

## **BCR3103**

Bacheloroppgave

HR og personalledelse

Høyskolen Kristiania



### **En undersøkelse av:**

Hvordan HR-avdelinger bidrar til en konkurransefordel gjennom samsvar av  
overordnet bedrift- og HR-strategi?

Vår 2019

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

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt treårige studieløp innenfor HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania. Disse tre årene har vært givende, krevende og ikke minst lærerike. Gjennom disse tre årene har det vært mye glede, festligheter og det har blitt stiftet mange nye bekjenskaper, som både kan være fordelaktig i det profesjonelle, men ikke minst det private liv. Det er konsensus i bachelorgruppen over at utdanningen vil gjøre oss bedre skikket til å takle utfordringene vi møter på enten i private bedrifter eller offentlige virksomheter.

I løpet av de tre årene har vi vært innom mange forskjellige temaer, men det som fanget vår interesse er spesielt strategi og lønnsomhet. Vårt ønske i en fremtidig arbeidssituasjon er å bidra til verdiskapning.

Vi ønsker å takke de ulike bedriftene som har tatt seg tid til å hjelpe oss. Det har vært et veldig hyggelig samarbeid, og vi er glade for at de har gjort oss til en prioritet og vårt håp om hvorfor, er at de på lik linje med oss ser viktigheten i temaet.

Det rettes også en stor takk til vår fantastiske veileder, Dosent Ivar Bredesen. Han har bidratt med konkrete og viktige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Hans gode innspill har gjort at vi kan se forbedringspotensialet, og hjulpet oss med å holde en rød tråd gjennom dette omfattende temaet.

God lesning!

Oslo, 03.06.2019

700711, 701132, 700936

## **Sammendrag**

Formålet med oppgaven er å se hvordan HR-avdelinger tilpasser seg resten av bedriften strategisk og hvordan de gjennom HR-aktiviteter skaper konkurransefordeler.

Vi har tatt utgangspunkt i teori og teoretiske modeller for gjennomføring av denne studien. Teorien er todelt der den ene ser på en kategorisering av foretaks- og HR-strategier, den andre deles inn i fire ulike dimensjoner av HR-aktiviteter; operasjonell reaktiv/proaktiv og strategisk reaktiv/proaktiv. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av et semistrukturert dybdeintervju. Vi gjennomførte intervjuer med fire respondenter fra ulike bedrifter. Etter intervjuene har vi analysert den innsamlede dataen til bruk i analysedelen hvor vi har sett på sammenhengen mellom teori og de empiriske funnene.

Våre hovedfunn er at alle HR-avdelinger i denne studien jobber minimum på et operasjonelt reaktivt nivå, det er den mest grunnleggende dimensjonen for å være en HR-avdeling. Videre har vi sett at større bedrifter har kommet langt som HR-avdelinger og strekker seg lengre enn bare det fundamentale, og gjerne jobber med å skape konkurransefordeler. HR-avdelingene skaper konkurransefordeler ved å jobbe kontinuerlig med aktiviteter forbundet med alle fire dimensjoner. Videre har vi også sett at eldre modeller som søker å plassere avdelinger i enkle kategorier kan bli for snevre i dynamiske organisasjoner som stadig er under utvikling.

For å lykkes som en HR-avdeling har vi gjennom denne studien sett at det skapes mest verdi i de prosessene hvor HR jobber strategisk proaktivt.

Nøkkelord:

Strategi, HR-aktiviteter, Konkurransefordeler, Strategisk HR, Foretaksstrategi

# Oppgavens struktur

## Kapittel 1: Innledning

Det første kapittelet i oppgaven tar for seg bakgrunnen for temaet, hva vi skal undersøke og våre forhåpninger for oppgavens fremtidige bruk. Vi presenterer oppgavens problemstilling med avgrensning og en visuell fremstilling av problemstillingen.

## Kapittel 2: Teori

I kapittel to presenterer vi vårt teoretiske rammeverk. Først ser vi på tre ulike kategorier av foretaksstrategi og tre ulike HR-strategier, deretter sammenkobler vi disse med hverandre for å gi en helhetlig presentasjon. Vi knytter disse opp mot ulike dimensjoner av HR-avdelinger som gir konkurransefordeler. Teorien er hovedsakelig delt i to deler; foretaks- og HR-strategi, og ulike dimensjoner av strategiske HR-avdelinger.

## Kapittel 3: Metode

Kapittel tre vil ta for seg metodedelen, og hvordan vi velger å tilnærme oss temaet. Det blir presentert hvilket forskningsdesign vi bruker, metode for datainnsamling og kvalitetsvurdering av fremgangsmåte. Siden vi håndterer sensitiv informasjon, drøfter vi også forskningsetikken og hva vi må passe på.

## Kapittel 4: Presentasjon av funn

I det fjerde kapittelet vil vi presentere datainnsamlingen.

## Kapittel 5: Analyse og drøfting

I kapittel fem vil vi vurdere det teoretiske rammeverket opp mot undersøkelsens funn. Vi undersøker graden av samsvar mellom teorigrunnlaget og praksisen hos de ulike bedriftene.

## Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Kapittel seks vil inneholde en kortfattet oppsummering av oppgaven med avsluttende ord og det vi har kommet frem til.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	7
1.2 PROBLEMSTILLING MED AVGRENSNING .....	8
1.2.1 Avgrensning.....	8
<b>2.0 TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1 FORETAKS - OG HR-STRATEGI .....	9
2.1.1 Foretaksstrategi.....	9
2.1.2 HR-strategi .....	10
2.1.3 Sammenheng foretaks- og HR-strategi.....	11
2.2 ULIKE DIMENSJONER AV HR-AVDELINGER .....	13
2.2.1 Hvordan HR-avdelinger kan skape konkurransefordel.....	14
2.3 SAMMENDRAG OG UTFORMING AV EN SAMMENSATT MODELL AV TEORIENE .....	19
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>20</b>
3.1 VALG AV METODE .....	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	20
3.3 UTVALGSMETODE.....	21
3.4 DATAINNSAMLING.....	22
3.4.1 Intervjumetode.....	22
3.4.2 Intervjuguide .....	22
3.4.3 Gjennomføring av intervju .....	23
3.4.4 Dokumentering .....	23
3.5 DATAANALYSE .....	23
3.6 UNDERSØKELSENS KVALITET .....	24
3.6.1 Generalisering.....	24
3.6.2 Validitet .....	25
3.6.3 Reliabilitet .....	26
3.7 FORSKNINGSETIKK .....	26
<b>4.0 PRESENTASJON AV FUNN.....</b>	<b>29</b>
4.1 GENERELLE SPØRSMÅL OM STRATEGI.....	29
4.1.1 Bakgrunn fra strategisk arbeid.....	29

4.1.2 Roller i bedriftens strategiarbeid .....	30
4.2 KARTLEGGING AV BEDRIFT- OG HR-STRATEGI.....	31
4.3 STRATEGISKE HR-AVDELINGER .....	34
4.3.1 Operasjonelt reaktiv.....	34
4.3.2 Operasjonelt proaktiv.....	35
4.3.3 Strategisk reaktiv.....	36
4.3.4 Strategisk proaktiv.....	38
<b>5.0 ANALYSE OG DRØFTING .....</b>	<b>41</b>
5.1 SAMMENHENG FORETAKS- OG HR-STRATEGI .....	41
5.1.1 Oppsummering og kritikk .....	44
5.2 DRØFTING AV HVORDAN RESPONDENTENES HR-AVDELINGER BIDRAR TIL KONKURRANSEFORDEL.....	44
5.2.1 Operasjonell reaktiv/proaktiv.....	44
5.2.2 Strategisk reaktiv.....	48
5.2.3 Strategisk proaktiv.....	52
<b>6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....</b>	<b>58</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>60</b>

Figur 1: 1.2 Visuell framstilling av problemstilling

Figur 2: 2.2 ulike dimensjoner av HR-aktiviteter

Figur 3: 2.2.1 Livssyklusen til HR's konkurransefordeler

Figur 4: 2.3 Forholdet mellom teorigrunnlaget

Figur 5: 4.2 Visuell framstilling av test-modell

Vedlegg 1: Intervjuguide

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Selv om personalansvar har vært tilstede i bedrifter i lang tid, så skal man ikke langt tilbake i tid før begrepet HR begynte å ta plass i bedrifter. Ifølge Keenan (1/1, 2015) startet dette tidlig på 1980-tallet. Det var mye usikkerhet rundt betydningen av begrepet HR/HRM (Human Resource Management), og hva man skulle inkludere under denne «paraplyen». Den voksende praksisen i vestlige bedrifter kom av frykten fra øst, spesielt Japan som fikk mye oppmerksomhet for deres effektive personalhåndtering (Bird og Beechler 1995, 23). Vesten fikk hard konkurranse i de internasjonale markedene gjennom økende globalisering og friere flyt over grenselinjene. Peters og Waterman 1982 (sitert i Keenan 2015, 1/2) gjennomførte en studie hvor de fant ut at de største konkurransefordelene til vellykkede bedrifter var effektiv personalhåndtering, noe som også ble støttet av Japanske studenter som studerte lederskap.

Det vi ønsker å undersøke i denne oppgaven er hvorvidt HR-strategi samsvarer med den overordnede strategien og hvordan ulike HR-avdelinger tilpasser seg ulikt. HR-avdelinger har gjerne et strategisk aspekt og et operasjonelt aspekt, det som er gjeldende for begge er at de burde ta utgangspunkt i bedriftens strategi, derav de mål og visjoner bedriften ønsker å oppnå.

Vår motivasjon for å undersøke dette temaet kommer fra vår manglende innsikt i hvorvidt en HR-avdeling bidrar til verdiskapning. Vi ønsker å få innsikt i hvordan HR-avdelinger kan bidra til at bedriftens mål blir oppfylt, finne ut hva som skiller ulike HR-praksiser og om det er fellestrekk ved dem som aktivt implementerer de overordnede strategiene inn i den daglige driften.

Vår antakelse er at ledere i mellomstore og små bedrifter har et ambivalent forhold til HR-praksis. Vi tror at mange ikke ser viktigheten av den iboende ressursen HR-avdelinger kan bidra med, men heller anser det som en økonomisk belastning. Når en bedrift ekspanderer vil implementering av en HR-avdeling i den daglige driften være et naturlig steg, men det er ikke selvsagt at avdelingen nødvendigvis oppfyller sin tiltenkte rolle. Vi tror også at store bedrifter har velutviklede HR-praksiser som fungerer tverrfaglig innad i bedriften.

Hvis vi lykkes med oppgaven og får god innsikt i hvordan gode HR-avdelinger tilpasser seg i bedriften og deres målsettinger/strategier, kan andre bedrifter bruke vår oppgave til å se hva de gjør riktig og eventuelt se hva som kan forbedres. Gitt suksess med oppgaven vil den på sikt kunne bli brukt som et springbrett i senere forskning og utvikling av det strategiske aspekt ved HR-avdelinger.

## 1.2 Problemstilling med avgrensning

Tema for oppgaven er hvordan HR-avdelingen tilpasser seg strategisk til bedriftens overordnede strategi. Dette omhandler hvordan bedriftsstrategien burde bli konvertert inn i hverdagslige gjøremål for HR-avdelingen. Vår formulerte problemstilling er:

*“Hvordan bidrar HR-avdelingen til en konkurransefordel gjennom samsvar av overordnet bedrift- og HR-strategi?”*

Figur 1: 1.2 Visuell framstilling av problemstilling



### 1.2.1 Avgrensning

Vi vil bare konsentrere oss om HR-avdelingens tilpasning i den gitte bedriften. Vi vil heller ikke prøve å utlede noen nye bedriftsstrategier eller HR-strategier, men drøfte hva som viser seg å fungere og hvordan det fungerer. I tilknytning til valgt tema skal vi forholde oss til de relevante faglige områder, dette innebærer at vi har et fokus på det strategiske aspektet innen HR. Temaet i denne oppgaven er strategi, men vi har foreløpig valgt å avgrense prosjektet til å skrive om en HR-avdelingens strategiske passform mellom forretnings- og HR-strategi for å se hvordan det påvirker bedriftens effektivitet og organisatorisk ytelse.



## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for relevant litteratur som vil bli brukt i drøftingen av funnene i vår kvalitative datainnsamling. Hovedteorien vår innen foretaksstrategi er forankret i Miles og Snow's typologi, Prospector, Defender og Analyzer (oppfinnere, forsvarer og analytikere). Måten vi skal sammenkoble foretaksstrategi mot HR-strategi er ved hjelp av tre ulike varianter av HR-strategi: Utilizer, Accumulator og Facilitator utarbeidet av Carroll 1991; Cascio 1991; Schuler 1988; (siteret i Bird og Beechler 1995, 27). Vi vier også en del av vårt teorigrunnlag i ulike modeller fra forskningsbaserte artikler, spesielt Dr. Wayne Brockbank's modell over ulike HR-dimensjoner som gir konkurransefordeler.

### 2.1 Foretaks - og HR-strategi

På 1950-tallet opplevde ledere at det var vanskelig å koordinere beslutninger og vedlikeholde kontroll i selskaper, hovedverktøyet for planlegging var budsjettering som ga lite verdi i det lange løp. På 1960-tallet startet bedrifter å utvikle femårsplaner som satte målsettinger for å gjøre planleggingen lettere. Utover på 70-tallet ble strategisk ledelse mer synlig, fokuset var mindre på detaljnivå, men heller på å posisjonere seg i markedet. Konkurrenter og konkurransefordeler ble en del av strategien. På 80 og 90-tallet lå fokuset på å jakte konkurransefortrinn, både gjennom eksterne analyser av markedet og interne analyser av ressurser og kapabiliteter (Grant og Jordan 2012, 9).

#### 2.1.1 Foretaksstrategi

En god HR-strategi isolert sett er ikke nødvendigvis en god strategi i alle sammenhenger, det er dermed viktig å ha kunnskaper og forståelse for bedriften. Vi skal i denne delen se på hvordan vi kan kartlegge HR-strategier og foretaksstrategier til ulike type bedrifter. Som utgangspunkt har vi her valgt Bird og Beechler (1995) sin tilnærming til forretningsstrategiene og sammenhengen til HR-strategiene. Bird og Beechler's tilnærming er utarbeidet med utgangspunkt i Miles og Snow (1984) sine foretaksstrategier og bygget videre på disse (Wang og Shyu 2008, 93).

Miles og Snow sine tre forretningsstrategier er; Defender, Analyzer og Prospector. Bird og Beechler (1995) setter disse i sammenheng med HR-strategier som matcher forretningsstrategien, og de tre er; Accumulator, Facilitator og Utilizer.

**Defender:** Bedrifter som går under kategorien Defender kjennetegnes ofte ved at de opererer med en smal produktlinje i et stabilt marked med mulighet for jevn vekst (Bird og Beechler 1995, 26). Bedriftene har fokus på høy kostnads- og produksjonseffektivitet. På bakgrunn av sin smale produktlinje trenger bedriften sjelden å endre organisasjonen eller å utvikle seg foruten å øke effektivitet i produksjonen. Toppledelsen i disse type bedrifter er ofte fagsterke innen deres virkeområde og søker nye potensielle produkter til utvikling utenfor egen bransje (Miles og Snow 1984, 37). Bedriften er avhengig av dedikerte medarbeidere og legger mye vekt i å rekruttere de rette menneskene i et langsiktig perspektiv (Bird og Beechler 1995, 26).

**Analyzer:** kjennetegn for denne kategorien er at bedriftene ofte satser i to ulike markeder, et nokså stabilt marked og det andre mer i endring, konkurransepreget med høyere grad av innovasjon og nytenkning. Bedriftene er stadig ute etter å finne tilleggsprodukter til sin eksisterende produktlinje og utvikle nye produkter til nye markeder. De har et høyt fokus på kostnadseffektivitet og teknologi som sørger for stabil produksjon og levering (Miles og Snow 1984, 38). Det vil si at i produktets startfase er produktet unikt, men strategien videre er å forbedre teknologi og produksjonsprosess for større volum slik at de opprettholder en konkurransefordel (Bird og Beechler 1995, 27).

**Prospector:** bedriftene i denne kategorien er ofte utfordrere, de er opptatt av å utvikle nye produkter, substitutter til eksisterende produkter og er med å påvirke markeder. Slike type bedrifter er innovative og svarer på markedets ønske og trender. Bedriftene med denne strategien er ofte mindre effektive enn Defender og Analyzer ettersom de stadig må forske og utvikle nye produkter. Bedriftene søker å ha fokus på flere ulike produktlinjer som krever flere typer teknologier. De benytter mye tid og kapital på markedsundersøkelser etc. (Miles og Snow 1984, 37-38).

### 2.1.2 HR-strategi

Strategisk HR-ledelse sentreres rundt hvordan menneskene i en virksomhet kan fremme virksomhetens verdiskapning, og er de valg som HR-avdelingen foretar overfor de menneskelige ressursene for å nå virksomhetens mål (Johansen og Sætersdal 2017, 61). Det blir viktigere for bedrifter som ønsker en konkurransemessig posisjon i markedet å implementere strategisk HR-ledelse til HR-avdelingens ulike praksiser.

Carroll 1991; Cascio 1991; Schuler 1988 (sitert i Bird og Beechler 1995, 27-28) definerte tre ulike HR-strategier. Utilizer (som vi velger oversette til utnyttene) er en strategi predikert på minimal forpliktelse mellom bedriften og arbeidstaker, kjennetegnes gjerne med mye bruk av midlertidig ansatte. Strategien omhandler å utnytte de menneskelige ressursene så effektivt som mulig, gjerne ved å ikke ha overflødig personell, besette riktig kompetanse til de gitte problemstillingene arbeidsgiveren står ovenfor.

Accumulator strategi (oversatt til akkumulere, som ofte betyr å samle opp; summere) innebærer å bygge opp HR-avdelingen i bedriften gjennom innhenting av personell med kraftig iboende potensial og utviklingen av disse potensialene over tid i samsvar med hva bedriften behøver.

Siste HR-strategi kalles for Facilitator (oversatt til tilretteleggerne) som innebærer tilrettelegging for å dyrke nye idéer (innovasjon), samt videreutvikle disse ideene. HR-avdelingen kan bidra til dette gjennom rekruttering av høyt selvmotiverte individer med riktig kompetanse. Så vel som oppmuntring og støtte i personlig utvikling av arbeidere.

### **2.1.3 Sammenheng foretaks- og HR-strategi**

Bird og Beechler (1995, 25-30) setter foretaksstrategiene i sammenheng med HR-strategier som underbygger hverandre fordelaktig. De setter sammen Defender - Accumulator, Analyser-Facilitator og Prospector-Utilizer.

Bedrifter som benytter Defender strategi er mindre opptatt av å utvikle nye produkter, de fokuserer heller internt på produksjon og videreutvikling av allerede eksisterende produkter. De gjør seg aktuelle ved at de har en høy kostnads- og produksjonseffektivitet. Disse bedriftene passer godt sammen med HR-strategien Accumulator. Det er viktig å være nøye under rekruttering av medarbeidere i disse bedriftene ettersom de ønsker å ha individer med høyt iboende potensial på langsiktige kontrakter. Medarbeiderne er motiverte, men må skoles internt og videreutvikles ved den gjeldende arbeidsplassen etter behov. Dette vil være med på å øke effektiviteten i bedriften og sørger for en stabil levering av produkter og tjenester (Bird og Beechler 1995; Miles og Snow 1984).

