

HR som en strategisk partner

- Hvordan arbeider HR-avdelinger for å være en relevant deltaker i ledergruppen?

Bacheloroppgave (BCR3102) ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse



Vår 2017

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2017 og har til tider vært en utfordrende og krevende prosess, men fremfor alt har den vært nyttig og lærerik for fremtidige utfordringer. Temaet for oppgaven ble utarbeidet gjennom mange samtaler og diskusjoner innad i gruppen, før vi landet på temaet strategisk HR, med problemstillingen "*Hvordan arbeider HR-avdelinger for å bli en relevant deltaker i ledergruppen*". Dette er et tema alle i gruppen er interessert i og ville undersøke nærmere.

Vi må rette en stor takk til vår veileder Andreas Thon ved Høyskolen Kristiania som har vært til god hjelp med innspill og ideer til oppgaven vår. Du har kommet med støttende ord og oppmuntringer og hjulpet oss å komme i kontakt med bedriftene. Vi vil også takke våre informanter fra Statens Vegvesen, Nordea, Leger uten Grenser, CargoNet og Grand Hotel for at dere tok dere tid til å snakke med oss og dele deres kunnskap og erfaring. Uten dere hadde vi ikke klart å gjennomføre denne oppgaven.

Vi vil også takke hverandre for godt samarbeid og for at vi har holdt ut med hverandre gjennom denne intensive prosessen.

Sist, men ikke minst vil vi takke Høyskolen Kristiania for tre innholdsrike og lærerike år, hvor vi har tilegnet oss kunnskap som forhåpentligvis vil gjøre oss til attraktive arbeidstakere innenfor HR og personalledelse.

God lesing!

Oslo / 16.05.17

748724, 748516, 749081

Sammendrag

Som avslutning på tre års studier ved Høyskolen Kristiania med studieretning HR og personalledelse har vi valgt å fordype oss i temaet strategisk HR. Oppgavens problemstilling *“Hvordan arbeider HR-avdelinger for å være en relevant deltaker i ledergruppen?”* ble utviklet gjennom interesse for hvordan fremtidsrettede bedrifter arbeider og utvikler seg. På bakgrunn av omfattende endringer av HR-funksjonen, som har gått fra en administrativ rolle til å ha en mer anerkjent plass ved det store bordet, mener vi at utviklingen er et aktuelt tema som er relevant for utdanningen vår. For å kunne svare på problemstillingen har vi kommet frem til tre forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirker strukturen HR sin funksjon?*
- *Hvilken rolle har HR i bedriftens strategiske planlegging for å nå de overordnede målene?*
- *Hvilken kompetanse trenger HR avdelingen?*

Vi har valgt å fordype oss i disse tre temaene og i tillegg har vi undersøkt ledergrupper fordi det er relevant i forhold til problemstillingen. Vi har brukt kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer for å kunne besvare spørsmålet. Vi har gått inn i fem bedrifter med solide HR-avdelinger og intervjuet åtte informanter som jobber innenfor HR-funksjonen. Teorien i oppgaven er fremfor alt basert på Dave Ulrichs forskning om hvordan HR-avdelinger skal jobbe effektivt for å være en ressurssterk deltaker.

HR-avdelingen i de bedriftene vi undersøkt har gjort forandringer og flere er akkurat nå i en endringsfase. Funnene viser til at HR-funksjonen har fått et oppsving og jobber ikke lenger kun som en støttefunksjon. Nå er den en del av den strategiske planleggingen. For å bli en troverdig deltaker i bedriften mener vi at HR-ansatte må ha en god organisatorisk forståelse og bli dyktige til å fremheve den kompetansen. Gjennom å vise til hvilken verdi de legger til, kan de oppfattes som relevante for de ansatte og ledelsen. På denne måten endres strukturen til å gi HR en plass i ledergruppen. HR vil få mulighet til å bli en strategisk partner og kunne jobbe mer proaktivt med krav om at de må vise til at deres resultater hjelper bedriften til å nå de overordnede målene.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

OPPGAVERNS OPPBYGGING OG STRUKTUR.....	6
1.0 INNLEDNING	7
1.1 FORMÅL MED OPPGAVEN	8
1.2 FORUTSETNINGER OG AVGRENSNINGER.....	9
1.3 PRESENTASJON AV INFORMANTENE	9
1.4 BEGREPSAVKLARING OG DEFINISJONER.....	12
2.0 TEORI.....	13
2.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR	13
2.1.1 Reorganisering av HR-funksjonen i organisasjonsstrukturen	13
2.2 STRATEGISK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	14
2.2.1 Organisasjonsstrategi og HR-strategi	15
2.2.2 Strategisk Partner	16
2.2.3 Fem utfordringer for å bli en strategisk partner.....	16
2.2.4 Den ideelle CHRO.....	17
2.2.5 Den ideelle HR-avdelingen	18
2.2.6 Hvordan bygge en effektiv HR-avdeling	19
2.3 KOMPETANSE.....	20
2.3.1 Troverdige aktivister	21
2.3.2 Evnebyggere	23
2.3.3 Strategisk Posisjonist	24
2.4 EFFEKTIVE LEDERGRUPPER.....	25
2.4.1 Ledergruppens tre resultatområder	26
2.4.2 Ledergruppens forutsetninger.....	27
2.4.3 Ledergruppens prosesser	27
3.0 METODE.....	28
3.1 VALG AV METODE.....	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN	29
3.3 DATAINNSAMLING	30
3.3.1 Utvalg.....	30
3.3.2 Intervjumetode.....	31
3.3.3 Intervjuguide	32
3.4 GJENNOMFØRING OG DOKUMENTERING.....	32

3.5 DATAANALYSE	33
3.6 RELIABILITET	34
3.7 VALIDITET.....	34
3.8 FORSKNINGSETIKK.....	35
4.0 PRESENTASJON AV FUNN	36
4.1 STRUKTUR.....	36
4.2 STRATEGISK HR.....	38
4.3 KOMPETANSE.....	40
4.4 LEDERGRUPPEN	43
5.0 DRØFTING AV FUNN	45
5.1 STRUKTUR.....	45
5.2 VIRKSOMHETSSTRATEGI OG HR-STRATEGI.....	46
5.2.1 <i>Utvikling av strategi</i>	47
5.2.2 <i>Forskjellen når HR er med i utviklingen av strategi og verdier</i>	48
5.2.3 <i>HR som en støttefunksjon</i>	49
5.3 KOMPETANSE.....	50
5.3.1 <i>Troverdig aktivist</i>	51
5.3.2 <i>Evnebygger</i>	53
5.3.3 <i>Strategisk posisjonist</i>	54
5.4 LEDERGRUPPEN	55
6.0 AVSLUTNING	57
6.1 KONKLUSJON	57
6.2 KRITIKK TIL EGEN FORSKNING	59
6.3 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING.....	59
7.0 LITTERATURLISTE	61

VEDLEGG 1: Intervjuguide

Oppgavens oppbygging og struktur

Oversikt over oppgavens deler

Del 1: I oppgavens første del vil vi begynne med en innledning til undersøkelsen vår. Vi vil legge frem bakgrunnen for oppgaven, for så å legge frem vår problemstilling og forskningsspørsmålene. I tillegg vil vi henvise til den viktigste teorien vi har brukt, og en kort presentasjon av våre informanter.

Del 2: Her vil vi presentere relevant teori for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi har delt opp teorien i fire kategorier; struktur, strategi, ledergrupper og kompetanse. Denne strukturen vil vi følge videre i oppgaven.

Del 3: Denne delen vil være vårt metodekapittel. Her beskriver vi hvordan vi har gått frem i undersøkelsen for å kunne gi leseren et korrekt bilde av fremgangsmåten og den metoden vi har brukt. Forskningsdesignet, innsamlingsmetoden, intervjuguiden, samt oppgavens validitet og reliabilitet vil være med.

Del 4: I oppgavens fjerde del vil vi presentere våre funn. Denne informasjon vil komme fra empirien fra våre dybdeintervjuer.

Del 5: Ut i fra teorien vi har presentert, og funnene vi har samlet inn i del 4 vil vi i denne delen drøfte de to. Formålet er å se fellestrekk og forskjeller mellom bedriftene og forholdet mellom teori og empiri.

Del 6: Her vil vi oppsummere oppgaven og vise til de resultater vi er kommet frem til for så å konkludere rundt disse. Vi vil også legge frem kritikk til egen forskning og anbefaling til videre forskning.

Del 7: Avslutningsvis vil litteraturlisten og vedlegg ta plass i del 7.

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven er avslutningen på et tre år langt studie innenfor HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi har valgt temaet strategisk HR på bakgrunn av interesse og nysgjerrighet for feltet som vi gjennom denne undersøkelsen vil fordype oss i.

HR har vært gjennom en utvikling der de startet med å fungere som en administrativ funksjon. Fokuset var på lønn, pensjon og rekruttering. Videre har HR utviklet seg til å fokusere på HR-praksiser og hvordan man kan finne den beste praksisen. Det ble lagt vekt på belønning, læring, kommunikasjon og utvikle gode ledere, før fokuset skiftet til å være strategiske partnere (Ulrich m.fl. 2012, 20). Cappelli (2015) mener at dersom HR skal utvikle seg må de se fremover, bruke analyser, løse problemer og være en strategisk partner. I følge Nordhaug (2002, 31) arbeider HR-avdelingene ofte reaktivt, men ved å ta del i den organisatoriske strategiske planleggingen, vil et proaktivt arbeid implementeres. Ulrich m.fl. (2017, 5) sier også at HR må forsøke å jobbe proaktivt og fokusere på organisasjonens overordnede mål. Ved å bidra til å nå forretningsmålene kan man bli en strategisk partner (Ulrich m.fl. 1997, 53).

På bakgrunn av dette vil vår oppgave fokusere på solide HR-avdelinger som befinner seg i Oslo for å se hvor langt de er kommet i denne utviklingen, hvordan de har jobbet for å komme seg dit og på hvilken måte de er relevante som strategiske partnere i ledergruppen. For å finne ut hvordan HR kan bidra til å nå de overordnede målene, vil vi undersøke bedriftenes struktur, strategi og kompetanse. Vi vil se på forskjeller og likheter i strukturen for å se om denne kan påvirke HRs rolle i ledergruppen. Under strategien vil vi undersøke virksomhetsstrategien og HR-strategien. Vi vil se på hvordan de er koblet sammen for å så ta rede på hvor involvert HR er i planleggingen og utviklingen av strategien. HR-ansatte må i dag ha en bredere kompetanse enn tidligere for å kunne bli troverdige, og derfor vil vi se på hvilken kompetanse HR har i dag og hvordan de bruker den til å bli strategiske partnere. Siden HR er en relativt ny utdanning, blir det interessant å se på balansen mellom utdanning og erfaring i bedriftene.

1.1 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å utforske og tilegne oss ny kunnskap samt å få en bedre forståelse av hvordan HR arbeider for å bli en relevant deltaker i ledergruppen. Vi ønsker at oppgaven skal bidra til å gi oss en bred forståelse innenfor fagfeltet og at vi skal kunne bidra med ny kunnskap til videre forskning. Som studenter mener vi at utviklingen i HR-funksjonen er et aktuelt tema som er relevant for utdanningen vår, nettopp fordi det snart er vi som skal være en del av de som hjelper til med å styre retningen og utviklingen til HR. Gjennom undersøkelsen vil vi få et bilde av hva som forventes av de ansatte i en HR-avdeling. På bakgrunn av vårt formål har vi kommet frem til problemstillingen.

- *Hvordan arbeider HR-avdelinger for å være en relevant deltaker i ledergruppen?*

Vi har valgt å gå i dybden på et tema og har derfor valgt å ta for oss en eksplorerende problemstilling med dybdeintervjuer for å ikke utelukke noen variabler. Dette har vi gjort fordi vi mener at problemstillingen vår krever forståelse av konteksten. Formålet vil i denne oppgaven ikke være å generalisere. Det er å finne fellestrekk som vil gi oss en indikasjon på hvilke prosesser som er avgjørende for at en HR-avdeling skal kunne ta en større plass i bedriften.

Vi vil gå dypere inn på temaet gjennom å ta utgangspunkt i tre forskningsspørsmål som vil lede til at vi kan besvare vår problemstilling. Forskningsspørsmålene går på struktur, strategi og kompetanse.

- *Hvordan påvirker strukturen HR sin funksjon?*
- *Hvilken rolle har HR i bedriftens strategiske planlegging for å nå de overordnede målene?*
- *Hvilken kompetanse trenger HR-avdelingen?*

1.2 Forutsetninger og avgrensninger

På grunn av mangel på tid og ressurser har vi valgt å avgrense oppgaven. For at våre muligheter til sikrere resultater skal øke har vi spisset og konkretisert undersøkelsen.

Vi har valgt å gå inn i fem bedrifter i Oslo som har veletablerte og solide HR-avdelinger. Vi mener at fem bedrifter er nok for å kunne finne likheter og forskjeller og vise til sammenhenger. En forutsetning har vært at HR sitter i ledergruppen. Valget begrunner seg i at vi er interessert i å se hvordan HR-funksjonen utvikler seg og se på hvilke egenskaper som trengs i fremtiden.

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i Dave Ulrichs teori. I tillegg har vi valgt å komplettere med forskning fra blant annet Peter Boxall og John Purcell i avsnittet om strategi og kompetanse. Vi har benyttet oss av Ulrichs kompetansemodell, der vi har avgrenset til å bruke tre av hans seks kompetanser. For å begrense oppgaven har vi valgt å ikke fokusere på ”change champion”, ”HR-inovator and integrator” og ”technology proponent”. Dette er fordi vi ikke vil legge for mye vekt på kompetanse og heller gi mulighet til å undersøke de andre temaene som går på struktur og strategi. Vi har tatt med en kompetanse fra hvert nivå og mener de er dekkende for å undersøke hvilken kompetanse HR trenger for å være en relevant deltaker i ledergruppen.

1.3 Presentasjon av informantene

Vi har i oppgaven hentet inn empiri fra våre dybdeintervjuer. Vi har gjennomført åtte intervjuer i fem forskjellige bedrifter. På bakgrunn av etiske retningslinjer og informantenes ønsker om å få bevare sin anonymitet har vi betegnet dem som Informant 1 til 8. Bedriftene vil nevnes med navn da vi mener at leseren vil få en bedre forståelse av konteksten og undersøkelsen. Informantene har gitt samtykke til at bedriftene er nevnt ved navn og at stillingstitlene er presentert i vår oppgave.

Statens Vegvesen

Statens Vegvesen er en statlig etat med rundt 7300 ansatte og ble etablert i 1864.

Informant 1

Stillingstittel: Seniorrådgiver innen arbeids- og organisasjonsutvikling.

Bakgrunn: Har hovedfag i arbeids – og organisasjonspsykologi. Har tidligere jobbet som prosjektleder og rådgiver i NAV.

Ansatt i bedriften siden: 2011

Informant 2

Stillingstittel: Avdelingsdirektør for HR utvikling

Bakgrunn: Psykologi utdanning. Har tidligere jobbet som konsulent i to større konsulentselskaper.

Ansatt i bedriften siden: August 2016

Nordea

Nordea ble i 2000 etablert ved sammenslåing av tre banker. De har over 33.000 ansatte på verdensbasis og er privateid.

Informant 3

Stillingstittel: People Consultant

Bakgrunn: Bachelor i forretningsjus. Begynte i kassen og så jobbet med personlig rådgivning og som prosjektleder.

Ansatt i bedriften siden: 2001 og har vært ansatt i HR-avdeling i 2,5 år.

Informant 4

Stillingstittel: People Business Partner

Bakgrunn: Ansatt siden 2003 som HR-partner (som nå endret navn til People Business partner). Tidligere organisasjonsutviklingskonsulent og avdelingsleder.

Ansatt i bedriften siden: 1979

Leger Uten Grenser

Leger Uten Grenser er en nøytral og uavhengig, medisinsk hjelpeorganisasjon. På kontoret i Norge er det 70 personer, de har mellom 40-50 i felt og det varierer mellom 100-300 som jobber i verv.

Informant 5

Stillingstittel: HR-direktør

Bakgrunn: Bachelor i Hotel Management. Har jobbet innenfor drift- og ledelse og salg- og markedsføring og jobbet med HR de siste 15 årene.

Ansatt i bedriften siden: 2010

Informant 6

Stillingstittel: HR-partner

Bakgrunn: Real kompetanse og frittstående kurs innen HR. Har jobbet som bilmegler, organisasjonssekretær og business partner for en annen bedrift.

Ansatt i bedriften siden: 2013

CargoNet

CargoNet ble etablert i 2001 og driver med godstransport på jernbane og er privateid.

Konsernet har i dag 430 ansatte.

Informant 7

Stillingstittel: Organisasjonsrådgiver

Bakgrunn: Bachelor i HR og personalledelse. Har jobbet i vikariat som HR-ansvarlig i datterselskapet.

Ansatt i bedriften siden: 2013

Grand Hotel

Grand Hotel er privateid og ble etablert i 1874. I dag har de 260 ansatte.

Informant 8

Stillingstittel: Human Resource Manager

Bakgrunn: Bachelor i Hotelledelse. Har tidligere lang erfaring innen hotell som blant annet Hotelldirektør.

Ansatt i bedriften siden: 2016

1.4 Begrepsavklaring og definisjoner

Vi vil i oppgaven bruke forkortninger i teksten som vi her vil avklare for å unngå eventuelle misforståelser hos leseren.

