



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Prosjektoppgave

**Strategisk HR som
styringsverktøy**

Emnekode: PO220S

Dato: 08.05.13

Kandidatnr.: 11

Totalt antall sider: 27



Forord

Jeg hadde det tidlig klart for meg hva oppgavens problemstilling skulle omhandle. Underveis viste det seg at selv om planen var klar, ble det gjort store endringer underveis, og jeg fikk erfare at arbeid med en prosjektoppgave byr på mye hardt arbeid, men også spennende utfordringer.

Denne prosjektoppgaven er skrevet med bakgrunn i temaet Human Resource innenfor faget ”Personalledelse og kompetanseutvikling”. Oppgaven er en del av sjette semester i organisasjon og ledelse ved Fakultetet for samfunnsvitenskap, og har et omfang på 10 studiepoeng. Temaet retter seg inn mot den strategiske delen av Human Resource.

Jeg ønsker å rette en takk til Per Gunnar Pedersen i Bodø Kommune og Oddvar Aasan i Bedriftskompetanse AS. Begge svarte raskt på min forespørsel om å delta i prosjektet, og de har gitt meg svært nyttig informasjon som jeg har hatt bruk for til oppgaven. Jeg setter umåtelig stor pris på at de tok seg tid til å dele sine kunnskaper og erfaringer med meg.

Jeg ønsker å takke Berit Martinussen for hennes faglige innspill og tilbakemeldinger på oppgaven. Til slutt vil jeg takke min veileder Janne Iren Paulsen Breimo for gode tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Bodø, 25. april 2013
NN

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	ii
1. Innledning	3
1.1 Bakgrunn og formål	3
1.2 Problemstilling og avgrensing	4
2. Teoretisk forankring	4
2.1 Teoretisk referanseramme	4
2.2 Hva er HR?	5
2.3 Hva er strategisk HR?	6
2.4 Personalområdets utvikling	6
2.5 Teoretiske perspektiver	9
3. Metode	10
4. Presentasjon av empiri	12
5. Analyse	14
5.1 HR som strategisk ressurs	14
5.2 Fleksibilitet eller stabilitet?	16
5.3 ”Slik gjør vi det her hos oss”	18
6. Avslutning og konklusjon	21
7. Litteraturliste	23
8. Vedlegg: Mailkorrespondanse med informanter	25

1. Innledning

Human Resource, fra nå av omtalt som HR, har fått en stadig sterkere posisjon i så vel offentlige som private virksomheter. Direkte oversatt til norsk betyr Human Resource menneskelige ressurser, og definisjonen av begrepet legger vekt på at det er de ansatte i bedriften som er dens viktigste ressurs. Fra 1980-årene og frem til nå har de menneskelige ressursenes betydning for verdiskapning fått økt oppslutning innenfor både stillinger og avdelinger som arbeider med personalrettede oppgaver (Grimsø, 2008). For å forklare utviklingen innen personalområdet vil jeg i denne teksten peke på endringer i samfunnet og arbeidslivet som kan stille nye krav til både organisering og ledelse.

Oppgaven omhandler den strategiske delen av HR. Strategisk HR handler om at ledelsen legger til rette for og planlegger slik at de menneskelige ressursene blir integrert i arbeidet mot organisasjonens mål og resultater. Effektivisering, forretningsstrategi og måloppnåelse er viktige elementer i strategisk HR. (Nordhaug, 2002.) Forholdene i omgivelsene skifter hurtig, og arbeidslivet er dynamisk. Måten virksomheter foretar sine strategiske valg på, kan derfor være avgjørende for virksomhetens resultater. I oppgaven vil jeg reflektere rundt betydningen av strategisk HR i virksomheter, samt drøfte muligheter og begrensninger knyttet til innføringen av strategiske styringsverktøy. Jeg vil også belyse hvilken betydning dette kan ha for de ansatte.

1.1 Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for at jeg ønsker å skrive oppgave om HR er at jeg ønsker å tilegne meg mer kunnskap om et felt som interesserer meg. Etter endt utdanning har jeg et ønske om å arbeide innenfor dette faget, så mye av motivasjonen for arbeidet med oppgaven har derfor falt seg naturlig. I forelesninger ved Universitetet i Nordland har HR ofte vært et tema. Nå som jeg er tredjeårsstudent ser jeg sammenhenger innenfor HR og ledelse, som jeg tidligere har visst lite om. Bachelorgraden i organisasjon og ledelse har dermed gjennom disse tre årene pekt på både muligheter og begrensninger med utgangspunkt i ulike ledelsesteorier, og det har vært spesielt interessant for meg å se hvordan organiseringen av ledelse har utviklet seg i løpet av den senere tid.

Denne prosjektoppgaven er først og fremst nyttig for meg personlig, da jeg får muligheten til å utvikle og fordype meg på et område som er av interesse. Muligens vil denne oppgaven

også være nyttig å lese for mine informanter, da de til daglig jobber med HR. Ellers kan oppgaven være interessant for andre studenter som ønsker å beskjeftige seg om emnet.

1.2 Problemstilling og avgrensing

Denne prosjektoppgaven omhandler, som sagt, Human Resource. Problemstillingen jeg forsøker å besvare er følgende:

- Hvilken betydning har strategisk HR som styringsverktøy for ledelsen?

For å spesifisere oppgaven er følgende underspørsmål definert:

- Hvilke muligheter og begrensinger har strategisk HR som styringsverktøy?

Med denne problemstillingen vil jeg med utgangspunkt i den teoretiske forankringen, forsøke å vise hvordan ledere i virksomheter må forholde seg til de ulike strategisk HR-tiltakene. Er det slik at disse styringsverktøyene har en overdreven betydning? Jeg synes også det er naturlig å belyse hvordan strategisk HR berører de ansatte i virksomhetene.

Jeg har valgt å intervju to personer som til daglig jobber med HR. Henholdsvis den ene innenfor offentlig sektor og den andre innenfor privat sektor. Utvalget av informanter er gjort med bakgrunn i at prosjektoppgaven har en teoretisk vinkling. Oppgaven baserer seg derfor ikke på omfattende empirisk datamateriale, men de to kvalitative intervjuene jeg har gjennomført vil fungere som et supplement til den teorien som blir omtalt.

2. Teoretisk forankring

2.1 Teoretisk referanseramme

Jeg har primært benyttet meg av norsk litteratur om temaet strategisk HR, men jeg har også lest et par engelske bøker som omhandler aktuell internasjonal forskning. Dette gjør jeg for å belyse mangfoldet, men også for å gå i dybden på enkelte områder. Innen norsk litteratur har jeg i hovedsak fokusert på Bård Kuvaas sin forskning, med utgangspunkt i boken *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2008). Odd Nordhaugs bok *Strategisk personalledelse* (2002) er også tillagt stor vekt i denne oppgaven. Dette fordi jeg synes disse trekker frem flere interessante vinklinger ved ledelse av menneskelige ressurser. Jeg har også valgt å bruke *The HR Scorecard* av Becker, Huselid og Ulrich (2001), og Legges bok *Human Resource Management – Rhetorics and Realities* (2005).

Jeg mener forfatterne viser diversitet innenfor HR. Mens den førstnevnte forfatter synes å ha positive opplevelser med innføringen av strategisk HR, har den andre forfatteren et noe mer kritisk blikk. Den første boken av den engelske litteraturen fokuserer på implementeringen av målesystemer i strategisk HR. Karen Legge (2005) diskuterer i sin bok om HR er noe nytt og om det har en faktisk betydning eller om det egentlig er det samme som personaladministrasjon. Det er også gjort andre undersøkelser innenfor strategisk HR, blant annet av Nordrik og Stugu (2012) som er ansatt som forskere i De Facto (Kunnskapsenteret for fagorganiserte). De har blant annet forsket på betydningen av innføringen av strategisk HR-tiltak og hvordan dette påvirker de ansatte og tillitsvalgte i bedriften.

