

Bacheloroppgave BCR3100 ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse

Vår 2017

”Hvilke forretningsmessige fortrinn har HR-funksjonen på lang sikt i Norge?”



Antall ord: 14910

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende del av et treårig studium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven representerer en lang og lærerik prosess der hovedtemaet omhandler HR-funksjonens utvikling. Idéen bak oppgaven ble formet gjennom diskusjon og aktuelle artikler i media om HR sin nytteverdi og utvikling. Fokuset vårt har vært rettet mot arbeidsmarkedet i Norge, der store og mellomstore bedrifter har blitt satt opp mot hverandre for å kartlegge nytteverdien av HR-funksjonen i ulike bransjer.

Etter tre år med tilegnelse av HR som fagområde, så vi muligheten av å teste ut hvilke forretningsmessige fortrinn bedrifter har som praktiserer en HR-funksjon kontra de som velger bort denne funksjonen. Basert på dette, og ønske om å skrive om et tema vi har faglig interesse for, ble problemstillingen: ” *Hvilke forretningsmessige fortrinn har HR-funksjonen på lang sikt i Norge?* ”.

Vi ønsker å takke alle våre informanter for at dere tok dere tid til å stille opp på intervju, samt at dere delte erfaringer og tanker rundt nytteverdien av HR i praksis. Videre vil vi rette en stor takk til Ine Foss for inspirasjon og tankedeling rundt oppgaven. I tillegg vil vi takke vår bachelorveileder Jon Arild Johannessen ved Høyskolen Kristiania.

Samtidig vil vi vise til et godt samarbeid gjennom prosessen der vi begge har vært målrettet og har hatt samme ambisjon for oppgaven. Dette har gitt oss muligheten til å diskutere og utveksle kunnskap og refleksjon rundt oppgaven.

God lesing!

Oslo, 19.05.2017

Sammendrag

Den overordnede problemstillingen i denne bacheloroppgaven er ” *Hvilke forretningsmessige fortrinn har HR-funksjonen på lang sikt i Norge?*”. Forskningsspørsmålene er knyttet til HR-funksjonen, teknologi, innovasjon og endring, hvor målet er å forstå hvilken nytteverdi bedrifter som praktiserer HR har i dag og kommer til å ha i fremtiden.

Som forskningsmetode falt valget på dybdeintervju som er en form for kvalitativ metode. I den anledning intervjuet vi totalt ni informanter. Informantene inkluderer HR-direktører, avdelingsledere og medarbeidere fra bedrifter med og uten egen HR-avdeling, samt en pilotinformant. Bakgrunnen for valget av metode er et ønske om å få en dypere innsikt samt personlige meninger og erfaringer om hvilken nytte HR har for de ulike bedriftene.

I analysen knyttet vi våre funn opp mot tidligere forskning på fagområdet. Datamaterialet vi hentet ut fra de ulike informantene handler i hovedsak om at HR-funksjonen er nødt til å bli mer strategisk- og forretningsorientert, for at den skal ha en langsiktig verdi i bedriften.

Konklusjonen er at dersom HR skal lykkes, samt at bedriftene med en HR-funksjon skal ha et forretningsmessig fortrinn, er de nødt til å endre fokus på oppgavene og følge med i utviklingen. De transaksjonelle oppgavene vil bli mer og mer digitalisert, og derfor bør fokuset være å bli en strategisk partner i stab- og støttefunksjonen.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Innledning | 6 |
| 1.1 Formal med oppgaven | 6 |
| 1.2 Bakgrunn for valg av tema | 6 |
| 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål | 7 |
| 1.4 Hypotese | 8 |
| 1.4.1 Kausalitet | 8 |
| 1.5 Forutsetning og avgrensning | 9 |
| 1.7 Oppgavens struktur | 11 |
| 2.0 Teoretisk forankring og litteratur | 11 |
| 2.1 HR-funksjonen | 12 |
| 2.1.1 Måling | 14 |
| 2.1.2 Resultater og mål | 14 |
| 2.1.3 HR-funksjonens utvikling | 15 |
| 2.1.4 Hvordan HR blir sett på i dårlige tider | 15 |
| 2.1.5 Privat og offentlig sektor | 16 |
| 2.2 Teknologi og innovasjon | 17 |
| 2.2.1 Innovasjon | 17 |
| 2.2.2 Teknologi | 17 |
| 2.3 Endring | 18 |
| 3.0 Metode | 20 |
| 3.1 Planlegging | 20 |
| 3.1.1 Forskningsmetode | 21 |
| 3.1.2 Kvalitativ metode | 21 |
| 3.1.3 Forskningsdesign | 22 |
| 3.1.4 Utvalgsmetode | 22 |
| 3.1.5 Intervjuguide | 23 |
| 3.2 Gjennomføring | 24 |
| 3.2.1 Datainnsamling | 24 |
| 3.2.2 Pilotstudium | 25 |
| 3.2.3 Dokumentering | 25 |
| 3.2.4 Dataanalyse | 25 |
| 3.2.5 Etikk og anonymitet | 27 |
| 3.2.6 Metoderefleksjon | 28 |
| 4.0 Funn og analyse | 29 |
| 4.1 Gjennomføring av dybdeintervju | 29 |
| 4.2 Feilkilder | 30 |
| 5.0 Presentasjon av funn og drøfting | 31 |
| 5.1 HR-funksjon | 31 |
| 5.3 Endring | 42 |
| 6.0 Konklusjon | 47 |
| 7.0 Kritikk og anbefaling til forskningen | 50 |
| 7.1.1 Kildekritikk | 51 |
| 7.2 Anbefaling til videre forskning | 52 |
| 8.0 Litteraturliste | 53 |

Figur:

Figur 1: Forskningsmodell

Figur 2: Hypotese endring i HR-funksjonen

Figur 3: Roller i HR-arbeidet offentlig sektor

Figur 4: Roller i HR-arbeidet privat sektor

Figur 5: Analyseprosess

Figur 6 : HR-funksjonens oppgaver

Figur 7: Typologi av utvalgte bedrifter

Figur 8: Revidert modell

Figur 9: Fokusområdet

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide HR-medarbeider

Vedlegg 2: Intervjuguide linjeleder

Vedlegg 3: Transkribert intervju

1.0 Innledning

Oppgavens forskning og teoribruk er basert på Human Resources. I oppgaven vil dette bli omtalt som HR sett fra en medarbeider, avdelingsleder eller en HR-direktørs perspektiv. Under et frokostseminar 14. mars 2017 sa Helene Sætersdal instituttleder i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania at HR er et fagfelt som omhandler alle som er i jobb, og alle prosessene de må gjennom i hele karrieren. Dette innebærer blant annet transaksjonelle oppgaver som utlysning av stillinger, arbeidsbeskrivelser, rekrutteringsprosessen, mottakelse av nye ansatte, lønn og pensjonsordninger. De elementene medarbeidere opplever som kriterier for en ansettelse og under tiden i bedriften, er området som HR-funksjonen må håndtere. Derfor er denne funksjonen noe alle kontinuerlig benytter seg av både bevisst og ubevisst (Mikkelsen og Laudal, 27).

1.1 Formal med oppgaven

Formålet med oppgaven kan kategoriseres i ulike delmomenter. Intensjonen er å tilegne oss relevant kunnskap som kan bidra til å gi en dypere forståelse av i et tidsaktuelt og relevant tema innen vår studieretning. Våre funn vil kunne bidra til å kartlegge hvorvidt HR er forretningsmessig riktig, samt hvilke tiltak som må gjøres for at nytteverdien skal kunne opprettholdes. Til slutt vil vi benytte litteratur og empirisk forskning for å presentere nøkkelfaktorer for at HR skal kunne sikre at nytteverdien opprettholdes eller øke nytteverdien i mellomstore og store bedrifter. Målgruppen av informanter er mellomstore og store bedrifter som har egen HR-avdeling, samt de som ikke har. Dette for å kunne sammenlikne erfaringer og innhente bakenforliggende faktorer for at HR blir nedprioritert.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Vi har valgt HR-funksjonens nytteverdi som hovedtema, hvor også teknologi, innovasjon og endring vil være sentrale faktorer knyttet til HR-funksjonen. HR-funksjonen og dens nytteverdi i bedrifter er et dagsaktuelt tema som er mye omdiskutert av fagpersoner. I den anledning ønsker vi å se nærmere på hvor sentral HR-funksjonen er i Norge, samt hvordan utviklingen ser ut til å bli.

Samtidig er dette svært interessant for oss som er nyutdannet innen fagfeltet, for å se hva vi har i vente når vi selv skal praktisere våre kunnskaper ute i arbeidsmarkedet. Fokuset vårt vil være rettet mot arbeidsmarkedet i Norge, og derfor ønsker vi å se på mellomstore og store bedrifter opp mot hverandre.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med tanke på det overordnede har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke forretningsmessige fortrinn har HR-funksjonen på lang sikt i Norge?

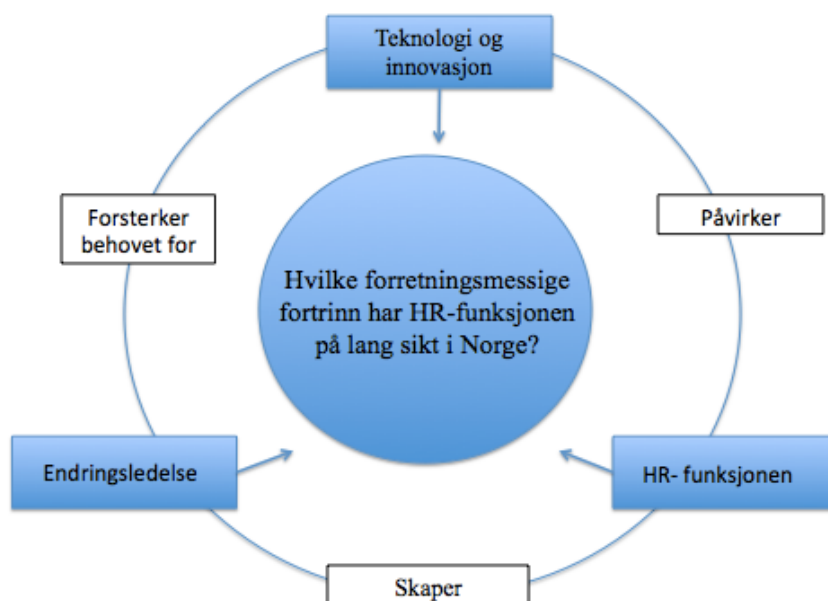
Problemstillingen legger føringen for HR-funksjonens nytteverdi og hvordan HR kan bli mer forretningsorientert, samt verdiskapende. Vi ønsker å undersøke hvilke bakenforliggende faktorer bedrifter har dersom deres oppgaver og ansvar blir redusert eller nedprioritert. Ut ifra problemstillingen har vi valgt å knytte tre forskningsspørsmål:

F1: *Hvilke egenskaper har teknologi og innovasjon som kan påvirke HR sin nåværende utvikling ?*

F2: *Hvilken utviklingsposisjon har HR hatt frem til nå og kommer til å ha fremover?*

F3: *Hvilke endringsutfordringer har HR i dag?*

Det vil være forskningsspørsmålene intervjuguiden bygger på, og som kan gi en tyngde og helhet i det vi skal undersøke, samt gi en fordel ved å trekke temaene sammen: endringsledelse, teknologi/innovasjon og HR-funksjonens oppgaver.

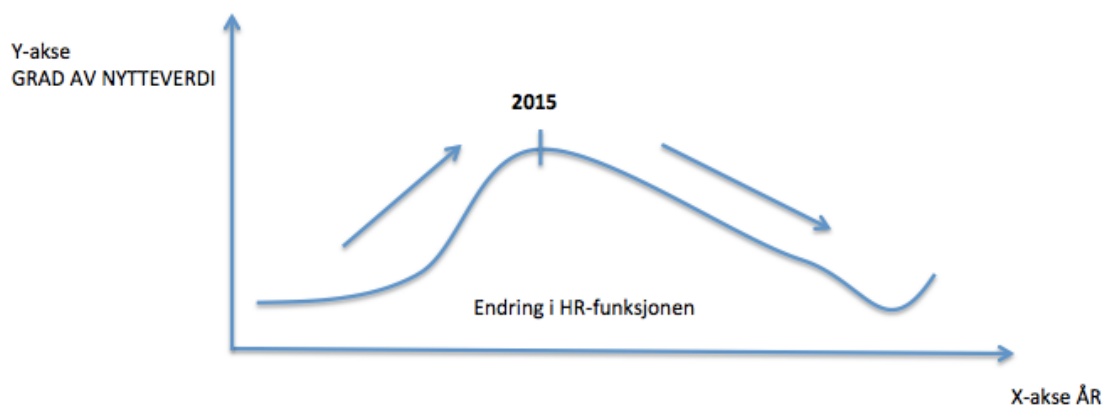


Figur. 1 Forskningsmodell

Modellen viser at teknologi og innovasjon påvirker HR-funksjonens oppgaver som vi antar vil skape et behov for endringsledelse. Store endringer vil derfor forsterke behovet for nytenkning, herunder teknologi og innovasjon. Denne sirkulære tenkningen kan også sees motsatt vei, ved at teknologi og innovasjon vil forsterke behovet for endringsledelse. Endringsledelse vil da skape en mer fullstendig HR-funksjon som igjen vil bli påvirket av teknologi og innovasjon.

1.4 Hypotese

Som bakgrunn for valg av problemstilling har vi utformet en modell for vår antakelse om HR-funksjonens utvikling fra 2013 og fremover. Denne er vi interessert i å undersøke nærmere, og om utfallet stemmer overens med vår antakelse om dens utvikling. Vi tror at HR-funksjon vil bli en ekstern konsulentteneste i mellomstore bedrifter, der foretak leier inn spesialkompetanse til oppgaver og utfordringer de står overfor. Dette begrunner vi også med kostnadseffektiviseringen som vi antar har blitt en trend i det norske markedet, der HR-funksjonens oppgaver kan være i enkelte tilfeller vanskelig å måle effekten av.



Figur. 2 Hypotese, endring i HR-funksjonen

1.4.1 Kausalitet

Vi tror at det er en kausalitet i vår hypotese, ettersom årsaken er å kutte kostnader og øke effektiviseringen ved hjelp av teknologi og innovasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen

2010, 306). Virkningen kan bli at nytteverdien av HR-funksjonen reduseres og vi antar det vil bli outsourcet som kan resultere i en ekstern konsulenttjeneste.

1.5 Forutsetning og avgrensning

For å avgrense oppgaven har vi fokusert på HR-direktører, og linjeledere samt medarbeidere i de bedriftene som ikke har en HR-funksjon i store og mellomstore bedrifter. Med mellomstore bedrifter mener vi bedrifter med over 100 ansatte, og store bedrifter defineres som ansatte over 500. Vi har også undersøkt bedrifter i både offentlig og privat sektor for å se om det er en forskjell i disse to markedene. Lokasjonen til våre utvalgte bedrifter er geografisk i Oslo og Akershus.

Vi antok at jo større bedriften er desto mer ressurser har de tilgjengelig, og en mer utviklet HR-funksjon. I de mellomstore bedriftene trodde vi at ressursene ikke var tilstrekkelig nok, og at dette er en form for kostnad som ikke blir prioritert i svært høy grad. Det ble derfor viktig å kartlegge samt å sammenlikne hypotese opp mot virkelighet, om bedrifter med HR-funksjon har et forretningsmessig fortrinn fremfor de bedrifter som nedprioriterer denne type funksjon.

Ettersom det har vært en stor prosess å forvente å få kontakt med direktører og linjeledere, var vi nødt til å kontakte ulike bedrifter i ulike marked for å se hvordan HR opererte hos dem. Dette gjorde vi for å få et bredere spekter av deres utvikling, og for å gi oss en bedre indikator på HR-funksjons utvikling i Norge. Ved å se på et større marked i Norge vil det kunne være lettere å finne likhetstrekk i utviklingen, samt å sammenlikne utspillene til topplederne i Norge som jobber med fagfeltet.

1.6 Presentasjon av informantene og bedrifter

Oppgavens empiri er basert på intervjuene, samt én nøkkelperson som også ble benyttet som pilot i gjennomføringen. Våre informanter er følgende:

Ine Foss er vår nøkkelinformant. Hun har jobbet som selvstendig næringsdrivende den siste tiden, men har i mange år jobbet i ledelsen i et rekrutteringsselskap i Norge. Fokuset har i denne anledningen vært rettet mot innovasjon og utvikling.

Manpower er et stort rekrutteringsselskap i Norge med 25 kontorer og 16.000 medarbeidere utleid i året. I 2015 omsatte de for 3,06 mrd. NOK (Manpower). Fra rekrutteringsselskapet er det to informanter HR-direktør og HR-medarbeider. Personene har jobbet lenge i bransjen og opparbeidet rikelig med erfaring og kunnskap innen fagfeltet.

Anonym ventilasjonsleverandør i Norge, der HR ikke praktiseres. Fra leverandøren er det to informanter. Nærmeste aktuelle er avdelingsleder, som har ansvar for sine ansatte og det meste som omhandler personalansvar, og en medarbeider i samme avdeling.

NSB persontog, NSB AS er et aksjeselskap eid av staten ved Samferdselsdepartementet (Regjeringen). Informanten er HR-direktør for NSB persontog og bedriften hadde i 2016 en driftsinntekt på 7,815 mrd. NOK og 72,3 mill. reiser (NSB konsernet).

HR-huset hadde i 2015 en stab på ti seniorrådgivere, en base med 250 kompetente konsulenter samt solide samarbeidspartnere i inn- og utland (HR-huset). konsultentselskapet har spesialisert seg innen HR og leverer HR-tjenester over hele landet. Informanten er en seniorrådgiver med bred kompetanse innen fagfeltet etter mange år med konsultasjonstjenester til andre bedrifter.

DNB er Norges største og et av Nordens største finanskonsern målt etter markedsverdi. Internasjonalt er de ledende innen shipping, energi, fiskeri og sjømat (DNB). Informanten er banksjef med hovedfokus rettet mot utenlandske bedrifter.

Anonymt elektronikkvarehus, de hadde ingen HR-avdeling da informanten jobbet i bedriften. Informantens tidligere stilling var avdelingsleder og leder for kundedialog på hovedkontoret.

1.7 Oppgavens struktur

Oppgaven er basert på forskning, artikler og faglitteratur om fagområdet HR. Det vil bli vektlagt HR sin utvikling og nytteverdi, for å se om det er et forretningsmessig fortrinn å bruke ressurser på HR. Ettersom temaet er lite forsket på i Norge, vil forskningen som trekkes inn være internasjonal samt noe fra det norske forskningsmiljøet. Litteraturen som har blitt benyttet er fra noen år tilbake, men vi ser på dette som like relevant og overførbart til utviklingen i dag. Deretter vil vi redegjøre for valg av metode, samt metode for datainnsamling og fremgangsmåte. Innsamlet data vil bli presentert og analysert, og deretter drøftet opp mot relevant litteratur for å knytte det til vår problemstilling. Som avslutning vil vi presentere vår konklusjon og anbefalinger for videre forskning.

2.0 Teoretisk forankring og litteratur

Oppgaven kommer til å bli besvart fra teoretiske synspunkter som vil være relevant for våre valgte temaer og problemstilling. Vi ønsker å presentere både litteratur og forskning i dette avsnittet for å redegjøre for hva nytteverdien til HR er, samt hva HR innebærer. Deretter vil vi se på det forretningsmessige fortrinnet HR har, og hvilke utfordringer de møter på i deres rolle. Avslutningsvis vil vi fremlegge litteratur og forskning som bedrifter hvordan HR kan lykkes, og hvordan bedrifter kan se nytten av dem. Nedenfor presenterer vi hvilke artikler og forskning våre funn vil bli knyttet opp mot. De amerikanske forskningsartiklene publisert av Harvard Business Review er:

- People before a strategy: A new role for the CHRO (HR-direktør).
- Why we love to hate HR... and what HR can do about it.
- Bright, shiny objects and the future of HR.

Artiklene publisert av Ukeavisen Ledelse er:

- Utvikling av HR-avdelingen.
- Offentlig skygger i lys HR-fremtid.
- HR i Norge er endret.