LUG - Leger Uten Grenser

SVV - Statens Vegvesen

CHRO - Chief Human Resource Officer, tilsvarer HR-direktør/leder

CFO - Chief Financial Officer, tilsvarer finansdirektør

HR - Human Resources, menneskelige ressurser

HRM – Human Resources Management

SHRM - Strategisk Human Resource Management

Store bedrifter - I oppgaven vår vil dette være Nordea og Statens Vegvesen

Mye av teorien vi har presentert er basert på engelske kilder som vi har oversatt til norsk. Vi vil gjøre leseren klar over at nyanser i språkforskjeller kan oppstå. Nedenfor vil vi presentere viktige begreper som vil forekomme i teksten.

Capability builder - Evnebygger

Credible activist - Troverdige aktivist

Strategic positioner - Strategisk posisjonist

HR professionals - HR-ansatte / HR-medarbeidere

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere teori som vi mener er relevant for vårt tema og vår problemstilling. Vi vil først redegjøre for organisasjonsstruktur og hvordan man kan organisere strukturen for å løfte HR-funksjonen. Deretter vil vi gå inn på strategisk HR og hvordan HR kan arbeide for å bli en strategisk partner. Ulrich presenterer fem utfordringer for å oppnå dette og hvorfor HR i dag påvirker bedriftens resultater og hvordan man kan bli den ideelle HR-avdelingen. Deretter vil vi se på hvordan en ledergruppe bør arbeide for å oppnå best mulig resultat. I kompetanse avsnittet vil vi presentere de tre HR kompetansene vi har valgt å fokusere på, det vil si troverdig aktivist, evnebygger og strategisk posisjonist og forklare hvilke faktorer som karakteriserer disse.

2.1 Organisasjonsstruktur

En bedrifts organisasjonsstruktur er basert på fordelingen av autoritet mellom ledere og medarbeidere og hvordan arbeidsoppgaver i bedriften skal fordeles, grupperes og koordineres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70). Størrelse, selvstendighet og teknologi er faktorer som påvirker hvordan de ulike avdelingene vil organisere seg (Mikkelsen og Laudal 2014, 38). Strukturen i en organisasjon gir bedriften form og viser på forhold mellom bedriftens ulike medlemmer vertikalt og horisontalt. Hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å kunne påvirke atferd i en målrettet retning (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 120).

2.1.1 Reorganisering av HR-funksjonen i organisasjonsstrukturen

Det tradisjonelle organisasjonskartet for en HR-avdeling er at de forholder seg til toppledelsen som en stab på lik linje som for eksempel en økonomiavdeling. HR-avdelingen består vanligvis av tre avdelinger; lønn og pensjon, rekruttering og lederutvikling og kompetanse (Mikkelsen og Laudal 2014, 38). Charan, Barton og Carey (2015) mener at for å løfte HR må man forandre det tradisjonelle organisasjonskartet og redefinere arbeidsoppgavene deres. I stedet for å bli sett på som en støttefunksjon, må lederen for HR ha en sentral plass i ledergruppen. Det er viktig at ledergruppen har et tydelig bilde av hva en HR-funksjon kan bidra med. Medlemmene i ledergruppen må diskutere hva som forventes av HR-avdelingen for at de skal kunne ha mulighet til å leve opp til kravene som stilles og skape en tilleggsverdi (Charan, Barton og Carey 2015).

Ifølge undersøkelsen fra Deloitte (McDowell m.fl. 2016, 23) er hierarkiske organisasjoner på vei til å forsvinne og en viktig del av denne trenden er å forandre hvordan organisasjonen faktisk arbeider. Den nye trenden viser at bedrifter nå har mulighet til å utfordre den tradisjonelle organisasjonsstrukturen, styrke teamene, holde folk ansvarlige og fokusere på å bygge en kultur med felles informasjon, visjon og retning.

2.2 Strategisk Human Resource Management

I følge Mikkelsen og Laudal (2014, 27) er HRM alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i en organisasjon. Det handler om hvordan man kan engasjere og forvalte medarbeidere og få enkeltpersoner til å utvikles faglig og dermed bidra til at bedrifter oppnår gode resultater. Ved riktig organisering og strategisk bruk av de menneskelige ressursene kan ledere sammen med medarbeidere virke mer lønnsomt, innovativt og attraktivt. Dette vil videre gi mulighet til å sette enda høyere mål (2014, 28)

Menneskelige ressurser blir definert som de karakteristikkene som mennesker har og som de kan bruke for å utføre ulike oppgaver og utfordringer i livet. Menneskelige ressurser inkluderer kunnskap, ferdigheter og energier de kan bruke i daglige roller. Det inkluderer også de underliggende eller dynamiske karakteristikkene som fysisk og emosjonell helse, våre intellektuelle karakteristikk, personlighet og motivasjon. Mennesker er ikke menneskelige ressurser, de har menneskelige ressurser. Det er de talentene de kan bruke og utvikle på jobb og som de tar med seg når de forlater organisasjonen (Boxall og Purcell 2016, 4). HR-avdelingen er de som effektivt kan endre menneskelig atferd fordi det er HR som kan drive frem motivasjonen. HR handler i dag om relasjonsbygging og hvordan man utnytter menneskene sitt fulle potensial. Fokuset er skiftet fra å se de ansatte som personal til å se de menneskelige ressursene de har. Dette bekrefter verdien de ansatte har som en organisatorisk ressurs (May).

HRM er en prosess der en gruppe mennesker settes sammen til en funksjonell organisasjon (Boxall og Purcell 2016, 6). Det inkluderer også hvordan ledere kan virkeliggjøre mål, strategier og drift av virksomheten (Mikkelsen og Laudal 2014, 28). For å bygge den menneskelige og sosiale kapitalen organisasjonen trenger, adopterer ledere retningslinjer og praksiser for å organisere arbeidet og ansette mennesker. Det er disse retningslinjene og praksisene som er basisen for HRM.

Man kan skille HRM og strategisk HRM fra hverandre. I SHRM er man mer opptatt av hvordan man knytter sammen forretningsstrategien med HRM strategiene for å måle effekten på prestasjoner (2014, 34). Det stilles krav til at de både støtter hverandre og at effekten av den strategiske integrasjonen gir resultater. Dette perspektivet stiller krav til at HR-medarbeidere har kunnskap om kjerneaktivitetene i virksomheten (Mikkelsen og Laudal 2014, 36). I følge Nordhaug (2002, 31) arbeider HR-avdelingene ofte reaktivt, men ved å ta del i den organisatoriske strategiske planleggingen vil et proaktivt arbeid implementeres.

Ulrich m.fl. (2017, 5) støtter opp dette og sier at HR før jobbet reaktivt og fokuserte bare på HR og sine mål mens i dag må HR jobbe proaktivt og fokusere på organisasjonens overordnede mål. HR er ikke bare med i ledergruppen der strategien blir lagt, men det blir i større grad forventet at de legger til en verdi til diskusjonen. Fokuset i HR-avdelinger har skiftet fra å løse juridiske problemer til å være en viktig spiller for å oppnå bedriftens mål (Ulrich m.fl. 2012, 46). Funksjonen har gått fra å være transaksjonell til transformasjonell (May). Transformasjons-HR fokuserer på å tilpasse HRM med de organisatoriske overordnede virksomhetsmålene. Dette innebærer at HR-ansatte må ha en helhetlig forretningskunnskap og jobbe i samme retning som bedriften (Ulrich m.fl. 2012, 49).

2.2.1 Organisasjonsstrategi og HR-strategi

Boxall og Purcell (2016, 26) definerer organisasjonsstrategi som de kritiske sett av økonomiske og sosio-politiske valgene en leder tar i å bygge og lede en arbeidsstyrke. Ledere møter strategiske spørsmål om hvordan man skal tiltrekke en arbeidsstyrke med de riktige evnene og til en riktig kostnad. De må også ta beslutninger om hvordan de skal lede dem til å nå firmaets mål og utvikle forretningen over tid. Derfor er HR-strategi opptatt av de kritiske valgene som er assosiert med å konstruere og lede en arbeidsstyrke. Strategien bør gi retning og fokus for HR-avdelingen, definere avdelingens identitet og hvordan de ønsker å bli oppfattet, samt definere hvilke roller medarbeideren skal ha. Den bør også beskrive hva som skal leveres og hvilke resultater som skal oppnås. Strategien bør være samordnet med forretningsmålene og utarbeides sammen med viktige interessenter (Sørli).

2.2.2 Strategisk Partner

Peter Cappelli (2015) mener at HR må se fremover, bruke analyser, løse problemer og være en strategisk partner. Strategisk partner er det begrepet som brukes om HR-ansatte som bidrar til å nå forretningsmålene (Ulrich 1997, 53). En av de største utfordringene til HR er hvordan de skal støtte opp under foretaksstrategien samtidig som den hele tiden beveger seg. HR sin jobb er langsiktig, men bedrifter har sjeldent langsiktige planer for arbeidet deres. Å utvikle talent, ta tak i problemer med forskrifter, turnover og bygge en bedriftskultur tar tid (Cappelli 2015).

Å oversette strategi til handlinger krever disiplin. Det er den systematiske vurderingen og endringen av organisasjonens praksiser med forretningsmål. HR-ansatte må analysere organisasjonen, finne styrker og jobbe med å forbedre sine svakheter. De må undersøke organisasjonens prosesser og systemer med et mål om å forbedre dem for å oppnå de strategiske målene (Ulrich 1997, 66). HR må fokusere på dagens problemer og lage organisasjons- og bransjespesifikke strategier som tilsvarer dagens utfordringer. HR må kunne forklare hvorfor problemene de tar opp hører sammen med virksomheten og at det finnes fornuftige måter å håndtere dem på. Når problemer oppstår må HR kunne vise ledere hva de prioriterer og hvorfor. De må ha et synspunkt til hvert tema som er relatert til mennesker og som er relevant for virksomheten (Cappelli, 2015).

2.2.3 Fem utfordringer for å bli en strategisk partner

Ulrich (1997, 57) har kommet frem til fem utfordringer HR må overkomme for å bli en strategisk partner. Den første utfordringen går ut på at mange strategier blir skrevet ned, men aldri utført. Mye tid og ressurser blir brukt på å skrive dem, men ikke like mye på å implementere dem. Ofte er det toppledelsen som formulerer og lager strategiene, men de blir ikke erkjent av resten av organisasjonen og de involverer ikke de organisasjonsprosessene som kreves for å oppfylle de. For å bli en strategisk partner må man implementere strategien og gjøre den om til organisatoriske handlinger.

Utfordring nummer to er at de må lage et vurderingsskjema som har fokus på å tjene flere interessenters forventninger. De vil se på økonomisk verdi, kunde verdi og menneskelig verdi. HR-ledere må bli vurdert på alle områdene, og ikke bare om de legger til verdi hos de ansatte. Verdi hos de ansatte er viktig for HR-ledere, men verdien bør ikke bare måles på ansattes

holdninger, men alle prosesser som inkluderer de som lederskap, kommunikasjon og samarbeid (1997, 58).

Den tredje utfordringer er at HR må komme tidlig inn i den strategiske prosessen. Når en strategi blir planlagt er det ofte at HR spørsmålene kommer til slutt. Disse spørsmålene omhandler strukturen, kompetanser, ansvarsområder, organisasjon og lederskap som kreves for at strategien skal fungere. De får lite oppmerksomhet og lite innspill fra andre ledere og resultatet kan bli at det blir et isolert dokument som ikke legger til verdi i forretningsstrategien. HR bør integreres i prosessen for at ledere bedre skal kunne forme strategien sammen (1997, 59-60).

Den fjerde utfordringer er at HR-ansatte må unngå de kjappe løsningene. Dette er fordi områder som krever forbedringer tar tid. Det er to feller man kan gå i. Den første er *Benchmarking*, som vil si å lære om den beste praksisen (1997, 61). Det blir et problem om de bare går inn i et område uten å se på sammenhengen med andre praksiser de har og hvorfor det er viktig i en annen bedrift. De kan ikke stole på resultater som er for lette å måle. Disse kan fremstilles feil og være inkonsistente (Boxall og Purcell 2016, 62). Den andre fellen kalles *frou-frou trap* og er HR-trender som ikke legger til langvarig verdi. Kjennetegn på slike trender er at de er enkle og påstår at de kan løse komplekse problemer (2016, 63).

Den siste utfordringer handler om å ha fokus på å bygge kjernekompetanser i bedrifter. Kompetansene kan være broen mellom strategien og handlingene. Det er også mange bedrifter der prosesser erstatter kompetansene, der prosessene står for informasjonsflyt, beslutninger, materialer eller ressurser til å tjene kundene. Fokuset på kompetanse avklarer hvordan strategier kan bli gjort om til handlinger, og for å klare en strategi må bedriften ha kompetanser. Strategiene må bli oversatt til hvilke kompetanser som trengs for å gjennomføre den og så bli gjort om til HR-praksiser (Ulrich 1997, 63-64).

2.2.4 Den ideelle CHRO

For at en CHRO skal kunne legge til verdi i bedriften må han eller hun kunne forutsi resultater. Det innebærer at CHRO må få mulighet til å se om målene er oppnåelige ved å se på evner og kunnskap som finnes internt i bedriften. Ved å gjøre dette kan HR analysere om bedriften har den menneskelige kapitalen som trengs for å nå krav og mål. CFO og CHRO må

arbeide sammen for å forsøke å forutse verdiene som kan skapes i bedriften (Charan, Barton og Carey 2015).

En CHRO må hele tiden søke etter fremtidens verdiskapende personer og hvordan man kan utvikle deres kompetanse for at bedriften skal bli så god som mulig. Man må også gjøre bedriftsmessige vurderinger for å redusere tidsforsinkelsen mellom handlinger og tilbakemeldinger. Dette vil øke motivasjonen og forbedre driften (2015).

Charan, Barton og Carey (2015) mener det er viktig at CHRO har erfaring utenfor HR-området. Mangelen på erfaring kan føre til et kompetansegap i å forutse og analysere handlinger som ligger utenfor HR-funksjonen. CHRO bør derfor inkluderes i saker som ligger utenfor HR-funksjonen for å få en bedre forståelse av virksomheten og jobbe for å mobilisere de ansatte til å utvikle deres ytelse (2015).

2.2.5 Den ideelle HR-avdelingen

CEOs' rundt om i verden ser de menneskelige ressursene som den åttende eller niende viktigste funksjonen i en bedrift (Charan, Barton og Carey 2015). Tradisjonelt sett har HR-avdelinger levert mer verdi på innsiden av selskapet til ansatte og linjeledere enn til eksterne interessenter (Ulrich m.fl. 2012, 231). De som ikke jobber innenfor HR vurderer at HR leverer mindre verdi til hver enkelt interessent, enn det HR-kollegaer gjør. I bedrifter er det vanlig at de utenfor HR opplever HR-tiltakene som midt i mellom, hverken som gode eller dårlige. HR-ledere er derimot ofte fornøyde med deres egne HR-tiltak i bedriften (Kuvaas og Dysvik 2016, 236). Det viser at HR ikke er gode nok til å måle og fremheve resultater av egen avdelings prestasjoner (Ulrich m.fl. 2012, 231-232). Fosser (2015) mener også at de ikke er gode nok til å kommunisere den verdien HR skaper for bedriften. Dette er noe som må forandres og Charan, Barton og Carey (2015) mener at HR bør ha samme funksjon og status som andre avdelinger i en bedriften.

Det kan være vanskelig å måle en HR-avdelings resultater da de ofte bedømmes etter gjennomføring av å drive en prosess etter et budsjett, rekruttere de riktige ansatte eller få ned turnoveren. Disse prosessene er ikke direkte linket til verdiskapning (Charan, Barton og Carey 2015). Peter Cappelli (2015) påpeker at administrerende direktører er skuffet over det HR leverer som strategisk partner og mener de bør bli bedre til forretningsutvikling.

De fleste organisasjoner kan forbedre innsatsen og kvaliteten fra sine medarbeidere dersom HR-tiltakene blir mer internt konsistente og evidensbaserte. Dette krever en dypere kompetanse fra HR-arbeidere enn det som finnes i dag. HR må sørge for at resultatene sine er konsistente og oppleves slik blant ledere og medarbeidere (Dysvik og Kuvaas 2016, 239). Videre sier de at det er en positiv sammenheng mellom ledergruppens tro på at HR er lønnsomt og bedriftens økonomiske resultater. Hvis produktivitet og lønnsomhet er målet, bør man rekruttere toppledere som har tro og kunnskap om hva HR kan bidra med til bedriften.

Det er ofte mellomledere eller linjelederen som har den avgjørende rollen om organisasjonen opplever HR-funksjonen som nyttig (2016, 232). En studie gjort av Guest og King (2016, 236) viser til at HR-ledere ofte mangler nødvendig makt og innflytelse i bedriften sin. Dette vil lede til at relativt mange ressurser legges på problemløsning og krisehåndtering. Dette vil i sin tur gi HR-funksjonen et dårlig rykte blant ledere når det kommer til HR-funksjonens bidrag og effektivitet. Det dårlige ryktet og den manglende statusen fører til at ledere holder seg unna HR-funksjonen. Dette påvirker HRs evner til å påvirke ledelse og strategi (2016, 237).

En HR-avdeling skal hjelpe CEO med å bygge talenter og jobbe mot å frigjøre organisasjonens energi (Charan, Barton og Carey 2015). Dessuten må de kunne forutse hvilken kompetanse som trengs i fremtiden (Fosser 2015). For å løfte HR må arbeidsoppgavene til HR-funksjonen redefineres. HR skal ikke lenger bli sett på som en støttefunksjon, men må ha en sentral plass i beslutningstakingen (Charan, Barton og Carey 2015).