Videre vil jeg gå nærmere inn på hva litteraturen sier at HR og strategisk HR er samt redegjøre for hvordan HR-området har fått en strategisk rolle og dens utvikling.

2.2 Hva er HR?

Betegnelsen Human Resource kommer fra USA og betyr på norsk menneskelige ressurser. (Human Resource Management betyr følgelig ledelse av menneskelige ressurser.) Det er imidlertid mange ulike definisjoner av HR. Kuvaas definerer HR som ”... *alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner.*” (2008, s. 9.) Begrepet ligger følgelig nært personaladministrasjon. Legge (2005) hevder at begrepet HR i realiteten dreier seg om det samme som personaladministrasjon, bare med et engelskspråklig uttrykk. Selv om det er nær tilknytning mellom begrepene, kan vi med utgangspunkt i Nordhaugs (2002) faseinndeling peke på at HR retter seg mer mot strategi og ressurstenking enn personaladministrasjon. Nordhaugs faseinndeling blir presentert senere i kapittelet.

Det er to hensikter innenfor HR-litteraturen som til dels skiller seg fra hverandre. Den ene tar utgangspunkt i organisasjonens nytteaspekt og blir omtalt som *hard HRM*. Hard HRM, også kalt økonomiskbasert eller kontrollorientert HRM, tar utgangspunkt i at mennesker må kontrolleres og belønnes ut i fra innsats eller prestasjoner. Den andre tilnærmingen er omtalt som *myk HRM*. Denne tilnærmingen fokuserer mer på det menneskelige aspektet. Ved hjelp av de ansattes egenskaper og tilpasningsevner får organisasjonen et konkurransefortrinn. (Grimsø, 2008.) Hard og myk HRM har klare paralleller til McGregors (1960) motivasjonsteori om teori X- og teori Y-ledere. I teori X går man ut i fra at folk ikke ønsker å arbeide, de unngår ansvar eller viser opportunistisk atferd, og ”meler sin egen kake”.

Teori-Y går ut i fra at folk er interessert i å arbeide, liker å utvikle egne ferdigheter og arbeider selvstendig. Det å utføre arbeidet i seg selv er en motivasjon. (Kuvaas, 2008.)

2.3 Hva er strategisk HR?

Begrepet strategi kommer av det latinske ordet *strategema* som betyr krigslist. Begrepet viser til militær ordbruk, men benyttes i den daglige tale til å beskrive en plan for å nå et mål. (Grimsø, 2008.) Kuvaas (2008) beskriver strategisk HR som “... *det mønster eller sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål*” (s. 216). Strategisk HR er altså en del av organisasjonens helhetlige strategi, og det viktige blir hvordan organisasjonen skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser som gjør at organisasjonen kan hevde seg på markedet.

For at organisasjonene skal være konkurransedyktige innfører ofte virksomheten organisasjonsmodeller med vekt på mål og resultatstyring. Med denne innføringen følger ofte styringssystemer basert på balansert målstyring med målekort. Her måles ulike resultater på flere områder. Hensikten er å oppnå en helhetlig virksomhetsstyring som søker å forbedre koplinger mellom strategi og handling som igjen skal gi strategisk måloppnåelse. (Becker et al., 2001.)

Strategisk HR viser altså til at det ligger et ønske om dynamiske ferdigheter innenfor virksomhetens område. Det å være fleksibel - å tilpasse seg stadig endring og utvikling, er en avgjørende egenskap innenfor strategisk HR. Også det å se etter kritiske faktorer som kan korrigeres og utvikles til positive prestasjoner er suksesskriterier. Man kan si at litteraturen om strategisk HR i stor grad fokuserer på rasjonelle perspektiver når de omtaler personalledelse. Jeg vil senere i oppgaven redegjøre hvorvidt andre perspektiver gjør seg gjeldende i strategisk HR, og betydningen av disse. Først mener jeg det er naturlig å redegjøre for personalområdets utvikling, slik at leseren får innsikt i bakgrunnen for hvordan strategisk HR er blitt et sentralt tema i dagens virksomheter.

2.4 Personalområdets utvikling

”Det nye arbeidslivet” er en betegnelse som brukes for å beskrive en rekke prosesser innenfor arbeidslivet, som allerede er i gang, og som vi vil forvente å se mer av i tiden fremover. Det nye arbeidslivet har fått en stadig større andel arbeidstakere med høyere utdanning og mer forventinger til arbeidsplassen. Mye av de gamle produksjonsbedriftene med monotont

repetitivt arbeid er blitt erstattet med mer selvstendig arbeid, teamarbeid eller prosjektarbeid med ønske om autonomi og utfoldelse av kreativitet. Vi snakker derfor om kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeiderne forventer frihet og utfordringer i sitt nye arbeid. Noen vil også si at arbeidstakeren i større grad er mer individualisert, og har større fokus på egen utvikling og fremtid enn tidligere. Vi har som Colbjørnsen (1999) hevder fått flere ”gullsnipper” og ”gullskjørt” som spør seg hva jobben kan tilby av lønn, mening og frynsegoder. (Frønes & Brusdal, 2000.)

Betydningen av de menneskelige ressursene har ikke alltid vært like fremtredende. Taylorismens fokus på vitenskapelig bedriftsledelse står som et skrekkeeksempel på nedprioritering av mennesker med behov for motivasjon og selvutvikling. Taylorismen ser på mennesker som maskiner da ledelsen hadde en autoritær karakter med tidsstudier og bruk av stoppeklokke for å spesialisere og standardisere produksjonen. (Brochs-Haukedal, 2010.) Som en motstykke til dette ble et nytt begrep aktuelt innenfor ledelsesteorier – nemlig Human-Relation. Man så nå at mennesker hadde sosiale behov som måtte ivaretas. Human-Relation-bevegelsen hadde en menneskeorientert tilnærming, og det kan sies å være starten på det som nå er blitt dagens HR-ledelse. De velkjente Hawthorne-undersøkelsene på slutten av 1920-årene viste at mennesker i en jobbsituasjon, uavhengig av endringer i arbeidsforholdene, følte at de ”betydde noe” og derfor arbeidet hardere når de var gjenstand for spesiell oppmerksomhet. (Grimsø, 2008).

Etter andre verdenskrig ble det igangsatt et stort arbeid med utvikling av nye bedrifter og teknologi som derav gav behov for mennesker som kunne betjene denne nye teknologien. Marshallhjelpen fra USA gjorde at norske ledere fikk nye inntrykk om organisasjon og ledelse, noe som igjen påvirket forskning og universitetsmiljøer i Norge. Dette medførte en endring i synet på de ansatte i virksomhetene. Thorsrud og Emerys utvikling av de psykologiske jobbkraav i begynnelsen av 1970-årene har også hatt innvirkning på arbeids- og organisasjonsutforming i Norge. Blant annet er arbeidsmiljølovens krav til fysisk og psykisk arbeidsmiljø en direkte konsekvens av deres arbeid. Dette har bidratt til at arbeidstakerens rettigheter har blitt forsterket, og at arbeidstakerens medbestemmelse i egen virksomhet har endret seg. (Brochs-Haukedal, 2010.)

Innenfor det offentlige brukes begrepet New Public Management for å beskrive en reformbølge som ”skylte” inn over store deler av offentlig sektor i mange land på 1980-tallet.

