



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

## HR i offentlig og privat sektor

En sammenligning

Øystein Aadland

BE320E

MBA HHB Bodø



## **Forord**

Denne oppgaven er et avsluttende prosjekt som en del av et 2 ½ år langt MBA studiet ved universitetet i Nordland. Oppgaven er skrevet siste halvåret av studiet i perioden juni til desember. Det har vært en spennende og lærerik tid med gode faglige samlinger og dyktige forelesere og medstudenter. Det har samtidig vært krevende å holde motivasjon og fokus på å prioritere oppgaveskriving, fremfor fjellturer, musikk og andre sosiale aktiviteter som har lokket de siste månedene. Nå er plutselig tiden over og jeg er ved veis ende med studiet. De siste månedene har både helger og kvelder gått med, men jeg kan absolutt si at det har vært verd innsatsen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Trude Høgvold Olsen ved Høgskolen i Harstad, for raske, konstruktive og gode veiledninger underveis. Takk for at du har utfordret meg gjennom prosessen. En stor takk til respondentene som mer velvillig stilte til intervju og gav meg vesentlig innsikt til å kunne løse oppgaven. Jeg ønsker samtidig å rette en takk til Linn Kallestadbakken for hjelp til korrekturlesning og min tidligere arbeidsgiver Etne kommune som har lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre studiet ved siden av arbeid. Til slutt vil jeg takke min samboer for den gode støtten og motivasjonen du har gitt meg underveis.

Bergen, desember 2014

Øystein Aadland

## Sammendrag

HR har de siste årene fått en større strategisk rolle i norsk næringsliv. Undersøkelser viser at HR i privat sektor, er kommet lenger enn HR i offentlig sektor, i sin transformasjon av HR rollen mot en strategisk ressurs som bygger opp under organisasjonens overordnede mål og strategier.

Problemstillingen for oppgaven har vært «*Hvordan blir HR-faget utøvd og er det forskjeller i utøvelsen mellom offentlig og privat sektor?*». For å svare på denne har jeg definert fire området som studien fokuserer på: Organisasjonens HR-strategi, HR sin rolle i organisasjonen, linjeledelsens rolle i HR-arbeidet og forholdet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål. Undersøkelsen er utført med grunnlag i relevant litteratur for HR-faget. Forskningsmetoden for oppgaven er kvalitativ. Gjennom to casestudier med en kommune og en privat bedrift bestående av seks intervjuer, har jeg belyst forskjellene mellom to ulike organisasjoner, hvor en har tilknytning til offentlig sektor og den andre har tilknytning til privat sektor. Sammenligningen legger likevel ikke grunnlag for generalisering mellom sektorene, men er avgrenset til å si noe om forskjellene mellom de to virksomhetene som deltok i studien. Analysen er basert på tilbakemeldinger på forskningsspørsmålene fra respondentene som deltok i studien. Funnene er først analysert separat innenfor hvert case og deretter sammenlignet for å definere forskjeller og likheter basert på definerte indikatorer for hvert forskningsspørsmål.

Funnene fra studien bekrefter at HR-arbeidet i Bedriften er mer strategisk fokusert enn HR-arbeidet i kommunen. Bedriften fremstår som mer strategisk og utviklingsorientert i sitt HR arbeid hvor HR-arbeidet i kommunen hovedsakelig defineres som administrativt, forefallende og ad hoc definert. Det er ikke definert store forskjeller i linjeleder sin rolle i HR-arbeidet mellom casene, foruten at linjeleder sitt HR-arbeidet er noe mer definert av forpliktelsesbaserte faktorer mot kontrollorientert i kommunen. Bedriften har dermed et større fokus på utvikling av sine ansatte enn hva vi ser i kommunen. HR har også større beslutningsmyndighet ovenfor linjeledelsen i HR-spørsmål enn hva vi finner i Bedriften. I spørsmål om samarbeid og innføring av nye HR-tiltak, skiller virksomhetene ved at kommunen er prosessorientert og benytter seg av arbeidsgrupper hvorav utviklingsarbeidet hovedsakelig skjer i toppledergruppen i Bedriften.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
Oversikt over vedlegg .....	5
1.0 Innledning.....	6
1.1 Oppgavens bakgrunn.....	6
1.2 Oppgavens problemstilling .....	7
1.3 Oppgavens oppbygging.....	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	11
2.1 Human Resource Management – en beskrivelse.....	11
2.2 HR-strategi .....	13
2.3 HR sin rolle i organisasjonen .....	17
2.4 Linjeledelsens rolle i HR.....	23
2.5 Forholdet mellom HR og linjeledelsen .....	25
3.0 Metode.....	29
3.1 Forskningsdesign.....	29
3.2 Forskningsmetode .....	30
3.3 Casestudie.....	31
3.4 Utvalg .....	32
3.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene .....	33
3.6 Kategorisering av data og analyse.....	34
3.7 Gyldighet .....	34
3.8 Min rolle som HR-leder .....	35
3.9 Ethiske vurderinger .....	36
4.0 Empiri: Funn i den enkelte virksomhet .....	37
4.1 Kommunen .....	37
4.1.1 HR-strategi .....	37
4.1.2 HR sin rolle i organisasjonen .....	38
4.1.3 Linjeleder sin rolle i HR arbeidet .....	40
4.1.4 Samarbeid mellom HR og linjen .....	41
4.2 Bedriften.....	42
4.2.1 HR strategi.....	42

4.2.2 HR sin rolle i organisasjonen .....	44
4.2.3 Linjeleder sin rolle i HR-arbeidet.....	45
4.2.4 Samarbeid mellom HR og linjeledelsen .....	46
5.0 Analyse.....	47
5.1 HR-Strategi.....	47
5.1.1 Kontrollorientert strategi i Kommunen .....	50
5.1.2 Forpliktelsesbasert strategi i Bedriften.....	53
5.1.3 Sammenligning HR strategi i Kommunen og Bedriften .....	54
5.2 HR sin rolle i organisasjonen .....	55
5.2.1 Administrativ rolle i Kommunen .....	57
5.2.2 Strategisk rolle i Bedriften .....	58
5.2.3 Sammenligning av HR sin rolle i Kommunen og Bedriften .....	59
5.3 Linjeleder sin rolle i HR arbeidet.....	61
5.3.1 Linjeleder som tjenesteleverandør i Kommunen .....	62
5.3.2 Linjeleder som personalansvarlig Bedriften .....	64
5.3.3 Sammenligning av linjeleder sin rolle i HR-arbeidet i Kommunen og Bedriften.....	65
5.4 Samarbeid mellom HR og linjeledelsen.....	66
5.4.1 Proessorientert utvikling og samarbeid i Kommunen .....	68
5.4.2 Ledelsesstyrt utvikling i Bedriften .....	69
5.4.3 Sammenligning av samarbeid mellom HR og linjeledelsen i Kommunen og Bedriften .....	70
6.0 Oppsummering og forslag til videre forskning .....	72
6.1 Oppsummering .....	72
6.2 Forslag til videre forskning .....	75
6.3 Praktiske implikasjoner .....	75
7.0 Litteraturliste .....	77
8.0 Vedlegg .....	80
8.1 Intervjuguide .....	80
8.2 Invitasjon til å delta i forskningsstudie .....	84

## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1. Intervjuguide

Vedlegg 2. Invitasjon til å delta i forskningsstudie

## **1.0 Innledning**

Denne oppgaven handler hvordan HR-arbeidet blir utøvd i to virksomheter. Oppgaven tar for seg to case som sammenligner utøvelsen av HR-faget i en kommune og en privat bedrift med fokus på temaene HR strategi, HR roller, linjeleders rolle i HR arbeidet og samarbeid mellom HR og linjeledelsen.

### ***1.1 Oppgavens bakgrunn***

Human Resource Management (HR) eller personalledelse på godt norsk, har de siste årene fått en større strategisk rolle i norsk næringsliv (HRNorge & Young, 2012). Ledelse av menneskelige ressurser blir etter som samfunnet har blitt mer kunnskaps- og informasjonsintensivt mer krevende (Loshali & Krishnan, 2013), hvor også HR som et resultat av mer kompleks ledelse, et viktig fokusområde å utvikle.

Ansatte tar høyere utdanning enn tidligere, som også setter nye krav til de lederne som skal lede organisasjonens menneskelige ressurser (Byrkjeflot, 2008). HR Norge snakker om en utvikling av HR feltet og hvordan HR i norsk næringsliv må endre seg for å møte fremtidige behov (HRNorge & Young, 2012). HR sin rolle må dermed utvikle seg mot å bygge opp under organisasjonens endrede behov og imøtekomme de endringene som har skjedd innen norsk ledelse. Som HR-rapporten 2012 beskriver, må HR innta en sentral strategisk posisjon, for å bidra med kompetanse på menneskelige ressurser og sikre at organisasjonens HR verktøy og prosesser bygger opp under organisasjonens overordnede mål, mandat og strategi (HRNorge & Young, 2012).

HR-faget har frem til de siste årene hovedsakelig fokusert på å ivareta de ansatte gjennom velferdstiltak og hatt mindre strategisk fokus inn i det strategiske arbeidet (Legge, 2005). Undersøkelser gjennomført i Sverige (Boglund et al., 2011) og Danmark (Lemmergaard, 2009), viser nå en utvikling av HR-feltet inn mot et større strategisk perspektiv også i de nordiske landene. De strategiske oppgavene fokuserer på analyser av fremtidige behov, har fokus på inntjening og lønnsomhet og forretningsmessige resultater (HRNorge & Young, 2012). Dette kan være oppgaver som fokuserer på en overordnet rekrutteringsstrategi for å tiltrekke seg en bestemt type ansatte og kompetanseutvikling, for å sikre riktig kompetanse i eksisterende og fremtidige stillinger (HRNorge & Young, 2012). HR undersøkelsen 2012 (HRNorge & Young, 2012) trekker frem lederutvikling, rekruttering, kompetanseutvikling,

samt langsiktig ressursplanlegging og strategisk kompetanseutvikling som de viktigste satsningsområdene (HRNorge & Young, 2012). Dette kan tyde på at HR-faget er i endring mot en anerkjennelse som strategisk ressurs.

HR undersøkelsen 2012 beskriver at virksomheter privat sektor er kommet lenger i transformasjon av HR sin rolle, sammenlignet med virksomheter i offentlig sektor (HRNorge & Young, 2012). Funnene fokuserer på transformasjonen av HR sin rolle som støtte- og administrativ funksjon, til i større grad å bli en strategisk ressurs (Loshali & Krishnan, 2013). HR undersøkelsen i 2010 beskriver:

*«Vi observerer at det å utvikle ledere og medarbeider samt det å støtte linjelederne i praktiske HR-spørsmål ligger høyt oppe på listen. Det samme gjør arbeid med å sørge for at virksomheten når sine overordnede mål. Videre ser vi en spennende forskjell mellom privat og offentlig sektor. Der privat sektor i større grad prioriterer overordnet måloppnåelse fremfor praktiske HR-spørsmål, prioriterer offentlig motsatt. Dette kan indikere at det er mer strategisk fokus i privat virksomheter, kombinert med høyere krav og forventning om å ta en tyngre administrativ rolle innen offentlig sektor» (HRNorge and Young, 2010:12).*

Med utgangspunkt i funnene fra HR-rapportene, kan vi antyde at det har blitt skapt et skille mellom offentlig og privat sektor, om hvordan HR sin rolle blir utført. Det vil dermed være interessant å se hvordan offentlig og privat sektor arbeider og prioriterer innenfor HR-feltet og hva disse forskjellene som HR-undersøkelsen definerer, består av. Fra litteraturen vet vi i dag at HR i offentlig sektor, i mye større grad enn privat sektor, er styrt av tariffavtaler, aktive og sterke fagforeninger (HRNorge & Young, 2012). I tillegg foreligger det et strengere lov- og avtaleverk for offentlig sektor, som vil legge føringer for hva den enkelte leder kan beslutte innen sitt personalområde (Byrkjeflot, 2008). Hvorvidt offentlig sektor prioriterer strategisk arbeid vil være interessant å undersøke, da jeg antar at offentlig sektor ikke har et mindre behov for å planlegge gode prosesser og strategier om hvordan virksomheten best mulig kan rekruttere og ta i bruk sine menneskelige ressurser.