Samt en artikkel skrevet av Geir Nygård ved HR-Huset:

- HR – fortsatt nederst ved bordet.

2.1 HR-funksjonen

Human Resources Management (HRM) er et sett med aktiviteter som tar hensyn til institusjonelle og tekniske omgivelser, og har som formål å bidra til målrettede prestasjoner for bedriften og medarbeidere, beskriver Mikkelsen og Laudal (Mikkelsen og Laudal 2014, 27).

Normalt skiller vi mellom ledelse og administrasjon som to ulike typer av roller og prosesser. Administrasjon handler om å fokusere på selve produksjonen og å effektivt løse problemer. Det omfatter også å veilede og gi tilbakemeldinger på de daglige aktiviteter. På den annen side handler ledelse om å skape visjoner for bedriften og utarbeide generelle retningslinjer for videre utvikling (Jacobsen og Torsvik, 418). Begge rollene bidrar i stor grad til vekst og verdiskapning i bedriften.

Boxall og Purcell (Mikkelsen og Laudal 2014, 34) definerer Strategisk HRM som:

“Strategisk HRM omhandler strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre”. HR- ledelse også omtalt som HRM ble i Norge og utlandet kalt for personalledelse frem til 1990-tallet. En av grunnene til navnebytte var fordi den nye HRM omfatter mer enn den tradisjonelle forbindelsen med personalledelse. HRM-politikken må også integreres som en forretningsstrategi, og for å kunne få en god implementering må linjelederne i hele bedriften involveres i utviklingen (Mikkelsen og Laudal 2014, 30). HRM sine aktiviteter handler om at forskjellige former for ledelse kan styrke innsats, kompetanse og kapasiteten til medarbeidere slik at det bidrar til å nå bedriftens mål. En forutsetning for dette er god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø.

Vi skiller normalt mellom transaksjonelle og transformative oppgaver i HR. I transformative oppgaver er det hovedsakelig tre elementer som skal transformeres, noe som kan deles opp slik; 1) endre HR-praksiser, slik at de er på linje med strategien samt levere resultater, 2) de må endre organiseringen av HR-funksjonen ved struktur og teknologi, 3) endre eller oppgradere slik at de har riktig kunnskap og ferdigheter (Ulrich, 2009). Den andre formen for oppgaver innebærer transaksjonelle oppgaver. Disse innebærer personaladministrative oppgavene, for eksempel administrasjonen knyttet til rekruttering, stillingsendringer og oppsigelser. (Ulrich et al., 2009, 60).

I følge artikkelen *People Before Strategy: A New Role for the CHRO*, er det tid for HR å gjøre det samme spranget som finansfunksjonen har gjort de siste tiårene, og bli en ekte partner til administrerende direktør. Akkurat som finansdirektøren hjelper konsernsjef til å lede bedriften ved å heve og tildele økonomiske ressurser, bør HR-direktøren hjelpe konsernsjefen å bygge og tildele talent, spesielle nøkkelpersoner og arbeide for å frigjøre bedriftens kapasitet. Samtidig påstår Ellen Elisabeth W. Sørli fra HR-Norge at HR-funksjonen bidrar i større grad med lønnsomhet ved å være en diskusjonspartner på toppledernivå (Jensen 2011). Europeiske undersøkelser som *Ukeavisen ledelse* har fått tilgang på viser at så mange som 8 av 10 som jobber innenfor HR aldri har jobbet utenfor HR-avdelingen (Andersson 2016).

For en strategisk HR-leder dreier det seg om å være bevisst om forretningsutfordringene i bedriften (Jensen 2011), men det viser seg at HR-funksjonen verdsettes forskjellig, avhengig av hvem som vurderer funksjonen. Bolstad påpeker at det er viktige områder som må være på plass for at HR-funksjonen skal kunne bli en naturlig strategisk ressurs i bedriftsledelsen. HR-funksjonen må ha talent, kunne lede, designe og være tilpasningsdyktige (Andersson 2016). Geir Nygård stiller et spørsmåltegn til den gjennomsnittlige HR-medarbeider, om personene er mest oppgave-orientert, eller mest relasjons-orientert. Videre kommenterer han at det er store individuelle forskjeller, men at den jevne HR-medarbeider som ofte er en kvinne, er mer relasjons- enn oppgaveorientert (Nygård 2017). HR-funksjonen omhandler både hva som er bra for bedriften, og hva som gagnar den ansatte (Andersson 2016).

En vesentlig kompetanse for en strategisk HR-funksjon sammen med linjeledere, er å kunne oversette bedriftens strategi til noe som er håndfast og forståelig for deres medarbeidere i ulike jobber som bidrar til gjennomføring, legger Sørli til (Jensen 2011).

2.1.1 Måling

Å måle ytelsen til HR-funksjonen har lenge vært problematisk. HR-ledere blir vanligvis målt på ferdigheter som å implementere en ny prosess under budsjett, rekruttere et målrettet antall personer fra de rette stedene eller forbedre ansattes engasjement. Likevel er slike tiltak ikke direkte knyttet til verdiskaping. I stedet for at HR blir en verdiskaper, blir det sett på som en kostnadspost og ytelsen bør derfor måles ved faktorer som er tettere knyttet til omsetning, fortjeneste, merkevarekjennskap eller markedsandel (Charan, Barton, Carey 2015).

Fokuset på HR-aktivitetens effekt må vise til forretningsresultat, måling må derfor kjenne til hvorfor, hva og hvordan måling skal gjennomføres, for å kunne se fremover og tenke outside-in (Jensen 2011). I følge Jensen (2011) poengterer Sørli at måling av HR-effekt på business er sentralt fordi kompetanse er en strategisk viktig ressurs. Hun påpeker videre at måling skal benyttes som et virkemiddel for å oppnå gode resultater og stimulere til engasjement i bedriften (Jensen 2011). Sørli mener at en vesentlig kompetanse for en strategisk HR-funksjon sammen med linjeledere er å kunne oversette bedriftens strategi til noe som er håndfast og forståelig for deres medarbeidere i ulike jobber som bidrar til gjennomføring (Jensen 2011).

2.1.2 Resultater og mål

HR-funksjonen er i stand til å fastslå nøyaktig hvorfor en bedrift ikke klarer å oppnå gode resultater eller nå sine mål. Administrerende direktører bør kreve en slik analyse fra sine HR-medarbeidere isteden for å forplikte seg til konsulenter (Charan, Barton, Carey 2015). En administrerende direktør vil oftere tenke at han vil ha oppgaven eller problemet løst. Ivaretagelse av harmoni og relasjoner er i hans øyne sekundært, og kun relevant dersom han har en idé om at det vil lønne seg på kort og/eller lang sikt.

Lignende resonnementer og antagelser, har betydning for i hvilken grad administrerende direktører tenker på HR-sjefen som en relevant diskusjonspartner, når harde forretningsmessige beslutninger skal tas (Nygård 2017).

I følge i Jensen (2011) mener Sørli at det bør være fokus på å evaluere hvordan HR-tiltak påvirker forretningsvirksomheten ved salg, produksjon, produktivitet og omdømme etter hva tiltaket skal påvirke (Jensen 2011). HR-tiltakenes effekt på topp og bunnlinje får for lite oppmerksomhet, noe som bidrar til at toppsjefenes begrensede tro på at HR-sjefene kan bidra med det de opplever som relevant substans (Nygård 2017).

2.1.3 HR-funksjonens utvikling

Even Bolstad påpeker i følge Myklemyr (2014) at HR har tatt et langt sprang de siste ti årene. At funksjonen startet som et velferdskontor, gikk deretter over til personal, og deretter ble HR. Tall fra NHH viser at 81 prosent av norske HR-ledere har fått innpass i rommet der beslutningene treffes (Andersson 2016). Geir Nygård mener derimot at HR fortsatt sitter nederst ved bordet og jevnt over ikke blir invitert inn i de strategisk viktige diskusjonene om retning og fremtid. Han legger videre til at det selvfølgelig finnes unntak, og henviser videre til McKinsey rapporten som dokumenterer at det fortsatt er en lang vei å gå (Nygård 2017). *”HR må være tett på forretningsstrategiene og oversette dem til agendaen for mennesker i organisasjonen”* kommenterer Bolstad (Andersson 2016).

2.1.4 Hvordan HR blir sett på i dårlige tider

Vanligvis når bedrifter sliter med arbeidskraftproblemer, er HR sett på som en verdsatt lederskap partner. Når ting går mer jevnt rundt, har ledere en tendens til å tenke: *“Hva er det HR gjør for oss?”* (Cappelli 2015). I dårlige tider er det HR-funksjonen som omfavnes, mens i gode tider stiller ledelsen ofte spørsmål ved om det er bruk for HR. Bolstad mener at disse utsagnene kun kan relateres til andre land, og at dette bildet ikke kan gjenkjennes i Norge. Likevel må HR være aktiv for å komme med løsninger som skaper verdi. Dette for å oppnå full effekt av funksjoner (Andersson 2016).

2.1.5 Privat og offentlig sektor

”Det er mer forvaltning i offentlige virksomheter, mens utvikling og endring står i høysetet i private bedrifter” poengterer Bolstad. Videre viser han til HR-undersøkelser der det har kommet frem store forskjeller mellom privat og offentlig sektor ved forvaltning av HR (Andersson 2016).

Tabell 1: Roller i HR-arbeidet (offentlig sektor)

| Prosentandeler | 1995 | 1999 | 2004 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Egen HR avdeling | 90 | 94 | 88 | 83 |
| Øverste HR-leder med i toppledergruppe | 62 | 64 | 59 | 47 |
| Skriftlig HR-strategi | 48 | 67 | 73 | 69 |
| <i>Gjennomsnitt</i> | | | | |
| Hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn (0=deltar ikke, 3=fra start) | 2,45 | 2,4 | 2,4 | 2,5 |
| Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR) | 2,1 | 2 | 1,8 | 2,6 |
| Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR) | 2,3 | 1,8 | 2,1 | 2,4 |

Figur. 3 Roller i HR-arbeidet offentlig sektor

Tabell 2: Roller i HR-arbeidet (privat sektor)

| Prosentandeler | 1995 | 1999 | 2004 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Egen HR avdeling | 87 | 89 | 88 | 95 |
| Øverste HR-leder med i toppledergruppe | 67 | 70 | 67 | 81 |
| Skriftlig HR-strategi | 56 | 61 | 67 | 78 |
| <i>Gjennomsnitt</i> | | | | |
| Hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn (0=deltar ikke, 3=fra start) | 2,4 | 2,4 | 2,3 | 2,5 |
| Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR) | 2,1 | 2,1 | 2,2 | 2,6 |
| Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR) | 2,3 | 1,7 | 1,9 | 2,5 |

Figur. 4 Roller i HR-arbeidet (privat sektor)

(Døving m.fl. 2015)

2.2 Teknologi og innovasjon

2.2.1 Innovasjon

Even Bolstad understreker at HR må tenke innovasjon (Myklemyr 2014). I artikkelen *HR i Norge er endret* poengteres det at en av de viktigste oppgavene HR har er å få inn mennesker som tenker innovativt. Et eksempel de skriver er å bygge bedriftskultur som kan gjøre bedriften attraktiv, også for utenlandske arbeidstakere (Myklemyr 2014).

Artikkelen *People before a strategy: a new role for the CHRO* hevder at HR-direktører bør anbefale måter å bruke den menneskelige kapitalen på for å skape verdier. Da kan HR-direktøren anbefale å dele de inn i undergrupper for å utvikle flere ledere samt se etter spesielle ferdigheter. Artikkelen *Why we love to hate HR.. and what can HR do about it* mener at HR bør fokusere utelukkende på innovasjon i rekrutteringsprosessen. Videre skriver de at det er viktig å videreutvikle ansatte som er engasjerte og villig til å gjøre sitt beste for at bedriften oppnår suksess, samt å opprettholde et slikt engasjement. I følge Sørli (Jensen 2011) er det sentralt å tenke outside-in, ved å løfte blikket og se bedriftens fremtidige behov. Artikkelen *Bright, shiny objects and the future of HR* understreker at dersom en bedrift revurderer HR-funksjonen, vil de også trenge å tenke gjennom hvordan de måler fremgang og innflytelse.

2.2.2 Teknologi

Artikkelen *People before a strategy: a new role for the CHRO* mener å kunne forutsi at suksess handler om hvor godt samstemt lederen er til eksternt press og muligheter. I tillegg hvor spenstig ledelsen i en bedrift ville være dersom det foregår en nedgang i økonomien og hvor raskt ledelsen kan skalere opp til digitalisering. I tillegg skriver de i artikkelen at bedrifter bør være like fleksible med sin menneskelige kapital, og HR-direktører bør være forberedt på å anbefale tiltak som vil skape verdier. Disse menneskene kan ha skjulte talenter og legge til rette for at enkelte kommer på listen over høye potensialer, flytte noen fra en posisjon til en annen å tenne vekst i et nytt marked, eller å få inn noen utenfra til å utvikle ny teknologi.

I flere bedrifter det IT-sjefer og deres team som løser klassiske HR-problemer. Et eksempel er måter for hvordan du finner de beste kandidatene og å øke produktiviteten. Hvis HR er å sette dagsorden på mennesker, må enten de ansatte håndtere analysene selv, eller så vil svar på grunnleggende HR spørsmål komme fra andre steder i bedriften. Da kan HR like godt fjernes fra bedriften (Cappelli 2015). Samtidig skriver artikkelen at HR investerer tungt i mange IT-programmer som mangler effekt. En årsak at de mangler effekt kan være at HR ikke besitter god nok kunnskap om de teknologiske sidene ved programmene.

2.3 Endring

Ved å se på endringsledelse må vi først se på sammensetningen av hva en endring betyr. Vi ønsker derfor å introdusere begrepet *endring*. I en organisatorisk sammenheng kan man si at en endring har funnet sted når bedrifter utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkter (Jacobsen & Thorsvik 2013, 385).

Begrepet endringsledelse betegner styrt endring av bedrifter (Hennestad & Revang 2014). Endring kan ses på som en spesiell type overgang, der man forandrer måten å organisere. Det begynner med at bedriften befinner seg i en eksisterende tilstand (A), og har en fremtidig ønsket tilstand (B) som er slik bedriften tenker eller ønsker å være. Perioden mellom A og B er endringsperioden eller *endringstilstanden* (C). Denne perioden er kritisk, for det er her kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres. Hvor godt bedriften fungerer når endringstiltakene er gjennomført, kommer an på ledelsen av denne endringsprosessen, som har en avgjørende betydning (Hennestad og Revang 2014, 88).

I følge artikkelen *Utvikling av HR-avdelingen* pågår det et skifte i flere bedrifter, altså en endring av HR-funksjonen. Endringen dreier seg om å gå fra en ren administrativ funksjon som rapporterer om aktiviteter, til å ha en forretningsorientert rolle og delta som businesspartner som rapporterer på resultat. I følge Andersson (2016) hevder Peter Cappelli at dagens HR-funksjon har et problem som må løses. Han mener grunnarbeidet er at HR kan være i forkant og presentere spennende planer for ledelsen på et strategisk nivå (Andersson 2016). Bolstad poengterer i artikkelen at HR må være tett på forretningsstrategiene for så å oversette dem til agendaen for mennesker i bedriften.

Da må HR både være strategisk og operativ. Videre viser Bolstad til at HR-ledelsen må henge mer sammen med topplederens agenda. Peter Lorange understreker i artikkelen (Andersson 2016) at HR-ledelsen må være med på agendaen, slik at topplederne både øker salget, topplinjen og bunnlinjen.

På den ene siden skriver artikkelen *People before a strategy: A new role for the CHRO* at noen ledere holder tilbake på ideen om å fremheve HR-direktører, fordi de mangler tillit til HR-lederens forretningsmessige skjønn. Bedrifter har stor verdi i å ha en HR-direktør til å diagnostisere problemer og sette saker på agendaen. Utfordringen med det er at flere bedrifter ofte mangler den nødvendige åpenheten (Charan, Barton, Carey 2015). De frykter at HR-sjefer ikke er forberedt på å diskutere problemstillinger utover ansettelser, oppsigelser, lønn, goder og lignende. På den andre siden skriver artikkelen *Why we love to hate HR.. and what can we do about it* at de mest høylytte kretikerne sier at HR-ledere fokuserer for mye på det administrative og mangler visjon og strategisk innsikt.

Geir Nygård fra HR-huset skrev i sin artikkel, *HR – fortsatt nederst ved bordet* at HR-funksjonen og HR-sjefer ikke har hatt tilstrekkelig med tid for å gjøre seg relevant på et overordnet strategisk plan. Nygård påpeker videre at den gamle oppfatningen av personalsjef bidrar til et bremsende drivanker når det snakkes om utviklingen av en moderne, strategisk og fremoverlent HR-funksjon. Etter Nygårds erfaring har HR-funksjonen hovedfokus på de tradisjonelle og administrative HR-prosessene (lønnsjusteringsprosesser, sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler og lignende). Han skriver imidlertid videre at HR-funksjonen er mindre god på å knytte de administrative prosessene opp mot forretningsmessig drift og produksjon som gir økt verdiskapning.

Et av flere forslag Nygård presenterer i sin artikkel, er at HR-avdeling bør tydeliggjøre at deres eneste funksjon og rolle er å bidra til en bedrift der man har ledere, medarbeidere og team som presterer best mulig og samtidig skaper forretningsmessige resultater på både kort og lang sikt. Geir påpeker videre at personaladministrasjon skiller seg fra Human Resources Management. HR-funksjonen som selv har definert seg som en katalysator for gode prestasjoner bør derfor ikke ha ansvaret for de tradisjonelle, ikke-verdiskapende og administrative transaksjonene, begrunner Nygård videre i artikkelen. Videre mener han

personlig at dersom man har et sterkt fokus på prestasjon, kompetanseutvikling og motivasjon, kan de føre til noen selvjusterende mekanismer med henhold til hvor mye tid man benytter på ikke verdiskapende transaksjoner. Samme syn har Sørli i artikkelen *Utvikling av HR-avdelingen*. Hun mener det er hensiktsmessig at ledelsen av den administrative og den strategiske delen av HR deles, fordi det ikke er gitt at den samme personen egner seg til begge oppgavene.

Sørli understreker i artikkelen at HR-ledere må beherske business om de skal drive strategisk HR. ”De må forstå *forretningsvirksomhet så godt at når de har en dialog med en linjeleder, så kan de være viktige bidragsytere*” (Jensen 2011). Geir Nygård skriver avslutningsvis i sin artikkel at så lenge HR har et overdrevent fokus på å sikre de transaksjonelle HR-prosessene, blir de også sett på som en ren kostnad (Nygård 2017).

3.0 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med kunnskap hvordan virkeligheten ser ut. Metoden omhandler hvordan vi som forskere skal gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan informasjonen skal analyseres. Det handler om å samle inn, analysere og tolke datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 29).

3.1 Planlegging

Proessen mot valg av informanter og bedrifter bundet i en kartlegging av hva og hvem vi ønsket å komme i kontakt med samt å få intervjuet. Dette for å få et svar på problemstillingen og hypotesen vår. Utgangspunktet var derfor å lage tre forskningsspørsmål knyttet til temaene vi ville fokusere på. Disse tre ble; HR-funksjonen, teknologi, innovasjon og endringsledelse. Videre har vi utviklet underspørsmål til forskningsspørsmålene, som fremkommer i intervjuguiden, for å få utdypet utviklingen til HR-funksjonen og deres posisjon i bedriftene. Det var ekstra relevant for oss å få et innsyn i akkurat dette, for å se utviklingen på nært hold. Vi brukte derfor mye tid på å utarbeide gode underspørsmål med fokus på detaljer for å få mest mulig informasjon av informantene.

For at vi skulle komme i kontakt med relevante informanter som kunne gi oss tyngde i vår undersøkelse, har vi googlet bedrifter innenfor bemanning eller konsulenttjenester, mellomstore og store bedrifter som enten har HR-funksjon eller som ikke har. Grunnen til akkurat denne vinklingen er for å kunne sammenlikne prioriteringene til bedriftene, og deres nytteverdi av funksjonen, eller begrunnelse for nedprioritering. Årsaken til valg av bemanning og konsulenttjenester er for å undersøke om de har merket en utvikling i markedet, enten om det er positivt eller negativt rettet mot HR. Videre har vi tatt direkte kontakt via e-mail, og presentert oppgaven, samt utdypet hvilken informasjon vi er ute etter. Vår kontaktperson som har mottatt e-mailen har videresendt informasjonen til relevante informanter i bedriften.