Analyser bedrifter kjennetegnes ved at de opererer i ulike markeder, gjerne et stabilt marked og et mindre stabilt marked med endringer. Det vil være viktig å opprettholde deres posisjon

i det eksisterende markedet med deres unike produkter og at de vedlikeholder lave kostnader gjennom produksjonseffektivitet. Samtidig søker de etter muligheter i nye markeder for å utfordre eksisterende produsenter med substituerende og nye produkter. De har et høyt fokus på kostnadseffektivitet og teknologisk utvikling ettersom de også operer i konkurransepregede og innovative markeder. For denne type bedrifter passer en Facilitator HR-strategi. Kjennetegn ved medarbeiderne i disse selskapene er høy indre motivasjon, de ansatte har høy grad av autonomi og blir oppmuntret til egenutvikling. Rekrutteringsprosessene kan være utfordrende ettersom bedriften søker muligheter i ukjente bransjer og må derfor tilegne seg medarbeidere med ny kompetanse samtidig som de ivaretar dagens produksjon.

Prospector bedrifter kjennetegnes ved å være utfordrere, opererer i ukjente og nye markeder med mye konkurranse. En Prospector er eksternt orientert og søker etter nye trender i markedet for å kunne svare på etterspørselen. De er mindre effektive enn andre bedrifter i startfasen ettersom det går mye tid til forskning og produktutvikling. Etterhvert eskaleres behovet for hurtighet og omstilling, som stiller krav til ulik kompetanse. Det er anbefalt at Prospector bedrifter adopterer en Utilizer HR-strategi for å svare best mulig på sin foretaksstrategi. En Utilizer innhenter arbeidsklare ressurser med rett kompetanse på nåværende tidspunkt. Medarbeiderne kjennetegnes ved å være kreative, gjerne ansatt i kortere perioder for å fylle et behov et eller flere steder. Strategien tar sikte på å utnytte de menneskelige ressursene så effektivt som mulig til enhver tid.

Miles og Snow "Organizational strategy, structure and process," fra 1978 (sitert i Bird og Beechler 1995, 30) argumenterer for at det ikke er en bedriftstype som er bedre enn andre, men de har alle suksess på hvert sitt område så fremt de har en konkurransefordel i sitt marked. Elwood S. Buffa (1984) forklarer i artikkelen "Making American Manufacturing Competitive" hvordan en bedrift kan etablere seg i en konkurransemessig posisjon på markedet, og hvordan bedriften også kan miste sin konkurransefordel ved svikt i lederkompetansen. For å oppnå et konkurransefortrinn på markedet er det essensielt at HR-strategien er utviklet og koordinert med foretaksstrategien gjennom klare retningslinjer og prosedyrer som fokuserer på produktivitet og kvalitet (Buffa, 1985, 39-40).

## 2.2 Ulike dimensjoner av HR-avdelinger

I artikkelen "If HR were really strategically proactive: present and future directions on HRs contribution to competitive advantage", kartlegger Dr. Wayne Brockbank (1999) spesifikke tiltak som HR kan implementere i bedriften for å oppnå en sterkere konkurransefordel. Som Brockbank (1999, 339) så elegant sier "*det er alltid tider man må være proaktiv, men det er helt klart tider man må være reaktiv. Å være rask reaktiv mot strategisk kriterier kan ofte lage store konkurransefordeler. En kombinasjon av disse to praksisene, bidrar til at man kan tenke fortid, nåtid og fremtid.*"

Først vil vi presentere en modell, deretter beskrive innholdet.

Figur 2: 2.2 ulike dimensjoner av HR-aktiviteter

**TABLE 1** Dimensions of Competitive Advantage for HR Activities.

	REACTIVE	PROACTIVE
STRATEGIC	Makes strategy happen	Creates strategic alternatives
OPERATIONAL	Implements the basics	Improves the basics

Kilde: Brockbank, Ulrich, & James, 1997; Ulrich, 1997a (Presentert i Brockbank 1999,339)

Operasjonell HR refererer til HR-avdelingens hverdagslige administrative oppgaver, dette innebærer gjerne dag-til-dag gjøremål. Dette kan være å utbetale lønn, administrere sykefravær, holde oversikt over ferieplanlegging, diverse personalkonflikter etc. Strategisk HR innebærer fem spørsmål som man gjerne må stille seg selv før man starter en aktivitet. Langsiktighet: er aktiviteten ment å gi langsiktig verdi i motsetning til kortsiktig. Hvor omfattende er aktiviteten, skal den dekke hele bedriften eller bare en avdeling. Sammenkobler den mange ulike aktiviteter eller er det enkeltstående handlinger. Er aktiviteten godt dokumentert og planlagt på forhånd. Fokuserer aktiviteten på problemstillinger som tar sikte på å forbedre det økonomiske ståstedet eller legge til rette for vekst (Brockbank 1999, 339).

Modellen ovenfor presenterer fire ulike dimensjoner av konkurransefordeler innen HR-aktiviteter; operasjonell reaktiv/proaktiv, og strategisk reaktiv/proaktiv. Operasjonell reaktiv HR fokuserer på, som nevnt ovenfor, de hverdagslige og grunnleggende gjøremålene til en HR-avdeling. Operasjonell proaktiv HR forbedrer de grunnleggende HR-aktivitetene gjennom HR-prosesser og anvendelse av TQM-prinsipper (TQM: Total Quality Management, refererer til ledelsesmetoder som brukes for å forbedre kvalitet og produktivitet i bedriftsorganisasjoner) (Brockbank, 1999, 339).

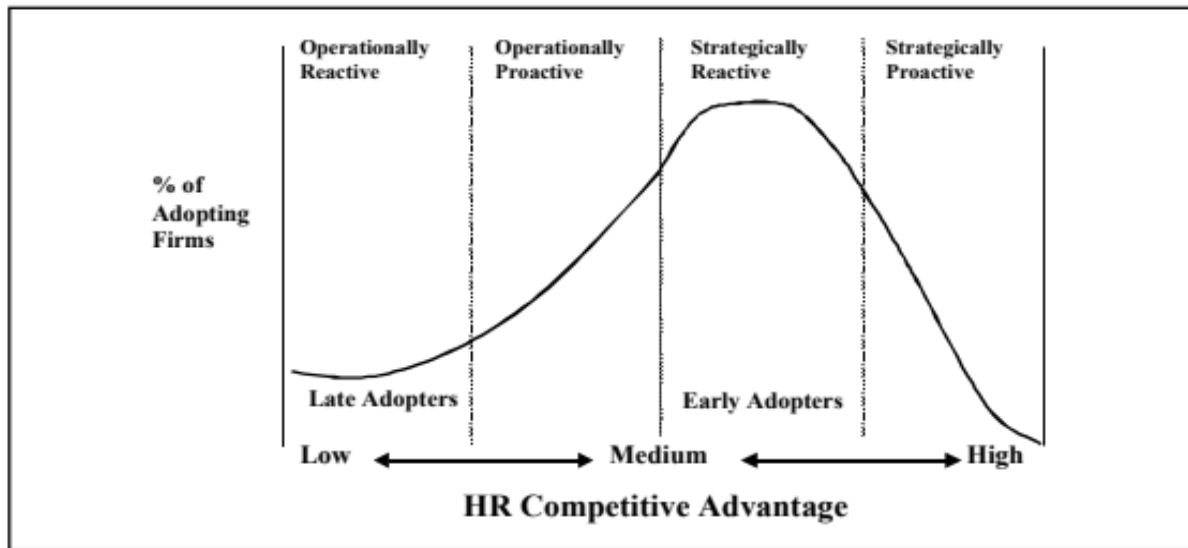
Strategisk reaktive/proaktive HR-praksiser har utviklet seg til å bli viktige strategiske kriterier for bedrifter som ønsker å oppnå en konkurransefordel. Det å være strategisk reaktiv/proaktiv fører til ulike aktiviteter sammenlignet med å være operasjonelt reaktiv/proaktiv (Brockbank, 1999, 339). Strategisk reaktiv HR implementerer forretningsstrategien i HR gjennom aktiviteter som fokuserer på valgt strategi og bedriftens ressurser. Slike aktiviteter inkluderer blant annet å identifisere og utvikle den tekniske kunnskapen, taktiske ferdigheter og forretningskulturen (Brockbank, 1999, 340).

Strategisk proaktiv HR fokuserer på å håndtere de ansatte og deres interesser på samme måte som strategisk reaktiv HR gjør. Forskjellen på disse er at strategisk proaktive HR-avdelinger implementerer tiltak og løsninger vanligvis før problemene og utfordringene dukker opp. Ved en strategisk proaktiv tilnærming skaper HR fremtidige strategiske alternativer som bidrar til å optimalisere hele organisasjonen, dermed øker HR-avdelingen sitt potensiale til å skape konkurransefortrinn hos bedriften (Brockbank, 1999, 340).

### **2.2.1 Hvordan HR-avdelinger kan skape konkurransefordel**

Nesten alle bedrifter har HR-avdelinger som i minimum operer på et operasjonelt reaktivt nivå. Først på slutten av 1990-tallet, ble fokuset mer på hvordan man skulle integrere HR-strategien til å samsvare med bedriftsstrategien. Fokuset skiftet fra eksterne analyser av profitt til de interne kildene. De interne ressursene og kapabilitetene ble sett på som hovedkilden til konkurransefordeler (Grant og Jordan 2015, 9). Det ble et tema hos de store konsulentfirmaene, som f.eks. McKinsey og Deloitte. HRs rolle i sammenslåinger, oppkjøp av selskaper og bygging av organisasjonskultur ble mer synlig (Brockbank 1999, 339). I tillegg til Brockbank's modell over de ulike dimensjonene HR-avdelinger kan deles inn i (se figur 2: 2.2 ulike dimensjoner av HR-aktiviteter), presenterte han også modell over den praktiske tilnærmingen til å forstå hvem som får størst konkurransefordel.

Figur 3: 2.2.1 Livssyklusen til HR's konkurransefordeler



Kilde: Brockbank (1999, 341)

Når det kommer til fokuset på at HR skal bidra til en konkurransefordel, bidrar ikke avdelinger som bare fokuserer på operasjonelle oppgaver med dette, siden majoriteten av HR-avdelinger allerede gjør de nødvendige oppgavene (ansettelser, lønnsjustering, ferie og personalsaker). Slike avdelinger blir klassifisert operasjonelle reaktiv (Brockbank 1999, 342). Det er viktig å merke seg at aktivitetene slike avdelinger gjør er viktige, hvis ikke vil det føre til ineffektiv håndtering av administrative oppgaver. Men utover dette, så bidrar de ikke til en konkurransefordel.

Avdelingene som er proaktive på et operasjonelt nivå, vil fokusere i større grad på å forbedre produktiviteten i avdelingen og kvaliteten på deres oppgaver. TQM-prinsipper brukes mye av de store aktørene (Intel, Hewlett-Packard etc.) Det ble bedre kvalitative og kvantitative verktøy i løpet av 90-tallet for å måle HR-avdelingers prestasjoner. Praksiser som outsourcing, ulike tjenester for lønnsutbetalinger, bruken av midlertidig arbeidskraft, reduserte HR's oppgaver og fokuset ble rettet på å forbedre rekrutteringsprosesser, opplæring, karriereforvaltning, HMS og interne kommunikasjonskanaler (Brockbank 1999, 342.)

De fleste HR-praksiser befinner seg på en strategisk reaktiv dimensjon jf. modell ovenfor. HR-avdelinger kan være strategisk reaktive gjennom to dominante veier. Den ene måten er gjennom å støtte opp under bedriftsstrategien mtp. langsiktig målsetninger. Den andre er gjennom å utvikle kultur og teknisk kompetanse nødvendig for langsiktig suksess. HR-avdelingens kapasitet til å være strategisk reaktiv er nært knyttet til den formulerte bedriftsstrategien. Når fokuset ligger på foretaksstrategien, blir rollen til HR ganske synlig: Hvor mange ansatte trenger vi? Hvor finner vi dem? Hvilke kvalifikasjoner er nødvendig? (Brockbank 1999, 342-343.)

For å utvikle en strategi-fokusert kultur listet Brockbank (1999, 343) opp 8 ulike trinn for å best kartlegge og implementere nødvendig kultur. Vi valgte ut de vi mente var mest relevante å kartlegge hos respondentene våre.

**Trinn 1:** Definere forretningsenheten som HR-praksisen utformes for. Er prosessen definert som en HR-strategi for en forretningsenhet, divisjon, sektor, avdeling eller for selskapet som helhet.

**Trinn 4:** Definere den nødvendige kulturen, tekniske kunnskapen og ferdighetsområder som støtter firmaets konkurransefortrinn.

**Trinn 5:** Identifiserer intern-kulturens karakteristika som burde fjernes/elimineres mtp. konkurransefordelen. Eksempelvis: dårlige holdninger, ineffektivitet osv.

**Trinn 6:** Designe den HR-praksisen som best bidrar til å utvikle den ønskede bedriftskulturen, gjerne gjennom: hvordan organisasjonen er bygget opp; kontorlandskap, kommunikasjon etc.

Brockbank (1999, 344-345) siste dimensjon om hvordan HR-avdelinger bidrar til konkurransefordeler er gjennom å være strategisk proaktiv. Her befinner et fåtall bedrifter seg jf. Figur 3 (2.2.1 Livssyklusen til HR's konkurransefordeler), selv om det gir størst konkurransefordel. Grunnen til at strategisk proaktive avdelinger gir størst konkurransefordel kan også være at det stilles høyere krav til kompetanse for å ha en finger med i strategiutforming. HR blir ofte sett på som «advokaten» til ansatte, og representerer den «myke» siden av bedriften, siden de ikke direkte genererer inntekt. Denne holdningen kan



være grunnen til at HR-avdelinger ofte blir utelatt fra planleggingen av strategi (Tracey og Nathan 2002, 18).

Måten HR-avdelinger/personell kan få muligheten til å hevde seg ved «lederbordet» hvor strategien blir utformet, er gjennom å tilegne seg kunnskap om flere av bedriftens aspekter (økonomi, markedsføring, distribusjon etc.). De kan også bidra gjennom å tilføre HR-kunnskaper inn i strategiutforming gjennom f.eks. å gi grundige analyser av hvordan bemanningen må se ut og hvorfor, og hvilke kompetanser som er nødvendig. Brockbank (1999, 345) foreslår også tre veier til hvordan HR avdelinger kan være strategisk proaktive.

1) Gjennom å utvikle kultur fokusert på innovasjon, 2) være tilstede gjennom hele prosessen av sammenslåinger og oppkjøp av bedrifter, og 3) utvikle interne kapabiliteter som skal være iherdig mot fremtidige utfordringer.

Måten HR-avdelinger kan bidra til å øke sannsynligheten for innovasjoner er gjennom først å bevisstgjøre ansatte på at innovasjon er ønskelig. Hindringer for kreativitet må elimineres, slike hindringer finner man gjerne gjennom intern infrastruktur, med andre ord så må det tilrettelegges. Det burde også tilrettelegges for at kreative idéer kan bli formidlet gjennom en intern kommunikasjonskanal slik at kunnskap blir delt på tvers av avdelinger og forretningsenheter (Brockbank 1999, 345).

Det må kartlegges om trening og utvikling av medarbeidere, gjennom konkrete tiltak som f.eks. workshops bidrar til en kreativ utvikling. I hvilken grad bidrar rollemodeller? Det må også være klart hvordan målinger og belønninger for innovasjon blir anerkjent. Brukes belønninger for å øke medarbeiderens motivasjon for å innovere, kan det føre til økt grad av innovasjon, men det kan også føre til en kultur hvor kvalitet ikke er førsteprioritet (Brockbank 1999, 346).

Når det kommer til sammenslåinger av selskaper eller oppkjøp av andre forretningsenheter, kan HR bidra med å definere firmaets porteføljelogikk (hva, hvorfor og hvordan), derfor er det viktig å forstå selskapets kjernevirksomhet gjennom og stille spørsmål som; hva gjør vi? Hvorfor gjør vi dette? Hvordan skal vi suksessfullt oppnå målene? Dyktige HR-medarbeidere prøver å kartlegge dette på tvers av nasjoner i multinasjonale selskaper. I følge Fan m.fl (2008, 925) kreves det nøye planlegging i det selskaper skal bli internasjonale, hvilken grad selskapet trenger å fokusere på lokal tilpasning, som er graden av hvorvidt man

må differensiere på geografiske/demografiske faktorer. Det må også kartlegges graden av global integrasjon, som betyr i hvilken grad bedriften må tilegne seg nye rutiner, kapabiliteter og prosesser når de utvider til nye land. HR-avdelinger kan gjerne bidra på to grunnleggende måter. 1) Gjennom å undersøke kulturforskjeller. 2) Bidra i evalueringsfasen, gjennom kartlegging av lønnsnivåer, pensjonskostnader, produksjonskostnader etc. hos den oppkjøpte bedriften. Vil sammenslåingen/oppkjøpet kreve at man øker bemanningen eller reduserer den (Brockbank 1999, 347)? Mtp. bemanning er det gjerne to hensyn man må ta: (1) prøve å sikre riktige kompetansen med tilhørende stilling. (2) sørge for at prosessen oppfattes rettferdig, som gjøres gjennom seleksjon på bakgrunn av prestasjoner og kompetanse.

Det er også viktig å kartlegge hvilken kultur som skal dominere, derfor må man subjektivt vurdere hvilken kultur fra de ulike selskapene (før sammenslåing) som er mest egnet for markedsforholdene. Det kan igjen føre til problemer for de som tilpasser seg ny kultur, men usikkerheten kan reduseres ved å imitere og/eller lære atferd som passer inn i den nye kulturen (Peltokorpi og Froese 2009, 1098). I følge Investopedia «Why Do Companies Merge With or Acquire Other Companies?» ønsker selskaper å skape diversifikasjon, slik at de kan få nytte av flere konkurransefortrinn. Gjerne gjennom å ha kontroll på flere ledd i distribusjonen (som kan gi kostnadsfordeler for bedriften, og prisfordeler for kunden), for å eliminere konkurrenter. Brockbank (1999, 348) underbygger også viktigheten av å kartlegge konkurransefortrinnene, både i evalueringsprosessen og de relevante tiltakene for å beholde disse. Det må også indentifiseres felles tankegang mellom forretningsenhetene for å suksessfullt jobbe mot de strategiske målene.

En annen måte HR-avdelinger kan være strategisk proaktiv er gjennom å få samsvar mellom eksterne markedsfaktorer og interne faktorer. Problemet i mange HR-avdelinger er at man blir for opphengt i de interne ressursene, slik at den interne arbeidskraften blir sett på som «kundene» til HR-avdelingen. Man hører ofte selskaper si «mennesker er vår viktigste ressurs», noe Equinor også sier. Målet til HR burde være at de eksterne menneskelige kravene (f.eks. kunder) skal samsvare med de interne menneskelige kapabilitetene.