## **1.2 Oppgavens problemstilling**

Med HR undersøkelsen 2012 som utgangspunkt, ønsker jeg å undersøke forskjeller mellom offentlig og privat sektor og se nærmere på hvordan HR-faget blir utført. Jeg tar utgangspunkt i funnene fra HR undersøkelsen 2012, som presiserer at transformasjonen av HR-arbeidet i



privat sektor er kommet lenger enn HR-arbeidet i offentlig sektor. Jeg vil da undersøke hva eventuelle forskjeller består av. Studien skal beskrive om sektorene jobber med sitt strategiske HR-arbeid, eller om det fremdeles er hovedfokus på å ivareta de ansatte gjennom velferdstiltak og administrative funksjoner. Med dette utgangspunktet skal oppgaven svare på problemstillingen:

### **Hvordan blir HR-faget utøvd og er det forskjeller i utøvelsen mellom offentlig og privat sektor?**

Problemstillingen er delt inn i fire forskningsspørsmål. Dette for å belyse ulike sider av HR arbeidet og beskrive noen ulike elementer som påvirker hvordan organisasjonens ledere og HR-avdeling utøver virksomhetens HR-arbeid:

1. Hva er organisasjonens HR-strategi?
2. Hva er HR sin rolle i organisasjonen?
3. Hva er linjeledelsens rolle i HR-arbeidet?
4. Hvordan er forholdet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål?

Under følger en utdyping inne hvert av de fire forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmålene er formulert med utgangspunkt i litteratur, som spesifiserer at organisasjoner som anser og verdsetter sine ansatte som en strategisk ressurs, har en høyere integrering av HR i det strategiske arbeidet (Karami et. al, 2004). Organisasjoner med strategisk fokus og strategisk HR-arbeid, presterer også bedre enn organisasjoner som ikke arbeider utviklingsorientert med det strategisk HR. Ansatte i organisasjoner med fokus på strategisk HR, gir også tilbakemeldinger om høyere HR-kvalitet og effektivitet (Green et al., 2006). Om organisasjonen evner å arbeide strategisk med HR, vil dermed kunne påvirke hvordan organisasjonen presterer i forhold til andre virksomheter.

HR-strategi: Forskningsspørsmålet fokuserer på hva som defineres som de viktigste fokus og satsingsområdene innenfor HR-feltet og hvordan organisasjonen jobber med områdene lederutvikling, rekruttering, kompetanseutvikling og «myke» faktorer gjennom forpliktelsesbasert HR.

HR sin rolle i organisasjonen: Forskningsspørsmålet skal avklare hva som er HR sin rolle i organisasjonen. Gjennom å sammenligne hva de ulike aktørene opplever som HR sine viktigste oppgaver og roller i organisasjonen og hvorvidt de forventningene som ligger til HR er realitet, skal funnene analyseres opp mot fire HR-roller fra litteraturen.

Forskningsspørsmålet vil videre fokusere på hvor synlig HR er i organisasjonen og hvor tilgjengelig HRs kompetanse er for linjelederne.

Linjeledelses rolle i HR-arbeidet: Forskningsspørsmålet fokuserer på hva som er linjeleders rolle i HR-arbeidet og linjeleders. Spørsmålet skal se på hvilke prioriteringer linjeledelsen gjør mellom driftsoppgaver og HR-oppgaver og hvordan linjeledelsen jobber med å implementere nye HR-prosesser og tiltak.

Forholdet mellom HR og linjeledelsen: Her vil jeg undersøke forholdet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål. Forskningsspørsmålet vil fokusere på hvordan HR og linjeledelsen samarbeider i utarbeidelsen og implementeringen av HR-verktøy og tiltak. Spørsmålet søker og å belyse hva partene ønsker av hverandre i samarbeidet.

### ***1.3 Oppgavens oppbygging***

Oppgaven videre består av totalt fem kapitler. Kapittel to vil presentere et utvalgt av relevant litteratur og forskning innen Human Resource Management. Kapitlet to er delt inn i fem delkapitler, hvor jeg først gir en beskrivelse av HR-feltet. Kapitlet er deretter delt opp i fire underkapitler som hver bygger opp under de fire delspørsmålene som er definert under problemstillingen i kapittel en. Her vil jeg fokusere på å presentere relevant teori som kan benyttes senere i oppgaven når jeg skal analysere de funnene som kommer frem av undersøkelsen Avslutningsvis, har jeg i hvert delkapittel definert forventninger til funn innen hvert forskningsspørsmål.

Kapittel tre omfatter metodebruk for studien. Her vil jeg beskrive og begrunne hvilket forskningsdesign og forskningsmetode jeg har benyttet for å svare på oppgavens problemstilling, og hvordan data som danner grunnlag for analysen er samlet inn.

Kapittel fire presenterer hovedfunn fra studien. Her ser jeg blant annet at HR-rollen i Bedriften er mer strategisk fokusert og utviklingsorientert enn hva som er tilfellet i

Kommunen. Dette gjenspeiler seg også i HR sin rolle hvor denne er definert som strategisk i Bedriften mot administrativ i Kommunen. Videre ser jeg forskjeller om hvordan virksomhetene arbeider med medarbeiderutvikling hvor Bedriften fokuserer på forpliktelsesbaserte praksiser mot kontrollorienterte i Kommunen. Virksomhetene skiller også i prosessene ved å utarbeide og innføre endringer hvor Kommunen defineres av arbeidsgrupper mot utviklingsarbeid i toppledergruppen i Bedriften. Casene blir presentert hver for seg og er delt opp i fire kategorier tilsvarende de forskningsspørsmålene som er definert.

Kapittel fem fokuserer på analysen av funnene som blir presentert i kapittel fire. Analysen deles inn etter de fire forskningsspørsmålene. Casene blir først analysert hver for seg før jeg sammenligner casene i slutten av hvert delkapittel.

Kapittel seks gir en oppsummering og konkluderer oppgaven. Oppgaven gir avslutningsvis forslag til videre forskning.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

Kapittel to beskriver litteraturen og det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapittelet er delt i fem delkapitler, hvor hvert delkapittel er relatert til et av forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel en. Ut fra min vurdering av litteraturen, har jeg formulert forventninger til funn som jeg forventer å få bekreftet ved å gjennomføre studien. Forventningene blir presentert i slutten av hvert delkapittel etter litteraturen er beskrevet. Kapittelet gir først en innledning til HR-feltet. Dette er for å avklare begreper og tydeliggjøre definisjoner av brukte begreper innenfor HR litteratur. Innledningen vil samtidig gi leseren en forståelse for utviklingen som er skjedd innen HR-feltet de siste tiårene. Kapittelet vil deretter beskrive relevant litteratur i forhold til forskningsspørsmålene. Først beskriver jeg litteratur i forhold til HR strategi, deretter ulike typer HR-roller basert på to modeller; forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. Kapittelet vil deretter se nærmere på linjeleder sin rolle i HR-arbeidet og siste del av kapittelet vil fokusere på samarbeid og forhold mellom HR og linjeledelsen ved utarbeiding og implementering av HR-verktøy og tiltak.