2.2.6 Hvordan bygge en effektiv HR-avdeling

For å bygge en effektiv HR-avdeling foreslår Ulrich m.fl. (2012, 237) syv prioriteter. For å kunne lede en HR-avdeling må CHRO ha en klar forretningsplan. Forretningskonteksten må defineres og ved å lære fra andre HR-ansatte og ledere som er fremtidsrettede, kan man enklere forutse hva som kanskje skjer i fremtiden i forhold til forventinger til HR-avdelingen. HR visjoner som definerer ambisjoner og svarer på hvem de er, hva de gjør og hvorfor de gjør det, må tydelig formidles internt og eksternt (2012, 239). HR må spesifisere resultater for å

kunne definere de evnene som kreves for å gjøre organisasjonen suksessfull. Dette kan man gjøre gjennom en organisasjons revisjon. HR må investere i og designe og implementere HR-praksiser innenfor rekruttering, trening og prestasjonsledelse. HR må skape styresett og struktur ved å justere HR-avdelingen med forretningen og lage en kontrakt for hvordan de separate rollene i HR skal jobbe sammen. Videre må HR forberede handlingsplaner med spesifikke handlinger for å lede avdelingen fremover med klare ansvarsområder og tidslinjer (2012, 240).

Sammensetningen av HR-avdelingen er omtrent fire ganger viktigere enn kvaliteten på hver enkelt HR-ansatt i å forutsi forretningsresultater. Selv om linjeledere liker HR-personen sin, er det kvaliteten på hele avdelingen som påvirker forretningene mest (2012, 235). HR sin jobb blir derfor å bygge en arbeidsplass og ikke bare en arbeidsstyrke. CHRO må opprette og administrere fremragende HR-avdelinger og sikre at alle personer i avdelingen knytter sammen sine ferdigheter med de overordnede målene til avdelingen og selskapet.

2.3 Kompetanse

Kompetanse kan defineres som den samlede kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2013, 46). De ansatte og deres kompetanse er ifølge Skorstad (2008, 19) en av de viktigste ressursene en virksomhet har.

En ny trend i Deloitte sin rapport fra 2016 viser at HR må forbedre kompetansen sin. HR må presse seg selv til å utvikle de ferdighetene og evnene de trenger for å kunne være konkurransedyktige. Gjennom å forbedre kulturen og engasjementet, bygge en ny generasjon ledere og designtenkning kan HR forbedre de ansattes erfaring og utvikle ledere som organisasjonen trenger (Volini 2016, 82). Ulrich m.fl. (2012, 48) støtter dette ved at HR sin rolle som strategisk partner er viktig for bedrifter. Kompetanse til å gjøre raske endringer, ta strategiske beslutninger og koble sammen omgivelsene med organisasjonen blir en større del av HRs arbeid.

I forskningen Ulrich m.fl. gjorde ble det identifisert seks domener av HR-kompetanser HR-ansatte må ha for å være effektive og bidra til å gjøre forretningene suksessfulle. Som tidligere nevnt har vi valgt å ta for oss tre av kompetansene. Vi ser i figur 1 at strategisk posisjonist operer på kontekstnivå, evnebygger på organisasjonsnivå og troverdig aktivist på individnivå (2012, 52). Vi vil herunder gå gjennom de ulike kompetansene.



Kilde: (Ulrich m.fl. 2012, 52).

2.3.1 Troverdige aktivister

I 1992 fant Ulrich m.fl. (2012, 46) ut at personlig troverdighet er et viktig domene for HR-ansatte. Denne kompetansen ligger på det individuelle nivået og troverdighet er en egenskap som handler om å være i stand til å arbeide sammen med toppledelsen, kommunisere tydelig og levere resultat med integritet (2012, 47). Troverdighet skapes når HR-ansatte fokuserer tid og oppmerksomhet på de problemene som er viktige for bedriften, møter sine forpliktelser og er engasjerte. Troverdige aktivister kommuniserer effektivt og bygger forhold basert på tillit med linjelederne og andre kollegaer, og demonstrerer en vilje til å ta profesjonelle og personlige risikoer for å skape verdi til bedriften (2012, 87). Det er fire faktorer som karakteriserer en troverdig aktivist og disse vil vi gå gjennom nedenfor.

Faktor 1 - få tillit gjennom resultater

Det viktigste elementet for å skape et rykte som en troverdig aktivist er å få tillit gjennom resultater (2012, 91). Når HR-avdelingen viser til gode resultater oppfattes den som profesjonell og effektiv. Dette kan gjøres gjennom tre elementer. Det første elementet er at man må sette klare forventninger til prestasjoner og mål. Resultat er basert på planer, og siden planer hele tiden er i forandring er det viktig med kontinuerlige diskusjoner og tilbakemeldinger for å kunne tilpasse seg retningen (2012, 93).

Element nummer to er at man må møte forpliktelser. En troverdig aktivist bygger selvtillit ved å holde løfter og levere riktig løsning til tidsfristen. For å kunne forbedre arbeidet og levere på de krav som stilles, må HR-ansatte få jevnlig tilbakemeldinger. Dette er viktig fordi det er mottakeren som bestemmer om det leves opp til forventningene. Når man er en troverdig aktivist forstår man at det også er de små detaljene som gjelder og har betydning i bedriften. Dette kan være å komme til tiden, være godt forberedt, være oppmerksom og ta initiativ (2012, 93).

Det siste elementet er å vise integritet. Som en troverdige HR-ansatte har de en spesiell forpliktelse til å være kulturelle forbilder. Det vil si at de skal gå foran for å vise hvordan man behandler kunder, leverandører, partnere og hverandre (2012, 93). HR-avdelinger som ikke jobber med dette elementet vil få mindre tillit fra medlemmer i ledergruppen og blir derfor ikke tildelt de kritiske oppgavene da relasjonen ikke er like sterk (2012, 94).

Faktor 2 - påvirke og relatere til andre

HR-ansatte og ledere skal bygge forhold på kryss og tvers av organisasjonen og eksternt for å møte utfordringer. Disse forholdene er bygget på prinsippet om å gi og få (2012, 97). De som er best på å påvirke og relatere til andre, blir beskrevet som å være engasjerte og viser genuin interesse til linjelederen og teamene de jobber sammen med. De gir innsikt i å utvikle og hjelpe linjeledere til å forstå de menneskelige ressursenes betydning i deres planer og prioriteter. De respekterer tiden til menneskene de jobber sammen med og jobber effektivt sammen med andre. De er også villig til å ta risiko på vegne av organisasjonen (2012, 98).

Faktor 3 - forbedre selvbevisstheten

Ved å være selvbevisst forbedrer man sine muligheter til å bygge tillit gjennom resultater og bygge sterkere forhold. Å være selvbevisst vil si at man har forståelse for egne styrker og svakheter. En suksessfull plan for å forbedre selvbevisstheten har fem elementer. Man må se behovet for forandring, ha et spesifikt mål, tidsramme og handlingsplan for endring. Man må ha støtte under og etter handlinger, streng overvåkning av prosessen og hjelp fra en annen person, gjerne en man ser opp til, som forsterker og støtter endring, motivasjon og engasjement (2012, 101).

Faktor 4 - styrke HR yrket

Å vite hvordan man gjør HR i egen organisasjon er essensielt for prestasjonene til organisasjonen. Å styrke HR-yrket involverer fire aktiviteter. Det første tiltaket er å se på hva andre dyktige HR-organisasjoner gjør. Gode HR-organisasjoner er en unik og rik kilde til ideer og innovasjoner som kan tas med tilbake til egen organisasjon og enten tilpasses eller adopteres (2012, 104). Neste tiltak er å forbedre ferdighetene til HR-kolleger. Det vil si at de beste HR-arbeiderne må lære bort sin kunnskap. Det tredje tiltaket er å bygge sterke eksterne forhold med andre HR-organisasjoner. Til slutt må man bli involvert i nøkkelarrangementer innen HR-samfunnet. Det er viktig å delta på arrangementer der andre HR-ansatte og ledere deltar og foreleser. Da får man en innsikt i hva de gjør og hva som er deres utfordringer og styrker.

2.3.2 Evnebyggere

Evnebygger er en kompetanse som ligger på organisasjonsnivå. Organisasjonsevner representerer hva organisasjonen er kjent for, hva den er god på og hvordan den former aktivitetene til å levere verdi (Ulrich m.fl. 2012, 110). HR-ansatte bygger den riktige organisasjonen når de definerer, diagnostiserer og leverer de rette organisasjonsevnene. Å være en evnebygger har betydning fordi evner varer lenger enn en hver individuell leder, og de etablerer en organisasjonsidentitet som varer over tid (2012, 114). Likt troverdig aktivist er det tre faktorer som karakteriserer evnebyggere.

Faktor 1 - å utnytte organisatoriske evner

Organisasjonen må bli designet for å hjelpe å levere strategi. For å gjøre dette burde HR-ansatte og forretningsledere fokusere på organisasjonen som et sett av evner, og ikke som en prosess, struktur eller system. Når strategien blir formulert, bør de også se på hvilke evner som trengs hos de ansatte for å kunne følge den (2012, 115). For å finne ut dette, kan de gjøre en organisasjons revisjon. Det går ut på å identifisere spesifikke handlinger og resultater for å utvikle evnene. Det er bedre å fokusere på noen få evner, enn å bruke energien på mange. De kan også sammenligne sin organisasjon med organisasjoner som er gode på de samme evnene (2012, 119). Ved å gjøre organisasjons revisjoner som har klare resultater til hvilke evner som trengs, blir HR-ansatte evnebyggere (2012, 120).

Faktor 2 - koble sammen strategi, kultur, praksiser og adferd.

Det er vanskelig knytte sammen forretningskonteksten med strategien. Ulrich m.fl. (2012, 120-122) har funnet frem til en syv steg prosess for en strategisk sammenkobling. De ulike stegene er forretning, miljø, strategi, organisasjon, HR-investeringer og handlingsplaner. Det involverer å finne ut hvor de kan gjøre en strategisk HR-kobling, hva er de beste trendene og hva er de strategiske driverne. De må finne ut hva de må gjøre for å bli en god organisasjon, hva HR-prioritetene er, hvem som skal gjøre hva, når og hvor og hvordan de skal måle fremgangen.

Faktor 3 - skape et meningsfullt arbeidsmiljø

Mennesker vil i dag ha en jobb med en mening. En måte HR-ansatte kan hjelpe medarbeiderne med å finne en personlig mening i jobben sin, er gjennom å koble sammen deres identitet med organisasjonsidentiteten. Gode evnebyggere oppmuntrer til positive forhold på jobb, deler informasjon og setter klare standarder som bidrar til å skape et meningsfullt arbeidsmiljø. De kan også hjelpe ansatte å lære av suksess og feil og oppmuntre til å ha det gøy og finne glede i jobben (2012, 124-126).

2.3.3 Strategisk Posisjonist

For å være en strategisk posisjonist må man kjenne forretningen sin og i kompetansemodellen er den på kontekstnivået. De må ha kunnskap om blant annet hvem de største konkurrentene er, hva som prioriteres av de ulike lederne, hvem de største kundene er og hvorfor de velger å kjøpe fra dem (Ulrich m.fl. 2012, 65). Når HR har denne kunnskapen, kan de bli en fullverdig forretningspartner. Ved å være en strategisk posisjonist bidrar HR til å plassere organisasjonen i den forretningskonteksten de opererer i. En strategisk posisjonist må fokusere på å forutse fremtiden og dra nytte av kommende trender. Det krever fleksibilitet og adaptasjon for å oppdage og gripe muligheter (2012, 66). Det er tre faktorer som karakteriserer en strategisk posisjonist.

Faktor 1 - tolke globale sammenhenger

HR-ansatte må være klar over det komplekse, endrende og noen ganger overveldende globale forretningsmiljøet organisasjonen deres arbeider i. De må kunne forretningspråket, ha et forhold til viktige interessenter og mestre konteksten (2012, 70). Dette støtter også Charan, Barton og Carey (2015) opp med at det er viktig at en CHRO har erfaring utenfor HR for å

kunne forutse og analysere handlinger som ligger utenfor HR-området. For å kunne forretningsspråket må HR-ansatte kunne tolke resultatregnskaper, balansen og finansanalytiske rapporter. De bør vite hvordan selskapet skaper verdi og hvordan man kan spore skapelsen av det (Ulrich m.fl. 2012, 70-71). Når de kan forretningsspråket kan man engasjere seg i samtaler om forretninger med både ansatte, ledere og viktige interessenter. Det er viktig at de kjenner og har kontakt med investorer, kunder og samfunnet de opererer i. HR-ansatte som er strategiske posisjonister må kunne forutse og forberede fremtiden (2012, 71-73). Dette kan de gjøre ved å se på trendene på sosiale, teknologiske, økonomiske, politiske og demografiske områder og hvordan de påvirker deres industri (2012, 73-74).

Faktor 2 – dekode kunders forventninger

HR-ansatte bør kunne tolke og forstå kundenes forventninger og hvilke kjøpskriterier de har. Når HR forstår kundene sine hjelper dem organisasjonen å posisjonere seg og det er mer sannsynlig at bedriften oppnår suksess (2012, 78).

Faktor 3 - samarbeide om å skape en strategisk agenda

Den tredje faktoren for å bli en strategisk posisjonist er å kunne samarbeide om å skape en strategisk agenda. Når HR får bidra til bedriftens strategi må de vise at de legger til verdi. HR kan bidra til å utvikle visjonen for fremtiden, se muligheter for suksess og de kan ta komplekse ideer og gjøre de enkle og brukbare. Gjennom denne prosessen identifiserer og håndterer HR-ansatte risiko og gir alternativ innsikt i forretningsideer (2012, 79).

Utfordringen med å forme forretningsstrategi er å beholde strategisk enkelhet og fleksibilitet i et komplekst forretningsmiljø med store eksterne svingninger. Det er også en utfordring å oppmuntre til mangfold i tenkning og enhet i handlinger. Her må HR ha kompetansen som trengs for å takle disse utfordringene (2012, 78).

2.4 Effektive Ledergrupper

I følge Bang og Midelfart (2014, 50) påvirker en organisasjons forutsetninger ledergruppens prosesser, som igjen påvirker hvilke resultater en ledergruppe får. Forutsetningene til en bedrift er faktorer som er relativt stabile og som vil fungere som rammebetingelser. Prosessen er den delen som opptrer når ledergruppen jobber sammen for å skape resultater. Merverdi

skapt for organisasjon, ledergruppen og for den enkelte kan ses på som resultater av samhandlingen i en ledergruppe. Over tid vil ledergruppens resultater påvirke hvordan ledergruppen jobber sammen, det vil si at resultatene vil ha effekt på prosessen. Ulrich m.fl. (2017, 12) sier at ledergrupper i dag bryr seg mer om HR fordi HRs problemer også er bedriftens problemer. Ofte synes ledere at de vanligste problemene å overkomme i en bedrift er HR-relaterte. Denne utviklingen har gjort at HR har gått fra å tidligere kun ha sine ansatte som kunder, til å nå måtte tilfredsstille de eksterne kundene sine også. Det har vist seg at bemanning, opplæring, prestasjonsledelse og kultur leverer verdi til kunder.

2.4.1 Ledergruppens tre resultatområder

For at ledergruppen skal kunne skape et helhetlig godt resultat i en bedrift må de jobbe innenfor tre områder (Bang og Midelfart 2014, 51). De må:

Skape merverdi for organisasjonen gjennom å behandle, diskutere og fatte beslutninger i saker som er sentrale for organisasjonens utvikling og drift. Resultater på dette nivået har direkte betydning for organisasjonens prestasjoner. Å vurdere hvor effektive ledergruppen er, kan være vanskelig i denne dimensjonen fordi resultatene som ledergruppen skaper er veldig forskjellige, immaterielle og kan være indirekte. Skal ledergruppen kunne måle sine resultater er det en forutsetning at de identifiserer de resultatene de vil produsere, for å så kunne evaluere om de gjør de riktige sakene (2014, 62).

Skape merverdi for seg selv som ledergruppe slik at medlemmene skaper bedre resultater sammen og øker medlemmenes evne til å samarbeide. Bang og Midelfart (2014, 66) har trukket frem tre faktorer som øker ledergruppen samarbeidsevner; hensiktsmessig gruppekultur, god lagånd og gruppepsykologisk trygghet.

Skape merverdi for hver av gruppens medlemmer gjennom at hvert enkelt medlem opplever trivsel og at gruppens måte å arbeide på virker positivt på medlemmenes motivasjon, læring og utvikling. Er man opptatt av at ledergruppen skal fungere effektivt må man også sørge for at hvert enkelt medlem føler at de får noe ut av å være med i gruppen og at den enkelte blir i bedre stand til å utføre sitt arbeid (2014, 72).

2.4.2 Ledergruppens forutsetninger

For at ledergruppen skal kunne fungere effektivt må ledergruppen ha et klart formål, slik at man vet hva som forventes å produsere, hva de er til for og hvilke saker som skal tas opp. De må bruke tiden på riktige saker og ha en god og balansert sammensetning. Størrelsen bør tilpasses etter mål og strategier og ha medlemmer med ulike teamroller hvor kompetanser fra hvert fagfelt skal være representert. Til slutt bør de ha en teamstøttende kontekst, der omgivelsene forsterker ledergruppens resultater og fungering. Ledergruppen bør legge mest vekt på de to første forutsetningene. Dette er fordi det er vanskelig å skape gode resultater hvis det ikke er enighet i gruppen om hva man er til for eller hvis man bruker tiden sin på feil saker (Bang og Midelfart 2014, 179).

2.4.3 Ledergruppens prosesser

Prosessen utgjøres av samhandling mellom medlemmene i ledergruppen når de for eksempel henter inn informasjon, informerer hverandre, diskuterer og tar beslutninger. Samhandlingen skjer først og fremst i ledermøter, men kvaliteten på samhandlingen utenfor ledermøtene vil ha betydning for hvilke resultater ledergruppen skaper (Bang og Midelfart 2014, 107).