HR burde fokusere på å gjøre ansatte tilfreds, men bare de som jobber for å gjøre kundene tilfreds. Derfor blir det overfladisk å si at mennesker generelt er vår viktigste ressurs, men mer korrekt de menneskene som jobber for å glede kunder. På en slik måte får man

sammenkoblet den eksterne strategien (hvordan bedriften skal vinne markedsandeler) med den interne strategien i regi av HR. HR-avdelinger kan bidra til dette gjennom omfattende kommunikasjonsprogrammer hvor ledere kommuniserer viktigheten av å «vinne hjerter, tanker og lommebøker på markedet». Så fremst som å sørge for at belønninger, forfremminger etc. begrunnes i godt kundefokus (Brockbank 1999, 349).

## 2.3 Sammendrag og utforming av en sammensatt modell av teoriene

### Forholdet mellom teorigrunnlaget

Figur 4: 2.3 Forholdet mellom teorigrunnlaget

Foretaksstrategi	HR-strategi	Sikre konkurransefordel gjennom strategiske HR-tiltak
<p><b>Defender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy kostnads- og produksjonseffektivitet</li> <li>• Smal produktlinje</li> <li>• Høy kompetanse</li> </ul>	<p><b>Accumulator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekruttering av høyt motiverte individer</li> <li>• Intern skoloring</li> <li>• Langsiktige arbeidskontrakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trening og kursing av ansatte i interne prosesser (workshops, caser etc.)</li> <li>• Utvikle rekrutteringsverktøy for å sikre nødvendig kompetanse.</li> <li>• Sikre langsiktige arbeidsforhold gjennom belønninger av gode kundefokuserte prestasjoner.</li> </ul>
<p><b>Analyzer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulike markeder</li> <li>• Fokus på lave produksjonskostnader</li> <li>• Fokus på teknologisk utvikling</li> </ul>	<p><b>Facilitator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomi blant ansatte</li> <li>• Tilrettelegging for innovativ tankegang</li> <li>• Tosidig rekruttering ivaretagelse av dagens produksjon, samtidig som ny kompetanse og kunnskap erverves (og ny kunnskap for fremtidsrettet strategisk planlegging)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle og koordinere interne kapabiliteter som er iherdig mot fremtidige utfordringer</li> <li>• Kartlegging av eksterne karakteristika (kultur, marked etc.) under oppkjøp-/sammenslåing av selskaper.</li> <li>• Sikre kompetanse for framtidrettede strategiske planer (utdanningskrav, erfaring etc.)</li> </ul>
<p><b>Prospector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordrere</li> <li>• Utvikle substituerende produkt</li> <li>• Flere ulike produktlinjer</li> </ul>	<p><b>Utilizer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreative medarbeidere</li> <li>• Ulik kompetanse i ulike faser</li> <li>• Unngå overflødig personell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygging av innovativ kultur</li> <li>• Analyser av fremtidig bemannings-/kompetansebehov</li> <li>• Idéflyt gjennom interne kommunikasjonskanaler</li> </ul>

Kilde: Videreutvikling av modell fra Bird og Beechler (1995, 28).

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de metodiske trinnene, og hvordan vi har anvendt disse for å få nødvendig informasjon fra respondentene. En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Det betyr at når vi skal bestemme oss for en metode, må vi først ha definert hva som er målet vårt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 15). Først presenterer vi valg av metode, hvilket forskningsdesign vi har benyttet oss av og hvordan vi samler inn data. Vi diskuterer også utvalget og hvordan vi valgte respondenter. Det vil også bli drøftet hvordan vi håndterer datainnsamlingen, samt kvaliteten på undersøkelsen og det etiske aspektet knyttet til forskningsarbeid.

#### **3.1 Valg av metode**

Fokuset i valg av metode er å velge den metoden som best svarer på problemstillingen. I mange tilfeller vil en kvantitativ tilnærming være best egnet fordi den gir tallfestede resultater. En kvalitativ tilnærming vil gi oss en dypere forståelse av temaet gjennom større innsikt i menneskelig tankegang, noe som er nødvendig for å besvare oppgaven. Kvalitativ metode kjennetegnes ved at data ikke gir tallverdier, men beholdes som tekst. Ved kvalitativ metode vil datagrunnlaget basere seg på færre respondenter enn ved kvantitativ undersøkelse (Askheim & Grenness, 2008, 49). Denne type metode benyttes både i samfunnsforskning og markedsanalyser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 103). Vi velger en kvalitativ tilnærming grunnet oppgavens problemstilling.

Vi benytter oss av et eksplorerende design, som regnes som det typiske kvalitative designet (Askheim og Grennes 2008, 68), slik at vi best kan beskrive situasjonen. Designet kjennetegnes ved at forskeren ikke reduserer individer eller grupper til variabler, men fokuserer i stor grad på å beskrive og forstå helheten gjennom tolkning og analyse av menneskers ulike meninger (Askheim og Grennes 2008, 12-13). Ved bruk av kvalitativ metode tillates fleksibilitet til å undersøke svar fra respondenter, ved hjelp av oppfølgingsspørsmål som; hvorfor eller hvordan (Askheim og Grennes 2008, 66).

#### **3.2 Forskningsdesign**

For å ha den riktige fremgangsmåten må man gå systematisk til verks. Forskningsdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analysen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 46). Designet omfatter beskrivelser

av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle respondenter, hvor undersøkelsen skal gjennomføres, og hvordan den skal utføres (Askheim & Grenness 2008, 66). Det er spesielt viktig å vite hvilke typer data man trenger, hvordan disse dataene skal skaffes til veie, og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 46). Det finnes flere underkategorier av eksplorativt design; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory design. Designet vi har valgt er et casedesign grunnet undersøkelsens formål. Casedesign er typisk mye brukt innen organisasjonsforskning der undersøkelsen retter seg mot få enheter, men med sikte på å hente ut mye informasjon (Askheim og Grennes 2008, 70). Det som styrer en case er spørsmål som hvorfor eller hvordan noe skjer, og spørsmål som omhandler forståelse, hva, hvordan og hvorfor. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 208).

Vi ønsker å få innblikk i respondentenes egne erfaringer med å tilpasse seg bedriftens strategi, og hvordan de selv mener de bidrar til bedriftens konkurransefordeler. For å oppnå dette vil vi benytte oss av et enkelt casedesign med flere analyseenheter. Et slikt design vil gi informasjon om en begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst, og et helhetlig perspektiv over organisasjonen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 206).

### **3.3 Utvalgsmetode**

Ved kvalitative undersøkelser brukes det gjerne små utvalg, og gjennom vår undersøkelse er fokuset å finne et utvalg som er mer eller mindre skreddersydd for oppgaven (Askheim & Grenness 2008, 21). Basert på vår problemstilling er strategisk utvelgelse mest formålstjenlig å benytte som utvelgelsesstrategi.

Strategisk utvelgelse betyr at vi først bestemmer oss for hvilken målgruppe som skal delta slik at vi får samlet inn nødvendige data, deretter skal vi velge ut personer fra målgruppen som skal være med i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 117). For vår del har vi valgt bedrifter, deretter valgt HR-representanter. Vi valgte bedrifter fra ulike bransjer, for å undersøke om det er variasjon i HR-oppgaver, praksiser og rolle i strategiutforming. Utvalget består av totalt fire respondenter fra ulike bedrifter, og basert på respondentenes stillinger mente vi at dette er nok til å innhente nødvendig informasjon for å få svar på problemstillingen. Våre respondenter jobber i store bedrifter sett både i norsk og internasjonal

målestokk, de jobber alle innen HR og er ledere for sine respektive avdelinger. Alle respondentene har lang erfaring fra strategisk arbeid på avdelingsnivå og bedriftsnivå.

### **3.4 Datainnsamling**

Det er ulike måter å gjennomføre undersøkelsen på, og de vanligste metodene for å samle inn kvalitative data er gjennom observasjon, intervju og gruppeintervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). For å samle inn nødvendig data til denne undersøkelsen var det hensiktsmessig å benytte seg av intervju. Det ble gjennomført dybdeintervju av respondentene slik at vi kunne avdekke holdninger og forhold hos respondentenes bedrifter knyttet til vår problemstilling.

#### **3.4.1 Intervjumetode**

Vi benytter oss av dybdeintervju som er semistrukturerte i form av en utarbeidet intervjuguide (se vedlegg 1). Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at formålet er å avdekke motiver og holdninger knyttet til undersøkelsesspørsmålet. Et semistrukturert intervju er en samtale mellom moderator og respondent, hvor moderator er delvis styrt av intervjuguiden for å oppnå riktig struktur og oppbygging av intervjuet (Askheim & Grenness 2008, 88). Med et semistrukturert intervju har vi som forskere muligheten til å endre rekkefølgen på spørsmålene og variere tema samtidig som vi kan holde det til en viss grad strukturert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Vi mener dette er den mest gunstige måten å tilegne seg respondentenes erfaringer, tolkninger og opplevelser, samtidig som det gir en større grad av fleksibilitet innenfor kontrollerte rammer.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 148) kan det være nødvendig med en viss grad av standardisering, vi ga derfor respondentene samme spørsmål. På denne måten blir analysering og sammenligning mer presis. Vi fulgte ikke rekkefølgen av spørsmålene på en rigid måte, men heller slik det følte naturlig ut fra respondentenes tidligere svar.

#### **3.4.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden sikrer at vi har med alle temaene og detaljene som vi ønsker å diskutere med respondentene (Askheim & Grenness 2008, 123). Intervjuguiden består av fem deler basert på det teoretiske grunnlaget knyttet til problemstillingen. Guiden fungerte som en huskeliste for oss under intervjuet, den holdt oss på riktig vei og tema under hele samtalen. Første og andre

del hadde som hensikt å etablere relasjonen mellom oss og respondenten for å oppnå en åpen og god samtale ved å introdusere oss selv, formålet med oppgaven og respondentens erfaring og virksomheten. Den tredje og fjerde delen av intervjuguiden ble prioritert sterkest siden den hadde fokus på den strategiske HR delen og hvordan bedriftsstrategien samsvarte med HR strategien i virksomheten. I denne delen fikk respondentene kategorisere seg selv opp mot det teoretiske utgangspunktet i oppgaven. Den femte og siste delen bestod av avsluttende spørsmål hvor vi ga respondenten mulighet å tilføre kommentarer/svar hvis noe manglet.

### **3.4.3 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene ble bevisst gjennomført på respondentenes arbeidsplass for å skape trygghet i kjente omgivelser for respondenten. I starten av intervjuet fikk de forklaring på hvordan eventuell sensitiv informasjon ville bli behandlet. Hele intervjuet ble dokumentert ved hjelp av lydopptak som vi skulle bruke til transkribering. Intervjuene ble holdt i et lukket møterom for å bli skjermet fra støy fra omgivelsene, og for å hindre avbrytelser. Intervjuene ble holdt av kun én intervjuer slik at respondenten skulle bare ha en å forholde seg til, dette bidro til å skape tillit mellom intervjueren og respondenten. Respondenten fikk snakke utdypende på hvert spørsmål, og det ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål på svar som vi ønsket å gå mer i dybden på.

### **3.4.4 Dokumentering**

Før vi startet hvert intervju spurte vi respondentene om tillatelse til å ta opp samtalen slik at vi fulgte de etiske retningslinjene ved opptak. Opptak uten respondentens samtykke er ulovlig. Vi ønsket å dokumentere hele intervjuet ved taleopptak slik at vi kunne gjenfortelle samtalen så ordrett som mulig, men ulempen med denne metoden er at man ikke har mulighet til å se kroppsspråket til respondenten. På grunn av dette er det sjanser for at det vil dukke opp for eksempel halve setninger og/eller løsrevne ord. Siden talespråket ikke er like nøyaktig som skriftspråket, kan respondenten gjort seg forstått ved hjelp av gestikulering under intervjuet (Askheim & Grenness 2008, 144). Denne muligheten for tolkning faller bort når vi gjennomfører intervjuene med kun taleopptak, og ikke videoopptak.

## **3.5 Dataanalyse**

Dataanalysen kan defineres som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”. Å analysere kvalitative data kan betraktes som en sirkulær prosess. Med

det menes at analyse kan drive videre og videre – at den ikke har noe egentlig start- eller stopp-punkt. Kvalitativ dataanalyse kan deles opp i tre steg; beskrive, kategorisere og binde sammen. (Askheim og Grenness 2008, 146). Siden formålet med undersøkelsen er å skaffe dypere innsikt av en bestemt case, vil det være nødvendig med innholds- og tekstanalyse av data innhentet fra dybdeintervjuene (Askheim og Grenness 2008, 143).

For å redusere datamengden før analysen er det formålstjenlig at vi organiserer dataene etter tema ved bruk av koding, kategorisk inndeling og systematisering av datamengden. Analyse og tolkning av kvalitative data er omfattende. Risikoen for å trekke feilaktige konklusjoner vil alltid være tilstede, på grunn av dette var det en god løsning at flere personer arbeidet med analysen av innhentet datamateriale. Felles oppfatninger av hva et materiale forteller oss, såkalt intersubjektivitet, bidrar til å styrke både validiteten og reliabiliteten (Askheim og Grenness, 2008, 143). Siden vi har delt opp det teoretiske rammeverket i sammenheng mellom foretaksstrategi og HR-strategi, operasjonell reaktiv/proaktiv og strategisk reaktiv/proaktiv, ga vi hver av disse sin egen fargekode som vi brukte på de transkriberte intervjuene.

### **3.6 Undersøkelsens kvalitet**

Konseptet om kvalitet i vitenskapelig arbeid er grunnleggende. Når datainnsamlingen skal bli kvalitetsvurdert, er det gjerne tre kriterier man burde undersøke. Hvorvidt funnene kan generaliseres, og hvor reliable og valide de er (Askheim og Grennes 2008, 21-22).

Vi vil derfor vurdere vår datainnsamling med hensyn til disse tre kriteriene.

#### **3.6.1 Generalisering**

Hensikten med denne oppgaven er ikke å generalisere. Vi har et ønske om å tilegne oss kunnskap om hvordan HR-avdelinger gjennom håndtering av interne kapabiliteter og ressurser kan bidra til at selskaper øker sin konkurransefordel. Generalisering med kvalitativ tilnærming til undersøkelsesspørsmålet blir problematisk grunnet for lite utvalg (Askheim og Grennes 2008, 21). For å kunne si mest mulig (og riktig) om en populasjon (f.eks. alle salgsselskaper i Norge) må det brukes et representativt utvalg for å trekke konklusjoner som man kan generalisere. Generalisering betyr å overføre fakta fra et utvalg til kunnskap om populasjonen. Det kreves et stort utvalg som er tilfeldig trukket, for at det skal være representativt for populasjonen (Løvås 2018, 27-28). Gjennomføring av dette krever ulike



statistiske metoder/formler, siden vi har valgt kvalitativ tilnærming vier vi ikke mer diskusjon til en slik gjennomføring.

Kvalitative undersøkelser kan brukes for å få en reell og dyp forståelse av en case, hvor det kan utvikles hypoteser som senere kan testes kvantitativt (Askheim og Grennes 2008, 22). Krumsvik (2014, 160) definerer en type kvalitativ generalisering kalt: *naturalistisk generalisering*, som baserer seg på hvordan man kan sammenligne personlige erfaring med situasjonen som er skildret. Det er dette vi ønsker å gjøre med oppgaven, at leseren skal kunne sammenligne egen situasjon med oppgavens funn, for å gi muligheten til refleksjon rundt temaet.

### **3.6.2 Validitet**

Hammersley (1987, 69) (sitert i Krumsvik 2014, 151) formulerte en definisjon på hva validitet i kvalitativ forskning er: «En undersøkelse er gyldig eller sann hvis den representerer nøyaktig de fenomenene som er ment å beskrive, forklare eller teoretisere.» Ifølge Askheim og Grennes (2008, 22-23) kan begrepet «validitet» også bety «gyldighet,» de blir brukt vekselvis utover i oppgaven. Gyldighetsbegrepet i kvalitativ forskning handler om man har undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke (Krumsvik 2014, 151). I en vurdering av undersøkelsens gyldighet skiller vi mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten baserer seg på om det er konsistens mellom funnene i undersøkelsen, det teoretiske rammeverket og ulike metoder for datainnsamling. Ekstern validitet er hvorvidt funnene har overførbarhet til andre situasjoner (Krumsvik 2014, 152).

Slik vi vurderer det så har det vært god konsistens mellom funnene i undersøkelsen, det teoretiske rammeverket og måten vi har samlet inn data på. Vi benyttet en deduktiv fremgangsmåte, hvor vi først fant relevant teori som skulle hjelpe oss å få innsikt i vår problemstilling. Deretter utarbeidet vi intervjuguiden som vi knyttet opp mot teorien. Vi la merke til at teorien ikke var ukjent for respondentene, dermed kunne de gi gode gjennomtenkte svar. Derfor mener vi at datainnsamlingen underbygger teorien, og gjør den holdbar. Som tidligere nevnt kan vi ikke generaliserer til hele populasjonen (bedrifter i Norge), men vi kan argumentere for at det er god ekstern validitet siden vi ser likhetstrekk i svarene fra respondentene. Derfor er det mulig at andre bedrifter finner oppgaven relevant.

### **3.6.3 Reliabilitet**

Reliabilitet kan også kalles pålitelighet. Reliabilitet handler i grunn om testens reproduserbarhet, om undersøkelsen ville gitt tilsvarende resultat hvis det skulle blitt gjort på nytt på et senere tidspunkt med de samme forutsetningene (Askheim og Grennes 2008, 22). Reproduserbarheten eller etterprøvbarheten lar seg langt lettere utføres i kvantitativ forskning enn i kvalitativ grunnet standardiserte måleinstrumenter og forskernes objektive posisjon. Det er vanskeligere å etterprøve funnene i kvalitative undersøkelser siden meninger til subjektet kan endre seg over tid, så vel som intervjuers spørreteknikk (Askheim og Grennes 2008; Krumsvik 2014).

Reliabiliteten kan på samme måte som validiteten deles inn kategorier som ekstern og intern. Den eksterne reliabiliteten er knyttet til det som er drøftet ovenfor, om undersøkelsen kan bli reproduisert. Mens den interne reliabiliteten omhandler for eksempel graden av konsensus i hva to intervjuere observerer (Krumsvik 2014, 158).

Vi brukte ulike virkemidler for å sikre god reliabilitet. Under intervjuene brukte vi det som Askheim og Grennes (2008, 23) kaller for feedback-prosesser, hvor vi som moderator fikk bekreftelse/oppklaring rundt uttalelser fra respondenten hvis noe var uklart. Vi utarbeidet analyse- og kategoriserings-arbeidet sammen slik Krumsvik (2014, 159) anbefaler for å unngå svak reliabilitet. Det ble også brukt lydopptak under hvert intervju, for å sikre riktig gjengivelse av respondentenes svar i transkriberingen. Vi benyttet fokusert koding av de ulike kategoriene fra det teoretiske rammeverket, hvor f.eks. fokusert koding er: strategisk reaktiv. Mens den åpne kodingen kan være: vi har et ansvar for å bygge kultur. Askheim og Grennes (2008, 151-152) forklarer fokusert koding som hvordan vi skal forstå svarene vi har fått.