### ***2.1 Human Resource Management – en beskrivelse***

Ivaretagelsen av personale har siden begrepet HR ble innført på 1980-tallet, hovedsakelig blitt ivaretatt gjennom implementering av velferdstiltak (Legge, 2005). Personalledelse eller HR, var på dette tidspunktet en administrativ rolle (Vabo & Ladegård, 2010). Oppgavene var svært begrenset og kunne bestå av timeregistrering, fraværsregistrering og utbetaling av lønn. Oppgaver som forvaltning av kontrakter, samhandling med arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsrettslige spørsmål, var også områder som kunne ivaretas av en personalavdeling. Oppgaver som rekruttering og opplæring ble i motsetning ivaretatt av arbeidslederne. Personalfeltet ble først utviklet til et spesialistområde, når sammenhengen mellom hvordan virksomheten klarte å utnytte seg av de ansattes kompetanse og hvordan dette påvirket organisatorisk prestasjon ble synlig (Legge, 2005). Fokuset ble endret mot at den ansatte skulle involveres i avgjørelser om eget arbeid og ha mulighet til å utvikle seg i jobben han eller hun var satt til å gjøre. På denne måten skulle ledelsen skape samhold mellom de ansattes mål og organisasjonens strategiske mål (Legge, 2005). Som et resultat av den utviklingen og behovet for mer spissert kompetanse, har det vokst frem egne spesialiststillinger innen personalfeltet. Eksempler på dette er spesialiststillinger som fokuserer på rekruttering, forhandlinger endringsledelse og helse miljø og sikkerhet (Vabo and Ladegård, 2010).

Human Resource Management kan beskrives som den formelle politikken, praksisen og systemene som påvirker ansattes oppførsel, holdninger og resultater (Legge, 2005).

Denne definisjon kan suppleres med Kuvaas og Dysvik (2012:13) som peker på at

*«HR fokuserer på de oppgavene og aktivitetene som arbeider med å planlegge, anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser».*

Mikkelsen og Laudal (2014:30) gir en nyere definisjon av HRM der de beskriver at:

*«HRM er et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettet prestasjoner for både medarbeider og organisasjon.*

*H- human: de menneske virksomheten bruker for å oppnå sine mål*

*R – resource: evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra*

*M – management: ledelsen av ressurser»*

Den nordiske modellen for HR, er i forlengelsen av disse definisjonene preget av et lov- og avtaleverk som gir strenge føringer, sterke fagforeninger og en daglig drift som har fokus på medarbeiderutvikling og involvering av ansatte (Byrkjeflot, 2008). HR undersøkelsen (2009), beskriver at dette gjelder spesielt for offentlig sektor, hvor både lov, avtaleverk og fagforeninger er en sentral del av personalfaget (HRNorge & Young, 2009).

Legge (2005) peker på enkelte punkt som skiller HR fra personalledelse. Hun peker blant annet på at HR har fått utvidede roller samtidig som det forventes at HR bidrar tyngre inn i både strategisk planlegging og kulturendringer. Synet på ansatte er endret fra personalledelse som fokuserer på ivaretagelse av ansatte gjennom velferdstiltak, til HR som fokuserer på å behandle medarbeidere som en sosial ressurs som kan utvikles. Faktorer som åpen kommunikasjon, tillit og engasjement er fokusområder. Et HR-perspektiv er preget av en målorientert inkluderende lederstil. HR fokuserer også på lengre strategisk tenkning, med fleksible og delegerte roller, der daglige administrative personaloppgaver og ivaretagelse av personale er delegert til linjeledelsen. Personalledelse er i motsetning definert ved

byråkratiske strukturer, korttidsperspektiv, sentraliserte og klart formelt definerte spesialistroller, hvor fokuset i stor grad er rettet mot å minimalisere kostnader (Legge, 2005).

Ser vi på personalledelse og HR i et strategisk perspektiv, forventes det i mye større grad at HR bidrar tyngre inn i organisasjonens strategiske arbeid. Strategi kan i denne sammenheng defineres som hvordan organisasjonen langsiktig benytter sine ressurser på en mest naturlig og effektiv måte, gjennom et mønster av planlagte HR-aktiviteter for å oppnå sine strategiske målsettinger (Nagaraj & Kamalanabhan, 2006). At organisasjonen klarer å ta i bruk de ansattes kompetanse og ferdigheter er avgjørende for suksess og må sees tett opp mot hvordan virksomheten definerer sin overordnede strategi og målsetting (Ulrich et, al, 2008).

Strategisk HR (SHRM) tar utgangspunkt i HR-aktiviteter, men har større fokus på prosesser om hvordan man knytter HR-strategiene til å bli en del av organisasjonsstrategi. Strategisk HR har ambisjoner om å styrke det strategiske arbeidet i organisasjonen. Ved å legge strategier for å utnytte de menneskelige ressursene og se denne tett opp mot virksomhetens overordnede strategi og behov, skal strategisk HR bidra til at organisasjonen oppnår et varig konkurransefortrinn (Mikkelsen & Laudal, 2014). Mikkelsen og Laudal (2014:34) beskriver at:

*«Strategisk HRM omhandler strategiske valg knyttet til organiseringen av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre»*

For å sikre at HR-kompetansen blir riktig brukt i organisasjonen, bør det utarbeides klare mandat og delegeringer. Riktig mandat vil være viktig og i noen tilfeller avgjørende for gode prosesser, da det i dag ikke er tydelige grenser for hvor HR-funksjonen begynner og slutter (Vabo & Ladegård, 2010).

## **2.2 HR-strategi**

Første forskningsspørsmål fokuserer på hva som er organisasjonens HR-strategi. Her fokuserer oppgaven rundt Kuvaas og Dysvik (2012) sine to hovedmodeller med forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. Hva som definerer hovedmodellene blir diskutert i

dette kapitlet. Jeg legger HR-undersøkelsen 2012 til grunn som presenterer forskjeller mellom det strategiske HR-arbeidet i offentlig og privat sektor.