3.1.1 Forskningsmetode

Valg av metode avhenger av utformingen av problemstillingen og hva som skal undersøkes. Metoden la derfor føringen om å utføre dybdeintervju som er en intervjuform innenfor kvalitativ metode. Denne formen for metode er fleksibel, og kan gi informanten en troverdighet og nærhet til hva vi ønsker å kartlegge. Metoden følger også tankesettet til informanten, ved at vi som observatører kan få nødvendig informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 29).

3.1.2 Kvalitativ metode

I kvalitativ forskningsmetode er det informantenes egne meninger, forståelse, intensjoner og holdninger som kan stå sentralt for dataen forskerne samler inn. Dataen bygges ofte på uformelle samtaler, verbale uttrykk og delaktig observasjoner. Derfor er det også gjerne lagt til rette for å kunne oppnå en dynamisk samhandling mellom den som observerer og den som blir observert. Denne tilnærmingen gir rom for å kunne improvisere, tilrettelegge og tilpasse situasjonen. Samtidig vil det bidra til personliggjøring av intervjuet underveis. Ulempen med en slik metodetilnærming kan være at det er vanskelig å kunne etterprøve fordi det stor grad av personlig integritet (Befring 2015, 29).

Egenskapene ved dataene samt et bredt spekter av analysemetoder er de mest sentrale kjennetegnene ved kvalitativ forskningsmetode. Kvalitative data gir en språklig fremstilling av opplevelser, observasjoner eller samtaler og dataen blir ofte registrert skriftlig eller med

lyd, og i enkelte sammenhenger blir det benyttet video-opptak. Kvalitativt arbeid refereres ofte til som fenomenologiske eller hermeneutiske studier, hvor det fenomenologiske perspektivet innebærer å fokusere på folks opplevelser, forståelse av sin situasjon og hverdagslivet de har. Den andre varianten, hermeneutisk analyse, legger vekt på å fortolke aktørforståelsen inn i et videre teoretisk perspektiv (Befring 2015, 180-181). Den kvalitative tilnærming gjorde det mulig å gjennomføre en toveis kommunisert samtale der intervjuene tok høyde for uforutsette impulser og innspill.

3.1.3 Forskningsdesign

I oppgaven vil det være avgjørende å kunne ha et fenomenologisk design for å få informantenes oppfatning av virkeligheten. Vi ønsker i tillegg å benytte oss av et eksplorerende design som går ut på å gi oss forståelse og innsikt om en uklar problemstilling som i vårt tilfelle er nytteverdien av HR i mellomstore og store bedrifter (Jacobsen, 64). Vi har derfor allerede gjennomført et pilotintervju som en del av forstudie for å skaffe oss nok bakgrunnsinformasjon om problemstillingen og formulering av vårt problem. Dette gjorde vi i forkant av hovedstudiene som sannsynligvis vil gi oss det endelige svaret på problemet. I følge Ringdal trenger ikke designene å utelukke hverandre. Ringdal mener at de konkrete, forskningsoppleggene kan være hybrider som er basert på flere ulike typer design (Ringdal 2013, 105). Vi velger derfor å anse at denne forskningen omhandler et case-design med trekk av fenomenologisk design. Dette gir oss også en mulighet til å stille spørsmål med ulik vinkling ettersom hvilket tema som blir fremstilt (Ringdal 2013, 108).

3.1.4 Utvalgsmetode

Utvalgsstrategien vi valgte for vår oppgave er kriteriebasert utvelgelse. Denne strategien går ut på at informanten blir rekruttert på bakgrunn av at spesielle kriterier er oppfylt slik at forskeren skal ha mulighet til å innhente nødvendig data for å kunne gi et svar på valgt problemstilling (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 109). I dette tilfelle var det HR-direktører og linjeledere fra bedrifter som ikke har en egen HR-avdeling, som skulle intervjues. Vi valgte også å fokusere på mellomstore og store bedrifter, for å se om størrelsen på bedriften har noe å si på resultatet. Dermed tok vi kontakt med personer som var relevante opp mot temaet. I tillegg var det flere av informantene vi selv valgte, som anbefalte oss andre

personer det kunne vært interessant å intervju, dette betegnes som snøballeffekten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 109). Utvalget bestod totalt av ni informanter som vi mente kunne gi oss tilstrekkelig med grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

3.1.5 Intervjuguide

Vi som forskere bør introdusere oss selv overfor intervjuobjektet. I tillegg til å informere om hva spørsmålene omhandler, betydning av å stille til intervjuet og hvordan intervjuet dokumenteres. Videre er det viktig å fortelle informantens rett til anonymitet og bruk av identifikasjoner. Det er også viktig å gi antydninger til hvor lenge intervjuet vil vare (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 141).

For å innlede intervjuet, startet vi med å presentere oss selv, hva formålet med intervjuet var, samt bakgrunnen for problemstillingen i undersøkelsen. For oss var det viktig å forhøre oss om informanten ønsket å forholde seg anonym i intervjuet eller om vi kunne bruke personens identitet, for å forsikre oss om at hensyn til etiske retningslinjer ble ivaretatt videre i prosessen. Dette gjorde vi for at informanten skulle føle seg mest mulig komfortabel med å svare på de ulike spørsmålene etter best mulig evne. For å få vite litt om informanten vi intervjuet, forhørte vi oss om personens bakgrunn, utdanning, tidligere erfaringer og nåværende stilling. For å kunne systematisere intervjuguiden på en oversiktlig måte bygget vi opp guiden med fire forskningsspørsmål knyttet problemstillingen, her under; HR-funksjonen, teknologi, innovasjon og endring.

Ettersom informantene våre har ulik erfaring og ulike arbeidsoppgaver i bedriftene vi kom i kontakt med, ble det viktig å utarbeide intervjuguiden som koblet deres kompetanse og kunnskap sammen. Derfor ble det utarbeidet to ulike typer intervjuguiden, en for HR-medarbeidere og direktører, og en for linjeledere samt de informantene som ikke hadde et forhold til HR-funksjonen fra før av. Spørsmålene dekket de samme fagområdene, men vinklingen fokuserte mer på hva de kunne sett for seg at en HR-funksjon kunne gjort for deres bedrift, og om det i det hele tatt kunne hatt en gjennomslagskraft i deres bedrift.

Dette var også interessant for oppgaven vår å kartlegge, for det trenger ikke nødvendigvis å være effektivt å ha en HR-funksjon hvis personen/personene ikke er tilstede der beslutningene tas, eller får ta ansvar gjennomføre tiltak som kan måle de ansattes utvikling og tilfredshet ved å ha en støttefunksjon. Disse type spørsmålene var viktige momenter i våre gjennomførte intervjuer.

Avslutningsvis takket vi for at informanten hadde mulighet for å stille til intervju, og informanten fikk mulighet til å utdype, tilføye eller komme med tilbakemelding om vedkommende synes det var noe vi burde fokusert mer på, eller utdypet mer for forståelsens del igjennom intervjuet.

Hensikten med semistrukturert intervju var å observere informantens atferd under intervjuet, og stille relevante spørsmål underveis i intervjuet der det passet. Ved at vi ikke fulgte intervjuguiden slavisk, og i tillegg kom med enkelte spørsmål som ikke var registrert i intervjuguiden, mener vi at vi fikk en bedre flyt under dybdeintervjuet. Dette er essensielt ved valg av en slik forskningsmetode. Samtidig var det en sikkerhet å ha intervjuguiden for hånden under hele intervjuet, som en støtte underveis i intervjuene.

3.2 Gjennomføring

3.2.1 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetoden vi benyttet er som tidligere nevnt dybdeintervju, hvor hensikten var å undersøke få enheter og informantenes personlige meninger og erfaringer, samt "*non-verbal kommunikasjon*". Ved bruk av denne metoden får vi tilgang på primærdata, som kan tilpasses vår forskning (Ringdal 2013, 112). Interessen var derfor å fortolke informasjonen informantene utleverte. Måten vi utførte intervjuene på var derfor fysisk møte med informantene hvor vi benyttet lydopptak for å samle inn mest mulig data vi senere kunne analysere.

3.2.2 Pilotstudium

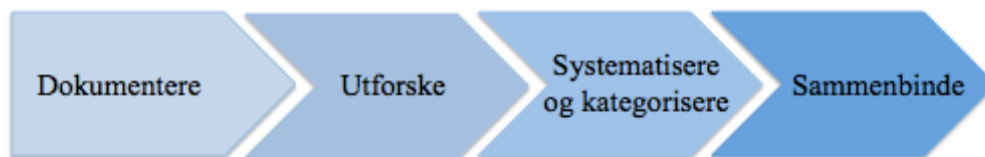
Pilotstudium kan gi et bedre grunnlag for å kunne formulere relevante spørsmål og problemstillinger for en omfattende undersøkelse. For oss ble det relevant å prøve ut forståelsesgraden av våre utarbeidede intervjuguider, og om spørsmålsformuleringen var like forståelig som det vi syntes selv. Vår pilot ble gjennomført på en restaurant ettersom informantens tidsplan var relativt stram. I gjennomføring av spørsmålene forsto vi at endringer måtte gjøres, fordi informanten spurte om utdypelse og forklaring av ett par av spørsmålene. Siden denne fasen ble gjennomført før endelig utforming av intervjuguide, fikk vi et innblikk i hvor lang tid intervjuet ville ta og om spørsmålene ble oppfattet slik vi ønsket. Dette var en god pekepinn for videre utforming før dybdeintervjuene fant sted.

3.2.3 Dokumentering

For å kunne dokumentere intervjuene, spurte vi alle informantene om tillatelse for å benytte lydopptak (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 146). Dette gjorde vi for å kunne ha fokuset rettet mot informantene under intervjuene, i stedet for å ha fokuset rettet mot dokumentet og skrive svarene fortløpende. Ved å ha fokuset rettet mot informantene gjennom intervjuet, vil intervjuet få en bedre flyt, og intervjuet vil kunne virke mer som en samtale enn ett intervju.

3.2.4 Dataanalyse

Data kan defineres som *“noe vi skaper, og utgjør bindeledd mellom virkeligheten og analysen av den”* (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 36). Når vi som forskere observerer virkeligheten og i tillegg registrerer vår observasjon, er virkeligheten blitt data. Et annet begrep som blir flittig brukt i forskning, er empiri. I denne oppgaven har vi valgt å definere empiri som *“utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring”* (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 36). Vi må presisere at data og empiri ikke er selve virkeligheten, men en vellykket representasjon (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 36).



Figur. 5 Analyseprosessen (Jacobsen 2015, 199)

3.2.4.1 Transkribering og koding

Under intervjuene fikk vi tillatelse til å benytte lydopptaker noe som gjorde transkriberingen mer korrekt, ordrett og minsket risikoen for feilkilder. I tillegg til disse fordelene kunne vi også ha fokuset rettet mot informantene under intervjuene, i stedet for å ha fokuset rettet mot dokumentet og skrive svarene forløpene. Ved å ha fokuset rettet mot informantene gjennom intervjuet, vil intervjuet få en mer flyt, og intervjuet vil kunne virke mer som en samtale enn et intervju. Askheim og Grenness (2008, 144) påpeker at eksakt gjengivelse av ord og uttrykk som ble sagt under intervjuene, gir grundigere tekstanalyse og mulighet for å gå tilbake til råmaterialet og ha mulighet til bruke sitater i vår analyse (Kvale og Brinkmann 2009, 190). Derfor prøvde vi å transkribere intervjuene fortløpende etter gjennomføring. Vi valgte å tolke dette ut fra faglitteratur i pensum for å forstå hva informantene mente med det de sa utover den ordrette betydningen (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005).

En kombinasjon av ordrett og fortolkende transkribering gir et helhetlig bilde av dataene, samt der ordrett gjengivelse gir mulighet for å sitere informantene direkte. Likevel kan det være en risiko for å misforstå meningsinnholdet ved feiltolkning. Dette kan svekke validiteten i materialet, men ettersom det blir gjort en ordrett gjengivelse blir dette redusert.

Informantene var også tilgjengelig i ettertid av intervjuene noe som for oss ble en sikkerhet videre i analysen (Anti 2015, 5-6).

Det andre steget vi tok var koding. Koding er først og fremst for å få tak i meningsfull informasjon som kan ha betydning for vår forskning. Kodingen er en fase hvor vi forsøker å finne ut og tolke "*meningen bak meningen*", derfor er det viktig å sette av god tid til dette arbeidet (Askheim og Grennes 2008, 151). For å forenkle jobben organiserte vi kodingen fra intervjuene opp mot hvert enkelt forskningsspørsmål. Ved denne teknikken følte vi at informasjonen ble tydeligere og funnene lettere å fremheve. Intervjuene ble gjennomlest

grundig slik at enkelte funn ikke ble utelatt, og paralleller gikk tapt. Videre sammenlignet vi informantens besvarelser og funn rundt temaene. Siden vi har fått tydelige og utdypende svar så vi oss ikke nødt til å kontakte informantene i prosessen.

For å redusere materialet og funnene lagde vi kortfattede sammendrag av hvert intervju for å se de store linjene mellom informantene. Ved å benytte denne metoden var det lettere for oss å fokusere på enkelte interessante funn fremfor andre mindre viktige i våre øyne. Det ble med denne reduksjon benyttet en tverrsnittsbasert og kategorisk reduksjon for å lete etter sammenhenger og mønstre ved intervjuene. Gjennom intervjuene ble det også viktig for oss å finne ut hvilket fokus eller tanker medarbeiderne og ledelsen hadde til HR-funksjon. Dette bidro til at vi fikk støtte til hypotesen vår, men også kritiske og utfyllende spørsmål til vår påstand. For å få bekreftet hovedfunnene i vår hypotese, presenterte vi vår hypotese til alle informantene for å se etter tilfeller som kunne bekrefte/avkrefte vår påstand (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 110).

I følge Johannessen m.fl (2015) knytter reliabilitet seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Dette gjelder også bruksområder, innsamling og bearbeiding. Det at vi begge var med på analysestadiet, der vi tolket og kodet resultatene sammen, tenker vi er med på å øke reliabiliteten. Dette minsker sannsynligheten for at oppgaven svekkes på grunn av misforståelser. Resultatene kan heller ikke generaliseres til andre kontekster annet enn de informantene vi har valgt til i vår oppgave, fordi metodeformen fører til begrensninger for statistisk generalisering (Ringdal 2013, 248).

3.2.5 Etikk og anonymitet

Vi ønsket å spørre informantene om tillatelse til å benytte lydopptak under intervjuene. I forkant av intervjuene vil det være sentralt å avklare om informantene sitter med konfidensiell informasjon som kan være vesentlig i vår forskning. For å unngå tap av avgjørende informasjon vil vi også forhøre oss om de ønsker å være anonyme, og om informanten ønsker at informasjonen vil holdes konfidensiell i det tidsløpet det er aktuelt.

I følge Kaufmann kan etikk defineres som *”moralske prinsipper som styrer en persons atferd for hva som er rett og galt i handlemåter og beslutninger”* (Kaufmann og Kaufmann 2009, 285). Ved gjennomføringen av intervjuene sto informantene i sentrum. Det var viktig at personen følte seg respektert, og at informasjonen som vi mottok av enkelte var konfidensiell informasjon for deres bedrift, eller problemer som personen ikke ville bli identifisert til.

I gjennomføringen og utførelsen av intervjuene var vi imøtekommende overfor personen det omhandlet og deres ønsker. Hvis ønskelig fikk informantene tilgang til spørsmålene og fullstendig intervjuguide i forkant av intervjuet. Vi ønsket å presentere spørsmålene, slik at de ikke følte et press til gjennomføring av lydopptak og intervjuet med oss studenter. Et par av HR-direktørene som ble intervjuet ønsket å beholde intervjuguiden for videre refleksjon og interesse for deres eget arbeid og utforming.

Informantene våre fikk forespørsel før intervjuene ble foretatt om de ønsket å være anonyme, eller om navn og tittel kunne brukes i oppgaven. Ved dette som alternativ tror vi at sensitive opplysninger ble lettere å formidle til oss, og at tersklene var lavere enn om navn og bedrift skulle bli nevnt.

3.2.6 Metoderefleksjon

Bakgrunnen for valget av kvalitativ metode som forskningsmetode i oppgaven, er at vi ønsket dybde innen interessante opplysninger og informasjon på en faglig måte. Samtidig falt det oss naturlig å velge en slik metode i lys av vår problemstilling, fordi refleksjoner og hvorfor informantene ytrer synsvinklene de gjør vil være sentralt for at vi kan gi et mest mulig korrekt svar på problemstillingen. Kontaktpersonen vår i hver bedrift valgte ut informanter til intervju basert på informasjonen vi utga på forhånd. I tillegg ga flere av informantene anbefaling av engasjerte personer på dette fagområde, som vi burde ta kontakt med.

4.0 Funn og analyse

4.1 Gjennomføring av dybdeintervju

Gjennomføringen av intervjuene fant sted i de omgivelser og tidspunkt som passet best for informant og for oss som skulle intervjuet. Det viktigste var at informanten selv skulle få bestemme slik at det ikke ble forstyrrende momenter rundt den viktige tiden hvor intervjuet ble foretatt. Konteksten som intervjuet foregår i påvirker som regel innholdet i intervjuet (Jacobsen 2011, 152). Vi gjennomførte intervjuene sammen så langt det lot seg gjøre, men i et par av intervjuene var kun en av oss til stede.

Totalt har vi foretatt ni intervjuer fra syv ulike bedrifter. To av informantene var HR-direktører, tre HR-medarbeidere, en linjeleder med HR-funksjon, to linjeledere uten HR-funksjon og en medarbeider uten HR-funksjon i sin bedrift. Denne spredningen er for å kunne avdekke nytteverdien av HR i bedrift.

Fire av de gjennomførte intervjuene ble gjort i lukkede møterom uten distraksjon og forstyrrelser, noe som gikk smertefritt uten avbrytelser og med gode utdypende svar. Likevel hadde vi i bakhodet at møterom på arbeidsplassen kunne føles litt kunstig for noen informanter, som igjen kan føre til usikkerhet, og kunstige svar (Jacobsen 2011, 152). To av intervjuene ble gjennomført på hjemmebane hos informantene for å få tid i deres hverdag, for gjennomføringen og informasjonsinnhenting. Denne formen for logistikk fungerte også bra, men tidsrommet intervjuet skulle holde ble dratt ut.

De tre resterende intervjuene ble gjennomført i bilen på vei til en destinasjon, telefonintervju og middagsintervju. Dette for å få mulighet til praktisk gjennomføring av intervjuene. For personen som ble intervjuet i bilen var det knapphet på tid som gjorde at informanten ønsket å gjennomføre intervjuet i denne konteksten. Ved å bruke bil som arene til å gjennomføre intervju kan det være mulig at fokuset varierte noe med tanke på at informanten kjørte bilen og samtidig skulle gjøre et godt intervju med oss. Telefonintervjuet med den ene HR-direktøren ble også gjennomført da hun satt i bilen på vei til en destinasjon. Det oppsto enkelte situasjoner ble dekningen dårligere, som igjen medførte at hun måtte gjenta setningene.

Det siste intervjuet ble gjennomført på en restaurant for at informanten skulle få i seg mat mellom slagene. Hun hadde satt av en og en halv time, noe som gjorde at vi egentlig hadde god tid til å gjennomføre intervjuet og stille spørsmålene vi ønsket.

Likevel kan det være at konteksten med støy fra gjestene i restauranten ble et forstyrrende moment for gjennomføringen og at vi som intervjuere og observatører gikk glipp av funn i samtalen som ikke var verbalt.

