av til administrativt og strategisk arbeid?

Spørs hva man legger i strategisk, min jobb 80/20 operativt. Man gjør mye strategisk planlegging. Jobber strategisk på et operativt nivå.

Jobber litt med begge deler. Det operative må være i orden, skjer mye strategisk i det daglige. Klarer ikke å gjennomføre en stor strategisk endring hvis andre avdelinger mangler folk. Må jobbe operativt for å få til det strategiske! Det henger mye sammen.

#### 5. Hva tenker du om å dele HR-funksjonen i to funksjoner, en administrativ funksjon og en utviklings funksjon?

Vegret meg for det. Får fort et kunstig skille. Det henger så tett sammen.

Styrken vår er at vi kan ha blikket på begge deler. Optimalisere gruppen på det operative nivået er en viktig betingelse for å få til store strategiske endringer på et større nivå. Føler ikke at det er delt i dag. Når det kommer til stykket handler det om å fikse vanskelige relasjoner, få tak i de beste, ikke gå ut ifra amerikanske oppskrifter.

#### 6. Hvilken betydning vil en slik endring ha for HR-avdelingen?

Fri kolbing mellom teori og praksis. En løsrevet strategisk HR funksjon/gruppe ville ha sett mye på moderne oppskrifter for god HR, ville mistet muligheten for å sjekke om dette er gjennomførbart i praksis.

##### a. Hvordan vil det påvirke resten av organisasjonen?

Tror ikke det ville fungert her.

### Avslutning

- 
- *Takke respondenten for deres engasjement.*

1. Er det noe mer du ønsker å tilføye? (eksempelvis forslag til spørsmål).
2. Er det greit om vi tar kontakt på et senere tidspunkt om det er noe mer vi lurer på?