Strategisk HR skal bidra til at organisasjonen når sine kortsiktige og langsiktige mål. Dette gjøres gjennom å anskaffe, utvikle og effektivt anvende organisasjonens menneskelige ressurser på en god og effektiv måte, som ivaretar de behovene og mandatet som organisasjonen er satt til å fylle (Kuvaas & Dysvik, 2012). Forutsetningen for å lykkes med dette arbeidet er et godt samspill mellom organisasjonens overordnede strategi og HR sine aktiviteter og prosesser.

Hvorvidt organisasjoner har utarbeidet en egen HR-strategi er varierende, og samtidig vil overordnet strategi ha ulikt fokus og retning. HR-undersøkelsen 2010 opplyser så mange som 15% i privat sektor, at de ikke har en dokumentert HR-strategi. Videre oppgir 42% av i privat sektor, at HR strategien er en del av virksomhets strategien og 25% av disse har utdypet HR-strategien i en egen HR-strategi. I offentlig sektor svarer hele 25% av de ikke har en dokumentert HR-strategi. Dette er interessante funn da offentlig sektor ikke på noen måte skal ha et mindre behov enn privat sektor for å planlegge gode prosesser og strategier på hvordan virksomheten best mulig kan rekruttere og ta i bruk sine menneskelige ressurser (HRNorge & Young, 2010). En nedfelt HR-strategi gir i seg selv ikke gir noe bedre strategisk arbeid eller effekt, men en dokumentert HR strategi kan gi indikasjoner på hvor sterkt arbeidet med målrettet HR er i virksomheten. Samtidig kan det gi indikasjoner på hvorvidt HR-arbeidet er knyttet opp mot det overordnede strategiske arbeidet i virksomheten (HRNorge & Young, 2010).

For at virksomheter skal få størst utbytte av HR som er en strategisk ressurs, beskriver Kuvaas og Dysvik (2012) at organisasjonen bør sikte på at HR-arbeidet blir en naturlig del av det overordnede strategiske arbeid. Denne påstanden bekreftes i studier av Karami et. al (2004) som beskriver at organisasjoner som anser og verdsetter sine ansatte som en strategisk verdi og ressurs, har en høyere integrering av HR i det strategiske arbeidet. Andre studier gjennomført av Green et. al (2006), viser videre at de organisasjoner som integrerer, implementerer og praktiserer HR-funksjonen som en del av toppledelsen og linjeledelsen, presterer bedre enn andre organisasjoner. Dette vises også igjen i ansattes holdninger når en evaluerer kvaliteten og leveransen av HR-tjenester. Ansatte i organisasjoner der HR var representert i toppledergruppen, gir tilbakemeldinger om høyere HR kvalitet og effektivitet, enn organisasjoner der HR ikke var representert i toppledergruppen (Welch & Welch, 2012).

Ansatte i HR-stillinger på toppnivå, fremstår også som mer forpliktet til arbeidet og arbeidsgiver (Green et al., 2006). Utfordringen ved å utføre HR på toppledernivå, blir å skape tette relasjoner med linjeledelsen for å implementere verktøyene og skape eierforhold til prosessene nedover i organisasjonen (Caldwell, 2011).

### **Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM – «Myk» og «hard» praksis**

Kuvaas og Dysvik (2012) definerer forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR som to hovedmodeller innen HR. Disse bygger på begrepene «myk» og «hard» HR, der forskjellene er mellom hvordan organisasjonen betrakter sine ansatte. «Myk» HR fokuserer på ansatte som menneskelige ressurser mot «hard» HR som ser ansatte som en ressurs på lik linje med andre materielle og fysiske ressurser (Legge, 2005).

«Myk» HR er knyttet til forpliktelsesbasert HR, som bygger på samarbeid og relasjon mellom ansatte og leder. Samarbeidet bygger på tillit og fleksibilitet i organisasjonen, fremfor kontroll gjennom økonomiske insentiver og sanksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Forpliktelsesbasert HR fokuserer på jobbsikkerhet, langsiktig ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter. Praksisene kjennetegnes ved at den har fokus på holdninger og væremåte som er knyttet opp mot verdiene til organisasjonen. Modellen legger opp til små statusforskjeller, konkurransedyktig fastlønn, med kollektive belønningssystemer. Fokuset er på langsiktig verdiskapning, med utstrakt fokus på trening og utvikling av medarbeidere og delegering av ansvar ned i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). HR-funksjonen i forpliktelsesbasert HR er utviklingsorientert. Kjernen i forpliktelsesbasert HR legger opp til tillit, prioritering og investering i egne ansatte. Belønning og insentivordninger er også tilpasset organisasjonens oppnåelser basert på kollektive resultater (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Marescaux et. al (2013) viser til hovedsakelig til fem praksiser som definerer en «mykere» HR stil. Disse retter seg mot medarbeiderutvikling og ansvarliggjorte medarbeider og inkluderer fokus på karriereutvikling, opplæring, direkte medarbeiderinvolvering, utviklingsvurdering og mentorordning. Karriereutvikling referer til å planlegge, veilede og utvikle ansattes karriere internt i organisasjonen. Fokus på karriereutvikling signaliserer sikkerhet til den ansatte og kan bidra til å beholde talent lenger i organisasjonen. Opplæring gir de ansatte mulighet til å utvikle egenskaper som øker muligheten for god innføring i organisasjonens kultur, verdier og praksiser som organisasjonen organiserer driften på. Opplæring vil også kunne øke organisasjonens muligheter til å utnytte medarbeiderens kompetanse innenfor de områdene som virksomheten har behov for. Samtidig kan det bidra til



å gi medarbeideren økt kontroll over eget arbeid og legger grunnlag for tilhørighet og et godt forhold som arbeidsgiver og ansatt. Involvering av ansatte i utvikling og endringer stiller krav til medarbeiderne og viser til at organisasjonen ikke aksepterer passive holdninger. Ved å vurdere ansattes holdninger og resultater, kan leder fokusere på å gi tilbakemeldinger og diskutere utviklingspotensialer om hvordan den ansatte videre kan bidra til organisatorisk utvikling. Leder har også da anledning til å skape en relasjon mellom leder og ansatt. Mentorordning kan bidra til hovedsakelig tre områder: personlig utvikling og karriereutvikling, støtte til å takle utfordringer knyttet til både psykiske og yrkesrelaterte utfordringer og problemer som medarbeideren opplever i hverdagen (Marescaux et al., 2013).