Reformen innebar et ønske om modernisering og fornying av offentlig sektor, med fokus på ressurseffektiv tjenesteproduksjon og nye ledelsesidealer. Kjennetegn ved New Public Management er blant annet et ønske om bedre ledelse, kostnadseffektivitet, brukerorientering og fristilling (for å skille politikk og administrasjon). Debatten om New Public Management er omfattende, og i de nordiske landene har diskusjonen rundt allmenngyldige ledelsesprinsipper vært sentral. Særlig med tanke på hvordan en forsøker å nytte disse prinsippene på tvers av sektorer som (offentlig, privat, frivillig) og tjenesteområder som eksempelvis skole, helse-og sosialtjenester. I litteraturen har det blitt påpekt hvordan offentlige institusjoners institusjonelle særtrekk gjør det vanskelig å implementere universelle ledelsesprinsipper med utspring fra det private. En annen debatt er målstyringsdebatten. Økt lederfokus og overgangen til mer bruk av indirekte styringsverktøy for å oppnå bedre resultat, har blitt omtalt som svært utfordrende i offentlig sektor, hvor kompleksiteten er større enn i det private. (Baldersheim, 2005.)

Internasjonalisering og globalisering har gjort at vi er blitt mer avhengige av å være fleksible. Flytting av produksjonen til lavkostland eller outsourcing av virksomhetens oppgaver til eksterne organisasjoner er også noe av konturene vi ser i arbeidslivet. Det stilles større krav til modernisering og effektivisering, noe som gjør at virksomhetene må rette seg mer mot kostnadsnivået enn før. (Nordhaug, 2002.)

Som et resultat av disse endringene kan man, kort oppsummert, si at personalområdets håndtering av de menneskelige ressursene kan deles inn i tre faser: Personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse. Modellen er basert på Nordhaugs (ibid.) nivåinndeling.



Figur 1: Personalområdets utvikling.

Jeg vil ikke gå i dybden i forklaringen av disse fasene, men kort sagt kan man si at man har gått fra det å styre og bevare til å vedlikeholde og utvikle de ansattes kompetanse. Vi er nå på det nivået hvor spørsmål knyttet til personalledelse og kompetanseutvikling er sidestilt med spørsmål som omhandler finansiering, markedsføring og produksjon.

Som det fremgår av utviklingstrinnene ovenfor kan man kanskje si at den tidligere reaktive og administrative personalavdelingen har blitt noe utfordret av en mer proaktiv holdning. Hvilket betyr at personaladministrator må ta del i ledelsesprosessene for å påvirke virksomhetens planlegging og utvikling der bedriftens menneskelige ressurser er berørt. (Grimsø, 2008.)

2.5 Teoretiske perspektiver

Innen organisasjonsteori har jeg valgt å nytte tre perspektiver med ulike innfallsvinkler. Jeg vil nå kort redegjøre for disse, før de blir nærmere omtalt og diskutert i drøftingsdelen.

2.5.1 Det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet bli organisasjoner betraktet som redskaper eller instrumenter med det formål å nå et bestemt mål. Det instrumentelle perspektivet har en underliggende handlingsramme basert på konsekvenslogikk. Med dette menes at kunnskap om mål er tuftet på en mål-middel-rasjonalitet som tar utgangspunkt i at ledelsen handler formålsrasjonelt ved utføring av oppgaver, og resultater av handlinger blir som ønsket. Organisasjonen og ledelsen har fullstendig klare og konsistente mål, og full oversikt over alle mulige alternativer og konsekvenser disse alternativene har på de ulike målene. Den formelle strukturen er et styringsverktøy for ledelsen, og utøvelse av lederskap blir i følge det instrumentelle perspektivet; styring fra de som sitter høyt oppe i organisasjonen, og disse bruker strukturen aktivt for å fremme måloppnåelse for organisasjonen. (Christensen, Lærgreid, Roness & Røvik, 2010).

2.5.2 Det institusjonelle perspektivet

Det institusjonelle perspektivet baserer seg i stor grad på Selznicks tanker om et skille mellom institusjon og organisasjon. I følge Selznick er en institusjon det uformelle systemet som gradvis vokser frem i en organisasjon, og som gjør organisasjoner mer kompleks, mindre fleksibel og tilpasningsdyktige. Verdier og normer i organisasjonen baserer seg på tidligere tradisjoner og erfaringer (også kalt stiavhengighet) som danner en organisasjonskultur, og det vil være snakk om handlinger gjort ut fra en forståelse av en passende atferd, ”slik gjør vi det her hos oss” tankegang. En organisasjon vil i midlertid være de formelle normene, knyttet til det instrumentelle, ”verktøyliknende” og ”mekaniske” deler som kan skiftes ut, som et

hensiktsmessig instrument som er utformet for å gjøre en viss jobb. Ledelse blir i følge det institusjonelle perspektivet en veileder som forsvarer og bringer videre tradisjonelle normer og verdier. Lederen skal samtidig bidra til endring, men i begrenset omfang. Herunder en langsom prosess som innebærer rom for selvstendighet og integrering av de sosiale systemenes holdninger, verdier og normer. (Selznick, 1997.)

2.5.3 Myteperspektivet

Myteperspektivet, også kalt det nyinstitusjonelle perspektivet, refererer til at organisasjonen befinner seg i institusjonelle omgivelser bestående av sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Tanken er at organisasjonen forsøker å skaffe legitimitet. Dette ved at organisasjonen tilpasser og strukturerer seg for å fremstå som effektiv, rasjonell og tidsriktig. Perspektivet fornemmer en slags "windowdressing", hvor en prøver å fremstå som moteriktig. Hvordan organisasjonen bør handle og bør se ut er først og fremst avhengig av hvilken oppskrift en velger å nytte seg av. Oppskriften kan være innenfor ledelse, strukturer, teknologi, prosedyre og lignende. Det blir dermed en myte som legitimerer oppskrifter på hvordan en bør være for å vekke oppmerksomhet, og som blir forbilledlig for andre organisasjoner. (Christensen et al., 2010)

3. Metode

Ved innhenting av teori, var det naturlig for meg å ta utgangspunkt i Bård Kuvaas forskning rundt temaet Strategisk HR. I boken *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2008) gir Kuvaas en god fremstilling av strategisk HR. Hans fokus på indre og ytre motivasjon hos mennesket, samt lederens ansvar for å forvalte sine menneskelige ressurser har vært viktige elementer i min oppgavetekst. Litteraturen har jeg funnet ved å lese en del vitenskapelige artikler, og mange av forfattere har i artiklene anbefalt videre lesing. Underveis har det vært viktig for meg å vise til personalområdets utvikling, som beskriver hvorfor og hvordan strategisk HR har kommet dit det er i dag. Derfor har jeg vekslet mellom å lese kjent teori fra tidligere pensum, samt annen aktuell forskning, anbefalt fra lærere gjennom disse tre årene. Jeg har valgt å bruke tre sentrale perspektiver innenfor organisasjonsteori. De teoretiske perspektivene gjør at jeg avgrenser, og følgelig utelukker andre områder. Jeg synes likevel det er nyttig å anvende perspektivene for å forstå strategisk HR fra en spesiell synsvinkel, og som gjør at jeg kan tolke strategisk HR ut fra ulike handlingslogikker.

Selv om dette er en teoretisk oppgave har jeg likevel valgt å gjennomføre to intervjuer for å belyse synspunkter fra et empirisk ståsted. Utvelgelsen av informanter er derfor gjort med

utgangspunkt i hensiktsmessighet, og ikke representativitet. Jeg mener det er fruktbart å supplere med informasjon fra to personer som jobber med HR til daglig. Informantene representerer både offentlig og privat sektor - dette for å belyse saken fra ulike hold.