Vi ønsket å være nøyaktige for å sikre materialet vi innhentet ved hjelp av digitale verktøy. Med dette legges det vekt på lydopptak, notater på PC av observasjon, derfor benyttet vi oss av to telefoner til hvert lydopptak for å være sikker på at alt ble med og jobben lettere i transkriberingen. I følge Jacobsen (2015, 147-152) kan lydopptak være et moment for at informasjon blir tilbakeholdt, dersom personen er redd for å få det brukt mot seg i senere tid. Det er viktig for oss at intervjuene ble gjennomført med flyt og at informanten forsto spørsmålene våre uten at vi måtte legge ordene i munnen på personen. Derfor hadde en av oss ansvar for å intervjuer og å stille spørsmål til informanten, og den andre av oss var aktiv lytter og noterte observasjoner, samt kom med innspill for å utfylle oppfølgingsspørsmålene.

4.2 Feilkilder

Allerede under piloten kan det ha oppstått en feilkilde. Dette på grunn av omgivelser og at pilotinformanten kun var en person. Vi håper og tror at dette ikke ga et stort utslag, men at det heller var en fordel. Informanten ga oss verdifulle tilbakemeldinger og tips til intervjuguiden.

Videre er vi også oppmerksomme på at det kan ha oppstått en feilkilde ved at vi ikke benyttet lydopptak i et av dybdeintervjuene. På en annen side ser vi ikke dette som noe negativt ettersom vi i forkant av intervjuet fikk tilsendt en artikkel som informanten selv hadde skrevet knyttet til problemstillingen vår. Denne var enda ikke har blitt publisert. Derfor brukte vi artikkelen som støtte ved transkriberingen av intervjuet.

I et par intervjuer var det kun en forsker tilstede, noe som også kan være en feilkilde. I og med at vi benyttet lydopptak i de intervjuene, mener vi det kan kompensere for fraværet av

den andre forskeren. I et annet dybdeintervju som ble foretatt via telefon forsvant dekningsen i et par tilfeller i løpet av samtalen. Dette medførte at informanten måtte gjenta enkelte setninger for at vi skulle få med oss helheten av svarene.

Denne type utfordring kan derfor ha ført til informasjonstap. Den siste bemerkede feilkilden vi observerte var at vi satte en øvre grense på ni informanter. Dette kan ha medført at oppgaven ikke har en tilstrekkelig bredde av informanter til å kunne si at vår forskning er representativt i Norge.

5.0 Presentasjon av funn og drøfting

Videre vil vi redegjøre for våre funn basert på informasjonen vi hentet fra våre informanter under intervjuene. Vi vil presentere funnene systematisk ved å kategorisere de i våre tre hovedkategorier, HR-funksjonen, teknologi og innovasjon samt endringsledelse. Deretter vil vi knytte funnene vi gjorde opp mot tidligere forskningsartikler for å kunne klare å besvare problemstillingen.

Vi ønsker å redegjøre for våre funn basert på informasjonen vi hentet fra våre informanter under intervjuene. Vi vil presentere funnene systematisk ved å kategorisere de i våre tre hovedkategorier, HR-funksjonen, teknologi og innovasjon samt endringsledelse. For å ha en felles struktur for presentasjonen av funnene i dybdeintervjuene, ønsker vi å benytte oss av deres bransje-tittel og overordnede ansettelsestittel. Deretter vil vi tolke funnene til eksisterende forskningsartikler på området for å kunne klare å besvare problemstillingen.

5.1 HR-funksjon

I følge artikkelen “People before Strategy: A New Role for the CHRO” skrevet av Charan, Barton og Carey 2015, vet de fleste konserndirektører at de er avhengig av deres menneskelige ressurser for å oppnå suksess og at det ikke er bedrifter som skaper verdier, men de menneskelige ressursene. Videre skriver de at administrerende direktør ofte er distansert og misfornøyd med sine HR-direktører og HR-funksjonen generelt, en bekreftelse vi også mottok av en av våre informanter.

Den ene informanten fra ventilasjonsbransjen opererer ikke med egen HR-funksjon.

Vedkommende ga uttrykk for at skille mellom medarbeidere og administrerende direktør er distansert. Vedkommende uttrykket seg på følgende måte:

“Nå har ikke jeg vært mye oppe på hans kontor med en rekke spørsmål, men jeg føler at avstanden er veldig stor ved at han er der oppe, og jeg her nede. Kommunikasjonsmåten blir fort ubekvem akkurat som at jeg har gjort eller sagt noe galt”.

I følge avdelingslederen i ventilasjonsbransjen er det markedsansvarlig som håndterer HR-relaterte oppgaver, i form av det administrative. Avdelingslederen kunne fortelle at markedsansvarlig har hatt møter med HR-direktøren i Sverige, men er redd at viktig HR-relatert kunnskap kan ha gått tapt på grunn av manglende kompetanse og forståelse på området (Charan, Barton og Carey 2015) kommenterte også utfordringen. De vektlegger at det er en stor verdi å ha en HR-direktør til å diagnostisere problemer og sette saker på bordet. Likevel mangler ofte bedrifter en slik åpenhet.

Konsernsjefen bør konferere med teamet, sentrale styremedlemmer og styrets kompensasjonskomité for å spørre om hva de forventer av en ideell HR-direktør. Utover håndtering av vanlige HR ansvar som medarbeidertilfredshet, arbeidsstyrke engasjement, fordeler og kompensasjon, mangfold og lignende hva skal en HR-direktør spesifikt gjøre? (Charan, Barton og Carey 2015).

Charan med flere (2015) skriver i artikkelen om tre aktiviteter som er kritiske: forutsi utfall, diagnostisering av problemer og forskrivning av handlinger fra menneskenes tilføring av verdi til bedriften. Noen av disse tingene kan virke som et vanlig forfatningsdokument for en HR-direktør, men de er stort sett fraværende i praksis, til skuffelse for de fleste ledere.

Et av våre funn i en av Norges største banker er at de har løst problematikken ved at konserndirektør også er HR-direktør. På den måten vil det ikke bli like store utfordringer i hva som er en ideell HR-direktør som artikkelen påstår, nettopp fordi konserndirektøren praktiserer begge rollene. HR er derfor med på å kunne ta de store avgjørelsene. Geir Nygård fra HR-huset poengterer også dette, hvor HR-ledere i Norge har kjempet en utrettelig kamp

for å få HR-sjefene inn i ledergruppene og HR på agendaen til norsk nærings- og organisasjonsliv. Der hvor de allerede er inne i varmen, har kampen dreiet seg om å flytte de lengre opp ved bordet.

Å måle ytelsen til HR-ledere har lenge vært problematisk. HR-ledere er vanligvis dømt på ferdigheter som å implementere en ny prosess under budsjett, rekruttere et målrettet antall personer fra de rette stedene, eller forbedre retensjon eller ansattes engasjement. Likevel er slike tiltak ikke direkte knyttet til verdiskaping (Charan, Barton, Carey 2015). I ventilasjonsbedriften er det mange som ikke trives, kan avdelingslederen fortelle. Det fantes heller ingen medarbeidersamtaler eller rom for å snakke med nærmeste leder, uten eget initiativ til å stille opp på kontoret for å kreve en prat. Informanten legger også til at vedkommende synes arbeidsgiver bør oppfordre alle til medarbeidersamtaler. Ettersom bedriften ikke har en egen HR-avdeling er det lederen som blir målt, og måling blir gjort anonymt ved spørreskjema. I foretaket blir også lederne og medarbeiderne målt i omsetning ved budsjett og rekruttering, men for den aktuelle avdelingslederen virker heller ikke dette som verdiskaping.

”Det er lettere for oss selgere å få ut noe av en samtale med leder, samt å gå gjennom ting. Vi kan snakke om stilling, utvikling og lønn, noe de lengre ned enn oss i virksomheten ikke har mulighet til.”

En annen løsning hos en av landets største banker er at HR-direktør er også konserndirektør. Det vil si at endringene som blir gjort er forankret fra toppledelsen og ned til personen som skal implementere endringen. Informanten tillegger også at alle ledernivåer blir målt på medarbeidertilfredshet, avdelingstilfredshet, noe som også er avgjørende i en stor bedrift sammen med vurderingen av HR-direktørens arbeid. I banken er det slik at de fleste lederbonusene har en sammenheng med et score-kart på medarbeidertilfredshet, noe som igjen kan være med på verdiskaping. Måling av HRs effekt på business er i følge Sørli fra HR- Norge sentralt ettersom kompetanse er en strategisk viktig ressurs (Jensen 2011).

HR-direktøren i Manpower forteller at HR tradisjonelt sett har satt i gang tiltak, men at det aldri har klart å bli målt godt nok. Noe de selv jobber med er å utforme mer presise analyser, og jobbe mer med strategiarbeid sammen med lederutvikling ettersom det vil ha en effekt.

Informanten avslutter med å si: ”*HR blir bare sterkere og sterkere i posisjon*”. HR-medarbeideren, Marianne, i samme rekrutteringsfirma legger til at de tidligere hadde avdelings-bonuser, men at hele Oslo nå har blitt en felles bonus-enhet. “*Det blir mer rettferdig ved at vi alle jobber mot samme mål*”.

Det viktigste er at måling skal være et virkemiddel for å oppnå gode resultater, og det må stimulere engasjement i bedriften, og ikke drepe det (Jensen 2011).

Vanligvis er det slik at bedrifter bruker HR som sparringspartner når de har problemer med arbeidskraften, og i nedbemanningsprosesser. I motsetning, når ting går mer jevnt rundt, har ledere en tendens til å tenke: ”*Hva er det HR egentlig gjør for oss?*” (Cappelli 2015). Dette er noe HR-direktøren i NSB også reflekterer i stor grad over. Informanten forteller nemlig at HR er de siste som må slutte, fordi det er HR som leder endringsprosessene. Videre blir vi fortalt at i mange situasjoner får HR, og de som har lederstøtte i en endringsprosess, bonus fordi det er de som er de siste som går ut døren. Samtidig forteller HR-direktøren om bedrifter der HR ikke har klart å befeste sin forretningsmessige støtte, hvor ledelsen tenker; ”*hvorfor skal HR avdelingen være der da?*”. Informanten kan også fortelle at hos dem så er ikke dette tilfelle, men de er nødt til å nedbemanne som en del av totalprosessen. Vår informant har fått medhold i at vedkommende må ha med seg HR folk som lederstøtte i nedbemanningen.

Synspunktet om HR-funksjonen som handler om “*hva er det egentlig HR gjør?*” og “*Hvorfor skal de være der da?*” er en vinkling som gikk igjen hos flere av våre informanter.

Informanten som jobber i en av landets største banker, men ikke innenfor HR, kommenterte følgende: “*Egentlig så brenner jeg meg ved tanken på HR. Det er en støttefunksjon som jeg kun benytter ved krisesituasjoner*”. Samtidig kunne informanten fortelle at deres HR-avdeling håndterer coachingmiljø i omstillinger, samt at de er en ressurs i forbindelse med jobbsøkerkurs, forbedre CV og generelle endringer i bedriften. Informanten benyttet seg av HR da det foregikk en omstilling, ved å delta på jobbsøkerkurs. Dette gjorde informanten for å få “*kryss i boken for å ha gjort det*”.

5.1.1 Sykefravær

I mange bedrifter kan sykefravær være en stor kostnad, dersom det er mange og hyppige sykemeldinger. I situasjoner hvor en av deres ansatte er sykemeldt, er arbeidsgiver pålagt å avholde møter med den sykemeldte. I møtene skal arbeidsgiver sammen med den sykemeldte lage en plan, eventuelt justere en eksisterende plan (Ørjasæter, Kravik og Stang, 178). Arbeidsgiver er også pliktig til å tilrettelegge for den sykemeldte, så langt dette lar seg gjøre (Ørjasæter, Kravik og Stang, 177). Tett oppfølging av en sykemeldt, er noe Marianne fra Manpower mener er et godt tiltak for at den ansatte skal kunne komme raskt tilbake i jobb, med eventuell rettelegging. I deres bedrift, forteller informanten at de legger til rette for at de ansatte også kan jobbe hjemme, og hun tror derfor at sykefraværet i Manpower kan til tider være litt falskt lavt. Rut som er HR-direktøren i Manpower, mener at det mest effektive virkemiddelet er å forebygge, slik at de unngår at de ansatte ofte blir sykemeldt. For å forebygge eventuelle sykdommer, tilbyr de behandling av nakke og lignende, men også psykisk og fysisk stress. De har gjerne verneombud, vernetjeneste med på laget men hun innrømmer at de har et forbedringspotensiale, samt at de forsøker så godt de kan å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Rut legger også til at de har relativt høy turnover, men at folk sjelden er ansatt i mindre enn tre til fire år.

HR-direktøren i NSB fortalte i intervjuet at sykefraværet i stab og støtte hos de er ca. 2%, noe som er svært lavt på landsbasis. Bedriften jobber bevisst med å holde prosentsatsen lav ved å forebygge et godt arbeidsmiljø og tett oppfølging av sykefravær ved hjelp av et elektronisk hjelpeverktøy for ledere. Informanten informerte oss også om at bedriften er medlem av en IA-avtale (inkluderende arbeidsliv), noe som forplikter dem til tett oppfølging, tilrettelegging og støtte fra NAV og fagforeninger (Mikkelsen og Laudal, 263).

Avdelingslederen fra ventilasjonsbransjen fortalte hvordan ledelsen håndterte sykemeldte uten egen HR-funksjon og ingen IA-avtale. Avdelingslederen påpekte at mange er sykemeldte på grunn av høyt stressnivå og dårlig arbeidsmiljø.

Informanten kom med et eksempel på hvordan ledelsen håndterte en sykemeldt medarbeider:

“En kollega var sykemeldt på grunn av depresjon. Han hadde problemer på hjemmefronten, og på jobb følte han seg nedtrykt og syntes det var liten vits å gå på jobb. Det syntes jeg ikke ledelsen håndterte godt nok, fordi da ble han i stedet fryst ut. Ledelsen klaget på mobilregninger, stilte spørsmålstegn og kritiserte alt han gjorde. De ville ikke ha personer med psykiske problemer på arbeidsplassen”.

Informanten som tidligere jobbet i et elektronikkvarehus som avdelingsleder, jobber hardt med tett oppfølging av sin avdeling for å sikre trivsel og mestring av arbeidsoppgaver. Dette mener personen er sentralt for å forebygge sykdom hos de ansatte. Informanten som jobber i et av landets største banker, forteller at deres bedrift er en IA bedrift, hvor de bevisst har en holdning til å få folk tilbake til arbeid. I tillegg forebygger de fravær ved at de ansatte er forsikret i banken. Dersom en av de ansatte får en type skade (kneskade og lignende), blir de tilbudt en fast-track utredning og behandling, der den ansatte kan gå til fysioterapi eller hva som helst nesten umiddelbart.

5.1.2 HR som beslutningsdelaktig og en del av ledergruppe

Tall fra NHH viser at 81 prosent av norske HR-ledere har fått innpass i rommet der beslutningene treffes (Andersson 2016). Ifølge vår informant Jørn Granås, HR-direktør i NSB lokaltog er det ikke HR i NSB konsern ettersom NSB lokaltog nå har blitt eget konsern. Likevel har personen som sitter i ledergruppen, som også har stab-ansvar for HR, IT og trafiksikkerhet i NSB, bakgrunn som tidligere HR-sjef, og tidligere HR-direktør i konsernet. Dette gjør det enkelt å få frem HR-saker. Granås forteller også at det er han som har direkte innflytelse på omorganiseringsprosessen ettersom det er han som har ansvaret.

“Organisatorisk sett er jeg ikke det, og det er ikke bra, for hvis HR skal si noe så må de sitte i ledergruppa og der beslutningene tas. Du må vise deg verdig til å sitte der”.

Geir Nygård fra HR-huset derimot mener at dette er et problem. Han mener at HR-sjefer sjelden er delaktige i de store beslutningene, og slipper sjelden til i de rommene der de store forretningsmessige og strategiske beslutningene tas. Linjelederen i elektronikkbransjen poengterer også at HR bør være et fast tema i avdelingsmøtene og i konsernledermøter for at

bedrifter uten HR-avdeling skal kunne se nytten av deres oppgaver og ansvar. *“Vi må få det på agendaen og det må kommuniseres tydelig”*. HR må nemlig være tett på forretningsstrategiene og få det på agendaen for mennesker i bedriften påpeker, Even Bolstad til Ukeavisen Ledelse (Andersson 2016).

Avdelingslederen i ventilasjonsbransjen tror at det kan bli vanskelig for små bedrifter å få en HR-person eller personer med makt og påvirkning. *“Jeg tror det er enklere for store bedrifter som kan tvinges til å følge et krav, eller at det kan innføres med makt og oppfølging for at det skal være lettere å iverksette”*. Avdelingslederen tror imidlertid at HR-personen eller personene fort kan bli tråkket på, ettersom toppledelsen vil sitte med beslutningene og ansvaret selv.

Geir Nygård har skrevet i en av sine siste artikler som omhandler at HR-ledere må lengre opp ved bordet i beslutningsprosesser og at de ifølge en forskningsrapport foretatt av McKinsey 2015 er den åttende eller niende viktigste funksjonen i respektive bedrift. Et av problemene er at de ikke har tiltro til HR-avdelingen som et katalysator for å realisere suksess.

5.1.3 Kjønnfordeling i HR-stillinger

Granås, direktør i NSB lokaltog mener at det er en stor endring i positiv retning av kjønnfordelingen av HR-direktører i Norge. Han sitter nemlig i et HR-nettverk i Norge, der han kan fortelle at det er cirka 50/50 med kvinner og menn. Likevel poengterer han at nedover i HR-stillingene befinner det seg veldig mye kvinnelige HR-medarbeidere, og i lederstillinger er det flest menn. Dette er også et moment Nygård har sett på, ifølge hans egne observasjoner og erfaring er det et stort og voksende HR-samfunn bestående hovedsakelig av kvinnelige HR-medarbeidere med liten erfaring fra HR-funksjonen samt økonomi og helhetsforståelse. I en samtale med Nygård for å få dypere forståelse for hans observasjon sa han følgende: *“Det er et klart kunststykke å få seg selv og norske HR-medarbeidere til å tro at HR spiller en stadig viktigere rolle i norsk forretningsliv når kompetansen er skranten”*.

Granås mener at hvis du skal ha en gjennomslagskraft, bør du også ha en tittel til det samt en posisjon. Det vil si at vedkommende må ha et forretningsmessig hode og tenkning for å kunne lykkes.

Han påpeker også samme påstand som Nygård ved at kvinner ofte mangler den forretningsmessige bakgrunnen, men legger også til at det er mange kvinnelige HR-direktører som er dyktige.

5.2 Teknologi og innovasjon

I et forsøk på å gå i dybden for å kartlegge hva som måtte til for at deres foretak skulle ha en nytteverdi av egen HR-avdeling, la avdelingslederen i ventilasjonsforetaket vekt på at resultatet av en HR-avdeling måtte bli presentert i kroner og øre samt fordelen ved en avdeling ved fagfeltet. Avdelingslederen hadde et svakt innblikk i hva denne type avdeling kunne bidra med, noe vedkommende syntes HR-personell rundt om i landet kunne bli flinkere til å markedsføre til de mindre store og standardiserte bedriftene. I følge Why we love to hate HR.. and what HR can do about it er det teknologiske bedrifter som Google, Microsoft og Apple som er i frontlinjene til HR-innovasjonen, ettersom de har hatt et stort behov for spesialiserte talent. Avdelingslederen i ventilasjonsforetaket kommenterte at det er opp til hver bedrift å være åpne og moderne for å forstå viktigheten. Viktigheten av å skape en god atmosfære som stimulerer til kreativitet og nytenkning samt ideer.

” Ved å skape en indre motivasjon gjennom HR vil det bli en atmosfære som stimulerer medarbeiderne, som Tesla, Google, Microsoft og Facebook. Alle som blir ansatt i Google har en indre motivasjon, fordi at de vet Google er fremtidsrettet. Alle tror det er produkter som selger, men det er jo innovative organisasjoner som skaper innovative produkter og får ansatte til å gi det lille ekstra”.

Denne koblingen viser like mye omdømme til bedrifter, og hva slags kompetanse og mennesker de tiltrekker seg, avslutter informantene med. Informanten fra bedriften i Norge formidler at mange bedrifter og medarbeidere ikke helt vet hva HR kan levere, og at avdelingene samt tjenesten kan gå mer selgende til verks og fokusere på brukervennlighet. Bolstad fra HR- Norge fortelle at han advarer HR-folket å tro at de ikke har noe å lære av andre land, ettersom det foregår mye bra arbeid der ute, blant annet Singapore (Myklemyr 2014).