«Hard» HR beskrives også som kontrollorientert HR. Fokuset er på kvantitative tiltak. Menneskelige ressurser håndteres på samme måte som andre ressurser i bedriften, på en økonomisk rasjonell måte (Legge, 2005). Modellen praktiserer stort bruk av innleid personell og siler ut funksjoner eksternt. Prestasjoner er individuelle, med konkurransedyktig lønn og betingelser og med høye statusforskjeller. Det er fokus på å rekruttere og beholde ansatte, men satser hovedsakelig på de beste talentene. Administrativt fokus og informasjonsinnsamling former HR-funksjonen, med kostnadsfokus om å minimere lønnskostnadene. Styring og ledelse blir praktisert gjennom klare regler og rutiner (Kuvaas & Dysvik, 2012).

HR-arbeid vil som regel ha en blanding mellom «myke» og «harde» praksiser. Studier viser at flere organisasjoner ønsker å praktisere og vektlegge en «myk» praksis, men at det i realiteten viser dette seg å være vanskelig å etterleve, da beslutninger og daglig drift er preget av en kontrollorientert modell (Gill & Meyer, 2011).

Kuvaas og Dysvik (2012) kan vise til et positivt forhold mellom forpliktelsesbasert HR eller «myke» praksiser og det sosiale klimaet i organisasjonen. Organisasjoner som praktiserer forpliktelsesbasert HR, har i gjennomsnitt høyere produksjon, høyere kvalitet og færre avvik. Utskiftning av ansatte viser seg å være dobbelt så stor i organisasjoner som praktiserer etter en kontrollorientert modell (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette forklares med at ansatte i organisasjoner med forpliktelsesbasert HR er mer lojale og engasjerte, i tillegg til at de opplever færre konflikter mellom de ansatte og ledelsen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Vi kan dermed anta at forpliktelsesbasert HR har en positiv innvirkning på organisasjonens resultater.

Forpliktelsesbasert HR fokuserer på aktiviteter som skal øke motivasjon, trivsel og arbeidsmiljø. Dersom organisasjonen lykkes med slike resultater vil dette kunne virke inn på organisasjonens finansielle resultater. Gode finansielle resultater gir videre mulighet for å innføre andre, også kostbare HR-praksiser, som også da vil kunne føre til økt motivasjon, trivsel og arbeidsmiljø. Dette kan skape en sirkeleffekt (Mikkelsen & Laudal, 2014). Når vi da sammenligner offentlig og privat sektor, må vi ta hensyn til virksomhetens finansielle situasjon og hvilke muligheter virksomheten har for å innføre slike kostbare HR-praksiser. Videre må vi ta hensyn til hva som er formålet med virksomheten. I dette tilfellet ligger det to ulike formål til grunn, finansielt resultat og verdiskaping i privat sektor, mot tjenesteyting og brukeropplevelse i offentlig sektor.

Skal vi relatere forskjellene mellom kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR til annen litteratur, beskriver HR-rapporten 2010, at offentlig sektor i større grad prioriterer praktiske HR-spørsmål, mens privat sektor prioriterer overordnet måloppnåelse (HRNorge and Young, 2010). Samtidig vet vi at offentlig sektor, er styrt av tariffavtaler, aktive og sterke fagforeninger enn hva som er tilfellet i privat sektor (HRNorge & Young, 2012) og et strengere lov- og avtaleverk (Byrkjeflot, 2008). Dette kan gi indikasjoner på at det er et større behov for reglement og føringer i offentlig sektor.

Med utgangspunkt i myk og hard HR-praksis forventer jeg å få finne at HR-arbeidet i offentlig sektor er kjennetegnet av en kontrollorientert HR-strategi, mens HR-arbeidet i privat sektor kjennetegnes av en forpliktelsesbasert HR-strategi.

### ***2.3 HR sin rolle i organisasjonen***

HR sin rolle vil være påvirket av hvordan organisasjonen er organisert (Welch & Welch, 2012), og hvorvidt strategien er definert utfra kontrollorientert eller forpliktelsesbasert HR-modell. Hvor langt organisasjonen er kommet i transformasjonen av HR sin rolle, vil også kunne påvirke forventningene til hvilke roller HR skal fylle.

HR har de siste årene fått nye og viktige roller. Tidligere hadde HR i hovedsak fokus på administrative oppgaver og ad hoc arbeid. Det har senere utviklet seg spesialistroller innen faget (Loshali & Krishnan, 2013), hvor det i dag er forventet en mer fleksibel rolle, hvor ansatte i HR-roller må være kompetent til å delta inn i strategiske avgjørelser (Lemmergaard, 2009). Det er behov for HR å tjene andre formål utover operasjonelle og transaksjonsbaserte

oppgaver (Gill & Meyer, 2011). I nyere litteratur får HR som strategisk partner et større fokus. For å effektivisere HR sin rolle og oppnå større innflytelse, må HR ha kunnskap og innsyn i hvordan den kan skape verdi i organisasjonen, ved å hjelpe linjeledelsen til justere HR-strategier, prosesser og aktiviteter.

Ved å utvikle verktøy og innføre tiltak som skaper samhold mellom ansatte og bedriften sin kultur, vil slike prosesser kunne bidra til at bedrifter klarer å ta i bruk det beste av ansattes kunnskap og ferdigheter (Uysal, 2014). HR kan i disse prosessene være en viktig støttespiller i arbeidet mot felles holdninger og organisasjonskultur. HR har i denne sammenhengen en viktig oppgave ved å fokusere på at det blir etablert et forhold mellom den ansatte og organisasjonen ved å etablere praksiser som ivaretar aktiviteter som rekruttering, karriereplanlegging, kompensasjonsordning, opplæring- og utviklingsaktiviteter (Uysal, 2014).

Conner og Ulrich (1996) definerer fire hovedroller innen HR: strategisk partner, administrativ ekspert, ansatt forkjemper og endringsagent. Riktig balanse og ivaretagelse av de fire rollene vil kan bidra til å utvikle en helhetlig strategi som dekker organisasjonens behov. På sikt vil en riktig HR-strategi og balanse mellom rollene kunne bidra til at organisasjoner klarer å tiltrekke seg ressurssterke ansatte (Lemmergaard, 2009). Figur 2.1 viser sammenhengen mellom de fire HR- rollene.