### **3.7 Forskningsetikk**

Etikk handler om læren om moral, hva som anses som rett og galt. Innenfor forskning ligger fokuset på ulike hensyn. Man må tenke over egen opptreden, om man er ærlig og redelig. Man må ta hensyn til forskningsobjektet, at de informeres om hva hensikten med undersøkelsen er og ikke føres bak lyset. Det må også vurderes i hvilken grad forskningen har konsekvenser på samfunnet (Askheim og Grennes 2008, 162).

Kvalitativ forskning kan by på etiske utfordringer. Når man utfører forskning med en kvalitativ tilnærming er det en nærhet mellom forsker og respondent, et gjensidighetsforhold som ikke må bli tatt for gitt. Respondenten kan aldri være helt anonym, derfor er det spesielt to hensyn man må ta: 1) skal informasjonen gjengis nøyaktig, med den faren for at respondenten kan bli gjenkjent, eller 2) skal man maskere deler av innholdet for å sikre anonymitet. Det finnes gjerne ikke noen klare fasitsvar, og det må vurderes subjektivt til ulike situasjoner (Askheim og Grennes 2008, 164).

Den nasjonale forskningsetiske komite presenterer etiske retningslinjer for forskning innenfor samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (2016). Komitéen blir forkortet til NESH. Vi presenterer tre grunnleggende punkter vi mener er viktig for å bevare det etiske aspektet for våre respondenter.

Kravet om samtykke er forankret i personopplysningsloven. Samtykket skal være fritt, som betyr at respondentene ikke skal delta mot sin vilje. Samtykket må også være informert, som vil si at respondentene har oversikt over hva forskningen skal brukes til (NESH 2016, 14-15). Våre respondenter mottok utfyllende skriv om temaet i forkant av intervjuet, samt muligheten til å avbryte intervju og/eller gi uttrykk for hva ble for sensitiv informasjon (mtp. bedriftshemmeligheter.)

Kravet til konfidensialitet legger vekt på at personlige opplysninger skal i utgangspunktet være anonymt på lik linje med publisering og formidling av datainnsamling (NESH 2016, 16). I utgangspunktet hadde det vært fordelaktig for eventuelle lesere av oppgaven å vite hvilke bedrifter som har blitt undersøkt, for å kunne gjøre seg en personlig mening om utsagnene til respondentene. På tross av dette velger vi å holde bedrifter og intervjuobjekter anonyme på grunn av konkurransesituasjoner i markedet. Strategi er gjerne til en viss grad en form for bedriftshemmelighet (selv om mye informasjon er tilgjengelig for allmennheten.)

Kravet om privatliv fokuserer på å beskytte privatpersoner mot uønsket innsikt (NESH 2016, 21). Fokuset vårt ligger på å sørge for å bevare respondentenes integritet. Vår problemstilling kan produsere spørsmål som går direkte på kompetanse, noe som kan vekke negative følelser hos respondenter hvis de føler seg utilstrekkelig. Derfor har vi gjort vårt beste for å unngå dette. Vi har ikke innhentet demografiske personopplysninger, og respondentene har full anonymitet noe som de også fikk vite før de takket ja til å være med i undersøkelsen.

Framstilling av forskningsresultatene baserer seg på det etiske ansvaret man har med tanke på at innholdet ikke framstilles på misvisende måte. «*Det er uetisk å avgrense emnet for forskningen med sikte på å få fram særlig ønskelige resultater, eller framstille resultatene fra forskningen på en bevisst skjev måte* (NESH 2016, 35).» Transkriberingene og lydopptakene ble slettet etter ferdigstilling av oppgaven, noe de også ble informert om.

## 4.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenterer vi sammendrag av de ulike funnene fra intervjuene. Vi vil presentere funnene med samme struktur som intervjuguidens hovedtemaer; generelle spørsmål om strategi, kartlegging av bedrift og avdeling, nøkkelspørsmål tilknyttet operasjonell reaktiv/proaktiv og strategisk reaktiv/proaktiv.

### 4.1 Generelle spørsmål om strategi

Bakgrunnen for de generelle spørsmålene om strategi er å undersøke forhåndskunnskap og hvorvidt det er samsvar mellom vår og respondentens tanker rundt begreper. Ved spørsmål om deres tanker rundt hva strategi er, svarte respondentene:

*“jeg tenker selvfølgelig at det er rettesnoren til virksomheten. At man har en utarbeidet gjennomtenkt strategi, i forhold til å nå sine mål.”* Respondent 1

*“Jeg tenker overordnet plan og retning, i en virksomhetsstrategi så betyr det prioritering og valg fordi vi skal et sted. For å komme dit så må man ha lagt opp planen.”* Respondent 2

*“... Både overordnet forretningsplan, men også hva som er planene til de ulike avdelingene (...) i forhold til en definert målsetningen frem i tid.”* Respondent 3

*“Da tenker jeg utviklingsorientering for oss som organisasjon (...) Hva er våre prioriterte oppgaver fremover som organisasjon.”* Respondent 4

Vi ser at det er godt samsvar i tankene til respondentene rundt begrepet strategi og vår oppfatning av hva det innebærer, og det underbygges av relevant teori: Roos m.fl. (2013, 12) definisjon: “en strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.”

#### 4.1.1 Bakgrunn fra strategisk arbeid

Ved å få innsikt i respondentenes bakgrunn fra strategisk arbeid vil det gi større troverdighet til det de sier og hva de vil være i stand til å svare på.

Sitat fra respondenter:

*“Jeg har vel jobbet med strategi de siste 20 årene (...) Jeg leder det som heter HR-støtte, det er en nasjonal HR-avdeling som støtter hele landet i HR-relaterte spørsmål” Respondent 1*

*“Jeg har jobbet mye med langsiktig planlegging innenfor både personalfeltet, og innenfor mer HR-faget (...) Erfaringen min helt konkret er kompetanse-strategier for fremtiden for å sikre at vi når de strategiske målsetningene som selskapet setter” Respondent 2*

*“Jeg har jobbet med ulike selskaper i ulike markeder og i ulike faser i etableringen (...) mine erfaringer knyttet til at strategien må ta utgangspunkt i en nåsituasjon og i en fremtidssituasjon, og så handler det da om å finne en eller flere veier til mål” Respondent 3*

*“Jeg har jobbet ganske mye med strategi for human capital, og nå for HR (...) jeg har jobbet en del med strategisk implementering (...) hvordan sikre eierskap i organisasjonen for å operasjonalisere de overordnede strategiske planløsningene.” Respondent 4*

Det tyder på at de alle har lengre erfaring innenfor strategisk arbeid, både i ulike faser i bedriften, men også i ulike avdelinger i bedriften.

#### **4.1.2 Roller i bedriftens strategiarbeid**

Vi ønsker å se hvordan HR-avdelingen jobber sammen med resten av bedriften ved utforming av de ulike strategiene.

Sitat fra respondenter:

*“Det viktigste for oss er at vi får innblikk i strategiplanlegging og kan være med å forme. Hva vi skal oppnå det neste året og de neste 24 månedene. Det viktigste for konsernledelsen er at planer og aktiviteter vi utfører understøtter de tankene de har gjort seg.” Respondent 1*

*“Det er gjerne min rolle som har best innsikt i hvordan de menneskelige ressursene er i dag og jo mer vi klarer å lobbyere inn mot våre direktører før de går inn hos resten av direktørene og tar beslutninger, så har vi muligheten til å påvirke deres beslutninger, vi må rett og slett så frøene. Så på den måten påvirker vi strategien. Selve HR-strategien utformes av ledergruppen i HR-avdelingen, og for vår del så består den av konserndirektør HR og*

*alle de under som har rolle som heter HR-sjef, herunder meg selv og mine kolleger.”*

Respondent 2

*“HR er representert i konsernledelsen og har en veldig sentral posisjon der. Vi plukker ut av den overordnede Strategy-on-a-page som vi kaller det, hva som er relevant for HR for å nå de ambisjonene som ligger der. Jeg har mine overordnede mål for HR i 2019. Som jeg legger fram til vår ledergruppe. Så er min direkte presentasjon da, sånn som det året her da, lager jeg mine overordnede mål for HR i 2019, etter det vi kaller Big Rocks. Big Rocks, altså de store steinene. Det handler litt om, noen kaller det must-win-battles, altså, dette må vi få fikset i år for at selskapet skal nå sine mål”* Respondent 3

*“Vi utformer HR strategien basert på bedriftsstrategien (...) Vi ser hva HR må gjøre for å støtte opp bedriftens overordnede strategi. Vi er helt avhengig av et godt samarbeid. Vi har en rolle i ledergruppen. Der er det representanter for HR, men i et ledermøte har man et felles ansvar for de sakene som til enhver tid er oppe.”* Respondent 4

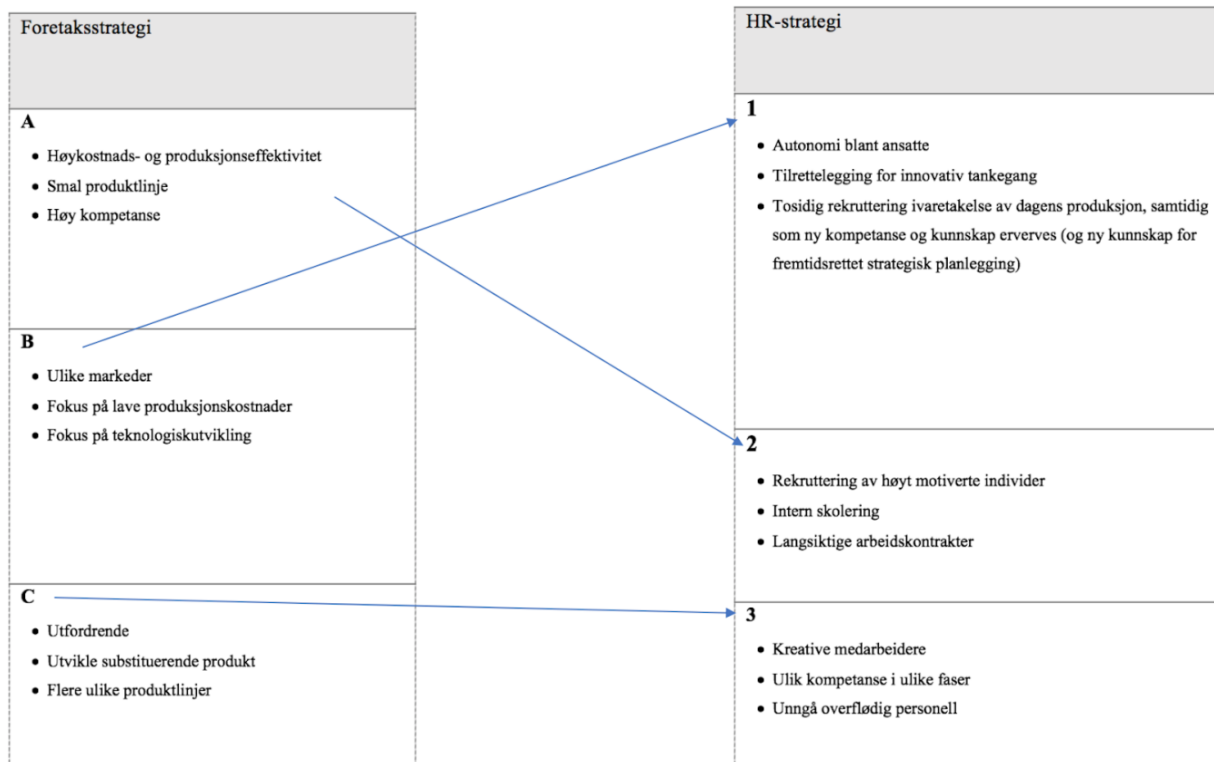
Flere av respondentene er aktivt med i utformingen av bedriftsstrategien, og har en plass ved lederbordet. HR-representantene bidrar i å legge strategien for bedriften og deretter velger de ut hva de aktivt kan påvirke fra et HR-perspektiv.

## **4.2 Kartlegging av bedrift- og HR-strategi**

Her ønsker vi å se på samsvaret mellom bedrifts- og HR-strategi med bakgrunn i Bird og Beechler (1995) sin teori om sammenhengene mellom bedrifts- og HR-strategi.

Sammenhengen i teorien er nevnt i avsnitt 2.1.3. Gjennomføringen under intervjuet var å vise respondentene et skjema med de tre ulike bedriftsstrategier og tilsvarende tre ulike HR-strategier, de fikk velge én av hver. Etter utvelgelsen stilte vi en rekke oppfølgingsspørsmål for å konkretisere og for å underbygge deres svar, eventuelt korrigere/motbevise. I dette punktet vil det ikke være hensiktsmessig å trekke inn sitater, derfor er funnene presentert i fulltekst.

Figur 5: 4.2 Visuell fremstilling av test-modell



Forklaring av modell, teoretisk så henger A og 2 sammen, B og 1 sammen, C og 3 sammen. A er Defender, B er Analyzer og C er Prospector. 1 er Facilitator, 2 er Accumulator og 3 er Utilizer. Til forskjell fra den opprinnelige modellen har vi for testens skyld endret plassering på Accumulator og Facilitator, slik som forklart og vist her i modellen.

### Respondent 1:

Kategoriserte foretaksstrategien som A - Defender og HR-strategien som 2 - Accumulator.

Foretaksstrategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 1 i foretaksstrategien som en blanding av A-Defender og B- Analyzer. Respondentens bedrift leverer ulike produkter i ulike markeder og er markedsleder hvor de opererer.

HR-strategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 1 i HR-strategien som en blanding av 2- Accumulator og 1- Facilitator. Bedriften baserer rekrutteringen på kandidatens potensial og motivasjon, og satser på langsiktige ansettelse



ved hjelp av intern skolering og opplæring. Bedriftens ansatte har mye rom for egenutvikling gjennom høy grad av autonomi i arbeidshverdagen.

### **Respondent 2:**

Kategoriserte foretaksstrategien som B - Analyser og HR-strategien som 3 - Utilizer

Foretaksstrategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så ser vi at respondent 2 plasserer foretaksstrategien også todelt, men med en overvekt på B- Analyser og sekundært på A- Defender. Bedriften er markedsledende, tilbyr ulike varer og tjenester i ulike markeder.

HR-strategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene ser vi også her behovet for å plassere HR-strategien i flere kategorier. Slik respondent 2 svarer så plasserer vi bedriftens HR-strategi som en blanding mellom 2- Accumulator og 1: Facilitator, ikke 3-Utilizer som respondenten gjorde ved innledende test med modell. De rekrutterer med fokus på motivasjon og potensial, de fremmer intern skolering og har en egen skole for intern opplæring. Bedriften fremmer egenutvikling blant de ansatte.

### **Respondent 3:**

Kategoriserte foretaksstrategien som B - Analyser og HR-strategien som 2 - Accumulator.

Foretaksstrategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 3 i foretaksstrategien til en blanding av A- Defender og C- Prospector. Respondenten vektlegger innovasjon og kontinuerlig utvikling av produktene sine som en stor del av sitt konkurransefortrinn. Videre beskriver respondenten bedriften som en markedsleder som søker kontinuerlig å opprettholde sin posisjon.

HR-strategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 3 i HR-strategien som en blanding av 2- Accumulator og 3- Utilizer. Bedriften baserer rekrutteringen på behovet der og da, og på kandidatens potensial og motivasjon. Det er en lav forpliktelse mellom den ansatte og bedriften. Den ansattes interesser ligger i hovedsak i seg selv og sine behov.

## **Respondent 4:**

Kategoriserte foretaksstrategien som C-Prospector og plukket ulike punkter fra HR-strategien

Foretaksstrategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 4 i en blandet foretaksstrategi bestående av A- Defender og B- Analyser. Respondenten er klar på at bedriften er markedsledere, og leverer ulike typer tjenester i ulike markeder. Videre forklarer respondenten hvordan bedriften har et konkurransefortrinn gjennom å være et kjent merkenavn.

HR-strategi: Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 4 i HR-strategien som en variant med elementer fra både 1- Accumulator, 2- Facilitator og 3- Utilizer. Respondenten forklarer hvordan bedriften gjennomfører langsiktig rekruttering og tilbyr intern opplæring av ansatte, samtidig som at de er avhengig av egenutvikling hos de ansatte.

### **4.3 Strategiske HR-avdelinger**

I oppgavens teoridel presenterte vi en modell av Brockbank (1999) der han tar for seg fire ulike dimensjoner av HR-aktiviteter og hvordan disse kan bidra til konkurransefordeler; operasjonell reaktiv/proaktiv, og strategisk reaktiv/proaktiv. I dette avsnittet presenterer vi funnene fra respondentene innenfor de fire ulike kategoriene.

#### **4.3.1 Operasjonelt reaktiv**

Operasjonelt reaktiv HR fokuserer på de hverdagslige og grunnleggende gjøremålene til en HR-avdeling. Gjennom intervjuene forsøkte vi å kartlegge hvorvidt respondentene gjennomfører operasjonelle HR oppgaver.

Respondent 1 forteller at *“Daglige gjøremål kan være alt fra rekrutteringsoppdrag, sykefraværsoppfølging, personalsaker og drøftingsmøter (...) Vi kommer med forutsetninger og rammer for lønn, og er ferdigforhandlet med alle fagforeninger.”*

Respondent 2: *“... effektivisere prosessen i forhold til utlysning av stilling, kaller inn til intervju, gjennomfører osv. (...) Utvikling og opplæring handler om å planlegge,*

*gjennomføre, evaluere, utvikle også innenfor alle kompetanse-søylene; Fag, språk, kundekurs, lederkurs osv.(...) lønnsprosesser består av å holde dialogen med alt som er av konflikter, opp og nedbemanning og virksomhetsoverdragelse.”*

Respondent 3 svarer *“det går på å legge ut stillingsannonser, behandle søknader, gi tilbakemelding på dem, kalle inn til intervjuer og avholde intervjuer. (...) med rekruttering og ansettelsesprosessen. (...) Og så er det registreringer, id-kort og sørge for at kontrakter og alt det formelle. Medarbeidersamtaler, oppfølging av medarbeiderundersøkelser, opplæring av nye ledere, oppfølging av enkelte medarbeidere grunnet sykefravær eller permisjoner eller spørsmål knyttet til forsikring, eller goder, personalordninger av forskjellige slag.”*

Respondent 4 forteller *“Det er HR sitt ansvar å støtte opp slik at man får tak i de ressursene som man trenger (...) lønn og stillingsopptrykk, tilbakemeldingsstrukturer, vi har noe som heter leading performance (...) læringskurs og opplæringsaktiviteter og utviklingsaktiviteter.”*

Vi ser en generell likhet i de grunnleggende oppgavene de ulike HR-avdelingene utfører av hverdagslig gjøremål. Dermed stemmer antakelsene til Brockbank om at de fleste HR-avdelinger er minimum på et operasjonelt reaktivt nivå.

#### **4.3.2 Operasjonelt proaktiv**

Operasjonell proaktive HR-avdelinger forbedrer de grunnleggende HR-aktivitetene gjennom HR-prosesser og ledelsesmetoder som brukes for å forbedre kvalitet og produktivitet i organisasjoner. Vi ønsket å kartlegge om de benytter kvalitative og kvantitative metoder for å måle HR-prestasjoner.