Intervjuene jeg har gjennomført klassifiseres som semistrukturerte intervjuer, og befinner seg mellom ytterpunktene åpent og strukturert intervju. Fordelen med slike intervju er at det åpner opp for samtale om temaer som på forhånd ikke er planlagt. Strukturerte intervju begrenser altså fleksibiliteten. For at dataene fra et semistrukturert intervju skal vise reliabilitet er det avgjørende at den som intervjuer er bevisst utøvelsen av sin egen rolle. Dette betyr at jeg som intervjuer kan påvirke informantens svar gjennom f.eks. kroppsspråk, personlige meninger ol. Jeg har derfor forsøkt å forholde meg så objektiv som mulig i min fremstilling av tema og spørsmål. Ulempen med et semistrukturert intervju er at det kan medføre at svarene ikke er sammenlignbare og like fokuserte som i et strukturert intervju. Det krever dessuten at intervjuer behersker å være en aktiv lytter og stille oppfølgingsspørsmål til informanten. (Jacobsen, 2010; Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2010.)

Jeg har valgt å ikke bruke båndopptaker. Dette kan på den ene siden føre til at jeg overser nyttig informasjon, og at jeg i ettertid mistolker informantens uttalelser. På en annen side blir ikke intervjuet like formelt, og informanten kan føle seg friere i sine uttalelser, noe jeg mener var tilfelle i mine intervju (Johannesen et al., 2010). Jeg tok notater underveis, og ved spesielle uttalelser ba jeg informantene om å gjenta seg selv, slik at jeg fikk sitert ordrett det de sa. Underveis i intervjuet var jeg opptatt av å tilpasse spørsmålene til konteksten. (Ved spesielt interessante tema stilte jeg oppfølgingsspørsmål.) Jeg erfarte også at det rent tidsmessig var utfordrende å få utfyllende svar på enkelte spørsmål. Til tross for at jeg kun hadde 6 emner å snakke om på den avsatte tiden (en time), måtte jeg være selektiv og prioritere enkelte emner fremfor andre. Strategisk HRs økonomifokus, samt strategi som konkurransefortrinn ble særlig vektlagt.

Jeg har valgt å intervju Per Gunnar Pedersen (HR-sjef for Bodø Kommune) og Oddvar Aasan (Seniorrådgiver for Bedriftskompetanse AS). Pedersen har jobbet i Bodø Kommune i ca. ett år, og har bakgrunn fra Forsvaret samt privat næringsliv (Widerøe og Norsk Helikopter AS). Aasan har jobbet som personal – og organisasjonssjef ved Harstadverkstedene AS og som konsulent i både Statoil og Ernst & Young. Begge informantene ble forespurt via e-mail (se vedlegg). De ble på forhånd gitt informasjon om oppgavens formål og tema. Informantene

deltok frivillig, og begge samtykket muntlig at deres navn og stilling kunne offentliggjøres i oppgaven. Intervjuene ble gjennomført på deres respektive kontorer i deres arbeidstid.

4. Presentasjon av empiri

I dette kapittelet fremstilles oppgavens forskningstemaer.

I mitt møte med informantene stilte jeg spørsmål om årsaken til at virksomheter endrer navn på personalavdelingen og personalsjefen til *HR-avdeling* og *HR-sjef*. Det synes å være enighet fra begge informanter om at organisasjoner ønsker å fremstå som tidsriktig og moderne, og at det å følge med i tiden er viktig. Samtidig peker begge på at organisasjoner har som en del av samfunnsutviklingen måttet være mer selektiv i valg av nye måter for å både anskaffe og tiltrekke seg dyktige medarbeidere, og derav mer strategiorientert HR.

Per Gunnar Pedersen påpeker også at samfunnet består av flere kunnskapsarbeidere som jobber med kognitiv kunnskap (kunnskap ervervet gjennom høyere utdanning), og at det derfor blir viktigere å organisere seg strategisk og tenke fremover. Hvilke verktøy man bør anskaffe for å nå mål og visjoner blir for han viktige elementer i strategisk HR. Oddvar Aasan i Bedriftskompetanse sier derimot at årsaken kan være at en retter ressurser mot det verdiskapende (hvordan en bruker kunnskap, kapital og eller arbeid for å skape økonomiske verdier). Han uttrykker at de kritiske verdiskapende prosessene i en organisasjon blir løftet opp et nivå, og HR har fått en bredere rolle innenfor tilrettelegging av kompetansebehovet i organisasjonen, enn tidligere. Dessuten, sier han, at HR-betegnelsen medfører en endring i struktur og innhold, og at de tidligere hierarkiske prosessene nå er erstattet med flatere strukturer. Aasan er imidlertid også enig i det Pedersen sier om at betegnelsen "HR-avdeling" er knyttet til en trend i norske virksomheter. I intervjuet viste Aasan til Kjell Arne Røviks litteratur om dette fenomenet.

Da vi i intervjuet snakket om endringene i personalfeltet informerte Aasan meg om noe jeg synes var interessant. Han forteller at han har sett konsulentfirmaer "rulle ut" ideer fra USA som skal selges inn i Norge, og at noen ideer rett og slett ikke er overførbare til norsk ledelse. Han påpeker derimot at noen modeller kan være både hensiktsmessige og gjennomførbare, og trekker frem "Lean" som en styringsmodell han synes fungerer. Denne ledelsesformen skaper gevinster i forhold til økonomi og arbeidsmiljø, uttrykker Aasan.

I intervjuet med Pedersen stilte jeg spørsmål om hvilken betydning strategisk HR har i Bodø Kommune. Han svarte momentant at ”den strategiske HR-delen er der, men foreløpig er den i all hovedsak styr av masse planer”. Han sier det er mange ambisjoner om hva en vil bli, men at det ikke foreligger konkrete planer på hvordan en faktisk skal komme dit og i sin tur implementere planene. På oppfølgingsspørsmålet om hvordan HR-avdelingen blir inkludert i de overordnede strategiske beslutningene svarer HR-sjef at det snakkes mye om topplederteam og strategi, men at det heller er snakk om å gjøre en masse oppgaver på prosedyre- og operasjonsnivå. Han sier at det brukes enormt mye tid på å få en plan hundre prosent god, og at evnen til replanlegging og å faktisk få planen iverksatt dermed blir svekket.

Jeg stilte Oddvar Aasan et lignende spørsmål om betydningen av strategisk HR som styringsverktøy i private virksomheter. Han svarte at det kan være vesentlige forskjeller innenfor offentlig og privat virksomhet. Videre utdyper han at oljebransjen, med økonomisk ryggrad, naturlig nok har mer penger å bruke på strategiske verktøy. Han viser med eksempel til Statoil som lar HR-avdelingen være en strategisk partner som kan være med å utvikle organisasjonen. De er med i hele prosessen, fra A til Å, og at man dermed ser resultatet av den jobben som utføres. Innenfor det offentlige er kompleksiteten, i følge Aasan, mye større. I det offentlige er det begrensinger i forhold til en del lovpålagte og samfunnsmessige hensyn. Han sier det ofte er en del forstyrrende elementer, som f.eks. fagprofesjoner, politikk ol. som gjør at strategisk HR i det daglige blir mer administrativt. Aasan mener likevel at det innenfor HR er lederne selv som skal delegere ansvar nedover i organisasjonen.