Figur 2.1: HR-roller. Kilde: Conner og Ulrich (1996)

Rollen som strategisk partner fokuserer på overordnede prosesser for å utvikle organisasjonen, slik at den når sine mål og langsiktige strategier. Dette gjøres gjennom å utvikle overordnede systemer og tiltak som sikrer at organisasjonen er klar for å møte fremtidige utfordringer. Dette arbeidet kan være knyttet til anskaffelse av ny og fremtidig kompetanse, rekrutteringsstrategi og utviklingsprogram for å drive frem interne talent til nye oppgaver og formål (Lemmergaard, 2009). I praksis medfører dette ofte, at HR-sjef er en del av toppledergruppen, hvor de kan bidra med ekspertise på mennesker og organisasjon. Samtidig skal HR ha nok innsikt i organisatoriske og forretningsmessige prosesser slik at de kan bidra til strategiutvikling (Andersen & Kuvaas, 2009).

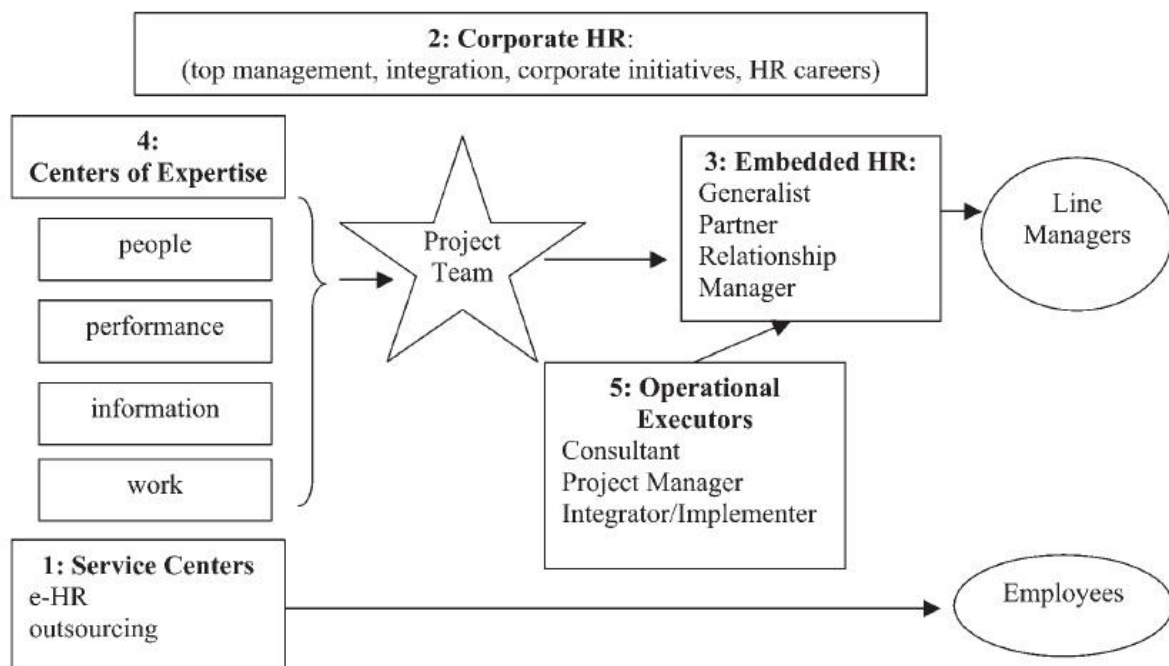
Rollen som administrativ ekspert skal ivareta tradisjonelle HR-funksjoner og prosesser som rekruttering og opplæring. Dersom oppgavene blir utført riktig og på en effektiv måte, kan organisasjonen redusere sine kostnader knyttet til administrative funksjoner (Friedman, 2007). Rollen som administrativ ekspert er en stor del av klassisk personaladministrativ rolle (HRNorge & Young, 2011).

Ansattforkjemper fokuserer på de ansattes trivsel og andre psykologiske forhold. Her har HR en rolle som aktiv lytter til de ansattes behov og innspill. Samtidig skal rollen fungere som et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte (HRNorge & Young, 2011), og arbeide for å ivareta de ansattes rettigheter og behov. Slike behov kan ivaretas gjennom planer og rutiner som helse, miljø og sikkerhet, livsfaseprogram, mangfold og rådgivende arbeid (Lemmergaard, 2009).

Den fjerde rollen som endringsagent, har et strategisk fokus på de ansatte og er opptatt av å håndtere endringsprosesser i organisasjonen. Rollen som endringsagent skal fokusere på å ivareta de ansatte og organisasjonen, ved å sørge for at virksomheten har kapasitet til å gjennomføre endringene og samtidig skape aksept og forankring blant de ansatte (Friedman, 2007). Rollen som endringsagent er ansvarlig for å gjennomføre transformasjonen og bidra til kulturendring og utvikling. Samtidig skal rollen jobbe for at andre involverte parter har nødvendig kompetanse og informasjon til å gjennomføre endring (Lemmergaard, 2009).

Rollen som endringsagent og strategisk partner får tidvis større fokus. Likevel er det viktig at rollene som administrativ ekspert og ansattforkjemper også blir ivaretatt, slik at alle fire roller er fylt. For at organisasjonen skal oppnå balanse og utnytte de fire rollene på en god og forankret måte, er det en forutsetning at den ansatte i HR-rollen har grunnleggende organisatoriske og finansielle kunnskaper om nåværende og fremtidsrettet utvikling i organisasjonen (Friedman, 2007).

Studier av Ulrich et. Al (2008), definerer i forlengelsen av rollene til Ulrich og Conner (1996), en utvikling til fem roller som HR anses å måtte fylle. De fem rollene må sees tett opp mot organisasjonsmodellen: Transaksjonsbaserte HRM-tjenester, HRM-utvikling (corporate HRM), HRM-implementering i førstelinjen, HRM-ekspertsenter og HRM-ledelse (Mikkelsen & Laudal, 2014).



Figur 2.2: Oversikt over HR organisasjonen. Kilde: Ulrich et.al. (2008).