Respondent 1 forteller *“Nei, vi blir ikke målt på sykefravær (...) Vi blir målt på KPI'er (...) det blir en kvalitativ vurdering av tjenesten som leveres, ja (...) Vi blir målt på ulike tall, men det sier ikke noe om hvor god eller hvor dårlige vi er.”*

Respondent 2: *“Vi er jo en sparringspartner fra HR sin side som hjelper med å finne hvordan to bedrifter kan jobbe best mulig sammen med hverandre (...) Vi måler prestasjoner i en rekke oppsatte KPI'er (Key performance indicators) som vi blir enige om hvert år på globalt organisasjonsnivå hvor vi har en del faste ansatte som er standardmålingene i*

*forhold til sykefravær, turnover, medarbeidertilfredshet.” Videre forklarer respondenten hvordan bedriften benytter målinger for å kartlegge bedriftens behov “(...) vi jobber mye med å kjenne pulsen på hva tenker våre ansatte, hva tenker og føler de og hva er deres utfordringer og gleder, også må vi jo da måle, som skjer via medarbeiderundersøkelser etc. Deretter må vi analysere resultatene og evt treffe tiltak.”*

Respondent 3 forteller at de *“måler det på andelen intern rekruttering (...) vi måler også medarbeidertilfredshet og så måler vi sykefravær. Vi måler turnover. Vi har et arbeidsmiljøutvalg som også jobber forebyggende for sykdom (...) Så har vi statistikk som viser at av 500 søkere og X antall på intervjuer og X antall på kurs, så sitter vi igjen med så og så mange som presterer.”*

Ved spørsmål om hvilke ulike målinger bedriften til **respondent 4** benytter seg av svarer vedkommende: *“Det er vi veldig opptatt av, å måle sykefravær har vi veldig jevn oppfølging av, der ser vi forskjell på kvinner og menn, forskjell på når er det de slutter om det er tidlig eller sent i karrieren (...) HR støtter prosessen, vi har ganske mye målinger og vi er opptatt av det for å hele tiden se hvilken utvikling vi har på det som er viktig for oss.”*

Vårt inntrykk av respondentenes HR-avdelinger er at de måler sykefravær, turn-over og medarbeidertilfredshet. Det de også forteller er at de blir ikke direkte ansvarliggjort av disse statistikkene. Det som går igjen blant respondentene er at fokuset ligger på effektiv og god oppfølging av ansatte ved f.eks. sykefravær. De prøver også å tilrettelegge for ansattes helse gjennom gratis trening og andre helsemessige tiltak.

### **4.3.3 Strategisk reaktiv**

HR-avdelinger kan være strategisk reaktive gjennom to dominante veier; den ene måten er gjennom å støtte opp under bedriftsstrategien mtp. langsiktig målsetninger, og den andre er gjennom å utvikle kultur og teknisk kompetanse nødvendig for langsiktig suksess.

Respondent 1 svarer at *“vi er sentral i bedriftens strategiutvikling og vi har vært med og laget prosessen «onboarding» (...) Det er vi som har ansvaret for bemanningsstrategien (...) Det jobbes kontinuerlig med hvordan vi jobber med innovasjon og hvordan vi bidrar til å utvikle nye løsninger gjennom en egen avdeling (...) Vi jobber på alle kanaler vi kan for å implementere bedriftsstrategien i den daglige driften.”*

Respondent 2: *“For oss handler det mer å se avdelingen sitt fokus på menneskene og være en driver i organisasjonen når det kommer til kultur og personalledelse. Hvis vi skal ha best mulig påvirkning på drift og mest mulig forståelse for hvordan de fungerer for å kunne levere varene til de så tror jeg det er helt avgjørende at en HR-person må kunne gå ut av HR bobla innimellom og være mer business-orientert.”* Respondenten forklarer hvordan HR støtter bedriftsstrategien: *“HR-strategien må jo bygges opp slik at den sikter på å underbygge de overordnede målene og for vår del så har vi en veldig tydelig strategi på bedriftsnivå.”*

Respondent 3 forteller at de støtter opp under bedriftsstrategien med å *“plukke ut fra budsjettet, (...) for å påvirke det vi kan gjøre noe med.”* Når det kommer til bemanningsbehov forteller respondenten at det er *“HR’s oppgave å utfordre de behovene på kompetanse og kapasitet, og bli enig om hvordan vi best finner folk da. Bemanningsbehovet diskuterer vi som en del av budsjettplanene. Jeg får ansvaret for å kartlegge under budsjettet, hvor mange trenger XXXX og hvor mange trenger markedsavdelingen og hvor mange trenger IT-avdelingen. Jeg prøver få et bilde av behovene også mitt ansvar å sørge for at vi har løsninger da.”* Respondenten forteller videre at de har et bevisst forhold til *“det her med autonomi og flat struktur da, at alle sitter i et åpent landskap også alle lederne. Så stor grad av likhet rundt det. (...) Alle steder jeg har jobbet så har HR fått være med på planløsningene, fordi vi vet hvordan bedriftskulturen og samspillet mellom avdelingene, hvem som har med hvem å gjøre.”* De har stort fokus på kultur og hvordan denne blir formidlet gjennom kommunikasjon og de bruker *“verktøy for å utvikle folk særlig til et godt medarbeiderskap i forhold til våre verdier, hva er et godt lederskap i forhold til våre verdier.”*

Respondent 4 forteller at de *“(...) utformer vi HR strategien basert på strategien til XXXX. Så vi ser på hva HR må gjøre for å støtte opp XXXX sin overordnede strategi (...) viktig å støtte opp type lønnsomhet og det driftsorienterte for å bygge og sikre ny kompetanse fremover.”* Videre forteller respondenten at det ikke er deres ansvar å bemanne, men de må *“støtte opp slik at man får tak i de ressursene som man trenger.”* Vedkommende reflekterer også veldig over viktigheten over deres rolle i kulturbygging: *“Det tenker jeg er kjempeviktig for oss (...) linjelederne er kulturbærere og rollemodeller.”* De har også ulike programmer for å utvikle ønsket kultur: *“det heter XXXX, hvor vi har type managere som sammen med ledere og partnere i vår organisasjon bygger en felles kultur (...) hva er strategisk viktig for oss, hva*

*forventer vi av disse temaene. Dette tenker vi som kulturarbeid.*” De har også et bevisst forhold til kontorlandskapet: *“Vi har et aktivitetsbasert landskap, med veldig stor grad av bevissthet rundt behov for stillesoner, behovet for prosjektsoner, at huset skal tilrettelegge for de oppgavene som til enhver tid skal utføres.”* De har et åpent landskap: *“men det er soner. Slik at vi har et område i midten med kaffemaskin, lenestoler og sofaer liksom, hvor man setter seg ned og har de uformelle samtaleene.”* Respondenten forklarer også at de er: *“bevisst hvem som sitter i hvilken etasje, vi eier alle etasjene i hele bygget. Det er ikke hierarkisk, men det er forretningsområde avhengig.”* Lederne sitter i samme landskap som de andre ansatte.

Det er en generell tendens til at våre respondenter i sine respektive HR-avdelinger sterkt knytter HR-strategien opp mot gjeldende bedriftsstrategi på en strategisk reaktiv måte. Gjennom at de har fokusert på å utvikle verktøy for onboarding-prosesser for å raskt integrere nye medarbeidere inn i bedriften. De analyserer bemanningsbehov og kartlegger hvordan de skal løse sine oppgaver gjennom budsjettplanene (budsjett fungerer som et styringsverktøy for å implementere strategi). De har også et bevisst forhold til hvordan de skal sikre riktig kultur gjennom konkrete tiltak som f.eks. kontoroppbygging. Brockbank’s antakelser om at de fleste HR-avdelinger befinner seg på denne konseptuelle dimensjonen, forsterkes av våre funn.

#### **4.3.4 Strategisk proaktiv**

En strategisk proaktiv tilnærming er hvor HR skaper fremtidige strategiske alternativer, som bidrar til å optimalisere hele organisasjonen, dermed øker HR-avdelingen sitt potensiale til å skape konkurransefortrinn hos bedriften.

Respondent 1 forteller hvordan bedriften har implementert ulike tiltak for å bidra til å optimalisere hele organisasjonen: *“Vi monitorer alle sakene våre (...) Hvis vi ser at vi har noen ledere som ikke er flinke til det, så kjører vi kurs.”* Vår tolkning er at de forbereder lederne for å takle fremtidige utfordringer. Respondenten forklarer hvilken rolle de har ved oppkjøp og sammenslåing av selskap: *“Vi er med hele tiden, dette gjør vi hver uke. Enten så kjøper vi opp eller så skiller vi ut (...) Vi kaller det VO, virksomhetsoverdragelse.”*

Respondenten forklarer også hvordan bedriften alltid er i dialog med kunder for å utvikle nye løsninger og konsepter. *“Det er vårt ansvar å kurse våre ansatte ut ifra behovene til kundene*

*(...) Vi jobber med «people performance», talent, development. Alle disse store prosessene går i HR.”*

Respondent 2: *“Når vi setter strategier på konsernnivå så handler det fort om økonomi, så vi må lobbyere, hvis vi gjør de grepene klokt innenfor HR-perspektivet så vil det påvirke økonomi, enten ved at vi får bedre produktivitet, smartere arbeid, du kan jobbe mer digitalisert eller robotisert etc. Konkret jakter vi produktivitet og mindre/lavere kostnader.”*

Respondenten forklarer videre hvilke tiltak som blir gjennomført for at bedriften skal optimaliseres: *“...vår ideologi er at hvis vi har kompetente medarbeidere som har fått riktig opplæring og vi har motiverte og engasjerte medarbeidere så vil det igjen skape kvalitet hos kunden så kunden blir fornøyd, hvis kunden er fornøyd så skal vi i teorien kunne si at sirkelen er avsluttet og da får du vekst og tjener penger på det (...) Alt handler om å tilfredsstille kunden gjennom de interne ressursene.”*

Respondent 3 forteller at *“HR er representert i konsernledelsen og i ledergruppen i hvert enkelt land.”* De sitter ved lederbordet i hver nasjonale enhet og har medbestemmelse i utforming av bedriftsstrategien sammen med lederne for de andre respektive avdelingene. Motto deres er *“always innovative.”* Respondenten forklarer: *“Det er en av verdiene våre. Og i det så sier jeg, du spurte om autonomi, hvis vi vil ha autonomi eller om vi vil ha innovasjon og innovative kultur. Så må vi også gi folk muligheten til å eksperimentere uten å straffe. (...) det handler littegrann om å ta i bruk nye verktøy, utforske nye systemer. Kundesentret og de som jobber med teknisk installasjoner og service.”* Respondenten legger veldig fokus på prosessinnovasjoner, ting som gjør de standardiserte oppgavene lettere. Med tanke på om de hadde en rolle i sammenslåinger/oppkjøp fortalte respondentene at: *“når vi går inn i nye land ja. Og vi gjør det jo også regionalt i Norge, så når vi for eksempel skulle vurdere å flytte XXXX fra XXXX så var det en reell vurdering på tilgang på jobbsøkere.”* Respondenten forklarte også at de kom med eksterne analyser i form av *“risikoen for bemanning, greier vi å bemanne opp og beholde like god kvalitet på arbeidsstokken i Norge, her som der.”*

Respondent 4 forteller at vedkommende *“sitter i lederteamet som fullverdig medlem av den overordnede ledelsen (...) Vi har en rolle i ledergruppen, hvor det er representanter for HR (...) hvor har man et felles ansvar for de sakene som til enhver tid er oppe.* Respondenten forteller at vedkommende *“absolutt”* bidrar i strategiutviklingen. For å sikre kompetanse

som er iherdig mot fremtidige utfordringer bruker de ulike opplæringsprogrammer og eksterne undervisere/forelesere så vel som interne. *“Kombinasjonen av lokal og global opplæring er veldig sunt i en organisasjon som vår.”* I spørsmål om deres rolle i sammenslåinger og oppkjøp forteller respondenten at *“det blir mer som en støttefunksjon.”* Men respondenten forteller at vedkommende har vært med på å bli kjøpt opp og da lå fokuset på *“å komme raskt inn i kulturen å ha et støtteapparat som støtter opp om det, å det bidro HR med den gangen, så da antar jeg at vi faktisk gjør det, men vi har ikke hatt noen oppkjøp etter jeg kom inn i HR rollen.”* Innovasjonskultur er tydeligvis viktig for HR-avdelingen ifølge respondenten *“(…) vi har en global enhet som heter XXXX (…) Vi har vært veldig opptatt av å få frem innovasjon skjer like mye som oss som i start-ups. Og det kan skje fordi vi har en tverrfaglighet og et globalt miljø, og vi setter sammen de kloke hodene.”*

Strategisk proaktive HR-avdelinger er Brockbank’s siste dimensjon av konkurransefordeler gjennom HR. Brockbank (1999, 344-345) nevner at det er færre bedrifter som befinner seg her jf. Figur 3 (2.2.1 Livssyklusen til HR’s konkurransefordeler). Vi ser at de ulike bedriftene har alle elementer av det som Brockbank beskriver som å være strategisk proaktiv.



## 5.0 Analyse og drøfting

I denne delen vil vi knytte funnene fra intervjuene opp mot teorien på en systematisk måte. Her ønsker vi å besvare problemstillingen, gjennom å analysere funnene i lys av det teoretiske rammeverket og annen relevant litteratur. Kapittelet vil bli delt opp med samme logiske oppbygning som foregående kapittel.

### 5.1 Sammenheng foretaks- og HR-strategi

Vi åpnet teorikapittelet med å forklare tre ulike foretak- og HR-strategier. Bird og Beechler (1995) setter disse sammen i en logisk sammenheng som forklart i avsnitt 2.1.3.

Respondentene fikk mulighet til å plassere seg innenfor de ulike kategoriene, presentert i avsnitt 4.2. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål til respondentene for å bekrefte riktigheten av deres plassering.

**Respondent 1** valgte Defender og Accumulator, noe som samsvarer med anbefalingen til Bird og Beechler (1995). Valget av Defender falt respondenten naturlig siden de klart er markedsleder i deres bransje. Respondenten svarer også til at de *“finner jo på nytt hele tiden, om det er fordi kunden krever det eller om det er fordi vi ønsker det,”* noe som gjør at de også passer inn i kategorien Prospector. Men etter litt refleksjon rundt bransjen respondenten opererer i, kom vi frem til at selv om at det er et mangfold av ulike oppgaver de utfører, så konkurrerer de med lignende bedrifter som også tilbyr et mangfold av tjenester, og der er de markedsleder. Under spørsmål vedrørende valget av HR-strategi, var det et godt samsvar mellom respondentenes valgte strategi og kontrollspørsmålene. Under spørsmålet om de rekrutterer for potensialet og motivasjon svarte respondenten *“Det gode gamle uttrykket: hire for attitude, train for skills.”* Bird og Beechler 1995; Miles og Snow (1984) spesifiserte viktigheten av at skoling for manglende kompetanse burde skje internt, og viktigheten av rekruttering av medarbeidere med et stort iboende potensial, de må også videreutvikles slik at bedriften kan utnytte ressursen effektivt på en måte som sikrer stabil levering. Måten de sikrer gode rekrutteringer er gjennom at *“(…) vi har rekrutteringsverktøy tilgjengelig, vi har intervjuguides, vi har referanseguides, alt er laget. Kurs har vi, vi har gjort alt.”* Vi tenker at samsvaret mellom foretak- og HR-strategien kan forklares med at bedriften typisk utfører standardiserte tjenester, dermed trenger de ikke stor grad av differensiert arbeidskraft i felt-enhetene, hvor den største delen av arbeidstakerne er. Dermed etter mange år med

prøving/feiling har HR-avdelingen klart å tilpasse seg bedriftsstrategien så optimalt som mulig.

**Respondent 2** valgte bedriftsstrategien Analyser og HR-strategien Utilizer. Noe som ut fra vårt teoretiske rammeverk; Bird og Beechler (1995, 25-30) ikke er den optimale tilpasningen. Ut fra svarene til respondenten, er det ikke tydelig hvilken av typologiene som er mest riktig. Bedrifter som går under kategorien Defender kjennetegnes ofte ved at de opererer med en smal produktlinje i et stabilt marked med mulighet for jevn vekst (Bird og Beechler 1995, 26). Bedriften tilbyr ulike tjenester, men de er også markedsleder innenfor sin bransje, noe som i utgangspunktet hører sammen med Defender-strategi. De er også ute etter å kontinuerlig utvikle nye produkter og løsninger, noe som underbygges av respondentens valg av Analyser-strategi, og Miles & Snow (1984, 38) sin forklaring på Analyser: “Bedriftene er stadig ute etter å finne tilleggsprodukter til sin eksisterende produktlinje og utvikle nye produkter til nye markeder.” Dermed kan vi argumentere for at bedriftsstrategien er en blanding av primært Analyser og sekundært Defender. Respondenten valgte en Utilizer HR-strategi, som kjennetegnes gjerne ved å ikke ha overflødig personell, besette riktig kompetanse til de gitte problemstillingene arbeidsgiveren står ovenfor. Respondenten forklarer at de *“er en ganske lean organisasjon, så vi rekrutterer ikke for fremtiden i form av at man tar inn mer bemanning enn det man trenger, men det kan hende seg man rekrutterer for mye folk for å sikre seg.”* Dette samsvarer med Utilizer-strategi, men etter vår egen refleksjon så vil det være lite korrekt å begrense en slik strategi utelukkende til én bestemt typologi. Respondenten forklarer at de ansetter på grunnlag av *“motivasjon og potensial”* og de krever ikke utdanning eller tidligere kompetanse av sine operative ansatte fordi all skoleing skjer internt. Derfor er HR-strategien Accumulator mer nøyaktig for å beskrive HR-avdelingen.

**Respondent 3** valgte ut fra test-modell bedriftsstrategien Analyser og HR-strategien Accumulator. Noe som ikke er optimalt ut fra Bird og Beechler (1995, 25-30). Analyser passer sammen med Facilitator. Under kontrollspørsmålene blir det spesifisert at *“(…) Det er jo et kjerneprodukt, som består av mange komponenter, men driver ikke med mange forskjellige, vi har ikke mange forskjellige inntektslinjer.”* De er også markedsledende innenfor deres bransje, noe som samsvarer med Defender-strategien. De fokuserer også *“veldig mye på innovasjon, og vi har jo noen hundre ingeniører som kontinuerlig jobber for å utvikle produktene teknisk på vegne av alle landene vi opererer i og på vegne av kundene som skal bruke de”*, som er typisk for typologien Prospector, hvor fokuset ligger ifølge Miles og

Snow (1984, 37-38) på å utvikle nye produkter, substitutter til eksisterende produkter og er med å påvirke markeder. Slike typer bedrifter er innovative og svarer på markedets ønske og trender. Respondenten valgte Analyzer, men vi vil argumentere for at det heller er en blanding av Prospector og Defender. Med bakgrunn i oppfølgingsspørsmålene så plasserer vi respondent 3's HR-strategi som en blanding av Accumulator og Utilizer. Bedriften baserer rekrutteringen på behovet der og da, og på kandidatens potensial og motivasjon. Det er en lav forpliktelse mellom den ansatte og bedriften, og den ansattes interesser ligger i hovedsak i seg selv og sine behov. Strategien tar sikte på å utnytte de menneskelige ressursene så effektivt som mulig til enhver tid.