Informanten fra bankvirksomheten mener at HR bør fokusere på å være en intern leverandør og selge ser mer inn i forhold til hva de kan bidra med ved å lede mellomledere i ansettelsessituasjoner og medarbeiderundersøkelser. *“Det er ingen tvil om at tilfredse medarbeidere arbeider bedre enn de som ikke er tilfreds. Så her er det nok en del HR kan bidra med”*.

I følge artikkelen ”Why we hate HR.. and what can HR do about it”, skriver de at HR ofte investerer i flere programmer som mangler effekt. Dette er noe HR-direktøren i NSB understreket i intervjuet at de er klar over, og er derfor alltid 110% sikre på at de treffer på implementeringen og at programmet faktisk fungerer. Grunnen til dette er for å forsikre seg om at investeringen drar mer nytte og økt verdiskapning kontra kun en stor kostnad for bedriften. Informanten legger til at dersom de ansatte ikke behersker programmet, i tillegg til at det ikke fungerer optimalt, vil folk miste tiltro. Utover dette er de klar over hvilke konsekvenser det kan ha om det ikke fungerer. De utfører en pilotundersøkelse på programmet for å være på den sikre siden. HR-direktøren fra rekrutteringsselskapet fortalte under intervjuet at HR tidligere har hatt ansvaret for mye av implementeringen selv, men da de kom til et punkt hvor de ikke hadde tilstrekkelig med digital kompetanse slo de seg sammen med IT-avdelingen som tok over prosjektledelsen. Dette kommer de til å fortsette med også i fremtiden. De bygger på kvalitetssikringen av investerte programmer slik at effekten av investeringen vil kunne være optimal.

Når det handler om å hente inn spesialkompetanse ved behov samt outsourcing er det delte meninger. På den ene siden skriver de i artikkelen at det kan være nødvendig i mange situasjoner å hente inn spesialkompetanse, og mener at bedrifter generelt vil bli mer som deler av partnerskap i fremtiden (Andersson 2016). På den andre siden, mener informanten fra Manpower at det ikke vil bli noen form for outsourcing eller aktuelt å leie inn folk med spesialkompetanse i deres bedrift. Samtidig kan informanten fortelle at de har en advokat som har jobbet i bedriften tidligere, som de leier inn ved behov av personalsaker. Informanten fra kollektivtransport-bransjen, mener at outsourcing ikke vil gjelde HR, men heller andre avdelinger, som for eksempel IT-avdelingen hos dem. Bakgrunnen for informantens mening om at outsourcing ikke vil gjelde HR, er følgende:

“Outsourcing i seg selv er en stor kostnad. Dersom du outsourcer for x-antall kroner, så vil ikke forskjellen bli så stor likevel. Du bytter ikke nødvendigvis en mot null, du bytter penger mot folk, i tillegg til at det koster å ha en outsourcingkontrakt”.

Informanten fra et av landets største banker har en annen vinkling. Personen mener at problemet i små bedrifter, der du ikke har en HR-avdeling, ofte resulterer i at folk som ikke har kompetanse innen HR skal håndtere saker som går under HR-oppgaver. For eksempel om du ikke klarer å håndtere oppsigelser og omstillinger, så kan dette skape flere problemer. Da kan outsourcing være en løsning, legger informanten til.

Et aktuelt spørsmål innen HR-rollen sin utvikling er teknologi, og om våre informanter har troen på at teknologi kan bidra positivt i HR-funksjonen. I følge Bright, shiny objects and the future of HR er det et faktum at 87% av de samlede i Juniper innovation challenge i San Francisco deltar i planen om høyteknologiske bedrifter. HR-medarbeideren i Manpower stiller seg tosidet til utvikling. Grunnen er at informanten ønsker å bevare den menneskelige kontakten, og at den ikke forsvinner med utviklingen. Siden vedkommende har mye relasjoner med personer daglig er det ekstra viktig å kunne knytte bånd til personen i den andre enden. Ved programmer og direktesendte oppdateringer mister informanten kjennskapet til personen, noe vedkommende er i mot.

bedriftene bør være like fleksible med sin menneskelige kapital, og HR-direktører bør være forberedt på å anbefale tiltak som vil skape verdier. Disse kan inneholde skjulte talenter og bør legge til rette for at enkelte kommer på listen over høye potensialer. Flytte noen fra en posisjon til en annen, tenke vekst i et nytt marked, eller å få inn noen utenfra til å utvikle ny teknologi. Selv om kapital omfordeling er viktig, er omdisponering av mennesker med kapital det som virkelig øker bedriftens verdi (Charan, Barton og Carey 2015).

Ny utvikling skjer hele tiden rundt internett og annen teknologi som påvirker hverdagen og arbeidsmetoden og i bedriften (Myklemyr 2014). Dette er også momenter våre informanter poengterer. HR-direktøren i Manpower forklarer at mer og mer blir digitalisert, og dermed blir flere tjenester også dratt med i prosessen som bestillings-apparat, bl.a. personalarkiv og prosesstiden påvirkes av teknologien.

“Dette påvirker ikke min stilling negativt, men det blir mer krevende og vi kan tjene på det forretningsmessige innen HR. Brukerne våre forventer digitaliseringen”.

Teknologien har allerede kunstig intelligens og dyp maskinlæring, men det er en helt ny evne til at HR-funksjonen frem til nå bare har vært forsiktig omfavnet at fenomenet. HR har benyttet seg av rapporteringsgrupper, gjort noen typer analyser som har speilet tiden som har vært, samt investering i sofistikerte rapporteringsverktøy. Vi opplever at de beste kandidatene i analytikk ikke nødvendigvis vil jobbe med HR, men likevel prøver vi å bygge analytikerteam i HR-funksjonen, i stedet for å integrere denne evnen med andre funksjoner, som økonomi og markedsføring påpeker (Rikhof og Fitch 2017).

Linjelederen fra elektronikkbransjen kunne ønske at verktøyene de benyttet var mer tilrettelagt oppfølging av hver enkelt medarbeider, slik at dataen kunne bli lagt rett inn under vedkommende. *“Dette kunne hjulpet oss med å få mer målrettede og tilpassede oppfølging av medarbeiderne. Vi er jo forskjellige og dermed har vi forskjellige behov”.*

Dersom analytikeren hadde jobbet tettere sammen med HR-erfarne ledere kunne verktøyene resultert i større ytelse for oss som skal anvende oss av systemet.

5.2.1 HR-ledelsen må henge mer sammen med topplederens agenda

Peter Lorange mener at HR må tenke innovasjon og viser til at HR-ledelsen må henge mer sammen med toppledernes agenda (Myklemyr 2014). Funnene vi fant fra de ulike informantene opp mot Peter Lorange's uttalelser er mye av den samme tankegangen.

Medarbeideren fra ventilasjonsbransjen har ikke presentert noen innovative ideer hvor de henviser til HR. Informanten føler at det ikke ville hatt noen nytte, fordi dersom det er større endringer, må det først godkjennes på hovedkontoret i Sverige. I tillegg føler informanten at sjefen deres ikke er særlig innovativ. Samtidig legger personen til at deres økonomiansvarlig ser på hver eneste krone de bruker, noe som ikke gir rom for unødvendige kostnader.

Avdelingslederen i samme bedrift kan fortelle at de har forsøkt å komme med innovative ideer knyttet til avdelingslederens medarbeidere for å skape effektivitet på jobb.

Da ble det innført oppdragsrapporter, noe som skaper mer kontroll på hva de legger til på tilbudsoppfølging. Når det er sagt, har de ikke presentert innovative ideer knyttet til HR-relaterte oppgaver.

Informanten fra et av landets største banker forteller at de jobber kraftig for å utvikle HR-funksjon og tenke mer innovativt. Dette begrunner informanten med at er fordi alle ledere blir målt på medarbeidertilfredshet, avdelingstilfredshet og de fleste lederbonusene har en sammenheng med scoren på medarbeidertilfredshet. Informanten fra elektronikkvarehuset sier at de har presentert en idé som ønske å ha noen som har ansvar for opplæring av de ansatte, samt mer spesifikke målprosesser for hver og en i form av videreutvikling gjennom medarbeidersamtaler og målsetting.

HR-medarbeideren i Manpower forteller at ideer de presenterer internt i bedriften, blir tatt på alvor. Samtidig forteller informanten at noen ting renner alltid ut i sanden, fordi det av og til bobler over av ideer. Videre sier vedkommende at større ideer ofte blir tatt mer på alvor. Da vi spurte HR-direktøren i NSB bedriften, fortalte informanten at da de skulle designe den nye HR –avdelingen internt hos de, så prøvde vedkommende sammen med noen andre, å være innovativ. Videre forteller informanten at noen tenker alltid ”*hvorfor i all verden skal vi finne på noe helt nytt, når det finnes noe fra før?*”. Samtidig forteller informanten videre at de nå har designet en helt ny kultur, så nå gjenstår det derfor å sørge for at den blir implementert og at det funker. Informanten legger også til at dette er noe nytt og skummelt for medarbeiderne, fordi de plutselig har fått en HR-person i flere avdelinger, og derfor kan det være litt både og. Informanten forteller også at de nå har fått til det de hadde som idé, samt at de ikke hadde noe særlig motgang. Det tror informanten er fordi timingen passet.

5.3 Endring

I artikkelen *People before strategy: A new role for the CHRO* poengterer de at ulike bedrifter kan ha talenter begravet på lavere nivåer. For at det skal ha en effekt, må disse personene løftes tre organisasjonsnivåene opp i stedet for å flyttes gradvis i eksisterende karrierestiger.

I ventilasjonsbransjen er dette en sentral problemstilling for informanten våre. Linjelederen formidler at avdelingene som kundesenteret, lager, eller økonomi har liten betydning for firmaet, og at lønnsamtalene og forhandlinger i Oslo blir bestemt av direktøren. Den andre informanten i samme firma påpeker det samme ved at de som har sluttet i bedriften ikke har blitt tatt godt vare på, hatt dårlig opplæring, eller fått mulighet til å utvikle seg.

I følge artikkelen *People before strategy: a new role for the CHRO* skriver de at HR-direktøren må kunne se sine ansatte som energiskapere og utvikle de, fordi det er menneskene som løser problemer. Samtidig bør de kunne skape uformelle bånd som oppmuntrer til samarbeid og generelt gjøre bedrifter sterkere og mer produktiv. Videre skriver de at det kan være den skjulte kraften til verdiskapning. HR-direktøren i NSB påpekte at lederstøtte er viktig, fordi dyktige folk som forstår lederens hverdag og bidra som større og med hjelpemidler. Informanten forteller også at lederne må oppleve forretningsmessig støtte og teknologisk drivkraft for selvbetjening, for å kunne være mer produktive og øke bedriftens verdiskapning. Et slikt samarbeid praktiseres ikke dersom lederne opplever manglende verdiskapning, da vil HR kun sees på som en kostnadspost.

Noe av de mest sentrale artikkelen *People before a strategy: A new role for the CHRO* poengterer er å opprette en G3. En G3 omfatter et team som inkluderer HR-sjef, Økonomi-sjef og administrerende direktør i bedriften. Tanken med å danne et slikt team, er å knytte økonomiske tall med de menneskene som produserer de. Da vil bedriften lettere kunne se fremover samt se det store bilde, fordi det er et slikt team som danner en forbindelse mellom bedriften og forretningsmessige resultater. De skriver også at enkelte mennesker mener at man ikke trenger å innføre en ny prosess for å vurdere hvordan man administrerer bedriften, men de påpeker at en G3 prosess kan gi en god synsvinkel inn i bedriften uten å skape byråkrati. De legger også til at om et slikt team skal være effektivt, må administrerende direktør sikre at de møtes på en jevnlig basis. Dette er noe Geir Nygård også påpeker, hvor han mener at i de tilfellene der business cases settes opp av HR, er de altfor ofte kvalitative og lite innrettet mot harde økonomiske størrelser. Det synes og argumenteres basert på politisk korrekte holdninger som floskelen ”menneskene er vår viktigste ressurs”. HR-tiltakenes effekt på topp og bunnlinje vies for lite oppmerksomhet, noe som selvsagt bidrar til toppsjefenes begrensede tro på at HR-sjefene kan bidra med de de opplever som relevant substans.

Enhver leder som er solgt på ideen om at folk er den ultimate kilden til bærekraftig og konkurransedyktig differensiering, må ta foryngelse og heving av HR-funksjonen på alvor. Ved å opprette en mekanisme som binder økonomi-sjefen og HR-sjefen sammen, vil de kunne forbedre bedriften og utvide konsernsjefens personlige evne. Dette er noe som ikke vil skje over natten, og tre år virker for oss den minste tid som kreves for å oppnå en endring i et slikt omfang, men HR-funksjonen er et godt sted å begynne. Det vil kunne være en måte å blande forretning og mennesker. Ingenting av dette vil skje, med mindre administrerende direktør personlig omfavner utfordringen, og faktisk gjennomfører et treårig engasjement (Charan, Barton og Carey 2015).

HR-direktøren fra NSB har vært veldig opptatt av at HR eller HR-sjefer og eller direktører må forstå forretningen. De må forstå drivkraften i bedriften å hjelpe topplederen til å kunne ta riktige beslutninger. Informanten forteller videre at det er en ting når HR-sjefen er hjemme hos seg selv, men når HR sitter med en ledergruppe, så er det helheten som er fokuset, og du må være forretningsorientert. Informanten påpeker videre at HR-folk ikke kun skal drive med psykologi hvis bedriften ikke tjener penger, og det er det HR-folk må forstå. Dette er noe informanten som jobber med HR-tjenester også kommenterer. ”*Er den gjennomsnittlige HR-medarbeider mest oppgave-orientert eller mest relasjonsorientert?*”. Vedkommende forteller videre at den jevne HR-medarbeider er mer relasjons- enn oppgaveorientert, og omvendt for finansdirektører og administrerende direktører. En administrerende direktør vil ofte tenke at han vil ha oppgaven eller problemet løst. Ivaretagelse av harmoni og relasjoner er i hans øyne sekundært, og kun relevant dersom han har en ide om at det vil lønne seg på kort og/eller lang sikt. Videre understreker informanten at slike resonnementer og antagelser har betydning for i hvilken grad administrerende direktør tenker på HR-sjefen som en relevant diskusjonspartner når harde forretningsmessige beslutninger skal tas.

Flere og flere oppgaver som tradisjonelt hadde blitt utført av HR skyves på linjeledere, på toppen av sitt annet arbeid (Cappelli 2015). Dette er kjent for informantene våre i de mellomstore bedriftene. Den ene informanten fra elektronikkbransjen kan fortelle at det var lønningskontoret og avdelingslederne som fikk oppfølgingsansvar og personalansvar for sine medarbeidere, en kilde som legger tyngde i forskningsrapport foretatt av McKinsey.

I ventilasjonsbransjen har dette også vært problematisk, ettersom ansvarsoppgavene for medarbeiderne i avdelingen også er stort. Dette er ansvar som kommer i tillegg til dagens allerede eksisterende oppgaver. Avdelingslederen presiserer at markedsansvarlig også har ansvar for HR-fagområdet, men det er ingen de kan støtte seg til. Informanten forsetter med at det er ledelsen som har ansvar og de er bestående av økonomi-direktør og den norske direktøren.

” Hvis vi får en ny ansatt nå, skal jeg lage en opplæringsplan til vedkommende. Ledelsen sier at det er learning by doing, at medarbeiderne ikke er motivert av lønn, og at alle kan erstattes. Jeg må også lære av mine feil, for ingen har lært meg hvordan jeg skal håndtere medarbeideransvar”.

Informantens medarbeider presiserer også at det er ulike personer som utfører ulike HR-relaterte oppgaver. Informanten forteller videre at hvis personen kommer i konflikt med sin nærmeste leder er det et utenforstående organ som hjelper til. Hvis det skulle være spørsmål om utviklingsprogrammer ville informanten gått til sin nærmeste leder.

5.3.1 HR må bli mer forretningsorientert

I følge artikkelen *Utvikling av HR-avdelingen* fra Ukeavisen ledelse, skriver HR Norge at HR må forretningsmessige resultater synliggjøres og iverksette operasjonelle strategier som vil være gjennomførbare i bedrifter. De understreker at HR må bruke mer tid på strategi drevene HR-prosesser fremfor den administrative- og transaksjonelle delen av HR-arbeidet. Strategisk tenkning er et annet kompetanseområde som bør bli prioritert. Det handler om evne til å skille mellom administrative og strategiske roller, løfte blikket og se bedriften fremtidige behov (Jensen 2011). Det poengteres i tillegg at utvikling av strategisk HR er en tidkrevende prosess i bedrifter, og de som ønsker en slik omstilling er nødt for å være motivert for det.

Hovedforskjellen på endringen mot strategisk HR, er at de tradisjonelle HR rapporterer om aktiviteter, mens strategisk HR rapporterer på aktivitetens målte effekt (Jensen 2011).

De mest høylytte kritikere sier at HR-ledere fokuserer for mye på det administrative og glemmer visjon og strategisk innsikt (Cappelli 2015). Denne påstanden går igjen hos flere av våre informanter. HR-direktøren fra Manpower, forteller at HR tradisjonelt har satt i gang

tiltak, men at de aldri har klart å måle tiltakene. Derfor mener informanten at det kan være lønnsomt å jobbe mer med strategiarbeid sammen med lederutvikling fordi det vil kunne ha en effekt. I tillegg legger informanten til at den fremtidige definisjonen på HR avdeling ikke omhandler at mennesker fysisk jobber med lønn, rekruttering og andre administrative oppgaver, men at det heller sitter mer bestillere og besluttere som kjøper inn tjenester og legger kravene, men ikke utfører de selv. Geir Nygård mener at HR som funksjon har vanligvis hendene fulle med tradisjonelle og administrativt fokuserte HR prosesser, som lønnsjusteringsprosesser, sykefraværsoppfølging, bonusberegninger, medarbeidersamtaler og lignende. Informantene sier videre at dersom de klarer å knytte disse og andre HR-prosesser tett opp mot forretningsmessig drift og produksjon av gode økonomiske resultater vil de kunne oppnå en sterkere nytte av HR. Informanten legger også til at dersom HR ikke klarer å knytte disse prosessene opp mot forretningsmessig drift, vil de bli sett på som en ren kostnad.

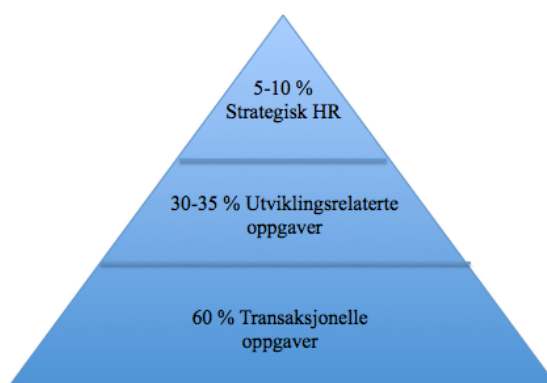
HR-direktøren fra NSB har også samme vinklingen på dagens HR-funksjon. Informanten påpeker at ellers i Norge må HR-funksjonen bli enda mer forretningsorientert, men at de selv er på god vei med den nye omorganiseringen de har hatt internt i bedriften. Informanten fra en av landets største banker mener også at det er en sentral synsvinkel både i dag og på lang sikt og at det er mange store organisatoriske krav utenfra som du skal forholde deg til.

Informanten fra et av landets største banker poengterer at HR er noe som kommer inn når det skjer store endringer, og rette opp noe som kunne vært unngått. Informantens personlige mening er at HR kunne brukt innovasjon som en enda sterkere drivkraft i arbeidet.

HR-direktøren fra Manpower mener at HR helt naturlig har tatt sin plass, og at det forventes at de er med på å bygge strategien, samt at de er fremoverlent og tenker langsiktig.