Etter å ha snakket om betydningen av strategisk HR med Pedersen, gikk jeg videre til å snakke om påstanden om at strategisk HR beveger seg bort fra sitt kjerneområde og inn i en økonomisk og rasjonell tankegang. Pedersen var bevisst på at dette er mye omtalt i litteraturen, men han tror at mye av tanker om f.eks. prestasjon og belønning innenfor strategisk HR ikke er like tydelig i praksis som det refereres til i litteraturen. Han hevder organisasjonen er mer bevisst på slike prosesser, og at strategisk HR heller handler om å tydeliggjøre lederrollen. Han sier at *”i den norske ledelsesmodellen hvor tillit er sentralt, blir det heller viktigere å la de ansatte selv ta ansvar for egen utvikling, og ikke at noen overvåker deg hele tiden.”*

På samme spørsmål svarer Aasan at strategisk HR ikke kan unnvære å tenke økonomi. Han viser til det å drive hensiktsmessig er en del av å være fremtidsorientert og se fremover. Han

påpeker likevel at en ikke må miste mennesket av synet, og at den moderne medarbeider ikke vil gå med på å f.eks. bli behandlet i tråd med rasjonelle prestasjonssystemer. Han mener vinneren blir bedrifter som klarer å ivareta både økonomiske og menneskelige hensyn, men at det samtidig *”er et problem om en HR-sjef leverer kun administrative oppgaver ovenfor organisasjonen.”*

Jeg vil i det følgende drøfte, med utgangspunkt i litteratur og empiri, hvilken betydning strategisk HR har, og muligheter og begrensinger dette styringsverktøyet innebærer. Jeg vil bruke de tre perspektivene som er presentert tidligere og supplere med informantenes synspunkter, for dermed å vise hvordan strategisk HR kan berøre ledelsen og de ansatte.

5. Analyse

5.1 HR som strategisk ressurs

Strategisk HR har, som jeg har vist ovenfor, blitt løftet opp et nivå, og personalledelse og kompetanseutvikling er sidestilt med spørsmål som omhandler finansiering, markedsføring og produksjon. Den administrative HR-funksjonen dreies dermed mer mot strategiske og forretningsmessige aktiviteter som skal bidra til verdiskapning for virksomheten. Slike aktiviteter kan f.eks. være implementeringen av ulike HR-funksjoner som: belønningssystemer, balansert målstyring, kompetansestyring, medarbeidersamtaler, eller andre HR-målinger. Felles for disse aktivitetene er at de har til hensikt å få de ansatte til å identifisere seg med og involvere og engasjere seg i det organisasjonen jobber for. (Kuvaas, 2008.) Disse aktivitetene kan hevdes å ikke være like enkel å implemetere som det fremstilles i litteraturen.

Litteraturen som fremstilles kan hevdes å være dominert av et urealistisk syn på strategi og mennesker. Det er på den ene siden viktig å følge utviklingen i samfunnet. Høyere kunnskapsnivå, internasjonalisering og et større fokus på individualisering gjør at organisasjoner unektelig må tenke annerledes. Det blir viktig å jobbe langsiktig og følgelig være proaktiv - å forutse behov og situasjoner som kan oppstå. På den annen side er problemet at kun de færreste ledere har en klar strategi. Den kalkulerende logikken i samsvar med det instrumentelle perspektivet er kanskje heller preget av å være begrenset rasjonelle. Det kan hevdes at den strategiske HR-logikken, med en mål-middel-rasjonalitet, i samsvar med det instrumentelle perspektivet heller er preget av å gjøre det tilfredsstillende enn det

optimale. (Christensen et al., 2009.) Skiftende omgivelser og ytre påvirkninger gjør det i realiteten kanskje vanskeligere å planlegge på lengre sikt enn hva det gis uttrykk for (Kuvaas, 2008).

Strategisk HR retter seg, som det påpekes av Aasan, mot de verdiskapende prosessene i virksomhetene. Dette kan ses i sammenheng med innføringer av bla: "Lean" og balanserte målstyringsmodeller, hvor man fjerner elementer som ikke fremmer verdiskapning i virksomheten. Noe som igjen gir synergier i form av transaksjonsomkostninger.

Virksomheten definerer mål og verdier på toppen, og dette skal gjenspeiles hos de ansatte.

Becker et al. poengterer dette synet slik: ... *"In short, they must move from a "bottom-up" perspective (emphasizing compliance and traditional HR) to a "top-down" perspective (emphasizing the impelmentation of strategy)."* (Becker et al., 2001, s. 3.)

Man kan hevde at dette er en form for manipulering av de ansatte. Sett i lys av prinsipal-agent-teori vil prinsipalen fastlegge agentens mål. Målene avhenger av forhold som prinsipalen kan observere å måle direkte, som for eksempel innsats og resultat. Problemer oppstår når agenten konsentrerer seg om oppgaver som får uttelling i form av belønning. Oppmerksomheten rettes fra organisasjonens mål til egeninteresse. Det kan dermed oppstå målforskyvning, og svekke organisasjonens effektivitet og agentens mulighet til innovasjon. (Baldersheim, 2005.)

Strategisk HR kan med dette hevdes å gjøre HR-avdelingen til en agent for ledelsen heller enn en agent for de ansatte, hvor det er eiers interesser som først og fremst skal ivaretas. Det kan hevdes at HR beveger seg bort fra sitt opphav, som er menneskelige ressurser, og inn i en økonomisk og rasjonell tankegang.

Samtidig er det også viktig å se strategisk HR som nettopp en *strategisk* partner. Linjeleder har fått økt beslutningsmyndighet og skal ta seg av det operative nivået i virksomheten, noe som gjør at HR kan ta seg av det strategiske og langsiktige arbeidet. (Dalhaug, 2011.) HR-sjef Per Gunnar Pedersen peker imidlertid på at HR-avdelingen i Bodø Kommune blir oppslukt av oppgaver på operativt nivå (dag-til-dag-ledelse) heller enn det strategiske. Han sier at det snakkes om topplederteam og strategier men at det i realiteten mangler konkrete planer for iverksettelse og implementering av disse. Dette er i tråd med Andersens og Kuvaas (2009) forskning på området, hvor de påpeker at HR-ansvarlige ikke har tilstrekkelig innflytelse eller ressurser, og at det heller er tale om å gjøre fragmenterte HR-tiltak og daglige gjøremål som vitner om ad-hoc pregede roller.

Toppledelsens viktigste oppgaver har alltid blitt betraktet som økonomisk, teknologisk og markedsmessig planlegging. Dagens situasjon viser midlertidig at dette har endret seg. (Grimsø, 2008.) Spørsmål knyttet til personalplanlegging var tidligere forbeholdt ansatte på lavere nivå i hierarkiet, men i dag er mange HR-avdelinger organisert slik at personalplanleggingen er en integrert del av toppledelsen. Toppledelsen er dermed nå mer avhengige av strategisk personalplanlegging som styringsverktøy enn tidligere. Derfor ser vi ofte at HR-direktør/HR-sjef blir gitt posisjonen som stabsledere i et topplererteam. Et topplererteam består av personer som innehar topp-posisjoner innenfor sitt fagområde i organisasjonen. Oppgavene teamet står ovenfor er ofte svært komplekse. Som for eksempel å finne de rette personene, ta kontakt med finansinstitusjoner eller etablering på utemarkedet (Nordhaug, 2002.) Det foreligger en forventning om at HR skal være en strategisk partner, dette i tråd med litteraturen rundt HR. Samtidig er det sjelden HR-ansvarlige faktisk blir invitert til å sitte i topplerergrupper. HR-ansvarlig blir som nevnt ovenfor opptatt med oppgaver på operativt nivå, og det kan være som det påpekes av HR-sjef i Bodø Kommune: ikke alltid en klar oppfatning av hvordan man skal implementere disse strategiske rollene. (Andersen og Kuvaas 2009).