Bedriften og bransjen **respondent 4** jobber i, er preget av diversifikasjon. De sprer virksomheten sin i flere produktlinjer/tjenester. Respondenten forklarer at de blir mer *“produktifisert og at vi må utvikle flere produktlinjer i en slik global verden vi er i nå. Vi må omorganisere for hvordan skal vi organisere oss i takt med kundenes verdiskapningsprosesser, at vi kan tilby skreddersydde produkter opp mot deres behov.”* De har en veldig dynamisk bedrift og det ble derfor problematisk å plassere seg i en viss kategori, men respondenten havnet på Prospector. Kontrollspørsmålene viser til litt motstridende svar: *“vi er godt etablert i markedene vi opererer i (...) XXXX er ikke så innovativt.”* Litteraturen viser til at Prospector-bedrifter kjennetegnes ved å være utfordrere, opererer i ukjente og nye markeder med mye konkurranse (Bird og Beechler 1995; Miles og Snow 1984). Når respondenten ble spurt om å velge ut den best passende HR-strategien, valgte vedkommende å plukke ut fra hver kategori. *“Vi rekrutterer veldig mange nyutdannet, og det er basert på motivasjon,”* som er typisk for Accumulator. De oppmuntrer ansatte til egenutvikling: *“i veldig stor grad. Vi er helt avhengig av at ansatte utvikler seg fordi vi selger jo kompetanse. Så det å ha en kompetanse som er viktig for kundene våre, det er helt avgjørende.”* Som kjennetegnes ved Facilitator-strategi. De har ansatte med *“veldig høy indre forpliktelse. Vi har høyt utdannet medarbeidere som ønsker å relatere seg til hvordan virksomheten jobber og hva vi gjør”*, og respondenten *“tror de er interessert i bedriften, vi har et hav av ansatte som står på virkelig for at XXXX skal være et godt sted å være. De står også på for seg selv, de har et ambisjonsnivå. Mange ønsker å prestere veldig bra.”* Dette er kjennetegn ved at Utilizer(e) innhenter arbeidsklare ressurser med rett kompetanse på nåværende tidspunkt. Medarbeiderne kjennetegnes ved å være kreative, gjerne ansatt i kortere perioder for å fylle et behov et eller flere steder. Bedriften er veldig prestasjonsbasert, dermed ønsker ansatte å yte maksimalt under de periodene de jobber der, fordi merkenavnet til bedriften er bra å ha på

CV-en. Vår antakelse er dermed at de gjerne ikke jobber der i mange år, grunnet stress og prestasjonspress.

### **5.1.1 Oppsummering og kritikk**

Vår tilnærming til denne delen av vårt teoretiske rammeverk var gjennom en deduktiv fremgangsmåte, som betyr at vi tok utgangspunkt i eksisterende teori for å undersøke holdbarheten i denne (SNL, 2017). Vi gikk veien gjennom eksisterende teori, og testet denne empirisk. Det vi opplevde gjennom empirien vår var at det er vanskelig å snevre inn komplekse bedrifter i enkle typologier, bedriftene har elementer av alle disse. Dermed får vi for mye frihet til å plassere de der vi ønsker, det skal sies at vi har gjort vårt beste for å gjøre det så korrekt som mulig og ikke plassere de slik at vi får bekreftet teorien. Vår antagelse er at det nødvendigvis ikke er formålet å forenkle reelle bedrifter i så stor grad, men at det heller skulle brukes som et overordnet styringsverktøy for å gi veiledning for den beste strategiske passformen mellom bedriftsstrategi og HR-strategi.

Gjennom våre funn vedrørende disse ulike typologiene, merker vi at HR-avdelingen i de ulike bedriftene er meget dyktige til å tilpasse seg overordnet bedriftsstrategi selv om de ikke nødvendigvis passer inn i de gitte optimaliserte strategiene til Bird & Beechler (1995) og Miles & Snow (1984). Derfor fortsetter vi analysen ved å konkretisere hva HR-avdelinger kan gjøre for å skape en konkurransefordel (Brockbank) og hvordan våre respondenter har utviklet effektive og kompetente praksiser.

## **5.2 Drøfting av hvordan respondentenes HR-avdelinger bidrar til konkurransefordel**

### **5.2.1 Operasjonell reaktiv/proaktiv**

Brockbank (1999, 342) forklarte at de HR-avdelingene som opererer på et operasjonelt reaktivt nivå fokuserer på grunnleggende HR-oppgaver som: utbetale lønn, administrere sykefravær, ansettelse og ferieplanlegging. Alle respondentene fikk spørsmål om hvilke hverdagslige gjøremål de utfører, og fokuset vårt videre i intervjuet var å kartlegge om noen av respondentenes avdelinger målte prestasjoner og eventuelt hvordan. Det var også hensiktsmessig å finne ut hvilke verktøy som blir benyttet.

Respondent 1 gjennomfører aktiviteter innen rekruttering, sykefravær, personalsaker og oppfølging. Respondent 3 forklarer: *“Det går på medarbeidersamtaler, oppfølging av medarbeiderundersøkelser, opplæring av nye ledere, oppfølging av medarbeidere grunnet sykefravær eller permisjoner (...) det kan være utstedelse av attester, det kan være utstedelser av HMS-kort.”* I likhet med respondent 1, hadde respondent 3 fokus på de grunnleggende administrative oppgavene som rekruttering, oppfølging og personalordninger. Respondent 3 har også ansvar for *“registreringer, id-kort og sørge for at kontrakter og alt det formelle,”* på samme måte som respondent 1. Respondent 1 og respondent 3 utførte oppgaver som ga grunnleggende rammer og betingelser for bedriften, mens respondent 2 og 4 hadde et mer fokus på å støtte opp bedriftens strategi og effektivisering. Respondent 2 forklarte hvordan bedriften effektiviserte prosesser gjennom utvikling og opplæring av ulike kompetanser: *“utvikling og opplæring handler om å planlegge, gjennomføre, evaluere, utvikle også innenfor alle kompetanse-søylene; Fag, språk, kundekurs, lederkurs.”* Respondent 4 sa: *“Det er HR sitt ansvar å støtte opp slik at man får tak i de ressursene som man trenger,”* som forklarer hvordan avdelingen utfører de administrative oppgavene med utgangspunkt i bedriftsstrategien. Basert på respondentenes svar kunne vi se to respondenter skille seg ut gjennom å ha et strategisk forankret fokus på HR-aktivitetene slik at aktivitetene skulle gjennomføres til bedriftens egen vinning med tanke på vekstmuligheter slik som Brockbank (1999, 339) forklarer.

Vi ønsket også å undersøke i hvilken grad de ulike HR-representantene benyttet seg av outsourcing. Brockbank (1999, 342) presiserer at ulike former for utnyttelse av eksterne tjenester kan være lurt for HR-avdelinger for å bruke mer tid på og rette fokuset på strategisk planlegging. Praksiser som outsourcing, ulike tjenester for lønnsutbetaling, midlertidig arbeidskraft kan brukes for å redusere HR's oppgaver, og fokuset kan i større grad være på rekrutteringsprosesser, opplæring, karriereforvaltning, interne kommunikasjonskanaler etc. Respondent 1 forklarer at de ikke benytter seg av noen form for outsourcing. Respondent 3 forklarer at de bare outsourcer når de trenger *“eksperter innenfor skatt, utestasjoneringer.”* Men respondenten forklarte at bedriften er i prosessen av å ansette en egen jurist. Respondent 2 forklarer at de *“i en mindre grad”* benytter seg av outsourcing, og vedkommende spesifiserer at de har outsourcet deler av fakturaprosessen til sine eksterne kunder. Respondent 4 forklarer at det er vanlig i deres bransje å outsource *“Ja, det er en trend i vår bransje å outsource eller hvertfall å ha andre leveransemodeller. Hvis man*

*tenker consultingarbeidet så er det noe om å benytte andre enheter med billigere arbeidskraft enn det vi har i Norge.”*

En fordel med outsourcing er at det gir mulighet til å være mer fleksibel og bedriftene kan fokusere på «kjernekompetanse». Om den spesifikke bedriften har en fordel gjennom outsourcing blir vanskelig for vår del å si noe om, det krever innsikt i kostnader av å ha interne ansatte som jobber med oppgavene og hva det ville kostet å la eksterne aktører gjennomføre de. Brockbank (1999) drøfter ikke kostnadsspørsmålet, men legger heller vekten på at outsourcingen skal gi HR-avdelingen større mulighet til å fokusere på, og optimalisere deres rutiner og prosesser. Dermed kan det i noen tilfeller være lurt og i andre, ikke. Respondent 4 jobber i en bransje hvor det stilles høye krav til utførelse og kvalitet i arbeidet, dermed kan det argumenteres for at det er viktigere for deres del at enkle, men tidkrevende oppgaver blir outsourcet. Respondent 1 jobber i et stort maskineri med veldig mange ansatte, muligens med litt overflødig arbeidskapasitet, hvor det kanskje er mer lønnsomt å ta slike oppgaver internt.

Vi ønsket å få innsikt i om HR-avdelingene benyttet seg av kvalitative eller kvantitative metoder for å måle egne prestasjoner. Det henger sammen med bakgrunnen for oppgaven, om hvorvidt man kan måle verdiskapningen HR-avdelingen bidrar med. Respondent 1 uttalte: *“Vi blir målt på kpi”*, respondent 2 sa: *“Vi måler prestasjoner i en rekke oppsatte kpi'er som vi blir enige om hvert år på globalt organisasjonsnivå som standardmålinger.”* Respondent 3 forklarte at de målte turnover, sykefravær og medarbeidertilfredshet, men utdypet ikke hvordan. Respondent 4 forklarte hvordan de var veldig opptatt av å måle ulike aktiviteter for å se hvilken utvikling organisasjonen hadde; *“HR støtter prosessen, vi har ganske mye målinger og vi er opptatt av det for å hele tiden se hvilken utvikling vi har på det som er viktig for oss”*, men det kom ikke frem noe klart svar for hvordan målingene ble gjennomført. Både respondent 1 og 2 måler prestasjoner gjennom KPI (key performance indicators) som er et kvalitativt verktøy som skal hjelpe bedriften å få rett fokus og øke effektiviteten, bruken av kpi gir bedriften forståelse for hva som skal prioriteres.

Respondent 3 forklarer at *“vi måler det på andelen intern rekruttering.”* Respondenten spesifiserer at de ønsker å rekruttere internt på grunn av dyre kostnader knyttet til eksterne bemanningsbyrå. Respondenten forklarer også at det kan være *“høy turnover i en avdeling, eller høyt sykefravær i en avdeling, så kan det være et symptom på at noe i den avdelingen*

*ikke fungerer.*” Dette er ikke noe HR-avdelingen blir direkte ansvarliggjort for, men de blir som regel pålagt ansvaret for å undersøke hvorfor det er slik: det kan være arbeidsbelastningen, lederen eller konflikter mellom medarbeidere. Vedkommende forklarer at hvis noe slikt oppstår har de ansvaret for å løse problemene. Respondenten forklarer også at *“jeg blir jo også målt på selskapets resultater. Og resultatene i avdelingene til mine nærmeste kollegaer for eksempel salgsresultater.”* Det forklarte vedkommende gjennom at det er deres ansvar å ha riktig antall medarbeidere og kompetanse i de ulike avdelingen. Respondent 4 forklarer at de har nøye oppfølging av sykefravær, hvor de også fører statistikk mellom antall sykedager mellom menn og kvinner, samt hvor lenge de jobber hos dem. Vi reflekterte litt over den uttalelsen, og lurer på hva som er motivasjonen bak slik type statistikk. Mulig det spiller inn på hvem de ansetter, men det kan også være et verktøy for å eventuelt forbedre arbeidsplassen for det kjønn som har mest sykefravær.

Det vi har klart å kartlegge gjennom funnene våre er at alle fire respondentene utfører operasjonelle oppgaver som ansettelse, ferieplanlegging, personalsaker, medarbeiderundersøkelser og praktiske oppgaver tilknyttet kontrakter, id-kort og avslutting av arbeidsforhold. Brockbank (1999, 342) beskriver dette som operasjonelle reaktive HR-avdelinger, disse opererer på det laveste nivået jf. Figur 3 (2.2.1 Livssyklusen til HR´s konkurransefordeler).

Som tidligere nevnt befinner de aller fleste HR-avdelingene seg på dette nivået, dermed bidrar de ikke med en konkurransefordel på dette nivået. Videre undersøkte vi hvorvidt de ulike respondenten målte HR-prestasjoner gjennom kvalitative eller kvantitative metoder. Her merket vi at det var litt forskjell på respondentene. To av respondentene bruker KPI'er, som er et kvalitativt verktøy som skal hjelpe bedriften å få rett fokus og øke effektiviteten. Vår forståelse er at HR-avdelingen blir målt på samme måte som andre avdelinger, om bedriften når sine objektiver. Én av respondentene blir målt på intern rekruttering. Alle respondenter blir målt på sykefravær, men ingen av de blir direkte ansvarliggjort for høyt fravær. Det er deres oppgave å tilrettelegge for medarbeiderne for å minske fraværet, respondent 3 forteller at de har gratis treningssenter for sine ansatte, samt har påmeldte lag i innenfor bedriftsfotball.

### 5.2.2 Strategisk reaktiv

Brockbank's påstand er at de fleste HR-avdelinger ligger på dimensjonen strategisk reaktiv. Det ble gjerne definert to veier til å være strategisk reaktiv, (1) gjennom å støtte opp under bedriftsstrategien langsiktige målsettinger. (2) Gjennom å utvikle kultur og teknisk kompetanse nødvendig for langsiktig suksess (Brockbank 1999, 342-343).

Vi startet med å kartlegge hvordan respondentenes respektive HR avdelinger går fram for å implementere bedriftsstrategien inn i den daglige driften av avdelingen. Respondent 3 fortalte at *“det er knyttet til hvilken fase bedriften er i. I en stabil driftsfase så har HR en annen posisjon. I vekstfaser og sånn som hos oss hvor det er utrolig viktig at jeg kjenner til hva som rører seg av planer i hver enkelt avdeling.”* Respondent 4 har en mer bestemt rolle i planleggingsprosesser: *“Det er representanter for HR, men i et ledermøte har man et felles ansvar for de sakene som til enhver tid er oppe.”* Respondent 3 tilpasser seg bedriftsstrategien når det er nødvendig og spesifiserer at i vekstfasen så har de en sentral rolle å få folk inn og/eller flyttet mellom avdelinger etc. Vi stilte et oppfølgingsspørsmål til respondent 1 for å spesifisere hva vi mente med spørsmålet og brukte eksemplet: hvis bedriften skulle åpne i en ny by, hva ville deres rolle vært? Vedkommende svarer *“vi hadde nok fått rolle på rekruttering, og på onboarding. Kurse folk og få dem i gang.”* Brockbank (1999, 342-343) forklarer at når fokuset ligger på foretaksstrategien, blir rollen til HR ganske synlig: Hvor mange ansatte trenger vi; Hvor finner vi dem; Hvilke kvalifikasjoner er nødvendig? Vi ser sterke tendenser til at hovedfokuset til respondentene i tilpasning til overordnet bedriftsstrategi baserer seg på bemannings-relaterte aktiviteter. Respondent 4 mener *“det viktig å støtte opp type lønnsomhet og det driftsorienterte for å bygge og sikre ny kompetanse fremover.”* Vi ser også at respondentene legger fokus på kompetanse, både i nåtid og i fremtid. Ansatte blir kurset for å fungere optimalt i bedriften, samt at de rekrutterer kompetanse mot framtidige utfordringer. Respondent 3 forklarer også at de *“plukker ut fra budsjettet, det vi kan påvirke å gjøre noe med.”* Nøkkelen til strategisk utførelse er å linke strategiprosessen til handlinger gjennom operasjonelle planer: allokering av ressurser, gjennom budsjettering (Grant og Jordan, 2015, 317). Grant og Jordan presiserer at implementering av strategi ofte gjøres gjennom operasjonelle planer som å plukke fra budsjettet som respondent 3 forklarer. Respondent 2 presiserer at når bedriftsstrategien blir lagt, så *“må HR-strategien bygges opp slik sånn at den sikter på å underbygge de overordnede målene.”* Alle respondentene jobber opp mot bedriftsstrategien på én eller annen måte, men vi fikk lite konkrete svar. Det som gikk igjen var rekruttering, holde oversikt over



hvor mange ansatte man trenger, hvilke kompetanser som er nødvendig for nåtid og fremtid, som er i tråd med Brockbank's antagelser om hva de sentrale oppgavene til HR er i tilpasning til bedriftsstrategi. Vi merket at spørsmålet kunne virke vanskelig, ikke fordi det krever spesialisert kunnskap å besvare, men heller fordi at implementering av strategien gjerne er noe som faller respondentene naturlig. Derfor vil vi tro at respondentene har reflektert lite over akkurat dette, dermed kunne de ikke gi konkrete svar på tiltak de utfører.

Vi hadde gjort oss noen tanker om at rekrutteringer er en viktig aktivitet som HR-avdelinger har ansvar for, derfor valgte vi å undersøke hvilket ansvar de ulike respondentene har i strategisk rekrutterings-perspektiv. Respondent 4 forklarer at de ikke har direkte ansvar for rekruttering, men de skal *“støtte opp slik at man får tak i de ressursene som man trenger.”* Respondent 1 derimot har det fulle ansvaret for bemanningsstrategier, men forklarte at feltenheter (partnere) har full autonomi i bestemmelse av hvem de vil ansette basert på HR-avdelingens retningslinjer: *“(…) hva slags faste kontrakter er det vi har. Hva slags vikariater er det vi har. Og hva slags tilleggs-bemanning trenger vi.”* Respondent 3 forklarer at det er de ulike avdelingslederne som selv rekrutterer, men det er deres oppgave å *“utfordre de behovene på kompetanse og kapasitet, og bli enig om hvordan vi best finner folk da.”* Det blir også spesifisert at det er HR-avdelingen som legger bemanningsstrategier, og det blir kartlagt under budsjettet. Deres oppgave blir å analysere hvor mange som trengs i de ulike avdelingene og gi avdelingsleder tillatelse til å ansette et visst antall ansatte. De bistår også i intervjuene og har laget ferdige intervjuguider for å hjelpe til i prosessen. Respondent 2 har heller ikke et direkte rekrutteringsansvar, men forklarer at: *“HR bidrar med å effektivisere prosessen i forhold til utlysning av stilling, kaller inn til intervju, gjennomfører osv.”* Det er litt ulikheter mellom respondentene mtp. hvilket ansvar de har når det kommer til rekruttering og bemanningsstrategi. Ingen av respondentene har direkte ansvar for å rekruttere i avdelingene, men de bistår i intervjuer og har utviklet ulike verktøy for å best sikre rekrutteringsprosessen (f.eks. intervjuguide). De fokuserer i hovedsak på å kartlegge behov i form av antall, og hva budsjettet tillater dem å gjøre, noe som stemmer godt overens med at de implementerer bedriftsstrategien inn i HR-avdelingen. Samt at de må kartlegge nødvendig kompetanse både for nåtid og fremtid.