Informanten mener også at HR er et kvinne-dominerende yrke, og at kvinner generelt er mer opptatt av relasjoner. Samtidig legger informanten til at de ikke vil kunne overleve i arbeidsmarkedet om de ikke har fokus på forretningsstrategier. Informanten sier også selv at den største endringsutfordringen de har innenfor HR i dag, er å vike fra å være en tradisjonell personaladministrasjon til å bli en mer moderne HR avdeling, samt å skaffe nødvendig kompetanse til å kunne fullføre endringene. Samme vinkling på HR har en annen av våre informanter. Geir Nygård mener også personlig at den jevne HR-medarbeider er med relasjons- enn oppgaveorientert. Informanten mener det er motsatt for en administrerende

direktør. Vedkommende legger videre til at en administrerende direktør ikke prioriterer ivaretagelse av harmoni og relasjoner i like stor grad, og kun relevant dersom han har en ide om at det vil lønne seg på kort/og eller lang sikt. Samtidig understreker informanten at slike antagelser kan ha betydning for i hvilken grad administrerende direktører tenker på HR-sjefen som en relevant diskusjonspartner når harde forretningsmessige beslutninger skal tas. Informanten har selv konstruert en modell som illustrerer hvilke fokus HR-oppgavene har i dag. Modellen har Nygård selv utarbeidet som et resultat av akkumulert erfaring og forståelse gjennom mange år.



Figur. 6 HR-funksjonens oppgaver (Nygård 2017)

6.0 Konklusjon

Vi har nå kommet til den avsluttende delen av oppgaven, etter en lengre forskningsprosess. Vår konklusjon er basert på vår fremstilte analyse av datainnsamlingen knyttet opp mot tidligere forskning og litteratur innen fagområdet. Nytteverdien av HR har vært mye omdiskutert av fagpersoner og HR-ledere selv. Hensikten med undersøkelsen bunner i en hypotese om at HR blir sett som en kostnadspost, og derfor blir skjøvet på linjeledere. I undersøkelsen fant vi at dette er et fenomen som ikke stemmer med virkeligheten der HR praktiseres. Problemstillingen i denne oppgaven ble derfor å forsøke å belyse følgende: *“Hvilke forretningsmessige fortrinn har HR-funksjonen på lang sikt i Norge?”*. For å besvare den utvalgte problemstillingen, var målet å kontakte et bredt utvalg av HR-direktører, samt ledelsen i bedrifter som ikke praktiserer HR.

| | Offentlige bedrifter | Private bedrifter |
|---|----------------------|--|
| Mellomstore bedrifter (over 100 ansatte) | | - Anonym (ventilasjonsbransje) - HR-huset |
| Store bedrifter (over 500 ansatte) | - NSB- persontog | - Anonym (elektronikkvarehus) - ManPower - Anonym (norsk bank) |

Figur 7. Typologi av utvalgte bedrifter.

Nøkkelpersonen vår i denne oppgaven er ikke med typologien, siden hun nå jobber i et eget AS. For å kartlegge våre forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen, valgte vi å benytte dybdeintervju som forskningsmetode. Dette valgte vi for å innhente nødvendig og relevant datamateriale for å kunne besvare problemstillingen.

I følge Peter Cappelli bruker vanligvis bedrifter HR som sparringspartner når det oppstår utfordringer med de ansatte, og i eventuelle omorganiseringsprosesser/ nedbemanningsprosesser (Cappelli 2015).

I motsetning, når ting går mer jevnt rundt, har ledere en tendens til å tenke: ”*Hva er det HR egentlig gjør for oss?*”. Våre funn tilsier at denne tankegangen kan være et gjennomgående problem når bedrifter har en positiv utvikling.

For at bedrifter skal kunne se nytten av de forretningsmessige fortrinnene av en HR-avdeling er det viktig å møte utfordringene vi har presentert i analysen. I den anledning har vi derfor utarbeidet et knippe suksessfaktorer som er gjentakende hos informantene og den innhentede litteraturen. For det første er det sentralt at HR beviser sin lønnsomhet og verdiskapning. Det er derfor viktig å forbedre målebarometrene rundt nytteverdien av HR-avdelingen. Ettersom HR-ledere ofte blir målt på ferdigheter knyttet til implementering og nye prosesser under budsjett. *People before strategy: A new role for the CHRO* poengterer likevel at slike tiltak ikke direkte er knyttet til verdiskapning, noe som bør være et fokusområde.

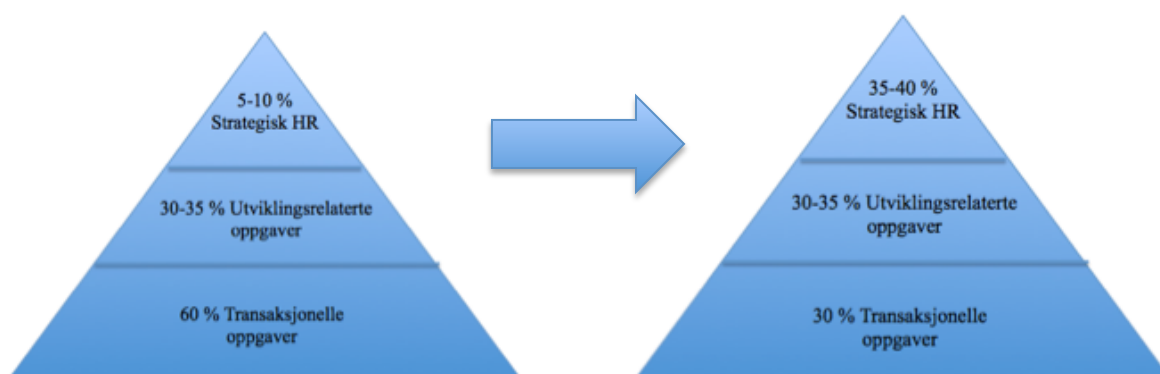
Samtidig kommenterer Sørli fra HR-Norge at måling skal være et virkemiddel for å oppnå gode resultater, og det må stimulere engasjement i bedriften, og ikke drepe det.

En annen sentral faktor er den teknologiske utviklingen har en kunstig intelligens og dyp maskinlæring (Rikhof og Fitch 2017). Det kan derfor være relevant å opprettholde den menneskelige relasjonen med de ansatte, for å opprettholde deres motivasjon og verdsettelse. HR må synliggjøres internt for å bli mer delaktig der de store forretningsmessige beslutningene tas. For å bli mer synlig må HR bruke mer tid på strategidrevne HR-prosesser fremfor den administrative- og transaksjonelle delen av HR-arbeidet, noe av ansvaret kan også skyves ned på linjelederne. Dette innebærer strategisk tenkning som handler om evne til å skille mellom administrative og strategiske roller, løfte blikket og se bedriftens fremtidige behov (Jensen 2011).

HR må endre tankesett for å bli mer fremtidsfokusert og virksomhetsorientert samt bli mer resultatorientert med bredere fokus mot kvantitative målinger. Ved å danne en G3 gruppe er derfor baktanken å knytte økonomiske tall med de menneskene som produserer dem. Dersom bedrifter som operer med HR blir mer strategisk i måten de utfører arbeidet på, samt synliggjør seg blant ledelsen, vil HR-funksjon blir mer attraktiv, og verdien av deres arbeid vil betraktes som nyttig.

Klarer bedrifter med HR-avdelinger å endre sin rolle fra det som kun handler om det administrative og transaksjonelle, til det mer strategi og businessorientert arbeidet, vil de basert på vår forskning, kunne ha et forretningsmessig fortrinn.

Vi har selv utarbeidet en revidert modell av modellen Geir Nygård selv har utarbeidet. Poenget med den reviderte modellen er for å illustrer hva HR-funksjon bør prioritere å bruke tiden.



Figur. 8 Revidert modell

Den reviderte modellen illustrerer at fokuset til HR-funksjon bør endres. Modellen viser at den nåværende situasjonen er 5-10% arbeid knyttet til strategisk HR, 30-35% arbeid knyttet til utviklingsrelaterte oppgaver og 60% arbeid knyttet til transaksjonelle oppgaver. Den revidertmodell derimot, viser at 35-40% av HR-funksjonens arbeide bør dreie seg om Strategisk HR, 30-35% knyttet til utviklingsrelaterte oppgaver og 30% knyttet til transaksjonelle oppgaver.

7.0 Kritikk og anbefaling til forskningen

Noe som kan ha begrenset våre muligheter til å se flere vinkler av fenomenet, er at vi fokuserte kun på mellomstore og store bedrifter. Dette valgte vi for å kunne avgrense vår oppgave.

| | Offentlige bedrifter | Private bedrifter |
|---|--|--|
| Mellomstore bedrifter (over 100 ansatte) | | <ul style="list-style-type: none"> - Anonym (ventilasjonsbransje) - HR-huset |
| Store bedrifter (over 500 ansatte) | <ul style="list-style-type: none"> - NSB- persontog | <ul style="list-style-type: none"> - Anonym (elektronikkvarehus) - ManPower - Anonym (norsk bank) |

Figur. 9 fokusområdet

Vi ønsket å avgrense til dette området, og ser i etterkant at informasjonen fra mellomstore offentlige bedrifter er utelukket. En annen faktor som begrenser vårt forskningsfenomen er at artiklene vi knytter opp mot våre funn er amerikanske, og det kunne derfor vært interessant å ikke kun fokusere på Norge, men også en internasjonal kontekst.

Ettersom forskningen vår går over et fåtall bedrifter, med lite representativt utvalg kan våre funn og konklusjon kun gi en indikasjon på hvordan de utvalgte enhetene oppfatter HR-funksjonen. I tillegg er de fleste bedrifter vi har fått kontakt med private, noe som igjen ikke nødvendigvis kan generaliseres til offentlig sektor, eller til andre store private bedrifter.

Under prosessen ved utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av pilot, fant vi fort ut at vi måtte lage en mer spesifikk intervjuguide for de som ikke har kjennskap til HR-funksjonen på samme måte som de som jobber med fagområdet hver dag. Derfor ble enkelte underspørsmål lagt til som selvstendige spørsmål, for å bygge svarene mest mulig opp mot problemstillingen.

I gjennomføringen av intervjuene var det en del begreper som måtte forklares til de personene som ikke hadde kjennskap til HR-funksjonen, noe vi helst skulle vært foruten. Det kunne til tider bli litt for teoretisk for enkelte som måtte ha spørsmålene gjentatt flere ganger og eksempler i et tilfelle.

Ettersom dette kun oppsto med den ene informantene vår så vi ingen grunn til å gjennomføre intervjuene på nytt. Videre er vi bevisste på at vi kunne gått enda dypere inn i forskningen.

7.1.1 Kildekritikk

Vi stiller oss kritisk til artiklene som er publisert i Ukeavisen Ledelse, ettersom de ikke oppga kildene de henviste til. Et eksempel på dette er en kilde henvist til ”møter med 50 største norske bedrifter”, noe som indikerer en liten grad av pålitelighet. I tillegg stiller vi oss kritisk til hvorvidt de Amerikanske artikler som er publisert i Harvard Business Review kan relateres til norske bedrifter.

7.2 Anbefaling til videre forskning

Gjennom denne forskningsprosessen har vi sett på ulike faktorer knyttet til hvilken nytte HR-funksjonen har i ulikebedrifter. Funnene vi foretok oss belyser viktigheten av at HR tar en større del av rollen som omhandler strategisk tenkning og blir mer forretningsorientert. Derfor mener vi at våre funn er med på å kartlegge hva som må endres med nåværende HR-funksjon for at bedrifter skal opprettholde de forretningsmessige fortrinnene en HR-avdeling har. Det kunne derfor være interessant å forske videre på hva konkret dette innebærer, og hvilke tiltak hver og enkelt bedrift er nødt til å sette i gang for å følge med på utviklingen. I vår forskning har vi kun fokusert på et fåtall mellomstore og store bedrifter i Norge. Det vil derfor kunne være interessant å forske mer på bedrifter i landet, men også knytte det mer opp mot det internasjonale aspektet. Som presentert under kritikk og anbefaling til forskningen påpekes det mangel på informasjon fra mellomstore offentlige bedrifter. Det kan derfor være interessant å innhente informasjon fra bedrifter i denne kategorien. På den måten vil vi kunne se tydeligere hvilke utfordringer HR har for å kunne se mer av nytten en slik funksjon har.

Et annet moment vi vil anbefale å kartlegge er å forske på hvilke konkrete forventninger en administrerende direktør har til HR, opp mot hva HR faktisk leverer. Vi vil derfor oppfordre til å forske videre på problemstillingen i større markeder, med større informantgrupper i undersøkelsen. Dette vil kunne belyse nye kunnskaps- og fagområder som ikke vår undersøkelse har klart å dekke. I forskningen vår brukte vi en nypublisert forskningsartikkel som grunnlag for vår forskning på hvordan utviklingen er i Norge, og om funnene i de amerikanske artiklene kunne likestilles med våre funn. Grunnen til valget var for å belyse en relevant problemstilling, men også for oss som studenter som vil møte disse utfordringene etter studiet. Siden forskningen vår baseres på amerikanske studier kan det også være aktuelt å se på nyere forskning fra Skandinavia og/eller Norge. Det kan være interessant å forske videre på kjønnsfordelingen i HR-stillinger, og hvorfor dette har blitt et fenomen.

8.0 Litteraturliste

- Andersson, Bård. 2016. "Offentlige skygger I lys HR-fremtid." Ukeavisen Ledelse, 19. august.
- Anti, Marit. Powerpointpresentasjon fra forelesning: *Kvalitative analyser*, 5-6. Lesedato 24. september 2015. Høyskolen Kristiania: Oslo.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness, 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Befring, Edvard. 2015. *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Cappelen Damm AS
- Bourdreau, John, Rice. 2015. "Bright, Shiny Objects and The Future of HR." Harvard Business Review, juli-august.
- Cappelli, Peter. 2015. "Why we Love to Hate HR.. and What HR Can do About it". Harvard Business Review, juli-august.
- Charan, Ram, Barton og Carey. 2015. "People Before Strategy: A New Role for the CHRO." Harvard Business Review, juli-august.
- DNB. Om oss. Lesedato: 11. April 2017: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- Døving, Erik, Gooderham, Øhrn. 2015. *HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering?* SNF-rapport, desember 2015. Lesedato: 3. april 2017: http://www.snf.no/Files/Filer/Publications/R14_15.pdf
- HR-huset. Om oss. Lesedato: 11. April 2017: <http://www.hrhuset.no/om-oss>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Torsvik, Jan. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ivar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jensen, Bjørn R. 2011. "Utvikling av HR-avdelingen." Ukeavisen Ledelse, 13. mai.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. Det kvalitative forskningsintervju. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Manpower. Om oss. Lesesdato 11. April 2017:
<https://www.manpower.no/nor/ommanpower/selskapsinformasjon/>
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal-A. 2014. "Hva er strategisk human resource management?" I Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal(red.). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Myklemyr, Anita. 2014. "HR i Norge er endret." Ukeavisen Ledelse, 7. november.
- NSB konsernet. Om oss persontog. Lesedato: 11. April 2017:
<http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss/persontog>
- Nygård, Geir. 2017. "HR – nederst ved bordet." HR-Huset, januar.
- Regjeringen. Tilknnyttede virksomheter. Lesedato: 11. April 2017:
<https://www.regjeringen.no/no/dep/sd/org/tilknnyttede-virksomheter/nsb-as/id443416/>
- Rikhof, Ruud. "HR transformation" is dead. Long live HR disruption, how we evolve to next generation HR. 23. Januar
2017: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-transformation-dead-long-live-disruption-how-we-evolve-ruud-rikhof>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ulrich, D. (2009). "Dave Ulrich Introduces HR Transformation" (Video)<http://hrtransformationbook.com/books/resources>: RBL Group.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
- Ørjasæter, Elin, Stenberg og Stang. 2015. *Arbeidsrett for ledere*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Vedlegg 1:

Intervjuguide for HR-direktører/medarbeider til bacheloroppgave 2017

Formål og bakgrunn

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania (Markedshøyskolen) som skriver en bacheloroppgave knyttet til hvilke nytteverdi HR-funksjonen har i Norge og hvordan utviklingen ser ut til å bli. Da er vi interessert i å kartlegge hvilken nytteverdi HR-funksjonen har i Norge i dag, og hvilke bakenforliggende faktorer bedrifter har for å redusere deres oppgaver og ansvar.

Vi vil først takke deg for at du stiller opp som informant til vår bacheloroppgave. I tillegg vil vi forsikre deg om at informasjonen vi får tilgang på vil bli værende anonymt, om dette er ønskelig. For at vi skal forsikre oss om å få med alt som blir sagt, ønsker vi å benytte lydopptak, hvis dette er i orden for deg.

Før vi starter intervjuet vil vi informere om at det blir fire hovedspørsmål med tilhørende underspørsmål. Utover de spørsmålene som er satt tar vi utgangspunktet i dine svar, og den informasjonen du gir oss.

Hvis du er klar så setter vi i gang!

Etikk

For å ta hensyn til etiske retningslinjer vil vi forhøre oss om følgende:

1. Vil du forbeholde deg anonym i denne oppgaven?
2. Er det i orden at vi benytter lydopptaker for å forenkle transkriberingen?

Personalia og bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
2. Hvilken stilling har du i dag?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver, og hva går disse ut på?
4. Hva består mesteparten av din arbeidsdag av?
5. Hva slags utdanning har du?

HR-funksjonen

Hvilken "utviklingsposisjon" har HR hatt frem til nå og kommer til å ha i tiden fremover? (hvordan har funksjonen endret seg).

1. Har dere en egen HR- avdeling?
 - a. Hvis ja: Hva innebærer deres oppgaver?
 - b. Hvis nei: Hvem utfører deres HR-relaterte oppgaver?
2. Benytter du deg av denne?
3. Vet du hva dem kan hjelpe deg med?
 - a. Hvis nei: Hva er årsaken til dette?
 - b. Hvis ja: Hva har de bidratt med for å hjelpe deg?
4. Hvilken nytteverdi ser du av å ha en HR-avdeling?
5. På en skala fra 1-5 hvor sterk posisjon føler du HR har i deres bedrift?
 - a. Kan du begrunne svaret?
 - b. Hvis høy: Hvilke tiltak gjennomføres for å forsterke deres posisjon i arbeidsmarkedet?
 - c. Hvis lav: Hva er forbedringspotensialet til bedriften, og hva kan være utfallet av at HR-avdelingen forsvinner hos dere?
6. Har arbeidsoppgavene dine forandret seg fra da du ble ansatt i bedriften?
7. Hvilke arbeidsoppgaver ser du for deg at du vil ha fremover?
8. Har dere noen form for målebarometer for nytten av deres arbeid?
9. Sykefravær kan være en stor kostnad, hvordan jobber dere for å redusere antall sykemeldte eller evt. Opprettholder en lav turnover hos dere?

Teknologi

Hvordan påvirker teknologi HR-rollen sin utvikling?

1. Hvilke digitale verktøy benytter HR for å utføre dine arbeidsoppgaver?
2. Har du merket noen teknologiske endring i hvordan HR utfører arbeidet?
3. Finnes det noen oppgaver du gjorde tidligere, men nå har blitt digitalisert?
4. Er du ”redd” for å miste arbeidsoppgaver i takt med utviklingen?
5. På hvilken måte tror du at teknologi kan bidra mot en positiv utvikling av HR-funksjonen?
6. Hvor lang tid har dere bruket på tidligere implementering av digitale verktøy, og hvem har hatt hovedansvar for dette?

Innovasjon

På hvilken måte kan innovasjon påvirke HR funksjonen og forsterke sin posisjon i deres bedrift?

1. Har det skjedd noe revolusjonerende som har effektivisert arbeid knyttet til HR i din ansettelsesperiode?
2. Hvordan jobber dere for å utvikle HR-funksjonen?
3. Har dere presentert noen innovative ideer knyttet til HR, og hvor stor gjennomslagskraft har dere hatt?

Endringsledelse

Hvilke endringsutfordringer har HR-oppgavene i dag?

1. Hvilken utviklingen ser du at HR har foran seg, og hva må gjøres for å utvikle arbeidet med teknologiseringen?
 - a. I følge vår hypotese har HR en negativ utvikling, ved at bedrifter skal være kostnadseffektive. Vi tror og mener at HR-avdelingen blir kuttet tidlig i prosessen, ettersom de blir sett på som en støttefunksjon. Hva tenker du om dette?
2. Hva må dere gjøre for å endre den negative utviklingen HR ser ut til å ha?
3. Hvilke endringer må til for å øke nytten av HR-funksjonen?