Både Pedersen og Aasan mener at de ansatte i dagens arbeidsliv ikke vil finne seg i å måtte bli styrt etter de instrumentelle styringsverktøyene det refereres til i litteraturen. Begge trekker frem *tillit* i den norske arbeidslivsmodellen som et grunnleggende fundament i samarbeidet mellom de ansatte og ledelsen. Imidlertid viser nyere studier at det satses mer og mer på hard HRM. (ibid.) Hard HRM vektlegger styring og kontroll. Styring og kontroll kan hevdes å svekke denne tilliten, og den myke HRM blir satt til side. Tillit fordrer at ledelsen har tro på medarbeidernes evner og egenskaper til å utføre arbeidsoppgaver, noe den harde HRM sies å overse. Man risikerer da i verste fall at et åpent samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte pulveriseres, og at ansattes medvirkning blir svekket. På den annen side er det viktig å peke på at strategisk HR og hard HRM vil være gjenstand for organisatoriske valg tatt av virksomheten selv. Ikke alle er determinert av disse styringsverktøyene. Noen velger å ta inn elementer av verktøyene andre utelukker eller implementerer de helt (Christensen et al., 2010). Man må kanskje se på konteksten for øvrig.

5.2 *Fleksibilitet eller stabilitet?*

Betydningen av strategisk HR som styringsverktøy synes å ha bred oppslutning. Det kan på den ene siden stilles spørsmål om strategisk HR, i tråd med myteperspektivet, er en oppskrift

på ledelse som blir ”adoptert” i en tid organisasjonen trenger et nytt virkemiddel, og som deretter kan utvikle organisasjonen til det bedre. Men når den går av moten blir bare et nytt virkemiddel tatt i bruk. På den annen side kan man si at nye styringsverktøy er en del av en naturlig utvikling i samfunnet, og at det for ledelsen er viktig å være seg bevisst i valg av oppskrifter. Selv om en organisasjon kan velge å ta ”inn” en oppskrift, vil de ikke nødvendigvis tas i bruk. (ibid.). En fordel med strategisk HR er at det setter organisasjonen på ”offensiven”, og gjør at de fremstår som fleksible og konkurransedyktige. Ledelsen må aktivt oppnå gode resultater, og tiltrekke seg dyktige medarbeidere for at virksomheten skal overleve. Samtidig kan en ulempe være at den strategiske HR-logikken er preget av retorikk, og en kan spørre seg om strategisk HR er ”keiserens nye klær” og det som tidligere ble omtalt som personaladministrasjon (Legge, 2005).

På den ene siden kan man si at de fleste virksomheter ønsker å fremstå som moderne og tidsriktige. Man følger derfor såkalte moter som Kjell Arne Røvik omtaler (Christensen et al., 2010). Disse motene blir dermed som en myte som legitimerer oppskrifter på hvordan en bør være for å vekke oppmerksomhet, og som blir forbilledlig for andre organisasjoner. De som ikke følger disse trendene vil fremstå som gammelmodig, tunggrodd og lite innovativ. Mange av de nye ledelse- og styringsverktøyene kan hevdes å være nettopp slike moter, og en ulempe kan sies å være at disse ”oppskriftene” gjør at virksomheten tar disse inn uten å helt vite hvordan de faktisk skal nytte de. Det kan dermed være snakk om *mer* et ønske om bedre ledelse, kostnadseffektivitet o.l. enn hvordan man faktisk skal implementere disse ”oppskriftene”, og i sin tur oppnå målene. Noe som påpekes av både Pedersen og Aasan. (Nordrik & Stugu, 2012.)

Legitimiteten og spredningskraften til oppskriftene kan styrkes gjennom å gjøre de til ”*symboler på grunnleggende rasjonelle verdier i det moderne samfunnet.*” (Christensen et al., 2010, s. 96.) Her kan myteperspektivet koples til det instrumentelle perspektivet på en kompleks måte. Felles for begge perspektivene er at organisasjonen innfører tidsriktige organisasjonsoppskrifter ut i fra at de kan bidra til å løse et problem, og ikke ut i fra hvor moderne de er. På denne måten kan disse oppskriftene opptre både som effektivitetsverktøy og symbolske verdier. Populære organisasjonsoppskrifter som strategisk HR kan dermed ut i fra dette også brukes instrumentelt. Dette ved at ledelsen forsøker å ta disse i bruk, i håp om å gjøre organisasjonen mer effektiv. Strategisk HR kan i denne sammenheng fremstå som et verktøy for ledelsen, tatt i bruk for å gjøre seg attraktiv på arbeidsmarkedet, såkalt

”windowdressing”. Problemet oppstår om ledelsen i forkant av implementeringen ikke har gjort en grundig nok avveining av hva problemene egentlig består i og hvilke løsninger som er best. Løsningen kan dermed velges før problemavklaring. Dette i tråd med ”Garbage can-teori” hvor løsninger søker problemer. (Christensen et al., 2010.) Arbeidslivet er som nevnt i teoridelen dynamisk. Tid og oppmerksomhet er en knapp gode for ledelsen, og de må foreta hurtige beslutninger. I slike situasjoner kan man hevde at ledelse i mindre grad omhandler strategi og styring, men mer det å tilpasse seg de skiftende omgivelsene og uklare mål. Ledelsen kan ut i fra dette perspektivet ta i bruk symboler for å virke mer fleksible enn hva de egentlig er.

5.3 ”Slik gjør vi det her hos oss”

Offentlig og privat sektor kan sies å være nokså ulike. Betydningen av strategisk HR som styringsverktøy kan dermed være forskjellig i forhold til hvilken sektor en tilhører. Det offentlige kan kjennetegnes ved blant annet uklare mål, motstridende oppgaver og skiftende politiske omgivelser. Dette i motsetning til det private som i all hovedsak er styrt etter økonomiske markedsmekanismer innenfor det å oppnå profitt. Ledere i offentlig sektor er ansvarlig ovenfor borgere og velgere mer enn hva aksjonærer eller interessegrupper er i det private. Det kreves også et større fokus på åpenhet og innsyn i det offentlige. Dette kan gi klare begrensninger ved innføring av strategisk HR. Mye av den såkalte ”harde” HRMen innenfor strategiske HR forutsetter at resultatene er fysisk målbare. Dette kan være for eksempel prestasjonslønn, balansert målstyring, 360 grader ledervurdering ol. Dette utfordrer særlig det offentlige med komplekse oppgaver, som eksempelvis i helse- og omsorgssektoren. Her kjennetegnes arbeidsoppgavene av skjønsmessige vurderinger av hver enkelt bruker, noe som vanskeliggjør målekriteriene. På den ene siden er slike systemer avhengig av organisasjonstrekk som i liten grad finnes i det offentlige. Erfaringer fra privat sektor kan ikke på en enkel måte overføres til det offentlige pga. stramme budsjetter og uklare mål. På den annen side vil noen hevde at det offentlige ville vært tjent med å innføre mer strategiske HR-tiltak. Kritikken om at offentlig sektor er ineffektiv, ”tunggrodd” og lite nytenkende, reaktualiserer kanskje muligheten for å innføre slike verktøy i det offentlige. Samtidig er et slike verktøy krevende å organisere. Økt kontroll og overvåkning kan medføre en fordyrende effekt, med mer byråkrati som er et paradoks i forhold til sin opprinnelige hensikt med et smidigere system. (Kuvaas, 2005.)