Som nevnt innledningsvis kan HR-avdelinger være strategisk reaktiv gjennom å ha fokuset på og utvikle kultur basert på målsettingene til bedriften. Vi spurte respondentene hva deres rolle er i bygging av kultur. Respondent 2 tenker at: *“HR har et særskilt ansvar for å være*

*kulturbærere.*” Respondent 1 forteller at de har en sentral rolle i deres visjon. Respondent 4 synes *“at det er linjelederne som er kulturbærere og rollemodeller.”* Respondent 3 sier *“at HR sammen med markedsavdelingen vært med å utvikle og formulerer verdiene våre.”* Respondentenes svar tyder på at HR-avdelingene har et ansvar for å bære frem ønskelig kultur. Respondent 4 forklarer at når de skal utvikle kultur så er det *“ledere og partnere i vår organisasjon bygger en felles kultur,”* vedkommende forteller at de årlig holder et slikt møte, hvor lederne og partene setter seg ned sammen og blir enige om hvordan de vil at kulturen skal være. Respondent 3 har en litt annen tilnærming hvor alle ansatte får komme med *“innspill på hvordan de synes bedriftskulturen vår er og hvilke verdier som preger vår kultur.”* Gjennom årlig spørreundersøkelse basert kun på kultur. De ansatte i bedriften får være med på å forme kulturen, og det kan tenkes at bedriften tillater det fordi de er markedsledende med et differensiert produkt, de er lønnsomme og retter fokuset innad for å gjøre det til best mulig arbeidsplass for ansatte. Dette stemmer overens med trinn 6: hvor fokuset ligger på å designe den HR-praksisen som best bidrar til å utvikle den ønskede bedriftskulturen (Brockbank 1999, 343). Respondent 1 forklarer at implementering av kulturen skjer allerede i onboarding prosessen. De er også markedsledende i deres bransje, men vi tror at fokuset ligger i større grad på kostnadseffektivisering, dermed kan det være fordelaktig for deres del å implementere en bestemt kultur som fokuserer på nettopp dette. Respondent 3 forklarer også at de bruker funnene fra den årlige spørreundersøkelsen til å forme onboarding-prosessen, samt å bruke det til å eliminere uønsket kultur. Eliminering av uønsket kultur er trinn 5 i Brockbank (1999, 343) anbefalinger for kulturbygging og implementasjon. Respondenten forklarer også at måten de sørger for at ønsket kultur blir formidlet er gjennom: *“Formalisering i hvordan de skal skrives og hvordan de skal uttrykkes, så har det vært en prosess hvor HR har vært ansvarlig for å få dette her til kjent i organisasjonen. Så det handler om at vi tar det med i intervjuer (...) i opplæring og onboarding, det skal synliggjøres i landskapet vårt, det skal med i medarbeiderundersøkelser.”* Vi spurte om respondenten kunne konkretisere litt og fikk spesifisert at det var gjennom kommunikasjon, og at det er godt forankret i de eksplisitte verdiene til bedriften. Respondent 2 forklarer at bedriften har et stort fokus på sikkerhetskultur og at dette blir implementert gjennom gode HMS-kurs etc. Alle respondentene kommer også med innspill om at sosiale aktiviteter som julebord, middager, belønninger som vinflasker osv. er med på å forme en god kultur hvor de ansatte ønsker å gjøre en god jobb, fordi de vet at det blir lagt merke til.

Vi ser at det er ulikheter i respondentenes framgangsmåte når det kommer til å bygge kultur. To legger vekt på å gi ansatte mulighet til å være med å forme kulturen, mens i to av bedriftene er det lederne som sørger for at utvikling og implementering av ønsket kultur. Man kan ikke argumentere for at noen gjør det bedre enn andre, det er gjerne ulike veier til målet. I to av bedriftene tenker vi at de ønsker større kontroll over hvordan de skal ha det for å effektivisere alle ledd i prosessen. Mens i de to andre er det generelt større grad av frihet blant ansatte og bedriftene er preget av at det kreves i større grad individuell kompetanse. Dermed vil de to sistnevnte mest sannsynlig ønske flere synspunkter på hvordan ting burde være, deretter eksplisitt definere verdier og ønsket kultur ut fra et nyansert bilde av ansattes preferanser.

Vi ønsket også å få innsikt i hvordan kontorlandskapet i de ulike bedriftene er utformet. Trinn 6 handler om å designe den HR-praksisen som best bidrar til å utvikle den ønskede bedriftskulturen gjennom f.eks. kontorlandskap og kommunikasjonskanaler (Brockbank 1999, 343). Respondent 1 forteller at de har et bevisst forhold til kontorlandskapet: *“Det er helt flat struktur, her sitter konserndirektører sammen med folk sine, de har ikke kontor engang, det er jo bra fordi det bidrar til fri flyt av kommunikasjon.”* Slik respondent 2 forklarer så har de kjøpt et selskap som jobber med å designe hvordan arbeidsplassen skal se ut, hvem som skal sitte hvor, plassering av møterom etc. De benytter seg av flat struktur som bidrar til bedre kommunikasjon og fjerner hierarkier, og respondenten tror at det *“påvirker bedriftskulturen positivt, etter min mening.”* Respondent 3 forteller at de har et meget bevisst forhold til hvordan kontorlandskapet er organisert: *“Det er ikke noe forskjell på størrelsen på skrivebordet til en direktør og en som ikke er det. Stor grad av likhet rundt det. Administrerende direktør sitter sammen med oss.”* Respondentens bedrift skiftet lokaler for 1,5 år siden, og vedkommende var aktivt med i utformingen av det nye kontoret. Vedkommende reflekterer også over hvordan kontoroppbyggingen påvirker kulturen i større grad enn de er bevisst på. Respondent 4 forteller at de også har flat struktur: *“Alle sitter i landskap, inkludert toppledelsen (...) Det er ikke hierarkisk, men det er forretningsområde avhengig. Man har mest behov for å samarbeide med sin egen enhet.”* Respondent 1, 2 og 3 uttrykker også at avdelingene/ansatte blir plassert med sin tilhørende enhet, f.eks. markedsavdeling, HR-avdeling, økonomiavdeling etc.

Når det kommer til å bygge kultur ser vi at de ulike respondentene har ulike tilnærminger, respondent 1 og 2 fokuserer i større grad at det er lederne som definerer ønsket kultur og dette

blir implementert gjennom onboarding-prosesser, og bruk av interne kommunikasjonskanaler. Hos respondent 3 og 4 virker det som at de ansatte har medvirkning på hva som i felleskap er ønskelig kultur. På samme måte blir dette implementert gjennom onboarding-prosesser, gjennom å ha kulturen fremvist skriftlig i landskap, formidlet på medarbeidersamtaler. De er alle bevisste på kontorlandskapet og flat struktur blir brukt i hver av bedriftene, som de alle mener gir en bedre flyt av kommunikasjon. Chron forklarer i artikkelen “flat vs. hierarchical organizational structure” (2019) at en av fordelene med flat struktur er at det øker koordinasjonen og hurtigheten i kommunikasjon mellom ansatte. Dette gjenspeiles i respondentenes tanker. At det er ulik tilnærming til kultur og implementering skyldes gjerne at det er ulike ønsker i hva som er gunstig og bransjen bedriftene befinner seg.

### 5.2.3 Strategisk proaktiv

Strategisk proaktive HR-avdelinger er det siste bidraget fra Brockbank (1999, 344-345) der han viser til hvordan de kan bidra med å oppnå konkurransefordeler. Det er få HR-avdelinger som lykkes i å være strategisk proaktive, selv om dette bidrar til å gi de største konkurransefordelene jf. Figur 3 (2.2.1 Livssyklusen til HR´s konkurransefordeler). Dette er fordi det kreves høy kompetanse for å kunne være med på å utforme strategiene direkte og gjøre de rette tiltakene i et langsiktig perspektiv. Dette går også på å få en plass ved lederbordet i bedriften. Måter en bedrift kan være strategisk proaktiv på er; 1) gjennom å utvikle en innovasjons-fokusert kultur, 2) være en direkte ressurs under oppkjøp og sammenslåinger, 3) eller å utvikle interne kapabiliteter som skal være iherdig mot fremtidige utfordringer.

Brockbank forklarer hvordan det er formålstjenlig for bedriften å la HR-avdelingen få en plass ved lederbordet. Vi stilte spørsmål om HR hadde en aktiv rolle i ledergruppen, og respondent 1 svarte: “*Vi er definitivt tilstede*”, men det ble ikke utdypet mer hvilken rolle avdelingen hadde. Respondent 2 forklarte hvordan HR har en plass i konsernledelsen med HR-direktør. Videre utdyper respondenten: “*HR har også en plass i ledergruppene til hvert forretningsområde med HR-sjef eller HR-business-partner.*” Respondent 3 svarte: “*Vi er i ledergruppen i alle land, HR representert i konsernledelsen og i ledergruppen i hvert enkelt land.*” Respondent 4 forklarer hvordan HR-avdelingen har representanter fra HR i ledergruppen. Ut ifra svarene til respondentene kan vi se hvordan HR har blitt implementert inn i ledelsen hos bedriftene slik at HR-avdelingen har mulighet til å bidra gjennom å tilføre HR-kunnskaper inn i strategiutforming, som Brockbank (1999, 345) foreslår.

Vi vil her starte med å kartlegge utviklingen av kultur i bedriftene knyttet mot innovasjon og drøfte det opp mot Brockbank's (1999) teori. Det vil alltid være en kultur i en bedrift enten det er bevisst, eller ubevisst. For å få innsikt om hvordan de ulike bedriftene fokuserer på innovasjon, stilte vi spørsmål om hvilke tiltak de benytter seg av for å oppnå en innovativ kultur. Respondent 1 fortalte at: *“Fokuset er på hvordan vi jobber med innovasjon, det er viktig å ikke tenke på det som en engangsøvelse. Det er noe man kontinuerlig jobber med.”* Respondent 2 sa: *“Vi er opptatt av å fokuserer mye på innovasjon siden vi ser at det er et konkurransefortrinn.”* Respondent 3 forklarer hvordan de utvikler egne produkter gjennom teknologi og innovasjon, og respondent 4 forteller hvordan bedriften har et stort fokus på innovasjon: *“Vi har vært veldig opptatt av å etablere nye forretningsområder hvor vi i det også må være gode på innovative miljøer selv.”*

Vi ser ut fra intervjuene at alle fire bedriftene har et fokus på å utvikle en kultur som har innovasjon i fokus. I likhet med hverandre kan vi se at alle har egne enheter internt som jobber for innovasjon og utvikling. Respondent 2 viser til at de har en egen avdeling som jobber internasjonalt med utvikling og innovasjon av produkter og sier: *“Vi har en egen innovasjonsavdeling hvor det sitter kloke, innovative, trendy mennesker som kommer med gode ideer, verktøy og systemer. Hvis noe godkjennes der så går det ut til alle land globalt.”* Videre påpeker respondent 2 viktigheten av innovasjon: *“I et marked som vi opererer i så skal vi være forsiktige med å være tilfreds med å være størst, fordi det er et større krav til digitale løsninger og smarte måter å gjøre ting på.”* Respondent 1 nevner at de har innovative tjenester internt: *“Det skjer innad hos oss, vi bidrar til å utvikle nye løsninger. Vi har en egen avdeling som heter XXXX.”* Respondent 3 nevner en kontinuerlig innovasjon og forbedring i bedriftens produkter: *“Veldig mye innovasjon, og vi har jo noen hundre ingeniører som kontinuerlig jobber for å utvikle produktene teknisk på vegne av alle landene vi opererer i og på vegne av kundene som skal bruke de.”* Respondent 4 nevner også at de har en enhet som jobber internasjonalt i bedriften for innovasjon: *“Vi har også en global enhet som heter XXXX”.* Vi ser tydelige likhetstrekk mellom bedriftene vi har intervjuet, alle er store bedrifter og har et høyt fokus på innovasjon gjennom å ha avdelinger internt som jobber for dette. Brockbank (1999, 345) sier det også er viktig å kunne formidle denne kunnskapen og innovasjonen i bedriften gjennom tilgjengelige kanaler samtidig som de i helhet jobber for å fremme og oppmuntre til videre innovativ tankegang. Respondent 4 sier at de *“har vært veldig opptatt av å få frem innovasjon skjer like mye hos oss som i start-ups, og det kan skje fordi vi har en tverrfaglighet og et globalt miljø. Vi legger i veldig stor grad til rette for*

*innovasjon.*” For å skape motivasjon og anerkjennelse til de som bidrar så forteller respondent 1 og 2 at bedriftene deres har en klar og tydelig måte å anerkjenne prestasjoner og gi belønninger på gjennom priser internt, denne metoden er i samsvar med Brockbank; Det må også være klart hvordan målinger og belønninger for innovasjon blir anerkjent (Brockbank 1999, 346).

Respondent 2 snakker om en sikkerhetskultur i sin bedrift som fremmer en form for organisatorisk innovasjon gjennom å skape en forebyggende kultur, *“hvis vi skal prøve å dra den røde tråden helt ned som sagt så sitter man på globalt nivå og måler frekvensen av antall skader som skjer ved arbeidsstedet.”* Bakgrunnen for disse målingene er å få med seg hva som rører seg i bedriften og hvordan dette påvirker driften. Det som er viktig med målinger er å forstå hva som har skjedd for så å komme med forbedringer og treffe tiltak: *“En konkret sak er at vi kan være de som analyserer - hva er det som gjør at vi skader oss? Det kan jo være så banalt som at de sakene som førte til mest fravær, kostnader og administrasjon i 2018 var at folk faller, enten på glatt underlag, eller skader seg under arbeid i en trapp. Litt av vår jobb er jo å sikre at vi fra toppnivå og hele veien ned snakker om sikkerhetskultur.”* Dette er viktig i et kostnadsperspektiv hvor det er snakk om å kunne spare bedriften for store kostnader og sine ansatte for skader.

Brockbank’s teori forklarer hvordan en HR-avdeling kan være strategisk proaktiv gjennom å ha en sentral rolle i prosesser som omhandler sammenslåing og/eller oppkjøp av bedrifter. Vi spurte respondentene om hvilke rutiner som var sentrale under en eventuell sammenslåing, og basert på svarene til respondentene fikk vi kartlagt at bedriftene er så store og godt etablerte at en slik situasjon sjeldent oppsto. Respondent 2 forklarte: *“Det var mange slike situasjoner før i tiden. Både kjøp og salg av selskaper.”* Respondenten sier ikke noe mer om hvilken rolle avdelingen har i en slik prosess, men at fokuset heller lå på virksomhetsoverdragelse.

Respondent 3 var tydelig på at hvis en slik situasjon skulle oppstå så hadde HR-avdelingene en klar rolle: *“HR skal være inne for å se hvordan vi kan løse dette så skånsomt som mulig for de ansatte som blir berørt av det”*, men i likhet med respondent 2, hadde ikke respondent 3 en sentral rolle, men heller et ansvar for forarbeidet. På denne måten bidrar respondent 3 i evalueringsfasen gjennom kartlegging av ulike kostnader hos den aktuelle bedriften, og sørger for at prosessen oppfattes rettferdig. Dette er i samsvar med Brockbank’s teori om hvordan en HR-avdeling kan bidra ved sammenslåing av bedrifter (Brockbank 1999, 347).

Vi stilte et oppfølgingsspørsmål som fokuserte mer på oppkjøp av bedrifter. Respondent 1 forklarte hva avdelingens rolle var i en slik situasjon: *“Vi er med hele tiden (...) Enten så kjøper vi opp eller så skiller vi ut (...) Vi sørger for at all opplæring er gjort, alle kontrakter er gjort. Vi sitter på hovedprosessene.”* Respondent 4 hadde en annen tilnærming til en slik situasjon. Respondenten fortalte at bedriften har interne fagmiljøer som gjennomfører bakgrunnssjekker av selskap som kjøpes opp. Dette sier noe om hvordan bedriften har implementert tiltak og løsninger for å effektivisere og optimalisere oppkjøpet.

I et fremtidig perspektiv på kort og lang sikt er det viktig å utvikle sine ansatte, slik at de og bedriften som helhet vil kunne være motstandsdyktige i de oppgaver og utfordringer de vil møte på i sitt arbeid. Flere store bedrifter har egne skoler/akademier internt på lokalt og globalt nivå, som kurser og utdanner sine ansatte i henhold til bedriftens fagfelt og arbeidsoppgaver. Respondent 2 nevner at *“fagavdelingene (skolen) jobber kontinuerlig med forbedring av de kursene på fagområdene som allerede er satt opp. Dersom vi får inn nye tjenester eller ser at markedet endrer seg så må de rett og slett tune innholdet i den retningen.”* På spørsmål om bedriften driver med intern skolering svarer respondent 1 *“ja det er det vi driver med (...) Det er vårt ansvar å kurse våre ansatte ut ifra behovene til kundene (...) Jeg tror vi har 2500 kurs årlig, så det er mye som skjer i den avdelingen.”* Respondent 4 forteller om viktigheten av utvikling og skolering av sine ansatte for å takle fremtidige utfordringer, *“med learning og utvikling har vi XXXX university, som er globalt hvor vi har folk som underviser og foreleser (...) og så har vi en del obligatoriske opplæringer på XXXX university. Det man lærer der er en ting, en annen ting er nettverket man bygger der. Samtidig opplever vi at verden blir mer global og vi har globale kunder. Kombinasjonen av lokal og global opplæring er veldig sunt i en organisasjon som vår.”* Respondent 3 nevner ikke at de har en egen skole eller et akademi, men de gir fortsatt sine ansatte opplæring og intern skolering på fagfeltet, som respondenten selv sier *“ja, og man får aldri nok av det, men vi har hvertfall en ambisjon om å ha gode opplærings og onboardingsprogrammer for absolutt alle roller (...) Jeg opplever også at det er en kultur for personlig/faglig utvikling.”* Respondenten avslutter temaet ved å si: *“Det er ikke alt i vår bransje man finner et kurs for, men vi har flinke folk i mange land og da kan vi lære av de.”* Så i denne bedriften er fokuset også høyt på intern opplæring og skolering, selv om de har en litt annen tilnærming og skala enn de andre bedriftene som har vært med i undersøkelsen. Hovedessensen er at opplæring og utvikling i bedrifter er helt essensielt for å henge med og for å lykkes.

Brockbank (1999, 349) sier at HR må fokusere på menneskene i bedriften og tilfredsstille de og deres behov, men bare de som har et godt kundefokus. Brockbank argumenterer videre for at de som forfremmes og belønnes er de som har et godt kundefokus i bedriften. HR bør jobbe med å få sine ansatte mer kundeorienterte og sette servicen høyt. HR må derfor tilfredsstille sine ansatte slik at deres forutsetninger blir best mulig for å gjøre bedriftens kunder fornøyd. Slik respondent 1 forteller så *“er vi opptatt av å tjenestegjøre lederne i bedriften, de er våre kunder..”* Videre så kan vi trekke frem respondent 2 som sier at *“i forhold til min rolle så vil jeg si at det handler om å jobbe for kundene, hvis man jobber for kundene og sier at kunden er først så betyr det at om du skal lykkes med det så må du kjøre hele syklusen internt mot de menneskelige ressursene. Alt handler om å tilfredsstille kunden gjennom de interne ressursene.”* I likhet med dette så sier også respondent 3 at deres fokus ligger på de interne kapabilitetene i aller høyeste grad ved å si at: *“hvis jeg skulle gjort en kundeundersøkelse, så ville jeg spurt lederne, så for meg er alle andre ledere med personalansvar mine viktigste kunder. Og hvis de lykkes så er det fordi deres medarbeidere har det bra og da har vi også lykkes.”* På samme måte så ser vi av svarene til respondent 4 hvor kundefokuset deres ligger og hvem de jobber for å tilfredsstille: *“Vi sier at vi skal ha et ansvar for både samfunn, kunder og ansatte. Og det gjelder HR i like stor grad som resten av organisasjonen. Når det gjelder kunder er vi med å hjelpe til med tilstrekkelig opplæring og kultur og det innovative slik at man kan levere til kundene. Og samtidig er vi opptatt av ansattreisen og sikre at de ansatte får en god opplevelse fra XXXX før de starter og til de eventuelt slutter. Så jeg opplever at vi er til for alle de tre dimensjonene.”* Det er tydelig at våre respondenter har et bevisst forhold til hvem som med rette skal ha oppmerksomhet i bedriften og hvorfor kundefokus er viktig. Dette underbygger vår antakelse gjennom teori slik Brockbank (1999) beskriver en sterk avdeling med rett orientering.