748808

748901

4. Har dere foretatt noen form for endring innen HR i deres bedrift, og hvordan har responsen vært?
5. Har dere gjennomført en form for nedbemanning?

Avslutning

1. Er det noe du ønsker å tilføye/utdype?
2. Er det i orden at vi kontakter deg om nødvendig senere i prosessen med transkriberingen?

Vedlegg 2:

Intervjuguide til avdelingsleder/medarbeider til bacheloroppgave 2017

Formål og bakgrunn

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania (Markedshøyskolen) som skriver en bacheloroppgave knyttet til hvilke nytteverdi HR-funksjonen har i Norge og hvordan utviklingen ser ut til å bli. Da er vi interessert i å kartlegge hvilken nytteverdi HR-funksjonen har i Norge i dag, og hvilke bakenforliggende faktorer bedrifter har for å redusere deres oppgaver og ansvar.

Vi vil først takke deg for at du stiller opp som informant til vår bacheloroppgave. I tillegg vil vi forsikre deg om at informasjonen vi får tilgang på vil bli værende anonymt, om dette er ønskelig. For at vi skal forsikre oss om å få med alt som blir sagt, ønsker vi å benytte lydopptak, hvis dette er i orden for deg.

Før vi starter intervjuet vil vi informere om at det blir fire hovedspørsmål med tilhørende underspørsmål. Utover de spørsmålene som er satt tar vi utgangspunktet i dine svar, og den informasjonen du gir oss.

Hvis du er klar så setter vi i gang!

Etikk

For å ta hensyn til etiske retningslinjer vil vi forhøre oss om følgende:

3. Vil du forbeholde deg anonym i denne oppgaven?
4. Er det i orden at vi benytter lydopptaker for å forenkle transkriberingen?

Personalia og bakgrunn

6. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
7. Hvilken stilling har du i dag?
8. Hva er dine arbeidsoppgaver, og hva går disse ut på?
9. Hva består mesteparten av din arbeidsdag av?
10. Hva slags utdanning har du?

HR-funksjonen

Hvilken "utviklingsposisjon" har HR hatt frem til nå og kommer til å ha i tiden fremover? (hvordan har funksjonen endret seg).

10. Har dere en egen HR- avdeling?
 - a. Hvis ja: Hva innebærer deres oppgaver?
 - b. Hvis nei: Hvem utfører deres HR-relaterte oppgaver?
11. Benytter dine medarbeidere seg av denne avdelingen? (eller hvem er det som har ansvarsoppgavene innen HR hos dere?)
12. Ser du nytteverdien av HR-avdelingens jobb? (Hvis dere hadde hatt en HR-funksjon hos dere, hadde du sett nytteverdien av den?)
 - a. Hvis nei: Hva er årsaken til dette?
 - b. Hvis ja: Hva er det viktigste de bidrar med?
13. På en skala fra 1-5 hvor sterk posisjon føler du HR har i deres bedrift?
 - a. Kan du begrunne svaret?
 - b. Hvis høy: Hvilke tiltak gjennomføres for å forsterke deres posisjon i arbeidsmarkedet?
 - c. Hvis lav: Hva er forbedringspotensialet til bedriften, og hva kan være utfallet av at HR-avdelingen forsvinner hos dere?
14. Har arbeidsoppgavene dine forandret seg fra da du ble ansatt i bedriften?
15. Hvilke arbeidsoppgaver ser du for deg at du vil ha fremover?
16. Har dere noen form for målebarometer for nytten av deres arbeid?

17. Sykefravær kan være en stor kostnad, hvordan jobber dere for å redusere antall sykemeldte eller evt. Opprettholder en lav turnover hos dere? (turnover er som sagt de som slutter eller de som faller utenfor ved langsiktige sykefravær og derfor slutter.)

Teknologi

Hvordan påvirker teknologi HR-rollen sin utvikling?

1. Hvilke digitale verktøy benytter HR for å utføre dine arbeidsoppgaver?(Talentutvikling, oppfølging, hva/hvor de vil med dere?)
2. Har du merket noen teknologiske endring i hvordan HR utfører arbeidet?
3. Finnes det noen oppgaver du gjorde tidligere, men nå har blitt digitalisert?
4. Er du ”redd” for å miste arbeidsoppgaver i takt med utviklingen?
5. På hvilken måte tror du at teknologi kan bidra mot en positiv utvikling av HR-funksjonen? (det med rapportering, eller utvikling osv).
6. Hvor lang tid har dere bruket på tidligere implementering av digitale verktøy, og hvem har hatt hovedansvar for dette?

Innovasjon

På hvilken måte kan innovasjon påvirke HR funksjonen og forsterke sin posisjon i deres bedrift?

1. Har det skjedd noe revolusjonerende som har effektivisert arbeid knyttet til HR i din ansettelsesperiode?
2. Hvordan jobber dere for å utvikle HR-funksjonen? (Jobber dere noe med det i det hele tatt?)
3. Har dere presentert noen innovative ideer knyttet til HR, og hvor stor gjennomslagskraft har dere hatt? (har du prøvd å komme med nytenkning, eller innovative ideer knyttet til medarbeiderne dine om hvordan dere kan effektivere for eksempel?)

Endringsledelse

Hvilke endringsutfordringer har HR-oppgavene i dag?

1. Hvilken utviklingen ser du at HR har foran seg, og hva må gjøres for å utvikle arbeidet med teknologiseringen?
 - a. I følge vår hypotese har HR en negativ utvikling, ved at bedrifter skal være kostnadseffektive. Vi tror og mener at HR-avdelingen blir kuttet tidlig i prosessen, ettersom de blir sett på som en støttfunksjon. Hva tenker du om dette?
2. Hvilke endringer må til for å øke nytten av HR-funksjonen?
3. Har dere foretatt noen form for endring innen HR i deres bedrift, og hvordan har responsen vært? (har det vært noen form for nye dataprogrammer, oppfølgingsplaner, medarbeiderundersøkelser, rekrutteringsmetoder, permisjonsoppfølging)
4. I følge artikkelen Geir Nygård holder på med å skrive poengterer han at HR-sjefer sjeldent er delaktige i de store beslutningene. Slipper du inn i de rommene der de store, strategiske og forretningsmessige beslutningene tas?
5. Har dere gjennomført en form for nedbemanning?

Avslutning

3. Er det noe du ønsker å tilføye/utdype?
4. Er det i orden at vi kontakter deg om nødvendig senere i prosessen med transkriberingen?

Vedlegg 3:

Transkribering av dybdeintervju 2017

Formål og bakgrunn

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania (Markedshøyskolen) som skriver en bacheloroppgave knyttet til hvilke nytteverdi HR-funksjonen har i Norge og hvordan utviklingen ser ut til å bli. Da er vi interessert i å kartlegge hvilken nytteverdi HR-funksjonen har i Norge i dag, og hvilke bakenforliggende faktorer bedrifter har for å redusere deres oppgaver og ansvar.

Vi vil først takke deg for at du stiller opp som informant til vår bacheloroppgave. I tillegg vil vi forsikre deg om at informasjonen vi får tilgang på vil bli værende anonymt, om dette er ønskelig. For at vi skal forsikre oss om å få med alt som blir sagt, ønsker vi å benytte lydopptak, hvis dette er i orden for deg.

Før vi starter intervjuet vil vi informere om at det blir fire hovedspørsmål med tilhørende underspørsmål. Utover de spørsmålene som er satt tar vi utgangspunktet i dine svar, og den informasjonen du gir oss.

Hvis du er klar så setter vi i gang!

Etikk

For å ta hensyn til etiske retningslinjer vil vi forhøre oss om følgende:

1. Vil du forbeholde deg anonym i denne oppgaven?

Neida, det spiller ingen rolle

2. Er det i orden at vi benytter lydopptaker for å forenkle transkriberingen?

Personalia og bakgrunn

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

Snart fire år, blir fire år til sommeren

2. Hvilken stilling har du i dag?

HR-direktør for NSB persontog, som er 99% av NSB AS

3. Hva er dine arbeidsoppgaver, og hva går disse ut på?

Arbeidsoppgaven, hvis jeg tar de som jeg styrer etter, de grunnleggende HR prosessene. Vi kaller det for TRUBA, det går på å tiltrekke, rekruttere, utvikle, beholde og avvikle. Det fra "higher to get higher" fra mennesker blir attraktive eller får nysgjerrighet til en bedrift, til de avslutter på et eller annet vis. Fra de går av med pensjon, eller at de blir oppsagt eller sier opp selv. TRUBA, det er litt ulike varianter av det. Noen sier TUBA og andre sier TRUBA, det er TRUBA vi bruker. Det er innen for der vi da har employer branding, det å tiltrekke, vet at NSB har et visst omdømme som gjør at folk tiltrekkes, selv om vi nå nedbemanner så har vi også mangel på noe kompetanse. Så vi er ute etter å søke etter folk også ute, og hvor mange som søker på en hver stilling er også med på å gi oss et målebarometer om vi er på listene til universum, eller andre sånne monitører som sier noe om attraksjonsgraden eller omdømme til bedriften. Og omdømmemålinger og kundemålinger er viktige for oss for at vi kunne ha en attraksjonskraft. Dette var tiltrekningsbiten, og den går jo ganske lagt, og litt overlappende med rekrutteringen. For når vi starter rekrutteringen, så må vi ha en sexy annonse eller at vi bruker en headhunter osv. Så annonsen i seg selv skal også være en tiltrekningskraft. Så da går rekrutteringen i hvert fall helt til de har hatt en prøvetid, og da har du hatt en onboarding, hvordan tar vi i mot folk, hvordan behandler vi folk, hvordan behandler vi og følger opp søkere. Alt dette handler også om omdømmet. Så det er en rekruttering. Så har vi U'en som er utvikle, og det er alt fra organisasjonsutvikling som vi er midt oppi nå, det å designe en helt ny organisasjon til å utvikle den, og til å utvikle enkeltmennesker. Så er det organisasjonsutvikling og ikke minst lederutvikling, personalutvikling og opplæring, talentutvikling, etterfølgelsesplaner og alt som går på det. Så er det litt overlappende med utviklingen som den rene utviklingen som kurs og obligatoriske kurs, og sånt som går under opplæring. Den andre delen av det er jo å måtte bruke B'en, det å

beholde. Det går på hva slags lønssystemer vi har, lønnspolitikk, forfremmelses muligheter har du. Talentutviklingsprogrammer kan også være utvikling, men like mye beholdning. Du utvikler samtidig som du beholder folk og talent. Hvilke goder har du, hva gjør du for å beholde dyktige folk. Avvikle går jo på hvordan du behandler folk. Det er jo klart at hvis en person sier opp så er det jo viktig at personen har en positiv opplevelse selv om personen sier på. Fordi vedkommende skal jo forhåpentligvis prate positivt om bedriften etterpå, som igjen er med å skape et omdømme. Det samme er det som å ha ryddige prosesser ved å si opp folk, det at arbeidsgiver sier opp folk, og at den enkelte ikke sier opp selv. Og hva gjør du når folk går av med pensjon osv. TRUBA, det er selve kjernen av det jeg holder på med. Også under TRUBA ligger det mange underprosesser. Så det er hoved bitene.

Så sånn som jeg har organisert HR her, så har jeg, hvis du spør meg spesifikt om arbeidsområdet, så har jeg en fagansvarlig for rekruttering, fagansvarlig for organisasjonsutvikling og lederutvikling, så er det spesielt for oss så i beholder-biten, så har vi tunge fagforeninger og tunge tariffavtaler, så vi har en fagansvarlig på det. Så er vi den første i Norge for 13-14 år siden som ansatte en HR-kontroller. Rett og slett for å holde orden i huset, som overvåker hvor vi har folk, hvor gamle er de, når går de av, som ligger og har kontroll på dataen. Den har kontroll på alder, men kan også produsere beslutningsstøtte. Så hvis vi skal gjøre det med mye folk tjener, så kan vi lage statistikker. Det er jo ulike systemer, et av dem heter click view, da klikker du, også triller det opp grafer og alt mulig sånn. Så har vi regnskapssystemer som kan hentes det fra, så har vi tunge SAP, så vi henter fra forskjellige kilder de dataene vi trenger. Så vi er ganske moderne på det. Men det er klart at den personen må også være god i Excel, for å kunne lage en simulering for eksempel. For vi har ikke eget simuleringsverktøy. Også har jeg en fagansvarlig for en egen skole med 40 ansatte, som lærer opp lokomotivførere, så det ligger under meg.

I tillegg til dette har jeg nå etter omorganiseringen og iverksatt den nye organisasjonen 1.mars har jeg åtte business partnere som er ute i organisasjonen, så det er helt nytt, noe vi har designet nå. Vi har designet organisasjonen etter David (skrive inne etternavn). Vi har brukt ideene fra han, der vi har et center of excellent

4. Hva består mesteparten av din arbeidsdag av?

5. Hva slags utdanning har du?

Jeg har en militærbakgrunn, så jeg har 16 år i forsvaret, og min formelle utdanning er jo der ifra. Den gangen, var det jo ikke bachelor/master, men jeg har jo en skolegang på 7 år i militæret, som tilsvarer en master. Men den gangen het det ikke det. Emnene var ledelse spesielt, og strategi. Også har jeg gått på masse opplæringskurs og andre ting som har gjort at jeg interesserer meg mer og mer for mennesker og utvikling, og da lederutvikling spesielt. Og jeg har hatt jobber både i forsvaret på det. I tillegg har jeg også utdanning fra AIMD (?) i sveits. Det var fra den forrige arbeidsgiveren min som da sendte meg dit. Det er ikke en master utdanning fordi det var en bedriftsintern, men det var over to år, hvor jeg gikk på forskjellige kurs.

HR-funksjonen

Hvilken ”utviklingsposisjon” har HR hatt frem til nå og kommer til å ha i tiden fremover? (hvordan har funksjonen endret seg). Ellers i Norge må Hr-funksjonen bli enda mer forretningsorientert. Vi er på god vei med den nye organiseringen vi har hatt nå, fordi vi har tenkt sånn, hvor disse businesspartnerne

1. Har dere en egen HR- avdeling?

a. Hvis ja: Hva innebærer deres oppgaver?

b. Hvis nei: Hvem utfører deres HR-relaterte oppgaver?

2. Benytter dine medarbeidere seg av denne avdelingen?

3. Ser du nytteverdien av HR-avdelingens jobb?

a. Hvis nei: Hva er årsaken til dette?

b. Hvis ja: Hva er det viktigste de bidrar med?

4. På en skala fra 1-5 hvor sterk posisjon føler du HR har i deres bedrift? Det er nok noen som mener at vi har for stor innflytelse akkurat nå. I og med at jeg også leder dette.. Men det er ingen tvil om hva HR er i NSB. Det har det heller aldri vært heller, så 4,5.

- a. Kan du begrunne svaret?**
- b. Hvis høy: Hvilke tiltak gjennomføres for å forsterke deres posisjon i arbeidsmarkedet?** Det er at vi i den nye organiseringen har fått til at HR har blitt desentralisert, og ikke sånn langt bak høyt oppe. At førstelinjeledere ansatte har en HR-funksjon først og fremst. Vi har egentlig to sentrale HR-avdelinger. Den ene er lønn, HR service sentral, som sørger for at folk år lønn, oppgjør av reiseregning osv. Det er en egen avdeling. Så har vi min avdeling som senter of excellent. Her har vi fagpersoner på forskjellige områder, som da disse HR-rådgiveren og businesspartnere, som de kan henvende seg til om de står fast. Førstelinje HR er disse HR rådgiverene, så har vi fagpersonene.
- c. Hvis lav: Hva er forbedringspotensialet til bedriften, og hva kan være utfallet av at HR-avdelingen forsvinner hos dere?**
5. **Har arbeidsoppgavene dine forandret seg fra da du ble ansatt i bedriften?** Ikke mye. Det som er den største biten, er at jeg da nå i 2 år har hatt ansvaret for den store omorganiseringen vi har. Ikke alene selvfølgelig, men det er jeg som er prosjektleder da. Ellers så har de ikke endret seg vesentlig. Det som kommer til å forandre seg litt nå, er at jeg må da pleie disse HR rådgiverne, slik at de får rammebetingelser som er til å leve med. Så det blir litt endring, men den har nettopp inntrådt, så der blir det litt endring.
6. **Hvilke arbeidsoppgaver ser du for deg at du vil ha fremover?** Slik som vi ligger an nå, så har jo jeg fått en plass i organisasjonen som HR-direktør, og nå blir det jo, hvertfall så lenge jeg kan se, det kan jo være kort det altså, så er det å få den nye organisasjonen til å virke. Det er egentlig det jeg nå har gitt uttrykk for, at vi må få den til å virke. Så da er egentlig det som jeg har sagt er de arbeidsoppgavene som vil være. Men det blir velidg mye implementering. Så implementering og sikre å trygge at HR får gjort jobben sin til støtte for organisasjonen.
7. **Har dere noen form for målebarometer for nytten av deres arbeid?** Egentlig ikke. Men vi har jo vært over en medarbeider ... undersøkelse. Hvor folk har anledning til å gi uttrykk for misnøye og sånne ting. Men på shared services så har vi hele tiden

pulsmålinger på om folk ute er fornøyd med at de får lønnen til riktig tid, at reiseregninger er riktig oppgjort, og den måles hver mnd. Mens jeg har ingen på min senter of excellent. Ikke det at jeg ikke vil ha det, men jeg har ikke innført det. Ikke målebarometere sånn sett, ellers har jeg masse målebarometere på meg som funksjon ellers, som en del av det hele. (FRIDA, når bedrifter kutter kostnader, så er det ofte HR som forsvinner først) Vi har skrudd om hele HR organisasjonen, så jeg jeg tar også en del av nedbemanningen, vi var, den forrige organisasjonen så var vi i en mellomfase, men så var vi 130 som var knyttet til HR. Da hadde jeg 40 stk på den skolen. Så hadde vi HR-avdelinger litt rundt omkring. Nå kutter vi de HR-avdelingene litt rundt omkring, så kutter vi også på kompetansesenteret (skolen), så kutter vi litt her og der. Jeg hadde en sentralstab på 11, den skal bare bli på 5. Så vi tar også vår del altså. Vi kan ikke la vær i HR å ta en nedskjæring. Det er en del av hele.

8. **Sykefravær kan være en stor kostnad, hvordan jobber dere for å redusere antall sykemeldte eller evt. Opprettholder en lav turnover hos dere?** Inntil nå, så har NSB en turnover på 0,00 ettellerannet. Jeg kommer fra en liten bedrifter, hvor det var 25% turnover. Så turnover er ikke no tema her. Nå er det litt mer, fordi når folk blir litt usikre, så slutter de. Så den er litt høyere nå. Men egentlig så er den da på sånn 0,00.. Sykefraværet er littegran avhengig av hvor du er. Hvis vi tar lokomotivførerne våre som da er ca 900 stk. De har et sykefravær som er veldig lavt. Det er på 2-3%. Deres arbeidshverdag er at de sitter mye alene og mange av de er introverte, og synes det er greit å sitte foran alene å kjøre toget. De er veldig lite eksponert for andre, f.eks smitte og sårne ting. Veldig lite langtidssykefravær, og de har veldig høy arbeidsmoral. Og lite belastninger, egentlig. De sitter i stolen sin, så det sykefraværet der er mest naturlig forkjølelse og de får heller ikke lov å kjøre, hvis de føler seg drålig. Konduktørene har en mye høyere sykefravær. Nesten det dobbelte, ca 7-10 % (variere litt fra sted til sted). De er i kontakt med mennesker hele tiden, de har en ganske belastende hverdag, stressende, de løper inne i toget. De har høyere sykefravær, både fordi de er kortidssyke, men også langtidssykefravær, pga belastninger. I stab og støtte, så er det veldig lite sykefravær. Da er vi nede på 2%, så gjennomsnittsykefraværet er på sånn 7%. Og det er ikke så veldig høyt. Hva vi gjør for noe for å holde det der, er forebyggende også er det lederskap. At folk føler det er

meningsfylt på jobb, så har vi sikkert kunne gjort mer med fysisketing. Vi har noe sånn alt Grete Roede til fysisk trening, og sånne ting, men like mye oppfølging. Akkurat nå så ruller vi faktisk ut et elektronisk hjelpeverktøy for ledere, for oppfølging av folk som er syke. Slik at vi hele tiden, med en gang folk blir syke/sykemeldte, så **pang** sier det, så er vi på med en eneste gang. Og følger de opp, så folk får følelsen av at det er greit å komme tilbake igjen og at noen følger med personen. Så det er både forebygging, arbeidsmiljøet og oppfølging når de blir syke. Pga jernbanereformen, så ble det borte en ca 50-60 stk som var veldig mye syke, blant annet de som da står rett utenfor døra her nå, og selger billetter, de er ikke lenger i NSB, de er et annet sted. Og der var det veldig mye sykdom. Der var det oppe i 20% sykdom. Nå er det et slekspa som ble etablert som heter entur, som er der nå. DE skal jo serve alle eventuelle operatører, ikke bare NSB.