Prosessen skal ha:

Klare bestillinger: tydelighet i hva målet er med å ta opp saken i ledergruppen, slik at alle vet hva som skal produseres. Er det informasjonssak, diskusjonssak, beslutningssak eller oppfølgingssak.

Fokusert kommunikasjon: det er viktig at ledergrupper holder seg til tema når de diskuterer saker og unngår avsporinger (2014, 114).

Utnyttelse av gruppens mangfold: man må bli klar over ledernes forskjeller og hvilke styrker de har for å kunne legge til rette for å utnytte de best mulig (2014, 121).

Gode beslutningsprosesser: forutsetningene for å sikre høy kvalitet på beslutningene er at man har klare bestillinger, jobber fokusert og at man kritisk vurderer og integrerer den informasjonen og perspektivene medlemmene i ledergrupper har. Gode beslutningsprosesser kjennetegnes av at de er de riktige for bedriften og at lederne føler seg forpliktet til å gjennomføre de (2014, 133).

Aktiv relasjon til omgivelsene: søker proaktiv informasjon fra interessenter og deler den informasjon som hentes inn i ledergruppen (2014, 142).

Kontinuerlig gruppelæring: for at en ledergruppe skal fungere effektivt og for at bedriften skal være konkurransedyktige må den lære av sine feil og suksesser, tilpasse seg endring i omgivelsene og kunne endre retning (2014, 147).

3.0 Metode

Hensikten med forskning er å finne gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må man ha en strategi for hvordan man skal gå fram. Det er dette som kalles metode. I praksis handler det om hvordan vi kan samle inn empiri om virkeligheten som er troverdig og svarer på våre spørsmål. En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri.

Empirien bør tilfredsstille to krav. Det første er at den må være gyldig og relevant, det vil si valid og det andre er at den må være pålitelig og troverdig, kalt reliabel (Jacobsen 2015, 15-16). Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens validitet. Vi må være nøye på hvordan undersøkelsesopplegget egner seg til å belyse problemstillingen vår (2016, 89).

3.1 Valg av metode

I alle undersøkelser må man ta et valg om hvordan man skal samle inn informasjon om virkeligheten. Valg av undersøkelsesopplegg er den overordnede strategien for å samle inn informasjon og valg av type data er knyttet til hvilken informasjon man ønsker å samle inn. Man må ta et valg mellom å bruke kvantitativ eller kvalitativ metode (Jacobsen 2015, 125).

Kvalitativ metode egner seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller et fenomen og har til hensikt å få fram hvordan mennesker forstår eller fortolker en gitt situasjon. En kvalitativ metode kan avklare et uavklart tema nærmere og få fram en nyansert beskrivelse av temaet (Jacobsen 2015, 133). Den sier noe om kvaliteten, spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet, altså problemstillingen som undersøkes (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 28). Metoden egner seg best når vi ønsker å se sammenhengen mellom individ og kontekst og er interessert i gå i dybden på problemstillingen (Jacobsen 2015, 133). Askheim og Grenness (2008, 13) sier at et poeng ved

kvalitativ metode er at den er overveiende induktiv, det vil si at man utvikler begreper, mening og forståelse ut fra mønstre i datamaterialet som man selv samlet inn. I kvalitativ metode er man opptatt av hvordan folk tenker og handler. På bakgrunn av det tema vi har valgt, mener vi derfor at kvalitativ metode egner seg best for vår undersøkelse.

Når vi begynte å lese oss opp på temaet strategisk HR kom vi først frem til problemstillingen; *Hvordan arbeider HR-avdelinger for å bli inkludert i ledergruppen og bidra til å nå de overordnede målene?* Under undersøkelsens gang fant vi ut at den problemstillingen ble altfor vid og valgte i stedet for å bruke *Hvordan arbeider HR-avdelinger for å bli en relevant deltaker i ledergruppen*. I tillegg valgte vi tre forskningsspørsmål for å spisse problemstillingen. Studier som gjennomføres ved hjelp av kvalitative metoder er ofte beskrivende og problemstillinger vil ofte utformes slik at de fanger opp pågående aktiviteter (Askheim og Grenness 2008, 58). Som tidligere nevnt er kvalitative metoder induktive og problemstillingen kan vokse frem etter hvert som prosjektet utvikles seg. Askheim og Grenness sier at problemstillingen ikke skal være fraværende når prosjektet starter, men at den vi starter med nødvendigvis ikke blir vår endelige (2008, 60).

Vi vil vise til en eksplorerende problemstilling fordi den er utformet for å gi oss svar på hvordan man gjør det. Mange ganger vil det være nødvendig med eksplorerende problemstillinger for å oppnå mer klarhet og mer kunnskap. Eksplorerende problemstillinger er til for å avdekke kunnskap om et fenomen ved å finne ut hva fenomenet består av. Dette kan gjøres ved å konkretisere innholdet i fenomenet for å utvikle en teori som kan utvikles til et sett hypoteser som kan testes (Jacobsen 2015, 80). En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som går i dybden og er følsom for uventede forhold. Slike metoder vil egne seg til innsamling av kvalitative data. Dette medfører ofte et behov for å undersøke og fokusere på få enheter (2016, 64).

3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse må det tas mange valg og overveielser. Man må ta valg om hva og hvem som skal undersøkes. I tillegg må man ta et valg om hvordan undersøkelsen vil gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign og handler

om formgivning og starter med en problemstilling for å se hvordan man kan undersøke denne fra start til slutt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69).

I vår oppgave vil vi gå for et fenomenologisk design. Det betyr at vi skal utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Vi studerer deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning. Man må prøve å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe av mennesker, og når vi tolker dette, må vi se det i lys av den sammenheng den forekommer innenfor (2015, 78).

Hensikten med problemstillingen vår er å se hvordan HR-avdelingen arbeider for å være en relevant deltaker i ledergruppen og gjennom informantenes erfaringer vil vi tolke hvordan vi oppfatter at de arbeider for å bli dette.

3.3 Datainnsamling

Når man forsker samles det inn dokumentasjon eller data som sier noe om den virkeligheten som undersøkes. Uansett fremgangsmåte må man vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen og da må vi ta stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Ved bruk av kvalitativ metode, som vi har benyttet oss av, samler man inn dokumentasjon gjennom observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. All dataen som samles inn må dokumenteres og dette gjøres gjennom tekst, lyd eller bilder som transkriberes, altså at det blir skrevet ned. Da bearbeides teksten og den blir analysert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29).

3.3.1 Utvalg

Det finnes ingen fasit på hvor mange informanter som trengs. Noen sier man må fortsette til man ikke får ny informasjon, andre sier det må være stort nok til å belyse problemstillingen. Vanligvis kan det være 10-25 personer, men i undersøkelser som er tids – og økonomi begrenset, må også utvalget være begrenset, slik som det er i vårt tilfelle. Det viktigste er ikke å skaffe mange men, relevante informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Vi har valgt å gjennomføre intervjuer med åtte informanter som jobber i HR-avdelingen fra fem ulike bedrifter. Dette har vi gjort for å kunne sammenligne ulike bedrifter og for å kunne

se hva de mener verdien av å ha HR i ledergruppen er. I de største bedriftene har vi valgt å intervju to personer. Dette er for å se om de har samme syn på bedriften og fordi vi ikke vil risikere å gå glipp av relevant informasjon.

Siden hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, er det ikke nyttig med et tilfeldig utvalg. Vi må derfor gjøre et strategisk utvalg, det vil si at vi må bestemme oss for hvilken målgruppe vi skal hente informasjon om og så velge informanter ut fra denne målgruppen. Under dette finnes det igjen ulike typer utvalg, og vi vil gå for en kriteriebasert utvelgelse. Det vil si at informantene oppfyller visse kriterier som vi har satt. (2015, 120). Vi har satt kriterier at målgruppen kommer fra HR-avdelinger som har et rykte på seg å være langt frem i utviklingen når det gjelder HR-relatert arbeid. I tillegg har vi satt som kriterium at de må sitte i eller ha erfaring med ledergruppen, fordi problemstillingen vår skal svare på hvordan HR-avdelingen jobber for å bli en relevant deltaker i ledergruppen. Vi mener derfor det er vesentlig at informantene har erfaring med ledergrupper og hvordan de arbeider.

Vi tok for oss bedrifter som skiller seg fra hverandre for å se om de finnes noen fellestrekk på tross av ulikhetene. Vi gikk inn i Nordea som er en stor bedrift og i Grand Hotel som er en mindre bedrift med 260 ansatte. Undersøkelsen inkluderer tre private bedrifter, Nordea, CargoNet og Grand Hotel. Statens Vegvesen opererer offentlig og Leger Uten Grenser er en hjelpeorganisasjon. Når vi skulle ta kontakt med våre informanter fikk vi tips av vår veileder for hvem vi burde snakke med. Vi fikk kontaklinformasjon og tok først kontakt via mail der vi fortalte om oss og oppgaven. Deretter tok vi kontakt på telefon noen dager senere og fikk avtalt intervjuer.

3.3.2 Intervjumetode

Vi har bestemt oss for å gjennomføre kvalitative dybdeintervju med semistrukturert form. Dette er for å få fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer. Intervju kan karakteriseres som en samtale med struktur og formål og er bra å bruke når vi skal studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. Semistrukturert intervju inneholder en overordnet intervjuguide, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (2015, 147-148). Vi har valgt å bruke denne formen for intervju fordi det gir oss muligheten

til å følge opp svarene til informanten med oppfølgingsspørsmål og forhåpentligvis få mer informasjon ut av dem.

3.3.3 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås for å belyse problemstillingen som skal undersøkes. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden kan man identifisere sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen. Disse er ment til å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Når vi lagde intervjuguiden, skrev vi ned spørsmål underveis for å så sette oss ned sammen og ferdigstille og formulere spørsmålene. Vi har fått tilbakemelding fra veileder og endret etter dette. Vi valgte å dele inn intervjuguiden i fire overordnede temaer; struktur, strategi, kompetanse og ledergruppen.

Før vi gjennomførte det første intervjuet, utførte vi en pilotundersøkelse. Den ble utført med en daglig leder i en restaurantkjede. Dette gjorde vi for å se om vi stilte de riktige spørsmålene, om de ble forstått og om vi fikk svar på det vi ville undersøke.

Pilotundersøkelsen gjorde at vi måtte endre noen av spørsmålene og omorganisere om strukturen.

3.4 Gjennomføring og dokumentering

Vi startet intervjuet med å fortelle om oss selv og oppgaven og hvordan intervjuet ville foregå. Vi opplyste også om muligheten til å være anonyme og om om vi fikk tillatelse til å ta opp intervjuet på lydbånd. Det var etter dette vi begynte å ta opptak av intervjuet. Vi begynte med generelle spørsmål om informantens jobb, erfaring og utdanning, før vi gikk videre til de ulike temaene. Under temaene har vi skrevet noen spørsmål og fulgte opp med oppfølgingsspørsmål om det vi ville vite mer. Vi avsluttet intervjuet med å takke dem for at de hadde tatt seg tid til å bidra, høre om de ville legge til noe og spørre om vi kunne ta kontakt om vi lurte på noe mer.

Et sentralt spørsmål er hvor intervjuet skal foregå (Jacobsen 2015, 147). Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette ble gjort bevisst fordi dette er et sted de føler seg komfortable. Kvalitative forskere fokuserer på at undersøkelsen skal være meningsfull. Nærheten mellom forsker og den eller dem som det forskes på er et viktig poeng.

Gjennom å observere mennesker på jobb eller i dagligliv og lytte til hva de sier, får forskeren førstehåndskunnskap om det man er interessert i å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 13). Vi besøkte informantene på arbeidsplassene deres og mener det vil lede til at informasjonen vi fikk ut av de er meningsfull i forhold til problemstillingen.

På alle intervjuene hadde de booket inn et møterom som var isolert fra lyd og forstyrrelser fra andre. Vi valgte å være to og to på intervjuene, fordi vi ville at informanten skulle være komfortabel og mener det kunne ha blitt for mye med tre personer. Det var en som var hovedintervjuer og stilte spørsmål, mens den andre personen hadde ansvar for å stille oppfølgingsspørsmål og observere informanten. Alle informantene godtok at intervjuet ble tatt opp på bånd, men vi tok notater underveis for å sikre at vi fikk med det vi ville og stilte de riktige oppfølgingsspørsmålene. Vi transkriberte intervjuene samme dag som vi hadde hatt dem, for at de skulle sitte friskt i minne og man skulle huske ikke-verbalt språk som ble brukt. Vi har valgt å transkribere intervjuene ordrett, for å kunne ha med direkte sitater i analysen vår og for å kunne gå tilbake å se på intervjuene uten å høre på lydopptaket.

3.5 Dataanalyse

Dataen vi har samlet inn må analyseres og tolkes. Det vil si at vi må bearbeide teksten vi har samlet inn gjennom intervjuene. All kvalitativ analyse starter med en samling rådata, det kan være dokumenter, notater og utskrifter fra intervjuer. Disse dataene må struktureres for å dele opp helheten i et sett enkeltdokumenter. Dette er for å se delene i lys av helheten for å se hva intervjuene har til felles eller hva som skiller dem. Dataanalyse dreier seg om tre ting:

Beskrive: Dette innebærer å beskrive det materialet vi har fått av intervjuer gjennom å skrive de ut (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 186). I vårt tilfelle handler det om å transkribere de intervjuer vi har hatt. Som tidligere nevnt transkriberte og skrev vi ut våre intervjuer samme dag som vi hadde hatt dem for å få med all viktig informasjon som de gitt oss.

Systematisere og kategorisere: Neste fase handler om å systematisere og kategorisere den uoversiktlige informasjon som alltid vil foreligge før en analyse. Man foretar en utsiling og forenkling av informasjon (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 186). Vi har som tidligere nevnt valgt å dele opp intervjuet i temaer som går på struktur, strategi, kompetanse og ledergruppen. Vi brukte disse kategoriene i analysen og samlet informasjonen

fra bedriftene under hver kategori. Denne fasen var tidkrevende da vi ikke ville risikere å miste relevant informasjon. Systematiseringen er nødvendig for å kunne vise til det vi har funnet (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 186).

Sammenbinde: Når opplysningene er systematisert må vi begynne å fortolke data, det vil si lete etter meninger, årsaker og bringe en viss orden inn i data. Det er her vi får frem de mer skjulte og interessante forholdene. (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 186-187). Når vi systematiserte informasjonen begynte vi å tolke innholdet i forhold til problemstillingen vår for å oppdage interessante funn for å finne likheter og forskjeller.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, altså om en undersøkelse er pålitelig. Det er nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan dataene bearbeides (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 36). Det er ulike måter vi kan teste reliabiliteten på. Den første kalles for test-retest-reliabilitet og går ut på å teste det samme flere ganger på ulike tidspunkt. Den andre er interreliabilitet. Da undersøker forskere det samme fenomenet og kommer frem til det samme resultatet. Om man får likt resultat på begge testene eller begge forskerne får samme resultat, tyder dette på høy reliabilitet (2015, 37). Vi får ikke gjort tester flere ganger på ulike tidspunkt eller få noen andre til å forske på akkurat det samme som oss. For oss er det vanskelig å teste reliabiliteten til undersøkelsen. Vi har derfor vært veldig nøyaktig når det kommer til å samle inn data, hvordan den har blitt bearbeidet og hvilken type data vi har brukt. For å styrke påliteligheten sier Tjora (2012, 205) at det ved dybdeintervjuer er mulig å legge frem direkte sitater, slik informantene la dem frem. På bakgrunn av dette har vi valgt å bruke sitater i oppgaven for å gjøre informantenes stemme synlig.

3.7 Validitet

Validitet går ut på hvor relevant dataen som er samlet inn er. Spørsmålet er om dataene som er samlet inn representerer fenomenet som skal undersøkes godt nok (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 66). Grenness (2003, 141) sier at validitet handler om hva undersøkelsen har undersøkt og om den ga informasjon om det som ble formulert i problemstillingen. Videre sier Grenness at validitet av en undersøkelse handler om at den faktisk måler det den er ment til å måle, resultatet av undersøkelsen og tolkningen av resultatene (2003, 143-144). Man kan

skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi har trukket (Jacobsen 2015, 17). Gjennom intervjuene kan det ha oppstått misforståelser som har ført til at resultatene vi har fått ikke er valide. Vi har derfor vært nøye når vi har tolket resultatene for å øke den interne validiteten.

Ekstern validitet eller overførbarhet går på om resultater fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger, det vil si i hvilken grad man kan generalisere funnene (Jacobsen 2015, 17) I vår forskning kan vi ikke generalisere funnene, men vi kan trekke konklusjoner og se sammenhenger mellom de bedrifter vi har undersøkt. Validiteten på våre data er også koblet sammen med validiteten på vårt måleinstrument. Problemet med validitet er at vi aldri helt sikkert kan vite at måleinstrumentet er valid og at det vi har kommet frem til er valide resultat (Grenness 2003, 143-144).

3.8 Forskningsetikk

Etikk dreier seg om retningslinjer, prinsipper og regler for om handlinger er riktige eller gale. All virksomhet som kan få konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut fra etiske standarder, det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Dette gjelder spesielt i samfunnsforskningen fordi den direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom mennesker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83).

En etisk utfordring handler om å skjule det undersøkelsen har til hensikt å undersøke. En grunn til det kan være at undersøkelsens pålitelighet svekkes hvis folk vet at det blir undersøkt. I vår oppgave har vi valgt å være åpne med hva det er vi vil undersøke. Vi tror ikke det vil gjøre at undersøkelsens pålitelighet minsker fordi den ikke tar opp noen sensitive temaer som informantene vil skjule.