Antakelsene til Brockbank er at få bedrifter befinner seg på dimensjonen strategisk proaktiv, dette har trolig også en sammenheng med størrelse, økonomi og ressurser. Vi ser mange likhetstrekk mellom HR-avdelingene i hvordan de jobber strategisk proaktivt, selv om de har ulike tilnærminger. HR-lederne har en plass ved lederbordet og er med i utforming av bedriftens og avdelingens strategi. Innovativ kultur blir sterkt prioritert, men det virker til å være bransjespesifikke forskjeller i hvilken innovasjonskultur det fokuseres på. Alle respondentene vektlegger kompetanse og videreutvikling av denne høyt. Tre av respondentene har egne skoler nasjonalt/internasjonalt som kontinuerlig utdanner de menneskelige ressursene i bedriften. Brockbank's modell ble utviklet i 1999, derfor er det



ikke urimelig å anta at færre HR-avdelinger var strategisk proaktive på den tiden. Vi ser at våre respondenter jobber strategisk proaktivt, men på forskjellige måter.

## 6.0 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvordan HR-avdelinger tilpasser seg bedriftens overordnede strategi. Strategi er et stort og komplekst fagfelt med uante mengder litteratur og teorier. Etter mye lesing og generell research kom vi frem til at vi måtte prøve oss på to ulike teoretiske tilnærminger. Grunnen til dette var for å minimere mulighetene for å feile, derfor metodetriangulerte vi for å belyse problemstillingen gjennom flere perspektiver. Dette ga oss selvfølgelig også muligheten til å gå i dybden av teoriene og se om vi kunne finne en sammenheng.

Vår opplevelse og erfaring gjennom denne studien er at bedrifter vokser og utvikler organisasjonen sin i høy hastighet. Gamle teorier og modeller kan bli utdatert og vil kunne etterhvert trenge oppdateringer og tilpasse seg den nye organisatoriske verden. Slik vi så av vår første teori basert på Miles & Snow (1984) sin studie som Bird & Beechler (1995) bygget videre på med ulike typologiske tilnærminger til foretaksstrategi og HR-strategi kan bli noe enkel. Vi har intervjuet respondenter i store og komplekse bedrifter som ofte har sitt daglige virke i mange områder og derfor blir det vanskelig å kategorisere de på en så banal måte som enkle kategorier. Dagens bedrifter leverer tjenester og produkter i mange markeder med ulike konkurrenter og markedskrefter, derfor må bedriftene tilpasse seg ulikt til de forskjellige forretningsområdene. Slik vi har erfart så må det noe mer til, vi kan ikke tvinge bedrifter inn i enkle kategorier hvis de ikke passer inn, og på denne måten har vi gjort tilpasninger i oppgaven ved å åpne opp for bedriftene til å være i flere kategorier.

Den andre teorien vi har benyttet oss av baserer seg på Brockbank (1999) sin artikkel av hans tidligere studie som tar for seg ulike dimensjoner av HR-avdelinger. Han deler HR-aktiviteter i fire ulike nivåer; operasjonelt proaktiv og reaktiv, strategisk proaktiv og reaktiv. Denne modellen har gitt oss mye informasjon og godt grunnlag for å gjennomføre studien. Den har vært med på å gi oss dypere innsikt i hvorfor noen HR-avdelinger gjør bedriften mer konkurransedyktig enn andre. Gjennom intervjuene og videre analyse av bedriftene som har deltatt i studien så stemmer teorien med virkeligheten. På bakgrunn av vår studie så ser vi at HR-avdelinger tilhørende store internasjonale selskaper har en nøye strategisk tilnærming til hvordan de jobber i ulike dimensjoner og hvordan bedriftsstrategien blir implementert i den daglige driften av HR. Men vi kan kun si dette basert på våre data uten å generalisere.

Vi vil på sikt anbefale andre å benytte seg av vårt teoretiske grunnlag og tilnærming til å gjennomføre studien med små og mellomstore bedrifter for å se om det er reelle forskjeller fra de store bedriftene som har deltatt i denne undersøkelsen.

Selv med fire uavhengige respondenter i ulike bedrifter ser vi tydelig at HR-avdelinger i større bedrifter har tatt til seg mye lærdom og jobber sammen med resten av bedriften som en symbiose fremfor å bare være operasjonelt reaktive. HR er ingen administrativ personalavdeling lenger, de har tatt mange steg videre og begynner å få et fotfeste i ledergrupper på høyere nivå. Vi er nå kommet i en generasjon med HR-avdelinger som bidrar til å styrke bedriften og skaper konkurransefortrinn gjennom taktiske valg gjennom eksempelvis kulturbygging, medarbeiderutvikling og god strategisk sans.

## Litteraturliste

- Alnes, Jan Harald. (2017, 29. september). hypotetisk-deduktiv metode. I Store norske leksikon. Hentet 21. mai 2019 fra [https://snl.no/hypotetisk-deduktiv\\_metode](https://snl.no/hypotetisk-deduktiv_metode)
- Askheim, Ola Gaute Aas. og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bird, Allan. Schon Beechler. 1995. «Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S-Based Japanese Subsidiaries: an Empirical Investigation.» Tidsskrift for Journal of international business studies, 23-46. Lesedato 1. februar – 5. mars: DOI: 10.1057
- Brockbank, Wayne. 1999. "If HR Were Really Strategically Proactive: present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage." Tidsskrift for Human Resource Management 38(4): 337-352. <<http://hdl.handle.net/2027.42/34582>>
- Buffa, Elwood, S. 1984. "Making American manufacturing competitive," California Management Review 26: 29-46. DOI: 10.2307/41165079
- Chron. 2019. "Flat Vs. Hierarchical Organizational Structure". Lest: 24.05.2019 <https://smallbusiness.chron.com/flat-vs-hierarchical-organizational-structure-724.html>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2016. «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.» 4. utg. Oslo: Oktan AS.
- Fan, Di, Cris Nyland og Cherrie Jihuana Zhu. 2008. "Strategic implications of global integration and local responsiveness for Chinese multinationals, an area of future study". *Management Research News*, 31(12): 922 - 940.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01409170810920639>
- Grant, M. Robert. Judith Jordan. 2015. *Foundations of Strategy*. 2. utg. John Wiley & Sons Inc.

- Gripsrud, Geir. Olsson, H, Ulf. Silkoset, Ragnhild. 2016. *Metode og dataanalyse*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Investopedia. 2019. "Why Do Companies Merge With or Acquire Other Companies?" Lest dato: 25.03.2019. <https://www.investopedia.com/ask/answers/why-do-companies-merge-or-acquire-other-companies/>
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn. Tufte, A, Per. Christoffersen, Line. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Keenan, Tony. 2015. "Human Resource Management." Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Krumsvik, Rune Johan. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Løvås, Gunnar G. 2018. *Statistikk for universiteter og høyskoler*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Miles, Raymond E. og Charles C. Snow. 1984. "Designing strategic human resource systems." *Organization Dynamics*, Vol. 13 No. 1, pp. 36-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Peltokorpi, Vesa og Fabian Froese. 2009. "Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan?" *International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1096-112. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=40628012&site=ehost-live&scope=site>
- Roos, Gøran. von Krogh, Georg. Roos, Johan. Boldt-Christmas, Lisa. 2013. *Strategi - en innføring*. 6. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tracey, J. Bruce og Arthur E. Nathan. 2002. "The Strategic and Operational Roles of Human Resources: An Emerging Model." *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(4), 17-26.  
doi:10.1177/0010880402434002

Wang, Dan-Shang og Chi-Lih Shyu. 2008. "Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?" *International Journal of Manpower*, 29(2):92-110. Emerald insight (10.1108/01437720810872677).

### **Liste over figurer**

Figur 2: Brockbank, Wayne. 1999. "If HR Were Really Strategically Proactive: present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage." *Tidsskrift for Human Resource Management* 38(4): 337-352.  
<<http://hdl.handle.net/2027.42/34582>>

Figur 3: Brockbank, Wayne. 1999. "If HR Were Really Strategically Proactive: present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage." *Tidsskrift for Human Resource Management* 38(4): 337-352.  
<<http://hdl.handle.net/2027.42/34582>>

Figur 4: Bird, Allan. Schon Beechler. 1995. «Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S-Based Japanese Subsidiaries: an Empirical Investigation." *Tidsskrift for Journal of international business studies*, 23-46. Lesedato 1. februar – 5. mars: DOI: 10.1057

## Intervjuguide:

**Hensikt:** Gjennom et semistrukturert intervju ønsker vi å kartlegge HR-lederes egne erfaring og opplevelser rundt strategisk arbeid i bedriften mellom overordnet nivå og HR. Videre har vi et mål om å se på hvordan de er med på å skape et konkurransefortrinn i bedriften.

**Tema:** Hvordan HR-avdeling/ HR-ressurser jobber mot bedriften og tilpasser seg strategisk til den.

**Problemstilling:** Hvordan bidrar HR-avdelingen til en konkurransefordel gjennom samsvar av overordnet bedrift- og HR-strategi?

### 1. Introduksjon

- Hvem er vi, navn, bakgrunn
- Hvem er du, navn, bakgrunn
- Formålet med oppgaven vår og hvilke spørsmål vi undersøker(?)
- Gjennomgang av samtykkeskjema
- Intervjuets varighet, avvik kan forekomme basert på dialog

Etterspørre et organisasjonskart, eventuelt en oversikt over HR-avdelingen(e) og deres posisjon i forhold til resten av bedriften.

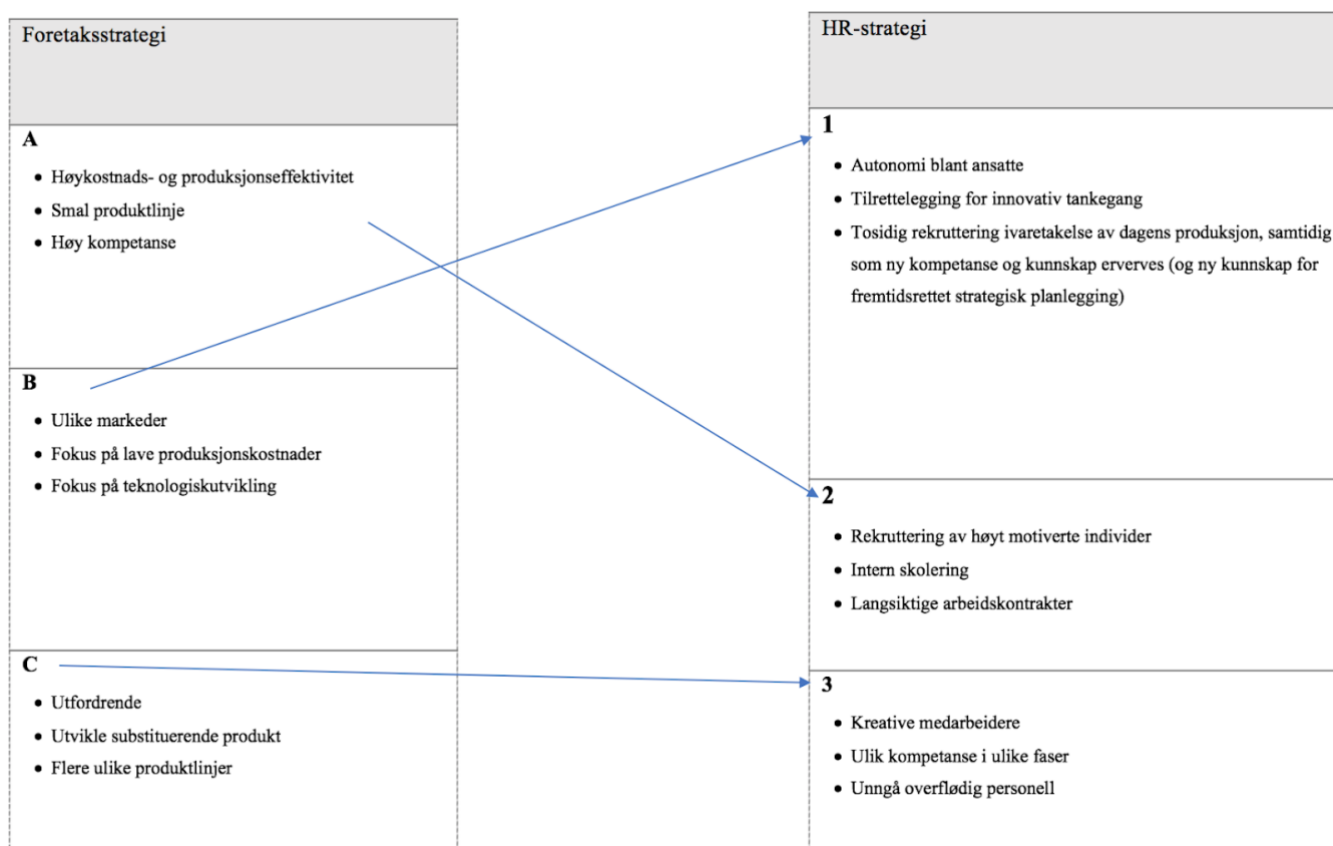
### 2. Generelle spørsmål

- Hva tenker du når du hører begrepet strategi?
- Hva er din erfaring innen strategisk arbeid?
- Hvem utformer HR-strategien i bedriften?
- Er du aktivt med i bedriftens strategiutvikling?

### 3. Kartlegging av strategisk plassering

I kartleggingsfasen har vi som formål å finne ut av hvilken type bedrift de er og hvordan HR tilpasser seg strategisk. Gjennomføringen vil være gjennom en **modell** der de får mulighet til å plassere sin bedrift etterfulgt av oppfølgingsspørsmål. Hensikten med kartleggingen er å plassere bedriften i en passende kategori basert på den teoretiske delen av oppgaven; Defender, Analyzer og Prospector. Det vil også gjøres det samme for HR-strategisk tilpasning; Accumulator, Facilitator og Utilizer.

Figur 5: Test modell - intervju



#### A: Defender

- Er dere en bedrift som tilbyr få varer og tjenester?
- Vil du påstå at dere har en lav turn-over i bedriften blant de ansatte?
- Er bedriften en leder i markedet dere operer i?



**B: Analyzer:**

- Leverer/tilbyr dere ulike produkter og tjenester i ulike markeder?
- Vil du si at dere har konkurransefortrinn i ingen, noen eller alle markedene dere operer i? Supplering/redegjørelse: stabilt marked?

**C: Prospector**

- Vil du si at dere er en typisk utfordrer i nye markedet?
- Er den største delen av deres produkter/tjenester et resultat av innovasjon, utvikling og nytenking?

**1: Accumulator:**

- Rekrutterer dere ansatte basert på deres potensial og motivasjon, eller i større grad på nåværende kompetanse?
- Er det vanlig å få intern skoling/opplæring i deres bedrift på bakgrunn av manglende kompetanse?

**2: Facilitator:**

- Oppmuntrer dere ansatte til egenutvikling?
- Har deres ansatte høy eller lav grad av autonomi?

**3: Utilizer:**

- Er rekrutteringene deres basert på behovet der og da, eller i et langsiktig perspektiv?
- Er det en høy eller lav indre forpliktelse mellom den ansatte og bedriften?
- Ligger interessen hos deres ansatte i bedriften, eller seg selv?

## 4. Nøkkelspørsmålene:

### X. Operasjonell reaktiv/proaktiv

- Hva består avdelingens daglige gjøremål av? (Det vil si hvilke ansvarsområder har dere? F.eks lønn, administrer sykefravær, holde oversikt over ferie, personalkonflikter?)
- I de siste tiårene har outsourcing av oppgaver blitt mer normalt. Benytter dere eksterne tjenester for ulike oppgaver? (eks. lønnsutbetaling)
- Hvordan måler dere HR-prestasjoner i bedriften? (eksempler: Sykefravær, prestasjoner, gode/dårlige rekrutteringer, løste personalsaker etc.)

### Y. Strategisk reaktiv/proaktiv

- Har HR-avdelingen en rolle i ledergruppen, eventuelt hvilken?
- Hvordan jobber dere for å implementere bedriftsstrategien inn i den daglige driften av HR?
- I bedriften, hvem er det som har ansvaret for ansettelser og bemanningsstrategier? Er det deres ansvar å sikre effektiv bemanning?
- Hvordan bidrar dere til at de ansatte utvikler seg i takt med de fremtidige utfordringene bedriften står ovenfor? (eks: kursing, casetrening, workshops etc.)
- Hva er deres rolle i oppkjøp og/eller sammenslåinger av selskaper? Har dere noen eksempler på roller dere har hatt i slike prosesser?  
-Følger dere hele, eller deler av prosessene?
- Hvis dere går inn i nye markeder gjennom oppkjøp eller sammenslåinger, bistår dere med analyser av markedet i et HR-perspektiv? (eksempler: bemanningsbehov, teknologiske krav, kulturelle forskjeller)
- En stor del av en bedrifts konkurransefordel består av at bedriftskulturen sammenfaller med bedriftens strategi. Hva er deres rolle i kulturbygning? (eksempel: endre image, tilrettelegging for kommunikasjon og innovasjon)  
- Legger dere vekt på at bedriftskulturen skal fokusere på innovasjon?
- Hvem vil du si at dere jobber for å tilfredsstille? Er det de eksterne menneskene i form av kunder, samarbeidspartnere, leverandører etc. Eller er det de interne menneskelige ressursene?

- Hvilken rolle har dere i lønnsbestemmelse av nye og/eller eksisterende ansatte? Dette omfatter også muligheten til å gi belønninger? (Trenger ikke nødvendigvis være økonomiske belønninger) (Har dere påvirkningskraft på de ansattes lønn? Hvilken? Full, delvis, ingen)
- Har dere et bevisst forhold til hvordan kontorlandskapet er organisert? - Fordeling på etasjer, åpent eller lukket kontorlandskap, sitter ledere i landskapet eller i egne kontorer?  
-Hvordan mener dere denne organiseringen påvirker bedriftskulturen?

## **5. Avslutning**

- Vi nærmer oss slutten og har bare 3 spørsmål igjen.
- Er det noe du ville gjort annerledes med tanke på utformingen av bedriftens strategi?
- Er det noe du ønsker å føye til i noen av spørsmålene?
- Ønsker du noen oppklaringer rundt intervjuet?