Jeg synes det kan være naturlig å trekke inn det institusjonelle perspektivet når jeg skal vise til hvordan mennesker påvirker organisasjonen. Ut i fra det instrumentelle perspektivet så vi at en forventer at valget av de ulike strategiske HR-tiltakene skjer med bakgrunn i tidligere erfaringer, og hva man vet om problemer og utfordringer. Man kan ut i fra dette perspektivet forvente en rask tilkøpling til de strategisk styringsverktøyene. Dette skjer følgelig uten problemer da denne prosessen er styrt ovenfra og ned. Ser man imidlertid implementeringen fra et institusjonelt perspektiv, vil man kanskje forvente en viss treghet. Tilkøplingen bærer preg av en inkrementell prosess hvor en må gjennom ”testen” om disse styringsverktøyene skal samsvare med virksomhetens organisasjonskultur. Innføringen av strategisk HR kan med utgangspunkt i dette perspektivet by på begrensinger i forhold til mottakelsen fra de ansatte. (Christensen et al., 2010).

Selznick (1997) viser til at en institusjonell leder må utforme visjoner og mål som er i samsvar med de ansattes ønsker, interesser og verdier. Om en organisasjon bare er et instrument, kan den kanskje lett endres når et mer effektivt redskap blir tilgjengelig. Men med innføring av verdier kan det sies å oppstå motstand mot forandring. De ansatte får en følelse av personlig tap og gruppens identitet later til å krenkes. Når organisasjonen får et ”vi” blir den en institusjon og således en forsvarer av verdier. Implementeringen av strategisk HR som styringsverktøy, med flere HR-tiltak som fremmer egeninteressedeven atferd, kan sies å svekke denne ”vi-følelsen”, og svekke organisasjonskulturen i virksomheten. (ibid).

I følge Selznick (ibid.) vil effektivitetstenkningen avta i styrke når vi nærmer oss toppen av pyramiden. Den mekaniske metaforen om organisasjonen som et ”velsmurt maskineri” kan her hevdes å skape en overdreven forestilling om en godt utformet organisasjon. Mennesker i en organisasjon kan hevdes å bære preg av å følge det som er kulturelt passende. Når man utfører en handling er den ikke nødvendigvis basert på grundige rasjonelle avveininger og egeninteresser. Man gjør heller det som er ”passende” atferd, altså det som oppfattes som riktig. Noe som kan sies å stå i motsetning til den strategiske HR-logikken hvor en er fleksibel og kan korrigere handlinger til positive prestasjoner alt etter behov. Paradoksalt nok vil kanskje denne effektivitet- og lønnsomhetstanken, i følge Selznick, virke mer hemmende enn utviklende for den strategiske evnen i virksomheten. Institusjonalisering er en møysommelig prosess, og det vil kanskje være vanskelig å forholde seg til langtidsplanlegging og strategier når det i det i den daglige hverdag går med til ”brannslukking” på det operative nivået. Pedersen kunne også informere om at daglige oppgaver bærer preg av å være operative.

Et stadig fokus på kontinuerlig utvikling og fleksibilitetstenking i virksomheter kan hevdes å overskygge de ansattes verdier og historie. De ansatte kjenner ofte virksomhetens historie mer enn ledelsen, og når endringer gjøres for endringens skyld kan de nye styringsverktøyene bidra til å svekke de ansattes fellesskapsforståelse. Innføringen av balansert målstyring og prestasjonslønn kan eksempelvis være slike endringer som gjør at de ansatte blir mer individorientert, og man kan hevde at disse styringsverktøyene igjen svekker ”vi-følelsen”. (Nordrik & Stugu, 2012).

Nordrik og Stugu (2012) i De-Facto (kunnskapssenteret for fagorganiserte) har gjennom sin forskning pekt på at strategisk HR har beveget seg mer og mer bort fra myk HRM og inn i hard HRM, med fokus på styring fremfor ledelse. De viser i sin forskning at hard HRM kan være en trussel for bedriftsdemokratiet, hvor fagforbundet og tillitsvalgte står sterkt. Nordrik og Stugu refererer til hvordan hovedavtalen og tariffavtalen er sikret gjennom forhandlinger mellom partene, og ikke at beslutninger skal tas uten å involvere de ansatte. Kort vei mellom arbeidstakere og toppledelse har tidligere vært gjeldende og tuftet på demokratiske prinsipper som er bautaen i det norske velferdssamfunnet. De viser videre til at fleksibilitetstenkingen i norsk ledelse er inspirert av de amerikanske ledelsesteoriene som er på full fart inn i det norske arbeidslivet, og at disse vil svekke de ansatte og tillitsvalgtes mulighet til medvirkning. (ibid.). Nordrik og Stugu begrunner dette med amerikansk ledelse, som kjennetegnes av autoritær ledelse med fokus på styring, kontroll og et stort individuelt prestasjonsfokus. Dette i kontrast til den norske ledelsesmodellen, som har fokus på et inkluderende arbeidsliv og tett samarbeid mellom arbeidstaker, arbeidsgiverforening og staten. I sin forskning viser Nordrik og Stugu til ansatte som vegrer seg for å ta opp spørsmål og problemer overfor HR-ledelsen. Dette i frykt for sanksjoner, samt det å ikke tilfredsstille ledelsen. (ibid.)

Det kan nok være slik, som Nordrik og Stugu sier, at betydningen av strategisk HR blir en form for styring fra toppen og ned. Om vi kontrollerer og overvåker verdier og holdninger til de ansatte og behandler de deretter, som f.eks. i form av belønning, kan det nok by på utfordringer i forhold til rettferdighet og likebehandling. Samtidig trenger ikke innføring av strategisk HR som styringsverktøy å være ensbetydende med kontroll og overvåkning. Virksomheten kan på en ene siden etablere et organisasjonsklima hvor en fremmer åpenhet rundt temaer som prestasjoner og måloppnåelse. Verdier og atferd kan kanskje bringes med i

vurderingen. (Kuvaas, 2005.) En må kanskje legge til rette for både den indre og ytre motivasjonen hos de ansatte, og balansere disse. (jfr. McGregors teori x- og teori y-ledere).

Den strategisk HR funksjonen synes ikke å avta. Betydningen av strategisk HR som styringsverktøy blir trolig viktig i årene fremover. Ledelsen bør kanskje heller nytte dette som et ledelsesverktøy fremfor et styringsverktøy. På den ene siden ønsker de ansatte engasjement, medbestemmelse og eierskap til virksomheten. Tillit mellom de ansatte og ledelsen kan være viktig for mestringsfølelsen og innovasjonen i virksomheten. Det blir derfor viktig for ledelsen å vektlegge mer myk HRM, hvor man legger til rette for den indre motivasjonen hos de ansatte (med utgangspunkt i at de ønsker å utvikle egne ferdigheter og arbeide selvstendig, og at det å utføre arbeidet i seg selv gir motivasjon). Dette i kontrast til McGregors teori x, hvor man går ut i fra at folk ikke ønsker å arbeide, de unngår ansvar eller viser opportunistisk atferd. Løsningen for lederne blir da overvåkning og detaljert ledelse. Noe som igjen kan medføre at de ansatte forfølger egeninteresse, og det svekker den totale tilhørigheten i virksomheten. (Brochs-Haukedal, 2010.) Sett fra en annen side er det ikke alltid slik at alle ønsker en bred medvirkning, siden det er individuelle forskjeller hos mennesker. Dessuten er det store forskjeller også mellom arbeidsplasser. Mens noen arbeider av økonomiske årsaker, kan andre arbeide for f.eks. sosiale årsaker. Likeledes har noen et ønske om å bli styrt, mens andre vektlegger frihet. Enkelte arbeidsplasser er fortsatt preget av lite medvirkning og liten grad av selvstendig arbeid - andre jobber i team og påvirker sin egen arbeidsdag. Også her bør man se på konteksten for øvrig. (Kuvaas, 2005.)