Teknologi

Hvordan påvirker teknologi HR-rollen sin utvikling? En del, og kommer til å være mer. Senest i går snakket vi om hvordan kan vi forbedre opplæringen vår, hvordan kan vi kostnadseffektivisere opplæringen, vi har jo E-læring og sånne standarder, kan sikekrt bli bedre den og, men i går godkjente jeg en pilto på vearbriller (worker realitiy?) Hvor vi da kan ha en person som skal ha opplæring og er da inne i et togsett og lærer seg hvordan togsettet er. Den kjører vi en pilot på nå, og den er i den retningen som går på at vi kan, i stedet for å ha folk på skolebenken, så kan vi flytte undervisningene et annet sted, ha det lokalt, slipper reiseutgifter og alt mulig sånn. Det er liksom den ene delen da. Det andre er jo noe jeg nevnte, å ha verktøy tilgjengelig slik at du slipper å få folk til å skrive rapporter. At vi har elektroniske verktøy hvor alle dataene ligger inne, sorterer osv, så får du inn sykefraværet på den og den avdelingen fra-til fordelt på sånn og sånn. Det går sånn knips. Og det er jo at vi har hjelp og støtte til å lede med, slik at de blir mest selvgjort. Vi har jo f.eks, banalt sett, vi har en app til reiseregninger, vi har en app for ????? Vi har en funksjonalitet på en app som gjør at jeg kan sitte på bussen og godkjenne ferier og fravær. Eller legge inn min egen reiseregning. Som går rett inn i systemet. Og sykefravært jeg snkaket om, er ledersøtte, at ledern ikke har papir, men den kan håndtere ting, og følge en prosess. OG det er blant annet for å orientere og redusere tid, også at du får inn nok. Så ja, teknologi har stor betydning, også

må man passe på at ikke teknologien overtar lederskapet. For ledere må lede og det må de gjøre videre, men vi bruker jo hele tiden videokonferanse i stedet for å reise veldig mye, og det brukes, men du må møtes av og til.

1. Hvilke digitale verktøy benytter HR for å utføre dine arbeidsoppgaver?

2. Har du merket noen teknologiske endring i hvordan HR utfører arbeidet?

Bortsett fra det at vi har fått funksjonalitet som gjør at vi slipper og bruke papirer, så er ikke vi enda på roboter. Det er ganske lenge til, og vi er heller ikke på førerløse tog. Vi har noe funksjonalitet enda på kompetanse som enda ikke er tatt i bruk, vi har ikke kompetansen i selskapet og det er litt sånn blindsoner (27.20). Men vi kan ikke ha alle på en gang, men mer gradvis merker jeg det. Men det er ikke noe sånn revolusjon.

3. Finnes det noen oppgaver du gjorde tidligere, men nå har blitt digitalisert?

Det med rapportering, at du før logget rapporter og sendte av gårde som ingen leste, alt ligger nå i et system. Før så laget noen fysisk rapporten, så kan jeg selv hente ut nå, eller har denne HR-analyse/kontroll-personen som kan ta ut de rapportene.

4. Er du ”redd” for å miste arbeidsoppgaver i takt med utviklingen? Redd for er jeg

ikke, hvis jeg mister arbeidsoppgaver er det egentlig greit. F.eks at lederne blir mer selvgjorte. Vi har fremdelse tunge tariffavtaler som gjør at vi må ringe og søke råd. Men gladelig gir jeg fra meg de, som gjør at jeg kanskje ikke trenger så mye folk, som gjør at HR blir enda mer effektivt.

5. På hvilken måte tror du at teknologi kan bidra mot en positiv utvikling av HR-

funksjonen? Mest mulig selvgjort folk. Slik at de slipper det rent transaksjonelle, først og fremst da. Fordi som jeg sa i stad, det at ledere leder, og at ledere får støtte i vanskelige situasjoner, det tror jeg kan bli digitalisert. Men hvis lederen kan få mer tid til å lede og mindre til å sitte foran pc'en, og at HR kan bidra til det, så tror jeg vi har det. Da kan HR lage et system som gjør at lederne blir selvgjorte og lære de opp til det. Det tror jeg vil være det beste.

6. **Hvor lang tid har dere bruket på tidligere implementering av digitale verktøy, og hvem har hatt hovedansvar for dette?** Jeg kan ta et eksempel, og det er det sykefraværsoppfølgings applikasjonen/verktøy som vi nå implementerer. Vi startet for en stund siden, i mai 2016, også har det vært en pilot også har det vært en videreutvikling, også implementerer vi nå. Så det tar trekvart ett år, altså, på det. Akkurat nå så holder vi på med å skal rulle ut personalmapper, at det ikke er mapper/papirer, men at det er elektronisk. Du skanner, så er det der. Den implementeringen har gått raskere fordi det startet vi med i november til nå, ca ett halvt år. Men altså vi må ha med fagforeninger på alt mulig rart, så må vi forankre, så må vi ha en pilot. Vi alltid 110% sikre på at vi treffer med implementeringen, og ikke tar noe i hyrten og styrten. For det kan vise seg at kan bli dyrt i etterkant, fordi du lærer ikke opp folk, og det er jo det værste, når folk ikke klarer å bruke det. Også virker det ikke, da er det enda verre. Da mister folk tiltro, begge de to er ille: ikke lære folk og at det ikke virker. Men vi bruker jo samme tankegangen som en app, kjører oppdatering osv. Men vi mangler noe funksjonalitet totalt sett, for å ta de siste. Det største problemet akkurat nå er at systemer ikke jobber sammen.

Innovasjon

På hvilken måte kan innovasjon påvirke HR funksjonen og forsterke sin posisjon i deres bedrift? Når jeg skulle designe den nye HR organisasjonen, så prøvde jeg hvert fall sammen med noen andre, og være litt innovativ. Men så er det sånn at ”hvorfor i all verden skal du finne på helt nye ting, når det finnes noe fra før, det var da den tredelingen (som jeg nevnte i stad) han professoren som jeg skal prøve å finne navn på, som jeg ikke finner nå, som jeg kan sende deg, så kan du lese litt om det. Men da tenkte jeg, men okei, nå benytter vi sjansen når vi allerede skal endre mye, at vi er litt innovative på HR siden. Også fant vi frem den modellen, men det at timingen men en større organisasjonsendring, kobles sammen med at du tenker noe nytt, så har vi truffet. Også er det jo selvfølgelig mye kultur, nå er den designet og vi har fått til den, og nå må da vi sørge for at den blir implementert, og at dette funker. Det er noe nytt, så disse HR-rådgiverne/businesspartnere, de er på plass, de må komme seg tidlig. For medarbeiderne er det noe nytt og skummelt, plutselig har vi fått en HR-person langt ute som vi ikke har hatt får, så de er velkommen, det er de, men jeg hører også det at det er litt

skummelt og at de tar beslutninger, det kan være litt uvant for noen. Det er både og, tenker jeg.

- 1. Har det skjedd noe revolusjonerende som har effektivisert arbeid knyttet til HR i din ansettelsesperiode?** Det må ha vært den mest teknologisk, det må være den klikk?? Som jeg sa. Da jeg begynte, så krangla vi som busta føyk om definisjonen på hva som er ansatte, og hva som er midlertidig, hva som er ditt og sykefravær og forskjellig sykefraværsutregninger og sånne ting. Og der landet vi på definisjon og fikk det inn i systemet, og implementerte dette click view? Hvor alt ligger inne, så alt det vi holder på med før, med papirer og krangla om nei, mine tall stemte ikke med økonomi sine tall, også snakker vi i HR om ansatte, mens økonomi snakker om årsverk, og det kan være stor forskjell mellom det. Du leder jo ikke årsverk, men i økonomiforstand så er det årsverk. Den diskusjonen er borte, det er ingen som snakker om det lenger, og det er faktisk nesten en revolusjon. Og det systemet ble implementert i høsten 2015, så det er veldig nytt. Så vi brukte det i hele prosessen.
- 2. Hvordan jobber dere for å utvikle HR-funksjonen?** Det er enkelt å svare på, fordi vi nettopp har desinget og utviklet HR-funksjon i ly av alt det andre. Så akkurat nå så har vi utviklet en ny og satt i verk en ny HR organisasjon. Så vi er veldig heldig på det. For ellers tar det veldig lang tid.
- 3. Har dere presentert noen innovative ideer knyttet til HR, og hvor stor gjennomslagskraft har dere hatt?** Vi har fått til det som vi hadde som idé. Det var ikke mye motgang, fordi det er egentlig timingen da. Så vi har latt det rett og slett gå som en del av den store floden ellers, og fått det til på den måten. En ting, du spurte meg om arbeidsoppgaver, kanskje det som kommer med erfaring, ikke noe med HR å gjøre, men det å være leder eller toppleder, det er jo hvordan skal du manøvrere. Hvordan skal du manøvrere i et stort system for å få til ting. Så vi har manøvrert på den måten.

Endringsledelse

Hvilke endringsutfordringer har HR-oppgavene i dag? Nå har jo jeg designet en ny HR organisasjon, og hva videre. Det må ligge i implementeringen, at vi får det til å virke. Og det er kanskje det viktigste. Den viktigste endringsjobben nå er å få det til å virke. Og vi er ikke helt der enda. Det er nok den største.

- 1. Hvilken utviklingen ser du at HR har foran seg, og hva må gjøres for å utvikle arbeidet med teknologiseringen?** To ting. Det ene er at HR i likhet med andre stab eller støtte, må altså bli enda mer forretningsorientert. Så hvordan kan jeg og andre som jobber i HR, hjelpe ledern og ansatte mest mulig. Og som jeg sa i stad, da er det to spør: 1. Du må gjøre ledern mest mulig selvgjorte og Hr område så er det det jeg nevnte med applikasjoner, slik at du slipper å spørre, søke selv. Og 2. Du må ha leder støtte. De må ha noen å forholde seg ti, de må ha noen å søke råd til på de vanskelige tingene. En vanskelig samtale, en oppsigelsessak, sykefraværsak, eller disiplinær sak, så er det mange ledere som blir usikre, og da må HR være på tilbydern, og være der med en gang. Så det er egentlig et teknologisk spør som gjør at ledern får mer tid til å drive med lederskap, også må ledern ha hjelp til å utøve ledersskap. (Nevner det grei mener med at HR trenger mer økonomi og finans, hva tenker du om det) Jeg tenker at hans analyse, personlig har jeg vært veldig opptatt av at HR eller HR-sjefen/direktøren må forstå forretningen. Må forstå drivkraftene i bedriften, det hjelper ikke å sitte der å ikke skjønne noe som helst, så HR-lederns jobb er jo å hjelpe toppledern til å kunne ta riktig beslutninger, men da må også HR-direktøren forstå at det er mye andre ting som er på fatet, også må da HR-sjefen skjønne at her er det mange avveininger, så når HR-sjefen er hjemme hos seg selv så er det en ting, men når HR sitter med en ledergruppe, så er det helheten. Og hvis du ikke har den som HR sjef, så har du ikke noe fremtid. Du må være forretningsorientert, også i hodet ditt. Hvis du går inn på HR-norge sine hjemmesider, så har de vært opptatt av det veldig mye, og der har de vært en ganske stor endring i Norge de siste årene (10-15-20 år). Mange HR og tidliger, folk var ikke forretningsorientert, i dag er de bedre. Jeg sitter jo i et HR nettverk, og jeg opplver at de er veldig forretningsorienterte. Jeg må ta en liten sak som er veldig relevant for deg og hun du skriver med. I fjor så tok jeg inn i noen mnd. Ei jente som trengte praksis,

hun hadde tatt HR bachelor på Lillehammer, og hun fikk et sjokk. For hun kom fra et miljø på Lillehammer hvor veldig mange var psykologorientert, så kommer hun til København, så er det mye mer business orientert. Så kom hun til oss, så sier jeg at det er sann det er, hvis ikke du som HR-person forstår at det er forretning du driver med, så glem det. Du kan ikke komme her og drive med psykologi. Men du bør kanskje ha mer psykologi og forståelse. Det hjelper ikke med psykologi hvis bedriften ikke tjener penger. Og det må HR folk skjønne.

- a. **I følge vår hypotese har HR en negativ utvikling, ved at bedrifter skal være kostnadseffektive. Vi tror og mener at HR-avdelingen blir kuttet tidlig i prosessen, ettersom de blir sett på som en støttefunksjon. Hva tenker du om dette?** Men det som faktisk er hverdagen i mange bedrifter er at HR er de siste som går ut, fordi det er HR som leder endringsprosessene. Også uten at HR er til stedet på en ordentlig måte, så går endringsprosessene adundass. I mange situasjoner så får HR og de som har lederstøtte i en endringsprosess, de får rett og slett bonuser, fordi de er de siste som går ut døra. Så HR personer har ofte vært igjen helt til slutt. Men i mange bedrifter, særlig der HR ikke har klart å bevise sin forretningsmessige støtte, så hvorfor skal de være der da? Så den delen skjønner jeg deres hypotese. Hos oss i NSB så er ikke det tilfelle, men vi er nødt til å nedbemanne vi også som en del av noe annet, men jeg har sagt, og fått medhold i det at jeg må ha HR folk som lederstøtte i nedbemanningen. Også har jeg noen folk ekstra som må gå etter hvert.
2. **Hvilke endringer må til for å øke nytten av HR-funksjonen?** Ledersøtte, at man har dyktige folk som skjønner lederens hverdag, og kan gi de støtte, også har du det at du gjør at lederne får en lettere hverdag, slik a de får hjelpemidler og selvbetjening på HR siden og selvbetjening på økonomi siden, marked, it osv. Så teknologisk drivkraft for selvbetjening og forretningsmessig støtte for lederne. Og hvis lederne opplever at de ikke får det, så er HR kun en kostnadspost.
3. **Har dere foretatt noen form for endring innen HR i deres bedrift, og hvordan har responsen vært?** Der litt spennende å se på de vi ruller ut nå med

sykefraværsoppfølgingen, hypotesen min er at folk vil oppfatte det som hjelp og støtte, men vi har enda ikke klart å overbevise de om det, men vi har jo heller ikke begynt utrulling. Men heldigvis nå, så har jeg de Hr-rådgiverne som kan bistå i utrulling og implementeringen. Det er nok en suksessfaktor, jeg håper på det. Men så er folk så vant til elektroniske hjelpemidler, f.eks da hvis du kan få til noe på mobilen din, som jeg nevnte med fravær og godkjenne ferie og som leder. Det tar folk med en gang. Ikke vært noe negativt med det.

4. **I følge artikkelen Geir Nygård holder på med å skrive poengterer han at HR-sjefer sjeldent er delaktige i de store beslutningene. Slipper du inn i de rommene der de store, strategiske og forretningsmessige beslutningene tas?** Du kan si atte, i NSB konsernet, jeg sitter ikke der, så er det faktisk ikke HR. I NSB person tog så har vi omorganisert det nå, som et eget konsern, og der sitter ikke jeg i ledergruppa. Heldigvis for meg, så er han som sitter i lederguppa som har stabsansvaret, han har jo HR, IT, trafikksikkerhet, han har flere andre stabsområder da, så han dekker et stort felt, han er tidligere HR sjef. Tidligere HR direktør i konsernet. Så jeg har ikke noe problem med å få frem HR saker, i tillegg så har jeg direkte innflytelse på at jeg kjører da den store omorganiseringsprosessen, men organisatorisk sett så er jeg ikke det. Og det er ikke bra. Og hvis HR skal ha noe å si, så må HR sitte i ledergruppa. Det gjør de ikke i dag. OG det er nesten en forutsetning hvis HR skal fungere, du må sitte der hvor beslutningene tas og du må vise deg verdig til å sitte der. Det vi har gjort nå er jo organisatorisk endring, og HR har sin stemme fordi han er en tidligere HR person, men ellers så tror jeg at det ikke er noe problem for meg akkurat nå, men generelt sett bør HR sitte i ledergruppa. (frida: hvordan føler du som man å sitte med den HR tittelen?) det har vært en stor endring i en positiv retning, og jeg ser jo det at i de nettverken hvor det sitter HR-direktører, så er det 50/50 med kvinner og menn. Men hvis du kommer på nivået nedenfor, så er det veldig mye kvinner. Men på ledere er det støtte innslag av menn. Det er klart at hvis du skal ha gjennomslag så bør du også ha en tittel til det, og en posisjon. Det er forutsetningene egentlig, så må de i tillegg da ha et forretningsmessig hodet og tenkning, så hvis du har de tre tingene på plass, så er det forutsetningene for å lykkes. Der er det ofte kvinner som ikke har den forretningsmessige bakgrunnen, som kanksje noen ganger har falt litt dumt ut, men det

er masse dyktige kvinnenr som er HR-direktører som jeg opplever.

5. Har dere gjennomført en form for nedbemanning?

Det ble ikke tatt i mot bra i det hele tatt. Det er ingen som skjønner det. Så tilbake til det vi startet med, før du også skrudde på telefonen, er at dette er mye politikk. Fordi jernbane norge er veldig politisk interesse. Selvfølgelig mange mener jo noe om det. Og motstanden vi har er ikke nødvendigvis mot omorganiseringen i seg selv, men det politiske bak. Og den møter vi som en motvind. I tillegg til alt det som er vondt og leit med usikkerhet med nedbemanning. Jeg har drevet med nedbemanning før, og da var ikke det politiske bakteppe der, som gjorde det enklere, det er ikke morsomt å drive med nedbemanning, men du slapp det i tillegg. Så motstanden er altså politisk begrunnet og ikke rasjonelt begrunnet. Vi har valgt en strategi som er litt komplisert, men som gjør det lettere for oss i lengden. Slik at de kanskje blir tatt i vare bedre, det er jo ulike avveiinger på det.

Avslutning

1. **Er det noe du ønsker å tilføye/utdype?** Det som er hypotesen deres da som dere skal prøve å få noe ut av, så kan jeg forstå hypotesen fordi at det er fremdeles veldig mange HR folk som ikke har den forretningsmessige forståelsen, men på den andre siden så er det en stor fremgang. Så et lite tips til dere, sjekk han Geir, fordi han har vært i diskusjon med med Even Bolstad i HR norge. Even han er vel den som kjenner dette mest, han har vært i Hr norge i mange år, og ser den utviklingen og at det faktisk er en stor bedring på HR fra personal til human recourse, og han tror jeg gikk i mot i en sann hypotese. Men ja, hypotesen er der. Jeg tror det med hypotesen om outsourcing osv ikke gjelder HR, men at det gjelder andre, vi har jo outsourcet så det holder på IT området, diskusjoner rundt økonomi, så de vi beholder på økonomi nå er de med spisskompetanse, det er også andre områder som kan outsourcet, selvfølgelig HR og og særlig på de som går på transaksjon, du må ikke ha lønnskjøring internt. Du kan ringe en telefon om å få råd om lover og regler, så ja. Ikke noe problem med det. Det er en stadig diskusjon det om outsourcing. Men outsourcing i seg selv, hvis du tar bort tre årsverk, som koster så mye, så outsourcer du inn for x-antall kroner, så blir jo ikke forskjellen så stor likevel. Du bytter ikke nødvendigvis en mot null da, du bytter

748808

748901

penge mot folk. Så det koster noe å ha en outsourcingkontrakt og. Det ser vi på IT nå. Men det er ofte vi outsourcer hvor de har bedre løsninger enn det du klarer å ordne selv.

2. **Er det i orden at vi kontakter deg om nødvendig senere i prosessen med transkriberingen? Selvfølgelig.**