Forskningsetikken i Norge stiller krav til tre grunnleggende behov knyttet til forhold mellom forsker og dem det forskes på. Disse kravene er informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Informert samtykke handler om at deltakerne deltar frivillig i undersøkelsen (Jacobsen 2015, 47) Som tidligere nevnt har vi tatt kontakt med informantene og spurte om de ville delta. Vi informerte på forhånd hva undersøkelsen handlet om.

Krav til privatliv handler om at alle har rett til et privatliv og som nødvendigvis ikke skal undersøkes (2015, 48). I vår undersøkelse har vi informert informantene om anonymitet og at de får være anonyme hvis de ønsker. Vi har og fortalt at bedriftene kan omtales med anonymitet.

Krav på å bli korrekt gjengitt handler om at vi i den grad det er mulig skal prøve å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen 2015, 51). På grunn av at vi transkriberte intervjuene rett etter de ble gjennomført mener vi at vi forsikrer oss om at de blir korrekt gjengitt. Når vi analyserte dataene var vi nøye med at vi tolket intervjuene på riktig måte så at undersøkelsen blir reliabel og valid.

4.0 Presentasjon av funn

Vi vil i dette avsnittet presentere de funnene vi har gjort gjennom dybdeintervjuer. Likt strukturen i teoridelen har vi valgt å dele opp funnene i fire hovedkategorier. Først vil vi presentere funnene fra struktur, for å så gå videre til strategi, kompetanse og avslutte med funnene om ledergruppen. Denne informasjon vil senere i drøftingsdelen bli integrert med relevant teori for å kunne svare på problemstillingen vår.

4.1 Struktur

Som nevnt innledningsvis er HR representert i ledergruppen. Bedriftene er varierende i størrelse, med en HR-avdeling på to personer til en HR-avdeling med flere avdelinger under seg. De to største bedriftene, Nordea og SVV har en stor og kompleks struktur, både i hele bedriften og i HR-avdelingen. SVV har flere HR-avdelinger; en i hver region og en i vegdirektoratet. De som sitter i HR-avdelingen i vegdirektoratet jobber både med prosjekter som angår direktoratet, regionen og hele etaten. Informant 1 sa at *”organisatorisk sett er dette en utfordrende rolle, det å få til en balanse mellom enhetlighet i statens vegvesen, samtidig som man skal få litt skreddersøm i forhold til de ulike behovene regionene har”*.

Nordea har nylig gått gjennom en omstrukturering, der de har fått nye navn, roller og ansvarsområder. De er inndelt i ulike HR-avdelinger, med ulike ansvarsområder. Der rapporter alle til avdelingslederen, som bringer det videre til informant 4, som sitter i ledergruppen. Informant 4 var enig i at organisasjonsstrukturen er kompleks og påpekte at *“man må bruke veldig lang tid for å sette seg inn i organisasjonen”*. Det kan

sammenlignes med rapporterings strukturen til SVV, der HR-medarbeiderne i regionen rapporterer til HR-sjefene i regionene og medarbeiderne i direktoratet rapporterer til HR-sjefen i direktoratet. Region –og direktorat sjefene rapporterer videre til HR-direktøren, som da er medlem av ledergruppen.

I de mindre bedriftene er ikke strukturen så kompleks og har en mer tradisjonell oppbygging. Det er en ledergruppe på toppen, der hver av avdelingslederne er med. Medarbeiderne rapporterte til HR-sjefen sin, som da tok informasjonen videre til ledergruppemøtene.

Informant 5 meddelte at *“organisasjonen er tradisjonelt bygget opp, avdelingsvis og så har vi en generalsekretær og seks personer i ledergruppen fra de ulike avdelingene”*. Vi har sett at i de større bedriftene er det flere steg for å få informasjonen til topp, mens i de mindre bedriftene var kommunikasjonen og rapporteringslinjene mer direkte. I SVV var oppfatningen av kommunikasjonen litt delt, der informant 1 mente *“det er en utfordring med kommunikasjon i en virksomhet som det her og det kunne sikkert vært gjort enklere”*.

Informant 2 mente heller at *“det er ikke noe problem å få saker opp, heller tvert i mot”*. I de mindre bedriftene var det en gjennomgående enighet i at kommunikasjonen var åpen og det var rom for å ta opp saker. De følte også de ble informert om det som var viktig og lederne ga referater etter ledermøter. Noen hadde ukentlige møter, mens andre hadde daglige morgenmøter der de oppdaterte hverandre om status på ulike prosjekter.

Et fellestrekk ved tre av bedriftene var at HR-avdelingen var inndelt i ulike ansvarsområder. I SVV fortalte Informant 2 at HR-avdelingen i vegdirektoratet har fag –og prosess ansvar, mens HR-avdelingene i regionene utfører prosessene. De var også inndelt i ulike avdelinger i direktoratet, som en avdeling for HR utvikling, en for HR forvaltning og en juridisk seksjon og så videre. Likt var det også i Leger uten grenser, der det var HR-direktøren og under var det tre ansvarsområder; verve virksomheten, felt virksomheten og kontorvirksomheten. I Nordea fortalte også Informant 4 at *“vi er delt opp i team; rekruttering, konsulenter, core og business partner”*.

4.2 Strategisk HR

Gjennom dybdeintervjuene har vi oppdaget at de ulike bedriftene var i forskjellige prosesser når det kommer til virksomhetsstrategien. I SVV var de nå i en prosess der de jobbet med å utvikle en virksomhetsstrategi for første gang. Til nå har de forholdt seg til nasjonal transportplan og et handlingsprogram som de får fra staten der målene for vei er satt. Så lager de ulike avdelingene og regionene i SVV laget avdelingsstrategier for å oppfylle disse målene. Også i Nordea og CargoNet var de i en prosess for å forandre virksomhetsstrategien. Nordea var i en utviklingsperiode og hadde ikke fastsatt de endelige målene og strategiene. I følge Informant 5 var virksomhetsstrategien i CargoNet altfor komplisert og svært lite kjent i bedriften og hun jobbert i et prosjekt for å se om den burde forandres. De overordnede målene i LUG var de samme internasjonalt og tas med ned i organisasjonen. Grand Hotel sine overordnede mål var at de skal være et høyklasse overnattingssted.

Som tidligere nevnt har de ikke en virksomhetsstrategi i SVV, men de har en HR-strategi som de har valgt å kalle *strategi for utvikling av organisasjon og mennesker*. I Nordea som heller ikke hadde en klar virksomhetsstrategi hadde de ikke lagt en tydelig HR-strategi. Det viktigste var at HR skal bidra til at virksomheten når sine mål og gjøre bedriften lønnsom. Vi kan se fellestrekk med CargoNet der HR sine mål var å bidra til at lederne gjør sin jobb på best mulig måte. I CargoNet var det også viktig at HR var med på å utvikle de strategiske prosessene i bedriften og var med på å skape en bedriftskultur som følger virksomhetsmålene som setter miljø i fokus. Hovedmålet til HR-avdelingen i LUG var å tiltrekke, rekruttere og beholde de riktige menneskene. Informant 5 fra LUG sa at organisasjonen prøver å få til at HR-strategien skal støtte opp under virksomhetsstrategien, men at de ikke var der helt enda. Målene for HR i Grand Hotel var å utvikle de ansattes kompetanse til å yte den service som trengs for å nå virksomhetsmålene. I tillegg jobbet HR med å skape en god kultur i bedriften og tiltrekke seg de riktige medarbeiderne.

Som nevnt i strukturen har alle bedriftene en HR-leder i ledergruppen der strategien utvikles. Forskjellen mellom bedriftene var hvor stor innflytelse HR hadde i prosessen. Strategien i LUG ble utviklet gjennom at det internasjonalt ble satt behov, deretter satt styret noen retningslinjer. Det var så opp til avdelingen i Norge å legge en plan for hvordan de kan dekke disse behovene. Informant 5 i LUG mente at internasjonalt kom HR-avdelingen for sent inn i prosessen, mens i Norge hadde de kommet lenger med å bidra inn i den strategiske

planleggingen. Prosessen har fellestrekk med gjennomføringen som CargoNet hadde, der det var ledergruppen som utviklet strategier og mål. Informant 7 mente at hun prøvde å få ledelsen til å forstå hvordan denne prosessen kunne endres med mer innspill fra de lavere ned i bedriften. Informant 8 fra Grand Hotel sa at hans innflytelse over den strategiske utviklingen var begrenset til visse tema. På grunn av hans bakgrunn og forståelse for hele bedriften mente han at HR hadde fått større gjennomslag.

I Nordea hadde de tilgang til flere konsulenter som kompletterte ledergruppen om hva som var de seneste trendene i markedene. I tillegg sa informant 4 i Nordea at HR var veldig involvert i utviklingen av strategier og mål da HR-lederen var aktiv i diskusjoner i ledergruppen. Utviklingen av strategier og mål i SVV har blitt utviklet annerledes på grunn av at de er politisk styrt og må tilpasse seg til det. Informant 2 sa *“Det er jo veldig politisk styrt og alt er avhengig av hva politikerne fokuserer på og vi må tilpasse oss deretter.”* De forholdt seg til en nasjonal transportplan og et handlingsprogram, men som sagt tidligere var de i en prosess med å lage en egen virksomhetsstrategi. Når denne er på plass må de fortsatt forholde seg til nasjonal transportplan og handlingsplanen. Informant 2 sa de ønsket at virksomhetsstrategien skal være *“mer stabil og mindre fluktuerende i forhold til det nasjonal transportplan og handlingsprogrammet er”*.

Et fellestrekk i bedriftene er at HR kan jobbe mer proaktivt når de sitter med i ledergruppen, enn om de ikke hadde gjort det. Informant 3 mente at den største forskjellen var informasjonsflyten. For å være en verdifull støttespillere må du vite hva som skjer for å kunne følge med i utviklingen. Informant 6 mente at HR-lederen hadde mulighet til å påvirke beslutningene ved å kunne stoppe den aktuelle prosessen i ledergruppen og drøfte det med egen avdeling. Informant 5 mente at HR ofte oppleves som en ”bremsekloss” da de ser på prosjekter mer langsiktig enn hva andre deler av organisasjonen gjør. Han sa også *“jeg tror nok at man ikke vil merke så godt hvis jeg blir borte i 4 uker, men hvis en rekrutterer blir borte så er det mye viktigere, mye mer følsomt fordi de skal levere”*. Å tenke mer langsiktig på kompetanse er den verdien Informant 2 anså at HR tilfører ved å ha dem tidlig inn i prosessen.

Informanter fra LUG, CargoNet og SVV mente at det var viktig at HR bringer inn et helhetlig perspektiv i bedriften. Informant 6 mente at bedriften måtte få bort avdelings tenkning og heller ha et mer organisatorisk syn *“så det tok litt tid å få bort den, silotenkingen*

avdelingsmessig.” Informant 1 sa at *”andre ser verdien av HRs arbeid når jeg viser til at jeg er opptatt av organisasjonsutviklingsperspektivet”*. Hun turte også å stille spørsmål som ingen andre turte, som førte til en bedre forståelse av HRs arbeid.

Informant 4 mente at det var toppledelsen som fremst så verdien av å ha en inkludert HR-avdeling ettersom det er de HR skal støtte opp. Videre mente informant 2 at det kunne være vanskelig å vise til den verdien HR skapte ettersom jobben de gjorde ikke var direkte linket til resultater. *“Og så har HR et problem som de aldri kommer til å bli kvitt, og det er at de er en kostnadspost og det er ekstremt vanskelig å vise hvor inntjeningen fra HR kommer”*.

Informant 6 sa at for at de ansatte skulle skjønne verdien HR legger til i bedriften hadde HR tilpasset seg dem og tilførte *“men det vi også har blitt flinkere på er jo faktisk å legge frem tall og sånn, for tall det skjønner folk.”*

Felles for alle bedriftene er at de anser seg selv å være en støttefunksjon. Informant 2 sa *“Nå er det jo sånn at HR er en støttefunksjon, og det skal HR være veldig klar over at de er”*.

Informant 4 støttet opp hans syn med å si *“HR-direktøren er veldig tydelig på at HR er en støtte, det er lederne som har ansvaret og må vise til godt lederskap. Hun er derfor tydelig på at de skal hete People Manager”*. Informant 8 sa at han hadde en veldig tett relasjon med avdelingslederne og på alt de trengte støtte til. Likt beskrev Informant 5 i LUG at fokuset for HR bør være å støtte opp og gjøre ledernes hverdag enklere. Informant 3 i Nordea la til at når medarbeidere kommer i kontakt med HR fungerer de i utgangspunktet som en representant for ledelsen.

4.3 Kompetanse

Vi spurte alle våre informanter om hvilke egenskaper de anser som viktig for at en HR-avdeling skal være effektiv og fikk en del varierte svar. I SVV fortalte Informant 2 at det var viktig med en spisset HR-kompetanse om statlige avtaleverk, siden de er en statlig bedrift. Han delte også kompetansen inn i tre områder; strategisk, operativ og administrativt. I CargoNet mente Informant 7 at for deres HR-avdeling var det viktig at de måtte ta litt plass og være nysgjerrige på en proaktiv måte. Dette mente også Informant 5, at HR må tørre å ta plass og være til stede. Informant 6 kunne legge til at det er viktig å gi raske tilbakemeldinger. Informant 3 la vekt på integritet og faglig kompetanse, mens Informant 4 syntes det var viktig

å være leveranseorientert, coachende og god til å kommunisere. Informant 6 mente HR var flinke til å håndtere endringer, og at de var nødt til å klare det på grunn av behovene som kan oppstå i felt.

Fellestrekket for alle bedriftene er at det er viktig med kompetanse på HR som fag, men også med kompetanse på bedriften og forretningene de gjør. De var enige om at for å kunne gjøre en god jobb som HR-ansatte, måtte de kjenne bedriften og vite hva de driver med. Informant 2 sa *”man kan løse HR overalt, men du er nødt til å evne og forstå forretningsmodellen og hva vi driver med for å gjøre det bra”*. Informant 3, fra Nordea mente også at *”hvis en HR-person ikke kjenner til businessen, blir det vanskelig å uttale seg om andre områder han skal være til hjelp for”*. Informant 5 mente at forretningserfaring var viktig og *”at jeg ikke har vært i HR i hele mitt liv opplever jeg som en veldig styrke”*. I tillegg sa hun at man ikke kommer unna fagkompetansen og at hun har medarbeidere som har sterke fagkompetanser. Informant 4 fra Nordea mente at kunnskapen om forretningene og om HR var like viktig, og mente selv at det hadde han oppdaget etter at han tok en master i HR *”etter at jeg studerte så ser jeg jo at det er dette vi jobber med, dette bygger kjempe verdi”*. Han kommenterte også på at andre kanskje la for mye vekt på businessen. I flere av bedriftene var de også opptatt av kompetanseutvikling. I SVV sa Informant 2 at i takt med at etaten hadde vokst, hadde også HR fått rekruttere inn mye god kompetanse. Da hadde HR hjulpet etaten å ta unna den veksten; *”når vi får mer bevilgning fra politikerne for at noe skal gjøres, må jo noen gjøre noe og noen må rekruttere inn de folkene og det er HR. Der har HR gjort en formidabel jobb”*.

Det var kun to av våre informanter som hadde en ren HR-utdanning. De fleste hadde jobbet seg oppover og inn mot HR. Informant 7 hadde studert HR og personalledelse og Informant 3 hadde studert til en HR-master ved siden av jobben. De mente det er nyttig med en ren HR-utdanning og at det var en styrke i jobbene deres. Informant 7 sa *”vi utfordrer hverandre på en veldig god måte ved at vi har både den type utdanning, men også de som har vært her lenge og kan systemet”*. Flere av informantene mente også at det var viktig å få inn de med HR-utdannelse for å styrke det faglige i avdelingen deres.

På spørsmålet om det er tillit til HR-avdelingens arbeid, svarte alle informantene at ja, det trodde de. Når vi snakket mer om det, kom det frem at dette kunne være varierende.

Informant 2 sa *”det er jo sikkert varierende, men i stor grad føler jeg det”* og dette ble støttet

opp av informant 1 ved at ”*det varierer med hvor godt man kjenner HR og hvem de har med å gjøre*”. I Nordea var informant 3 enig i det ved at han sa ”*det er nok personavhengig, men jeg vet at bidragene vi gjør blir satt pris på*”. Også i LUG mente de at det er troverdighet blant ledergruppen og de som de jobbet mest med, men at ”*det er nok mange som ikke vet helt hva vi gjør, og tror vi bare sitter med lønn og personal*”. Det kom frem gjennom flere av intervjuene at ikke alle utenfor HR hadde kjennskap til hva HR gjorde, og at dette er noe de synes de kan bli bedre på å fremheve.

Vi ville vite hvordan de hadde jobbet for å oppnå den troverdigheten de har. I SVV kunne Informant 2 opplyse om at de var en ingeniørtung etat, som vil si at de trengte hjelp til personalledelse, og dermed hadde det åpnet seg et rom for HR å komme inn og ta sin plass. I LUG mente de at forandringen hadde skjedd gradvis, de hadde blitt flinkere til å sette ting i system og forklarte hvorfor ulike ting ikke gikk. De mente det skapte mer forståelse for hva de gjorde og hvorfor de sa nei. Det har og blitt gjort en ledersamling i LUG ved hjelp av KPMG, og de var imponert over kunnskapsnivået og hvordan ting var bygget opp i avdelingen. I CargoNet var også HR-avdelingen synlig. De var mye ute hos medarbeiderne rundt omkring i landet og var med på personalmøter, la frem medarbeidersamtaler og de har kjørt en verdikartlegging. Dette har bidratt til at de kjenner medarbeiderne sine bedre og de har fått mer kjennskap til HR. Dette viser at i de bedriftene der HR er synlige og i større grad er med i prosjekter, er også troverdigheten høyere.