6. Avslutning og konklusjon

Jeg startet oppgaven med å stille spørsmål om hvilken betydning den strategisk HR funksjonen har som styringsverktøy for ledelsen. Gjennom oppgaven har jeg pekt på trekk som gjør at betydningen av strategisk HR er til stede, og at den har endret seg fra personaladministrative oppgaver til mer strategiske oppgaver. Samtidig har jeg vist at den kan ha en overdreven betydning og at det kan være forskjeller innenfor offentlig og privat virksomhet. Strategisk HR er avhengig av organisasjonstrekk som i liten grad finnes i det offentlige. Det er derfor vanskelig å innføre strategiske HR tiltak med utspring fra det private næringsliv, inn i det offentlige. Noes som påpekes av begge informantene.

I oppgaven har jeg pekt på både muligheter og begrensinger innenfor strategisk HR. Muligheten kan ligge i forhold til gevinstrealisering for de ulike virksomhetene. Gjennom å

ha et sunt og åpent organisasjonsklima kan både ledelsen og de ansatte være tjent med strategiske verktøy som fremmer utvikling og effektivitet, og som igjen fører til at virksomheten hele tiden er i forkant av mulige trusler. For at dette skal være mulig må tilhørigheten og ”vi-følelsen” i virksomheten være tydelig. Toppledelsen må engasjere seg og ha tillit til HR-ledelsen. Den norske ledelsesmodellen er tuftet på tillit og åpenhet. HR-ledelsen må da i større grad balansere mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse, og kanskje bedrive mer ledelse fremfor styring av sine ansatte.

Begrensningen i det strategiske verktøyet kan være at det foreligger et urealistisk perspektiv på strategi og mennesker som virker innunder dette. Mennesker bærer kanskje preg av være mer begrenset rasjonelle enn å ha full oversikt over alle mulige utfall. Mennesker som jobber i en organisasjon er ulike og det er individuelle forskjeller når det gjelder forventninger og prestasjoner på arbeidsplassen. Det kan godt tenkes at det finnes opportuniste og mennesker som ikke vil arbeide i enhver organisasjon, men for mye kontroll og overvåkning kan i noen tilfeller være mer hemmende enn utviklende. De ulike perspektivene kan være viktige for å belyse ulike problemstillinger, men man skal være varsom med å presse de inn i virkligheten. Den beste løsningen bør ses ut i fra konteksten for øvrig.

Betydningen av innføringen av strategisk HR er etter min mening til stede i mange virksomheter. Det er et ønske om kontinuerlig endring og utvikling. Men det synes å være en tendens til at endringen skjer for endringens skyld, og at man forsøker å være tidsriktig og moderne i frykt for å ikke henge med i tiden. Resultatet kan være at ledelsen forsøker å ”pynte brura” for å virke mer fleksibel enn hva man egentlig er. Hvis strategisk HR tiltak er gjort med bakgrunn i å forbedre medarbeideren og øke produktiviteten er det som Kuvaas sier, ikke sannsynlig at implementeringen fører til en reel effekt. Forskning rundt effektene er lite dokumenterte og de ansatte kan oppleve en dårlig relasjon ovenfor ledelsens strategiske valg og HR-tiltak. Jeg tror derfor det er viktig å se både på hvordan en velger å implementere disse tiltakene, og å se *hard* og *myk* HRM i sammenheng med hverandre, og ikke aktiviteter som er uavhengig av hverandre. Å kunne fulgt innføringsprosessen i ulike virksomheter, for å finne ut mer om de oppnår effektene styringsverktøyene lover, hadde vært interessant for meg å forsket på i fremtiden.

7. Litteraturliste

Litteratur:

- Andersen, S. S., & Kuvaas, B. (2009). *Heroisk HR – pragmatiske pragmatikere*. Fagartikkel hentet fra Magma 14.02.13. Bergen: Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H. & Rose, L. E. (red). (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. USA: Harvard Business school press.
- Brochs-Haukedal, William (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Christensen, T., Lærgreid, P., Rosness, P. G. & Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (1999) *Presentasjon av AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Dalhaug, H. M. (2011). *HRM i linjen – retorikk eller realiteter? Case Bodø Kommune*. (Upublisert masteroppgave). Universitetet i Nordland, Fakultetet for Samfunnsvitenskap, Bodø.
- Frønes, I., & Brusdal, R. (2000). *På sporet av den nye tid. Kulturelle varsler for en nær fremtid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Grimsø, R. E. (2008). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kuvaas, B. (2005). *Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Publisert i *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Legge, K. (2005). *Human resource management rhetorics and realities*. London: MacMillan Press
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill

- Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug. (Originalens tittel: *Leadership in Administration* (1957)).

Web-artikler:

- Nordrik, B. & Stugu, S. S. (2012). *Norsk ledelsesbarometer Del 2 – Dagens styrings-/ledelsestrender. Flexibilitet for hvem? Betydningen for ledelsesrollen?* Publisert i Lederne 2012. Hentet 13.12.2012 fra: http://lederne.no/wpcontent/uploads/imported/121011NorskLedelsebarometer2012_hovedrapport.pdf.

8. Vedlegg: Mailkorrespondanse med informanter

Hei!

Takk for mail. Det er alltid hyggelig å snakke med studenter og jeg setter mer enn gjerne av tid til å snakke med deg. Første anledning blir på fredag 1. mars 2013, fra kl 1030 - 1100 dersom det passer deg.

Jeg vil gjerne at du presiserer formålet med samtalen slik at du er tydelig på hvorfor du vil ha denne samtalen og hva du skal bruke resultatet av samtalen til.

Med vennlig hilsen
Per Gunnar Pedersen
HR sjef

-----Opprinnelig melding-----
Fra: NN [mailto:NN_@hotmail.com]
Sendt: 26. februar 2013 10:45
Til: PER GUNNAR PEDERSEN
Emne: Bacheloroppgave: Organisasjon og ledelse

Hei!

Jeg er siste års student ved Organisasjon og ledelse, og driver i den anledning å skriver min avsluttende bacheloroppgave om HR.

Mitt spørsmål til deg er om du har anledning til å møte meg for en samtale om HR faget. Jeg har noen generelle spørsmål som omhandler utviklingen av HR som fagområdet, og hvilken strategisk funksjon den har i kommunen.

Håper du har mulighet til å ta meg i mot i 10-15 min en dag det passer.

Med vennlig hilsen

NN

Hei;

Ser ut til at kommende mandag – 4. mars kl 1200 – kan passe bra. Regner med at du kommer hit – Sjøgt. 15/17, 5. etg.

Med vennlig hilsen Oddvar Aasan Seniorrådgiver
Bedriftskompetanse as Telefon: +47 901 73175
oddvar.aasan@bedriftskompetanse.no www.bedriftskompetanse.no



Sjøgata 15/17, P.B 971, 8001 Bodø
Tel.: +47 08514

- Vi bidrar til utvikling!

Fra: NN [mailto:NN_@hotmail.com] **Sendt:** 26. februar 2013 11:14 **Til:**
Oddvar Aasan **Emne:** Bacheloroppgave: Organisasjon og ledelse

Hei!

Jeg er siste års student ved Organisasjon og ledelse, og driver i den anledning å skriver min avsluttende bacheloroppgave om HR. Mitt spørsmål til deg er om du har anledning til å møte meg for en samtale om HR faget. Jeg har noen generelle spørsmål som omhandler utviklingen av HR som fagområdet, og hvilken strategisk funksjon den har fått i de ulike virksomheter. I og med at nettopp du driver med lederrekruttering, anser jeg det som svært nyttig om du kunne meddelt noe av din erfaring rundt temaet. Håper du har mulighet til å ta meg i mot i 10-15 min en dag det passer.

Med vennlig hilsen

NN