I CargoNet ble vi fortalt at det var et veldig godt arbeidsmiljø og dette var det kulturen som bidro til. Hun mente kulturen var litt sånn at ”*når man begynner på jernbanen, blir man på jernbanen, som er den gamle skolen*”. Også Informant 3 mente at en av grunnene til at han fant glede med arbeidet sitt var det gode arbeidsmiljøet. Informant 5 sa også at de prøvde å skape et miljø der folk lyktes i jobben og at ledergruppen skal være rollemodeller for de andre. Hun sa at HR er ”*på en reise fra å være en administrativ støtte til å prøve å være en partner*” som viser at HR holder på å utvikle seg selv med evnene de har og hva de gjør.

Det var også viktig for bedriftene hvilken verdi HR legger til i organisasjonen. Dette gjorde de gjennom å kjenne bedriften og deres behov. I LUG var kjernevirksomheten å rekruttere, utvikle og beholde folk som arbeider i felt. Informant 5 sa ”*vår strategi i HR må på en måte bygge opp under det som de operasjonelle sentrene til en enhver tid trenger*” Informant 7 mente det var viktig å vite hvordan HR-avdelingen kan bidra og at de derfor har gjort en

swot-analyse av de som team for å definere hvem de skal være. Informant 3 sa at bedriften har som mål å *“bli nummer en på lønnsomhet, ha de mest fornøyde kundene og de meste tilfredse medarbeiderne”*. Dette støttet Informant 4 og fortalte og at HR var involvert i å nå de målene. Informant 1 sa *”i vår organisasjon er det viktig at regionen har kjennskap til VD og VD har kjennskap til regionene. Det er viktig å forstå hverandres perspektiv og behov”*. Det var viktig å kunne språket i bedriften, slik at man kan bidra på andre områder enn bare rent HR. Flere informanter poengterte at det var viktig med en strategisk legning. Informant 5 sa *“vi har diskutert hvor mye strategisk legning du må ha, du må kanskje ikke være en kjempe strateg, men du må ha egenskaper der du ønsker å utvikle området ditt og søke forbedringer”*. Informant 2 syntes det var veldig viktig og fortalte at *“jeg trenger folk og medarbeidere med et strategisk legning, et anlegg og tenkemåte. Det er kanskje viktigere enn juss eller pedagogikk”*.

4.4 Ledergruppen

Et fellestrekk for bedriftene er at HR er representert i ledergruppen. Alle bedriftene unntatt én mente at HR gjør en stor forskjell ved å sitte der. I SVV mente Informant 1 at det var viktig i forhold til ressurser og når man tenker på kompetanseutvikling og sa *“den er jo med å tar med et unikt perspektiv som jeg tror er viktig for virksomheten, helt klart”*. Informant 2 var enig i at det var viktig for kompetanseutviklingen og lederutviklingen. Han mente at det var helt avgjørende og ansvarlig at HR satt i ledergruppen blant annet på grunn av arbeidsgiveransvaret. Han hadde og vanskelig for å forstå de bedriftene som velger å ikke inkludere HR i ledergruppen.

I Nordea mente Informant 3 at du var nødt til å være blant ledergruppen og menneskene. Han mente det var viktig fordi du må vite hva som skjer for å være en verdifull støttespiller. Informant 4 mente at det var personlig viktig å være til stede for å få ta del i diskusjoner og vesentlig informasjon. Han mente og at det kanskje ikke var alle ledere som så hvilken verdi HR la til ved å være med i ledergruppen og at det derfor var viktig å være med på grunn av at de setter mål for de ansatte *“det er der vi har oppfølgingen, det er der hele motivasjonen og kulturen vår ligger”*. I tillegg mente han at verdien for den enkelte i ledergruppen var å skape relasjoner, se at andre har samme problemer og at man har noen å diskutere dem med og

tilførte *“å sitte som regionsjef er jo en ensom post og ved å sitte i ledermøter oppdager man at man ikke er alene”*.

I LUG mente Informant 5 at det var viktig å ha HR til stede på grunn av ressurser, det vil si at HR ikke hadde fått de ressursene de trengte hvis de ikke hadde sittet i ledergruppen.

Informant 6 supplerte med at de hadde hatt store problemer hvis HR ikke hadde sittet i ledergruppen og at de fungerte som rollemodeller for resten av organisasjonen. I CargoNet mente Informant 7 at de hadde kommet altfor sent inn i prosessene og at de hadde hatt dårligere gjennomslagskraft hvis de ikke hadde vært en del av ledergruppen. Hun viste tilbake til 2013 da direktøren for sikkerhet og HR ikke hadde særlig god kjennskap til HR. På den tiden opplevde de at HR kom veldig sent inn i prosessene og ofte lå bak. I dag var de med i starten på en helt annen måte. Samtidig sa hun at de fortsatt jobbet med å overbevise blant annet ledergruppen om at rollen de hadde var viktig for forretningen, og at HR var med på å bidra til å nå de overordnede målene. Alle informantene mente at HR skal ha en plass i ledergruppen, men i Grand Hotel fikk vi vite at Informant 8 satt i ledergruppen på grunn av sin tidligere erfaring og ikke på grunn av HR ansvaret sitt.

De fleste informantene mente at HR sin rolle i ledergruppen var på lik linje som de andre lederne og at samarbeidet mellom dem var bra. Informant 1 og Informant 5 viste til at de sakene som skulle inn i ledergruppen måtte være en informasjonssak, drøftingssak eller en beslutningssak for å vite hva hensikten med å ta opp saken i ledergruppen var.

Informant 6 og Informant 8 mente formålet med å ha en ledergruppe var for å legge strategier og for å vite hvilke tiltak de skulle gjennom. I LUG fortalte Informant 6 at alle lederne har hatt kurs i hva det betyr å ha en ledergruppe i en bedrift. Informant 5 mente at den var til for å finne limet og tilhørigheten i organisasjonen. I Nordea mente Informant 3 at formålet med ledergruppen var for å kunne nå resultater og være lønnsomme. Han mente og at det var viktig for å følge med på kunder og medarbeidere. Informant 4 sa at det var viktig å ha en ledergruppe på grunn av at den vil vise retning og skape gode relasjoner. Informant 7 fortalte at ledergruppen tok mange viktige beslutninger, og at bedriften på grunn av år med dårlige tall hadde gått konkurs hvis ledergruppen ikke hadde vært til stede. *“Så de har tatt mange tøffe valg. Så sånn sett har vi klart oss bra, vi har klart å snu skuta og vi går bedre nå enn før”*. Alle bedriftene var enige i at ledergruppen var til for å hjelpe bedriften til å nå de overordnede målene og at det var helt avgjørende for en bedrift å ha en ledergruppe.

Alle bedriftene kunne vise til et godt samarbeid på ledergruppemøtene. På grunn av størrelsen til SVV kunne det iblant, ifølge Informant 1, være vanskelig å få ting til å skje fordi de skal gjennom mange ledd. Informant 2 var enig i at det var en krevende modell de jobbet ut i fra, til tross det mente han at det var lett å ta opp ting i ledergruppen, og at de iblant fikk for mange saker.

5.0 Drøfting av funn

I denne delen vil vi drøfte teori med funn for å så finne likheter og forskjeller mellom teori og virkelighet. Vi vil følge samme underkategorier som tidligere for å gi oppgaven en god struktur.

5.1 Struktur

I Deloitte sin rapport fra 2016 kom det frem en ny trend der bedrifter nå har mulighet til å utfordre den tradisjonelle organisasjonsstrukturen, styrke teamene, holde folk ansvarlige og fokusere på å bygge en kultur med felles informasjon, visjon og retning. I funnene våre så vi at to av bedriftene, Nordea og LUG hadde omorganisert seg og forandret på strukturen sin. Nordea var i slutfasen av en prosess med å endre visjonen og verdiene sine, som var med på å utfordre den tradisjonelle strukturen. Medarbeiderne skulle få mer ansvar og de ville endre atferden deres. Dette er noe Jacobsen og Thorsvik støtter opp når de sier at hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å kunne påvirke atferd i en målrettet retting. I SVV hadde de fokus på å jobbe i prosjekter og HR skulle være en selvsagt deltaker i de ulike prosjektene. Til tross den kompliserte strukturen hadde de klart å finne en måte å få HR inkludert i andre avdelinger i bedriften. Dette var med på å utfordre strukturen, med å styrke teamene og legge vekt på godt samarbeid.

Vi ser at størrelsen på de ulike bedriftene har påvirkning på strukturen. Strukturen skal være med på å effektivisere og skape lønnsomhet, og ved at flere av bedriftene hadde hatt omorganiseringer ser vi at dette er noe de ville gjøre. Selv om både Nordea og LUG hadde omorganisert seg, så har de gjort dette på forskjellige måter på grunn av størrelsen på bedriften og hvilke behov de har. Felles er at de har brukt strukturen som et verktøy til å skape atferdsendringer, effektivitet og lønnsomhet.

Mikkelsen og Laudal mener at i det tradisjonelle organisasjonskartet forholder HR-avdelingen seg til toppledelsen på lik linje som for eksempel økonomi. I funnene våre har det kommet frem at i de mindre bedriftene var ikke strukturen så kompleks og de var bygget opp under en tradisjonell organisasjonsstruktur med en ledergruppe på toppen, der hver av avdelingslederne var med. Forskjellen vi ser er at HR selv mener at ikke alle vet hva de gjør og gjennom det kan vi tolke det som at de ikke har samme status som for eksempel en økonomiavdeling blant medarbeiderne. Informantene har vist til at de må jobbe hardere for å vise hva de gjør, men at dette er vanskelig siden de ikke kan vise frem til konkrete resultater. I de mindre bedriftene har kommunikasjonslinjene vært mer direkte og det var enklere for dem å ha bedre kontakt med andre avdelinger og medarbeidere enn i de større bedriftene. Det tolker vi som at i de mindre bedriftene flyter informasjonen raskere fordi de skal gjennom færre nivåer. I de store bedriftene må informasjonen gjennom flere ledd som gjør at prosesser tar lenger tid. Til tross dette mener vi at de har klart å vise frem til hvilken verdi HR skaper i organisasjonen. På grunn av størrelsen til bedriftene, er det også enklere for de mindre bedriftene å være til stede og synlige for de ansatte, enn det det er i de større bedriftene. Dette gjør at det er lettere for de mindre bedriftene å vise sin verdi.

5.2 Virksomhetsstrategi og HR-strategi

Boxall og Purcell beskriver en virksomhetsstrategi som kritiske sett av økonomiske og sosio-politiske valg en leder tar i å bygge og lede en arbeidsstyrke. Virksomhetsstrategien utarbeides vanligvis i ledergruppen med innspill fra enten konsulenter eller mer innsatte medarbeidere. I bedriftene var det forskjellig hvor strategien ble utarbeidet. I LUG sattes strategien internasjonalt, men ledergruppen tilpasset den til Norge. I SVV fikk de mål de skulle oppnå fra nasjonal transportplan, og la strategier for hvordan de skulle oppnå målene men de hadde ingen egen virksomhetsstrategi. Den holdt de nå på å utvikle for første gang. I CargoNet beskrev Informant 7 at virksomhetsstrategien var altfor komplisert og vanskelig å huske og at hun nå jobbet med å se hvordan den kunne forandres. Nordea var også i en prosess for å endre virksomhetsstrategien, og skal endre både verdier og visjon.

Boxall og Purcell sier også at HR-avdelingens egne strategier ikke kan være en adskilt strategi som skiller seg fra de øvrige målene i bedriften for å være effektiv. HR-avdelingen vil

gjennom sin strategi finne retning og fokus, kunne definere avdelingens identitet og hvordan de ønsker å bli oppfattet, samt definere hvilke roller medarbeideren skal ha. HR sine mål skal støtte opp bedriftens mål for å gjøre de lønnsomme. Målene i virksomheten må integreres med de mål som HR har for at bedriften skal kunne få en verdi av HR-avdelingens arbeid. Flertallet informanter beskrev hvordan HR-strategien i deres bedrift ikke var helt tydelig, men at det viktigste var at HR-funksjonen skulle hjelpe bedriftene å nå målene sine og gjøre bedriften lønnsom. I og med at flere bedrifter var i en endring av virksomhetsstrategien sin, var det vanskeligere for HR å støtte opp under denne og dermed også vanskelig å ha en klar HR-strategi.

For å være en strategisk partner må man arbeide mot å nå forretningsmålene, men utfordringen med å være en strategisk partner er å følge med i utviklingen av forretningsstrategien og tilpasse arbeidet deres etter det. For at HR-medarbeidere skal kunne jobbe målrettet må de derfor kunne tilpasse sitt arbeid for å jobbe i samme retning som bedriften beveger seg i. Vi ser at den organisatoriske utviklingen av strategier tyder på at bedriftene vil bevege seg i en ny retting eller tydeliggjøre hvilken retning de er på vei. Den nye strategien vil påvirke hvordan HR arbeider, ettersom de vil være tilpasset etter å nå forretningens mål. Den nye utviklingen tyder også på at god kunnskap og forståelse for forretningen vil være vesentlig for at HR skal gjøre en god jobb.

5.2.1 Utvikling av strategi

Våre funn viser at HR må komme tidlig inn i prosessen ved utviklingen av strategi for å kunne ha en innvirkning på den. Dette støtter Ulrich opp ved at integrering av HR tidlig i prosessen gjør at HR er med på å forme strategien. I LUG og SVV ble strategiutviklingen styrt annerledes enn i de andre tre bedriftene. Siden SVV er en statlig etat måtte de tilpasse seg den politiske utviklingen og den nasjonale transportplanen de fikk. LUG som er en organisasjon, fikk sine mål og strategier fra sitt internasjonale kontor som de senere konkretiserte til avdelingen i Norge. Informant 5 i LUG mente at i den internasjonale strategiplanleggingen kom HR alt for sent inn i prosessen, men i Norge hadde HR kommet lenger med å bidra til den strategiske planleggingen. Felles for disse to bedriftene er at strategien kommer utenfor avdelingen i Norge og fra staten, men at de fortsatt kan tilpasse den til hva de gjør og hvordan de vil løse det. Det er det ledergruppen gjør, og siden HR er

med i ledergruppen, vil HR også ha noe å si i strategiplanleggingen. I funnene ser vi at de privateide bedriftene CargoNet, Nordea og Grand Hotel har HR-avdelingen mulighet til å komme inn tidligere i prosessen. Vi fikk også inntrykk av at HR-ansatte lavere ned i bedriften har mer å si i strategiutviklingen og har mer gjennomslagskraft enn i SVV og LUG.

5.2.2 Forskjellen når HR er med i utviklingen av strategi og verdier

Ved at HR er en del av ledergruppen, er innflytelsen deres større i bedriften i forhold til hvis de ikke hadde vært det. Teorien fra Mikkelsen og Laudal om SHRM beskriver at det stilles krav til at HR-medarbeidere skal ha kunnskap om kjerneaktivitetene i virksomheten for å kunne tilføre noe. Verdien av at HR-avdelingen får være en del av ledergruppen er at de kan jobbe mer proaktivt. De vil kjenne til hva som foregår i nåtid i bedriften og de vil være mer oppdatert på beslutninger og endringer. Flertallet informanter var enige i om at informasjonsflyten mellom HR-avdelingen og de øvrige i bedriften var avgjørende for at de skulle kunne være en verdifull støttespillere. Informant 6 mente at det ikke ville gjøre like stor forskjell hvis han ble borte i en periode sammenliknet med en rekrutterer, fordi de skal levere et behov der og da. Videre forklarte han at det var veldig viktig å være til stede for å få oppdatert informasjon som han kunne sende videre ned i organisasjonen for så å legge til en verdi i bedriften. Dette kan tolkes som at bedrifter kan fungere i kortere perioder uten at HR er tilstede i ledergruppen, men gjennom at de sitter der vil de kunne arbeide proaktivt og legge til den verdien som stilles til strategiske partnere. Å jobbe proaktivt reduserer at HR må jobbe med å ”slukke branner” og at de i etterkant ikke kan leve opp til de målene som ledergruppen stiller.

Charan, Barton og Carey mener at HR sine prosesser ikke er direkte linket til verdiskaping. Han sier at det er vanskelig å måle HR-avdelingens resultater ettersom det er prosesser som ikke direkte gir resultater, men at det er prosesser som tar tid. Informant 2 bekreftet dette ved å si “ *HR har et problem som de aldri kommer til å bli kvitt, og det er at de er en kostnadspost og det er ekstremt vanskelig å vise hvor inntjeningen fra HR kommer*”. For å bedre kunne vise til sine resultater sa Informant 6 at deres HR-avdeling hadde tilpasset seg og forsøkte nå å vise frem til tall. Dette er fordi ansatte har forståelse for tall. Charan, Barton og Carey sier også at CEO ofte er skuffet av leveransen til HR som en strategisk partner og mener at HR bør bli bedre til forretningsutvikling. Sammenhengen mellom bedriftene er at de gir kvalitet til diskusjonene som skaper verdi for organisasjonen og dermed får de større

gjennomslagskraft i ledergruppen. Ved at de har lært seg forretningsspråket kan de vise til sine resultater og være en troverdig strategisk partner.

5.2.3 HR som en støttefunksjon

Å være en strategisk partner kan beskrives gjennom at man tenker langsiktig og ser framover. Man bruker analyser og løser problemer som vil gjøre dette mulig. Felles for de fem bedriftene vi har undersøkt er at de mener at HR må kjenne sin plass i bedriften og fungere som en støttefunksjon. HR skal gi innspill til lederne og så er det lederne som skal ta beslutningen. Kuvaas og Dysvik beskriver at det er ofte mellomledere eller linjeledere som har den avgjørende rollen om organisasjonen opplever HR-funksjonen som nyttig eller ikke. Informant 4 trodde at lederne i Nordea så den verdien HR la til, men at lederne på lavere nivåer ville ha noe annet ut av HR enn toppledelsen. Han mente at mellomlederne ville få hjelp med mer praktiske ting. Rollen har beveget seg fra å bare ha en administrativ rolle til å ta mer plass og bli en strategisk partner, samtidig som de skal fungere støttende. Teorien fra Ulrich og Charan, Barton og Carey om utviklingen i HRs rolle forklarer saken annerledes og sier at HR må gå fra å være en støttefunksjon til å være en strategisk partner. De mener at HR-funksjonen må redefineres for å ikke lenger bli sett på som en støtte. Vi har tolket dette som at i realiteten vil HR alltid ha en støttende funksjon og de må være klar over den rollen de har. De bør heller ta en større rolle i den strategiske planleggingen for å bli sett på som en innflytelsesrik partner i bedriften. HR vil derfor være en støttefunksjon som jobber strategisk.

For å bli en strategisk partner finnes det fem utfordringer som Ulrich nevner i sin forskning. Det handler om at man må implementere strategier og ikke bare skrive de ned, tjene flere interessenters forventninger, komme tidlig inn i den strategiske prosessen, unngå kjappe løsninger og fokusere på å bygge kjernekompetanser i bedriften. Ut ifra våre funn håndterer de ulike bedriftene dette relativt likt. Nordea som gikk gjennom en organisatorisk utvikling hadde ikke implementert sine verdier ferdig enda. De jobbet målrettet for å hjelpe bedriften å nå målene sine. Utfordring to håndterte de gjennom at de hadde kundefokus og konsulenter som fulgte med i omgivelsene og tok det opp i ledergruppen. HR var en sentral del av ledergruppen og kom tidlig inn i prosessen. Derfor kunne de jobbe mer proaktivt. Det var også viktig at de som jobber i HR-avdelingen hadde god organisatorisk forståelse som gjorde

at de kunne håndtere utfordringen med å bygge opp kjernekompetanse hos HR-medarbeidere. HR-avdelingen på Grand Hotel, som er en mindre bedrift, jobbet på samme måte som Nordea med å støtte opp under virksomhetsstrategi, men ikke hadde sin egen HR-strategi.

Det fremgår i funnene at HR-ansatte må tenke i et helhetlig perspektiv og ha et organisatorisk syn når de jobber. Informantene hadde veldig forskjellig bakgrunn og flere hadde jobbet i andre avdelinger i samme bedrift. Inntrykket vi fikk gjennom våre funn er at det stilles høye forventninger til at HR-avdelingen har en bred forståelse for hele organisasjonen, fordi HR har synspunkter om menneskerelaterte tema. Informant 8 fra Grand Hotel mente at hans organisatoriske forståelse var det som gjorde HR til en strategisk partner. Han har vært hotellsjef og har en forståelse for alle funksjonene i bedriften og kan dermed hjelpe til å bygge kjernekompetanse. Informant 4 i Nordea hadde jobbet i bedriften siden 1979 og hadde tidligere vært avdelingsleder. Han kjenner derfor organisasjonen veldig godt. Informant 5 i LUG hadde tidligere jobbet innenfor drift-og ledelse og salg-og markedsføring i hotellbransjen og hadde en Bachelor i Hotelledelse. I HR-avdelingen i CargoNet var det Informant 7 og en til ansatt som hadde studert HR og personalledelse. Bakgrunnen til de andre i avdelingen var alt fra siviløkonom fra bunnen, til sykepleier med kurs innenfor HR. Dette tyder på at bedriftene ikke bare legger vekt på å ha HR-kompetanse, men at det er viktig å ha en balansert sammensetning av erfaring og kompetanse.

5.3 Kompetanse

En ny trend vi har sett i Deloitte sin rapport fra 2016 er at HR må utvikle kompetansen sin for å være konkurransedyktige. De må kunne være i stand til å gjøre raske endringer, ta strategiske beslutninger og forbedre kulturen og engasjementet slik at de kan bygge en ny generasjon ledere. I LUG var Informant 6 imponert over hvor flinke HR var til å snu seg rundt når noe nytt skjedde og en annen krise dukket opp. I og med at LUG er aktive i kriser i verden, må de kunne endre seg raskt og få tak i den kompetansen som trengs når en krise skjer. I CargoNet var kulturen viktig og den var stor del av grunnen til at arbeidsmiljøet var så godt og at de ansatte ble værende så lenge. Informantene fra Nordea mente også at det var viktig å følge med på trendene, slik at de holdt seg oppdatert og kunne konkurrere med andre banker og gjøre nødvendige endringer.

I alle bedriftene var HR involvert i den strategiske planleggingen, som tyder på at de er i stand til å ta strategiske beslutninger. Gjennom funnene har vi sett at flere av bedriftene har hatt en utvikling, både av organisasjonsstrukturen, men også av kompetansen HR-avdelingen har. Som sagt tidligere har de brukt strukturen som et verktøy, og gjennom det har de endret på og fått lagt til manglende kompetanse. I SVV hadde de fått lov til å vokse og utvide HR-avdelingen i takt med at hele etaten ble større. Da fikk de ansatt mennesker med den kompetansen de manglet og fikk fylt kompetansegapet.

I teorien har vi trukket frem Ulrich sin kompetansemodell og lagt vekt på tre av kompetansene hans forskning mener er viktig. Gjennom alle funnene våre har vi funnet tegn til at bedriftene har egenskaper som ligger under disse kompetansene. Vi vil under gå gjennom de ulike kompetansene og drøfte hvordan disse er tilstede i de ulike bedriftene.

5.3.1 Troverdig aktivist

Den første kompetansen i kompetansemodellen til Ulrich er troverdig aktivist. Å være en troverdig aktivist handler om å få tillit gjennom resultater, påvirke og relatere til andre, forbedre selvbevisstheten og styrke HR som yrke. Vi ser i funnene våre at det generelt er troverdighet til HR, men Informant 2 sa at det sikkert var varierende og Informant 3 mente det var personavhengig. Å få tillit gjennom resultater kan være vanskelig for HR-avdelinger, da det ikke er like enkelt å legge frem konkrete resultater av arbeidet HR gjør. Informant 6 mente de hadde blitt flinkere til å legge frem tall der de kunne. Charan, Barton og Carey støtter opp om dette og sier at HR ofte bedømmes etter gjennomføring av en prosess eller rekruttering av riktige ansatte, som er resultater som ikke er enkle å måle. Informant 2 sa at de *"hører stort sett positive tilbakemeldinger når HR bistår i prosjekter"* som kan vise til at selv om de ikke legger frem konkrete tall fra arbeidet de gjør, så ser medarbeidere og linjeledere at det HR gjør, hjelper dem.

Vi ser også at det er ulike samarbeidsforhold i bedriftene og hvordan de påvirker og relaterer til andre. CargoNet mente at siden de hadde vært mye ute hos medarbeiderne og gjort en verdikartlegging hadde de klart å få et bedre forhold til dem, og dermed hadde relasjonen mellom dem endret seg til det bedre. I SVV hadde de forhold på kryss og tvers av organisasjonen ved at de var med i ulike prosjekter der det var med ansatte fra andre deler av

organisasjonen. I og med at de er en ingeniørtung etat, hadde det også blitt rom for at HR kunne komme inn og ta den plassen. Informant 1 mente at når hun kom i prosjekter der andre ikke visste helt hva hun gjorde, måtte hun bevise hva hun kunne bidra med, men at når de forsto hva hun gjorde, så de verdien av arbeidet hennes. Det tolker vi som at når relasjonen er bedre og de forstår hva HR gjør, får de mer troverdighet og mer påvirkningskraft. I LUG så vi at de var delt opp i avdelinger og vi fikk inntrykk av at samarbeidet som skjedde mellom avdelingene var i eller satt i gang av ledergruppen. På den ene siden kan det tyde på at samarbeidet der kan bli bedre mellom avdelingene og de kan jobbe med å bygge relasjoner og skape påvirkningskraft hos andre avdelinger. På den andre siden mente Informant 6 at det hadde skjedd en gradvis forandring, der de hadde fått satt ting i system og forklarte hvorfor de sa nei. Dette førte til en bedre forståelse for hva de gjorde.

For å være en troverdig aktivist sier Ulrich at man må være selvbevisst. Vi ser i flere av bedriftene at de er bevisst over rollen HR har og at HR skal være en støttefunksjon. Nordea har også tatt et bevisst valg om å endre navn fra HR til “People”, for å kunne redefinere seg selv og komme vekk fra HR-labelen de har hatt tidligere. I SVV har de også beveget seg litt bort fra HR-labelen ved at de ikke hadde en ren HR-strategi, men at de hadde en strategi for *utvikling av organisasjon og mennesker* og titlene deres var seniorrådgiver innen arbeids – og organisasjonsutvikling og avdelingsdirektør for HR utvikling. De hadde ikke rene HR-titler, men de forteller om hva de faktisk gjør.

Ulrich sier at det er viktig å vite hvordan man gjør HR i egen organisasjon for prestasjonene til bedriften og at man kan styrke HR-yrket gjennom å se på hva andre dyktige HR-organisasjoner gjør. I våre funn har det ikke kommet frem at de tar hjelp av andre bedrifter for å styrke HR-yrket. Ulrich sier også at de beste HR-medarbeiderne må lære bort sin kunnskap. Dette har vi sett i LUG der Informant 5 fortalte at det ikke var hun som hadde den beste faglige kompetansen, den fikk hun fra sine medarbeidere. I CargoNet tok man også hjelp fra hverandre for å utnytte kompetansen, med at de utfylte hverandres kompetanse. Gjennom at de arbeider mye i prosjekter i SVV kan vi tolke det som at de får brukt hverandres kompetanse på tvers av bedriften.

Dette er egenskaper Ulrich mener må være tilstede for å være troverdige aktivister og vi ser at bedriftene til dels har egenskapene som skal til. De kan fortsatt utvikle seg og bli bedre på disse egenskapene. Bedriftene selv mente det var viktig at de klarte å nå ut til de ansatte om

hva de gjør, slik at de får forståelse for arbeidet til HR. På denne måten ser de hvordan de legger til verdi selv når det ikke er lett å legge frem konkrete resultater. I funnene har det også kommet frem at det er personavhengig om ansatte har troverdighet til HR-avdelingen, og at det kommer an på hvem de har hatt kontakt med, hva problemet har vært og hvordan det har blitt løst. Flere mente også at det ikke er alle som har direkte kontakt med HR og at det da er vanskelig å ha tillit til noen man ikke har et forhold til.

5.3.2 Evnebygger

En annen kompetanse i kompetansemodellen til Ulrich er evnebygger. Å være en evnebygger går ut på å utnytte organisatoriske evner. Organisasjonsevnene skal representere hva bedriften er kjent for, god på og forme aktivitetene til å levere strategi. De må altså se hvilke evner organisasjonen trenger. I SVV hadde de vokst og fått rom til å ansette flere medarbeidere i HR. Dette har gjort at de har fått inn mer kompetanse og der hadde HR vært avgjørende for at organisasjonen kunnet vokse og bli bedre. I LUG og Nordea var det også viktig å sørge for at de hadde den kompetansen de trengte, både i dag og i fremtiden. I CargoNet hadde de gjort en SWOT-analyse av seg selv for å se hvordan HR-avdelingen bidro i organisasjonen. En HR-avdeling skal utnytte de organisatoriske evnene og avdelingen skal være bygget for å levere strategi. Vi har sett at alle bedriftene mener at HR sin strategi er å bygge opp under virksomhetsstrategien, og hjelpe til med å se hvilken kompetanse som mangler og fylle kompetansegapet. Alle bedriftene har også sagt at det er viktig med kompetanse på HR-feltet, men kompetanse og forståelse for forretningene er også viktig. For å kunne evne å gjøre en god HR jobb, må man vite hva som skjer utover deres egen avdeling og ha forståelse for forretningene. Flere informanter sa at balansen de hadde mellom de som har faglig HR-kunnskap og de som er kjent med forretningene var viktig og at de utfylte hverandre på det området.

En evnebygger skal også kunne koble strategi, kultur, praksiser og atferd sammen. Gjennom HR-strategien så vi at HR må prioritere og se hva de har ressurser til og være med på å lage handlings- og tiltaksplaner. I SVV så vi at i vegdirektoratet hadde de ansvar for prosessene, mens i regionene hadde de ansvar for å utføre disse. Også her skal HR kunne måle fremgangen, noe som vi tidligere har nevnt er vanskelig og det er ikke lett å måle hvor suksessfulle prosessene har vært.

Til slutt for å være en evnebygger mener Ulrich at de skal skape et meningsfullt arbeidsmiljø. Vi så i LUG at for å jobbe der måtte de ansatte ha de samme verdiene som organisasjonen, i og med at de driver med hjelpearbeid. De mente også at det bidro til å skape et godt arbeidsmiljø, siden de fleste hadde samme verdier og så hva som måtte til i jobben. I CargoNet kommenterte Informant 7 at det var et veldig godt arbeidsmiljø, og hun trodde det var fordi mange ansatte hadde vært der lenge og det stammet fra tradisjonen om at hadde du begynt i jernbanen, så ble du i jernbanen. I Nordea sa også Informant 3 at noe av det som ga han mening med jobben var at det var et godt arbeidsmiljø med gode kollegaer.

Vi ser gjennom funnene våre at alle bedriftene er opptatt av å rekruttere de riktige menneskene med den riktige kompetansen. Bedriftene har HR-avdelinger som til en viss grad er evnebyggere. Vi ser at det er områder de kan bli bedre på som det å utvikle en bedre kultur som kan kobles til virksomhetsstrategiene og målene. Som vi har nevnt tidligere er flere av bedriftene i en prosess om å endre virksomhetsstrategien. Dette gjør det vanskelig for dem å koble kulturen til strategien, da strategien er under utvikling. Når strategien er ferdig utviklet og implementert kan det føre til en bedre sammenkobling mellom strategi, kultur og praksiser.

5.3.3 Strategisk posisjonist

Den siste kompetansen til Ulrich vi har lagt vekt på er strategisk posisjonist. De må kjenne forretningene for å bli en fullverdig forretningspartner. For å bli en strategisk posisjonist må man kunne tolke globale sammenhenger, dekode kunders forventninger og samarbeide om å skape en strategisk agenda. Å tolke globale sammenhenger går ut på å kunne forretningspråket og vite hvordan man skaper verdi. Dette kan vi se i sammenheng med evnebygger, der de skal kunne koble de organisatoriske evnene til hva bedriften gjør og trenger. Vi ser i alle bedriftene at det har vært viktig med kunnskap om forretningene, samtidig som man skal ha faglig HR-kunnskap. Informant 3 sa at uten å ha kunnskap om forretningene kan man ikke delta i diskusjoner som ligger utenfor HR, og det er jo det HR skal gjøre. Dette støttet Informant 2 som mente at man ikke kan gjøre god HR uten å kjenne forretningskontekst og hva forretningen driver med. De skal også kunne se på trender for å forutsi og forberede for fremtiden. I Nordea nevnte Informant 3 at de måtte følge med på trendene, slik at ikke konkurrentene lå foran dem.

Nordea var veldig bevisst på å se hva kundene deres ville ha, for å kunne tilby dem det og beholde dem. I bedriftene har vi sett at de har hatt ulik forretningskontekst og dermed ulike kunder. I LUG var kundene de som er i kriser og det var bedriften sin oppgave å hjelpe dem. De måtte derfor forstå og tolke de behovene de hadde. Dette gjorde de blant annet ved å se på hvor mange feltarbeidere de trengte og hva som trengtes av materialer. SVV sine kunder var alle som brukte veiene og deres behov ble kartlagt i nasjonal transportplan.

Til slutt skal også en strategisk posisjonist kunne samarbeide om å lage en strategisk agenda. Gjennom funnene våre ser vi at HR i alle bedriftene bidrar i den strategiske planleggingen. Om det er å være direkte involvert, eller om det er å legge HR-strategien som skal bidra til å nå virksomhetsstrategien. Siden alle bedriftene sitter i ledergruppen, kan vi tolke det som at de klarer å samarbeide om å lage en strategisk agenda og dermed bidra til at bedriften når fremtidige mål. Det har også kommet frem at HR sin funksjon er støttende, de skal sette i gang tiltak og se om det er mulig å gjennomføre de og om de har de ressursene som trengs.

5.4 Ledergruppen

I følge Bang og Midelfart må det være klare bestillinger i en ledergruppe slik at alle vet hva målet er med å ta opp saken, og at alle vet hva som skal produseres. Det vil si om det er en informasjonssak, drøftingssak, beslutningssak eller oppfølgingssak. Dette viste både Informant 1 i SVV og Informant 5 i LUG til når vi spurte om hva hensikten med ledergruppen var. Øvrige informanter viste ikke til dette. På den ene siden kan vi tolke det som at det ikke er helt klart hva hensikten med en ledergruppe er. På den andre siden var alle informantene enige i at de sakene som blir tatt opp i ledergruppen er saker som er viktige for å nå bedriftens overordnede mål. Dette viser til at de mener dette er hensikten med ledergruppen. Flere av informantene var enige i at ledergruppen var viktig for å styre ”skuta” og Informant 5 kunne legge til at ledergruppen fant limet i organisasjonen. Informant 6 og 8 sa at ledergruppen var viktig for å legge strategier. Dette viser til at alle informantene var enige i at ledergruppen var til for å vise retning og legge strategier i organisasjonen.

Bang og Midelfart sier videre at merverdi som er skapt for organisasjon, ledergruppen og for den enkelte er resultater som skjer ved samhandling i ledergruppen. I SVV sa de at det var

viktig for ressurser og kompetanseutviklingen at HR var med i ledergruppen. Det kan vi tolke som at de resultatene som skapes for organisasjonen når HR er med, går på ressurser og utvikling av kompetanse. Ulrich sier at ledergrupper i dag bryr seg mer om HR fordi HRs problemer også er bedriftens problemer. Det viser til at lederne blant annet synes at kompetanseutvikling er viktig for bedriften. Informant 4 i Nordea mente at det var viktig å være med i ledergruppen på grunn av at HR var med på å sette mål for de ansatte. Det kan vi tolke som at det å ha en målsetting for de ansatte er betydningsfullt i bedriften.

Informant 4 i Nordea mente at det var personlig viktig å være til stede for å ta del i diskusjoner og få vesentlig informasjon. Han mente at det kanskje ikke var alle ledere som så hvilken verdi HR la til ved å være med i ledergruppen. Det viser til at han ser at ledergruppen skaper merverdi for den enkelte, men at ikke alle ser hvilken merverdi HR skaper for organisasjonen. I prosessen er det som tidligere nevnt viktig at alle vet hva som skal produseres. På den ene siden tolker vi det som at i Nordea vet ikke alle hva som skal produseres i ledergruppen og at det er på grunn av at ikke alle vet hvilken verdi HR skaper. På den andre siden mente Informant 3 i Nordea at du var nødt til å være blant ledergruppen og menneskene for å være en verdifull støttespiller. Det tolker vi som at han mente at ledergruppen faktisk ser merverdien av det HR skaper. Informant 8 sa at han kun er med i ledergruppen på grunn av tidligere erfaring. Vi tolker det som at bedriften ikke ser verdien av å ha HR representert i ledergruppen, og dette kan være på grunn av HR avdelingens størrelse og at de ikke klarer å legge frem verdien de skaper.

I CargoNet mente Informant 7 at ledergruppen skaper en verdi ved at den tok mange beslutninger og at hvis de ikke hadde hatt ledergruppen hadde hele bedriften gått konkurs. Bang og Midelfart sier på sin side at det kan være vanskelig å vurdere hvor effektive ledergrupper er fordi resultatene som ledergruppen skaper er veldig forskjellige og kan være immaterielle og indirekte. Selv om det er vanskelig å måle resultater, så kan Informant 7 peke på hendelser og beslutninger som viser til verdien ledergruppen skaper. Informant 4 mente og at verdien de skapte for den enkelte var at de fikk relasjoner og så at de andre hadde samme utfordringer og kunne diskutere dem sammen. Dette er også noe som ikke lett kan måles, men kan tolkes som at verdien som skapes heller er noe som kan ses og føles.

For at ledergruppen skal kunne fungere effektivt er det to ting som er spesielt viktig; ha et klart formål og bruke tiden på de riktige sakene. Selv om ikke alle visste at det må være en

informasjonssak, drøftingssak, beslutningssak eller oppfølgingssak som skal tas opp i ledermøtene, var alle klar over at HR skal ha en plass i ledergruppen. HR må også være klar over at de er en støttefunksjon og at de skal være det. Som tidligere nevnt i avsnittet om strategi mener Charan, Barton og Carey at HR må gå vekk fra å bli sett på som en støttefunksjon. De må heller ta en sentral plass i ledergruppen. Det viser at det vi har sett i bedriftene ikke støtter opp det Charan, Barton og Carey sier. I bedriftene er HR ikke bare en deltaker i ledergruppen, men en relevant en og det viser at selv om man er støttefunksjon kan man ha en vesentlig plass der.

6.0 Avslutning

I avslutningsdelen av oppgaven vil vi komme frem til en konklusjon av vår undersøkelse, før vi legger frem kritikk til egen forskning og til slutt vil vi komme med anbefalinger til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi gått igjennom en forskningsprosess for å svare på problemstillingen; *Hvordan arbeider HR-avdelinger for å bli en relevant deltaker i ledergruppen?* Det vil si at vi har lagt frem teori, hentet inn og analysert empiri, for så å drøfte og se hvilke sammenhenger det er mellom teori og virkelighet.

Strukturen påvirker samarbeid, ansvarsområder og kommunikasjon. I de store bedriftene er strukturen mer kompleks, mens i de mindre er den mer tradisjonelt bygget opp. Dette fører til at informasjonen må gjennom flere nivåer i de store bedriftene, og dermed tar prosessene lenger tid, i motsetning til de mindre bedriftene der informasjonsflyten er mer direkte. I og med at bedriftene er forskjellige både i størrelse, forretningskontekst og kundegruppe, så er det vanskelig å finne fellestrekk. Selv om det kan være vanskelig med kommunikasjon i en stor bedrift, ser vi at de har klart å jobbe på tvers av avdelingene. For å følge med i utviklingen som har vært i HR, har flere av bedriftene omstrukturert seg og noen har skiftet navn for å komme vekk fra HR-labelen som er forbundet med administrative oppgaver. Vi mener dermed at strukturen er med på å forme HRs rolle i hver enkelt bedrift og hvordan de kan jobbe strategisk ved at den avklarer roller, ansvarsområder og kommunikasjonslinjer.

Vi har bevisst gått inn i HR-avdelinger der HR er med i ledergruppen og strukturen er med på å bestemme hvor strategiplanleggingen skjer. Strategiplanleggingen foregår på ulike nivåer i bedriftene, men felles for dem er at HR tar del i tilretteleggingen og i tiltaksplanene. Alle er enige i at HR må komme tidlig inn i prosessen og være med på utviklingen og implementeringen av strategien. Utviklingen i flere av bedriftene har vært at de ser verdien av dette, og dermed er de nå med tidligere enn de var før. Informantene har og vært enige i at det å være en del av ledergruppen har ført til at de kan jobbe mer proaktivt og bidra til å oppnå de overordnede målene. Dermed er det viktig å ha god kunnskap og forståelse for forretningen og kjenne til kjernevirksomheten, for å kunne bidra inn i den strategiske planleggingen. I alle bedriftene har de lang bedriftserfaring samtidig som de har HR-utdanning og HR-erfaring. Dette viser til at de til dels har egenskapene som kreves for å være en strategisk posisjonist, og dermed gjort seg fortjent til plassen de har i ledergruppen. Gjennom å kunne forretningspråket og kjenne til hva bedriften er kjent for, skaper man et meningsfullt arbeidsmiljø der de ansatte trives og får de samme verdiene som bedriften. Dette viser at de har grunnlag for å bli gode evnebyggere.

På grunn av at det er vanskelig å måle resultatene HR bidrar med, er det også vanskelig å se verdien de legger til og dermed kan de bli mindre troverdige. Vi mener at HR må bli bedre til å formidle hva de gjør for å kunne vise til verdien av det. Gjennom å være tilstede og vise seg for linjelederne og forklare hva de gjør, vil de få en bedre forståelse for HR og verdien de legger til. Vi har sett at dette er lettere i de mindre bedriftene. Det betyr ikke at de større bedriftene skaper mindre verdi, men at de må finne en bedre måte å være synlige på for å kunne vise til den. HR selv mener at de har troverdighet, men at den både er varierende og personavhengig i forhold til hvem de har å gjøre med og hva de trenger støtte til. Gjennom å legge frem sin verdi vil de få større troverdighet og dermed sterkere gjennomslagskraft i ledergruppen.

Selv om HR skal være en støttefunksjon har vi sett at kompetansen HR har i dag fører til at de er strategiske partnere som kan bidra i strategiplanleggingen. På grunn av at de har vist seg kompetente ser vi at de har fortjent sin plass i ledergruppen som relevante deltakere. Vi kan derfor konkludere med at måten bedriftene er strukturert på, hvordan utviklingen av strategi skjer og kompetansen til HR-avdelingen, har bidratt til at HR i dag har en relevant plass i ledergruppen.

6.2 Kritikk til egen forskning

Vi må stille oss kritisk til egen forskning på grunn av at vi har valgt en kvalitativ metode, som betyr at vi går i dybden på et tema og fokuserer på få informanter. Det betyr at vi ikke kan generalisere funnene til andre bedrifter. I tillegg har vi avgrenset oppgaven vår til å gå inn i bedrifter med solide HR-avdelinger. Det som har kommet frem i intervjuene kan også ha blitt vinklet av informantene på grunn av at de vil sette seg selv i et bedre lys og vi kan ha blitt farget av vår egen oppfatning av bedriften. I tillegg har vi valgt å bruke Dave Ulrich som hovedkilde som kan ha ført til at vi er blitt farget av hans synset. Når vi har brukt andre kilder har de ofte henvist til hans forskning, men vi har valgt å bruke disse for å få et større perspektiv og dra inn deres forskning og syn på Ulrich sin forskning.

Vi har kun intervjuet ansatte som arbeider innenfor HR. Det kan ha bidratt til at vi har fått misvisende informasjon og at ikke alle i bedriften har samme oppfatning som HR-ansatte. Vi har heller ikke intervjuet andre ledere i ledergruppen og det kan være at de har et annet bilde av hvordan HR bidrar.

Underveis i forskningsprosessen fant vi ut at vi måtte endre et par spørsmål i intervjuguiden, fordi de ikke var stilt korrekt for problemstillingen vår. Til tross for at vi gjennomførte en pilotundersøkelse måtte vi endre på noen spørsmål for å tydeliggjøre hva vi ville komme frem til. Dette tror vi har styrket oppgaven vår. Vi må også stille oss kritisk til tolkningene vi har gjort, da det kan finnes mulighet for at vi har tolket funnene på feilaktig måte. På grunn av ressursene vi har lagt ned i form av tid og energi mener vi at vår forskning er valid, det vil si at den måler det den har til hensikt å måle.

6.3 Anbefaling til videre forskning

For å avgrense oppgaven har vi valgt å kun intervju HR-ansatte. Som tidligere nevnt i kritikk til egen forskning kan det ha gitt oss et misvisende bilde. Vi mener det hadde vært interessant å intervju ledere utenfor HR, og de som sitter i ledergruppen for å se hvordan de ser på arbeidet HR gjør. Det ville gitt oss et helhetlig inntrykk og vi kunne sammenliknet det HR sier at de gjør og det andre oppfatter at de gjør. Vi har og tatt et bevisst valg om å intervju HR-ansatte som arbeider i solide HR-avdelinger. Det vil si at våre konklusjoner ikke vil kunne generaliseres til andre bedrifter. Det hadde vært interessant å sammenligne bedrifter som ikke er kommet like langt i utviklingen og undersøke hvilket arbeid de eventuelt gjør for

å ta en plass i ledergruppen og hvilken verdi de mener HR skaper i dag. En interessant vinkling hadde også vært å gå i dybden på hvordan HR måler og skaper verdi.

7.0 Litteraturliste

- Askheim, Aas Ola Gaute og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning og Thomas N. Midelfart. 2014. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Boxall, Peter og John, Purcell. 2016. *Strategy and Human Resource Management*. 4. utg. Basingstoke: Palgrave
- Cappelli, Peter. 2015. Why We Love to Hate HR... and What HR Can Do About It”. *Harvard Business Review*. Juli-august utg. 2015. Lesedato: 24. januar 2017: <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>
- Charan, Ram, Dominic Barton og Dennis Carey. 2015. “People Before Strategy: A New Role for CHRO”. *Harvard Business Review*. Juli-august utg. 2015. Lesedato: 25 januar 2017: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>
- Fosser, Yvonne 2015. “Er HR historie eller fremtid?” *Innovasjonsbloggen*, 25. august. Lesedato: 25. januar 2017: <https://innovasjonsbloggen.com/2015/08/25/er-hr-historie-eller-fremtid/>
- Grenness, Tor. 2003. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget
- May, E. Karen. “Work in the 21st Century: The Changing Role of Human Resources”. *Science for a smarter workplace*. Lesedato 1 mars 2017: <http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx>
- McDowell, Tiffany, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto og Trevor Page. 2016. “Organizational design”. *I Global Human capital trends 2016. The new organization:*

Different by design. 17-25. Lesedato 25 januar 2017:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Mikkelsen Aslaug og Thomas Laudal 2014. *Strategisk HRM 2*. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm.

Nordhaug, Odd. 2002. LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Sørli, Ellen. "HR - en integrert del av forettingsstrategien". *HR-Norge*. Lesedato: 27. januar 2017: <https://hrnorge.no/hr-tema/strategisk-hr/strategi/hr-en-integrert-del-av-forretningsstrategien>

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank og Mike Ulrich. 2012. *HR from the outside in, six competencies for the future of Human Resources*. New York: The McGraw-Hill Companies

Ulrich, Dave 1997. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Ulrich, Dave, David Kryscynski, Wayne Brockbank og Mike Ulrich. 2017. *Victory through organizations: why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education. Lesedato 10 mai 2017:
https://rbl.net/s3/?temp_downloads%2Fvictory-through-org-sample-chapter.pdf

Volini, Erica, Art Mazor, Frank Schaefer, Akio Tsuchida og Brett Walsh. 2016. "HR". I *Global Human capital trends 2016. The new organization: Different by design*. 77-84. Lesedato 25 januar 2017:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentasjon av oss selv og informasjon om prosjektet

Vi er tre studenter som studerer siste året HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi skal undersøke hvordan en HR avdeling kan oppfattes som en relevant deltaker i ledergruppen, hvordan de har arbeidet for å komme seg dit og hvordan de bidrar til overordnede mål. Vi vil bruke dataene vi innhenter og knytte de opp til relevant teori.

Prosess

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 vi gjennomfører ved å bruke dybdeintervjuer med en semistrukturert form. Dette gjør vi for å kunne hente ut mest mulig informasjon fra informantene og gå i dybden på deres kunnskap og meninger.

Forventet tid per intervju er 45-60 minutter.

Etikk

Vi vil sikre at etiske retningslinjer blir fulgt. Det er vi som skriver bacheloren og vår veileder som får tilgang til informasjonen om hvem intervjuobjektene er. Ekstern sensor vil ikke få tilgang til denne informasjonen. Oppgaven vil publiseres på Høyskolen Kristiania sine bachelor sider, men i oppgaven kan vi sikre deres anonymitet.

1. Vil du være anonym i denne undersøkelsen?
2. Er det greit at vi bruker båndopptaker?

Bakgrunn

1. Hva er din stillningstitel?
2. Hvilken utdanning har du og hva har du jobbet med før?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?

Struktur

1. Hvordan er organisasjonen bygget opp?
 - a) struktur, inndeling, oppgaver, ansvarsområder, samarbeid
 - b) Hvordan kommuniseres det i bedriften, hvem rapporterer til hvem?
2. Hvordan er HR-avdelingen deres bygget opp?
 - a) truktur, inndeling, oppgaver, ansvarsområder, samarbeid, rapportering, kommunikasjon

Strategisk HR

1. Hva er bedriftens overordnede mål?
2. Hva er HR's mål?
3. På hvilken måte integrerer dere forretningens mål med HR's mål?
4. Hvordan utvikles strategier og mål i bedriften deres?
 - a) Hvem er involvert og hvordan fungerer prosessen?
5. Hvordan utvikles strategier og mål for HR avdelingen? (Strategic positioner)
 - a) Hvem er involvert og hvordan fungerer prosessen?
6. Hvilken verdi legger HR til i å være med på strategiutviklingen?
 - a) Hva bidrar HR til? Resultater, utvikling
 - b) Hva er det som gjør at det blir forskjell om HR er inkludert?
 - c) Hvor stor innflytelse vil du si HR har i den strategiske planleggingen/organisasjonens strategi/beslutninger?
7. Hvordan oppfatter du at HRs arbeid tilrettelegger for andre lederes arbeid?
 - a) Hvordan er samarbeidet mellom HR og linjeledere?

Kompetanse

1. Hva anser du er avgjørende egenskaper for at en HR-avdeling skal fungere effektivt?
 - a. Utdannelse, erfaring --> business/HR, kompetanse
 - b. Hva forventes av en HR-medarbeider?
2. Føler du at andre har tillit til HR-avdelingens arbeid?
 - a. Hvorfor, hvorfor ikke?
 - b. Synes du HR-avdelingens arbeid er troverdig? På hvilken måte?

3. Hva er det som gjør at du føler mening med jobben din?
 - a. Resultater, personlig utvikling, organisasjonsutvikling, lønn?

Ledergruppen

1. Hvordan er ledergruppen bygget opp?
 - a) Hvem sitter i ledergruppen?
 - b) Hva er HR sin rolle i ledergruppen?
2. Hva er formålet med å ha en ledergruppe i deres bedrift?
3. Mener du HR gjør en forskjell for bedriften ved å sitte i ledergruppen, versus å ikke sitte der?
 - a) Hvis ja, hvilken forskjell?
 - b) Hvis nei, hvorfor ikke?
4. Hvordan er møtene lagt opp i ledergruppen?
 - a) agenda og kommunikasjon
 - b) prosessen: klart bestillinger, fokusert kommunikasjon, utnyttelse av gruppens mangfold, gode beslutningsprosesser, aktiv relasjon til omgivelsene, kontinuerlig gruppelæring.
 - c) forutsetninger: klart formål, bruke tiden på de riktige sakene, god balansert sammensetning, befinne seg i teamstøttende kontekst.
5. Hvordan er samarbeidet mellom dere i ledergruppen?
 - a) Relasjon
6. Hvilken verdi skaper ledergruppen?
 - a) For organisasjonen?
 - b) For den enkelte?
 - c) For ledergruppen?

Avslutning

1. Er det noe mer du vil tilføre?
2. Er det greit om vi kontakter senere om det er noe mer vi lurer på?

Sier takk for oss og for at de har tatt seg tid.