Transaksjonsbaserte HR tjenester fokuserer på tradisjonelle HR-oppgaver og kan i større organisasjoner være samlet i egne sentre i eller utenfor organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Egne servicesentre vokste frem på 1990-tallet, da organisasjoner innså behovet for mer spesialisert og standardisert kunnskap. Det ble samtidig sett på som en mer effektiv løsning på å utføre administrative funksjoner. Servicesentrene inneholdt tjenester innenfor områder som lønnsutbetaling, rekruttering, omflytting, kompetanse, utvikling, sentralbordtjenester og spørsmål og arbeid i forbindelse med ansattes pensjon (Mikkelsen & Laudal, 2014). Utvikling innen teknologi og personalsystem bidro til vekst innenfor servicesentre og der web-baserte elektroniske løsninger for blant annet føring av timer og fravær, forenklet deler av de administrative oppgavene (Ulrich et al., 2008).

HRM-utvikling (corporate HRM) har en viktig rolle i det strategiske HR-arbeidet. Her ligger ansvaret for å opprette og utvikle en HR-filosofi, utvikle HR-systemer, HR-politikk og

verktøy for organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Rollen skal se organisasjonens problemstillinger som en helhet og arbeide mot å utvikle løsninger som er knyttet opp mot organisasjonens overordnede strategi. For å kunne gjennomføre en slik type rolle, må den HR-ansatte ha god kjennskap og kompetanse om organisasjonens forretnings- og tjenesteområder. Videre må den ansatte kunne sette seg inn i HR-relaterte problemstillinger og saker som oppstår i organisasjon ulike kjerneområder (Mikkelsen & Laudal, 2014). I større organisasjoner hvor HRM-utvikling er definert i en egen overordnet avdeling, bør organisasjonen være oppmerksom på hvor skillet går mellom hvem som har ansvar for strategiutvikling, og hvem som har ansvar for utvikling av prosesser og verktøy som skal iverksette strategien.

HRM-implementering i første-linjen fokuserer på HR-kompetanse i linjeledelsen. I større organisasjoner kan en finne egne HR-medarbeidere ofte kalt HR-forretningspartner eller HR-business partner. Denne ressursen skal gi råd og støtte i lokale problemsstillinger innen HR-spørsmål (Mikkelsen & Laudal, 2014).

HR-ekspertsenter skal bidra med ekspertise innen HR spørsmål innen områder som konfliktløsning, lederutvikling, organisasjonsutvikling og forhandlinger om lønn (Mikkelsen & Laudal, 2014). Rollen skal bidra med løsninger som er tilpasset linjeledelsens behov og kan også fokusere på introduksjonsprogram og opplæring på områder innen sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler og medarbeiderutvikling. Rollen som HR-spesialist og ekspertsenter har flere fallgruver, deriblant for mange standardiserte rutiner og programmer, som blir for teoretisk anlagt og ikke er tilpasset linjeledelsens og organisasjonens behov (Ulrich et al., 2008).

Den femte rollen omhandler HR-ledelse. En sentral økene oppgave, er å holde kostnadene på HR tiltak nede og sørge for riktig implementering av de prosessene som blir innført. Medarbeidere har i dag større forventninger til ledelsen og organisasjonen, samtidig som linjeledelsen får tildelt en større del av HR-oppgaver. Linjeledelsen har derfor behov for mer spisskompetanse, oppfølging og opplæring innen hverdagslige HR-tema. Rollen fokuserer på erfaringsoverføring, der HR-kompetanse blir overført til linjeledelsen og kompetanse om enhetens drift og kjerneaktiviteter blir overført til HR-medarbeidere (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Uysal (2014) demonstrerer noen hovedforskjeller mellom rollene som operativ HR-funksjon og HR som en strategisk partner. Uysal (2014) beskriver i sine studier at HR-praksiser som tar utgangspunkt i operative og administrative funksjoner, i hovedsak er individuelle og fokuserer på de ansattes ytelse. Slike aktiviteter skal bidra positivt til ansattes holdninger og adferd. Strategisk HR fokuserer på prosesser om hvordan man knytter HR-strategiene til å bli en del av organisasjonsstrategi, for å utvikle organisasjonen, bedre måloppnåelsen og presentasjoner. Operative HR-praksis ligger til grunn for det strategiske arbeidet, der strategisk HR skal fokuserer på organisasjonens ytelse, ved å utvikle overordnede systemer for langsiktig planlegging (Uysal, 2014). Dette kan være tiltak som strategisk kompetanse – og karriereplanlegging, insentiv og bonusordninger, samordne planer og prosesser, slik at disse bygger opp under overordnede mål og planer (Vabo & Ladegård, 2010). I organisasjoner som fokuserer på HR som en strategisk partner, blir HR-oppgaver som medarbeidersamtale, rekruttering, kompetansekartlegging og medarbeiderutvikling ofte delegert til linjeledelsen. Strategisk HR kan altså defineres som et lederverktøy for styring i toppledelsen (Vabo & Ladegård, 2010).

Ser vi igjen til HR-undersøkelsen 2010, vil funnene i rapporten om at privat sektor er kommet lenger i sin transformasjon av HR sin rolle, påvirke hvilken type rolle vi kan forvente at offentlig og privat sektor fyller. Samtidig så vi at privat sektor prioriterte strategisk, mot administrative og praktiske HR-spørsmål i offentlig sektor (HRNorge & Young, 2010). Oppfølging av et strengere lov og avtaleverk i offentlig sektor, gir også muligens et behov for at HR følger linjelederne tettere opp i saksbehandling av administrative rutiner.

Basert på de rollene som er definert i dette kapittelet har jeg forventninger om at i privat sektor kan HR-rollen karakteriseres som strategisk, mens i offentlig sektor kan HR-rollen karakteriseres som administrativ

## **2.4 Linjeledelsens rolle i HR**

Forrige delkapittel beskrev at organisasjoner som har fokus på HR som en strategisk part, i større grad delegerer den daglige oppfølgingen av HR- oppgaver til linjeledelsen. Linjeleder får dermed et større ansvar for oppgaver som medarbeidersamtale, rekruttering, kompetansekartlegging og medarbeiderutvikling innenfor sitt ansvarsområde. Når denne type oppgaver blir delegert til linjeledelsen, blir også ledelse og ledelsesevner viktig å ivareta. Det blir dermed viktigere å rekruttere linjeledere med kompetanse som kan ivareta både det faglige ved avdelingen, og ivareta oppfølgingen av de ansatte. I dag vektlegges ledelsesegenskaper, ledelsesutdanninger i mye større grad enn tidligere, og det er langt fra unormalt at nye ledere kommer ferdig utdannet fra universitet og høyskoler (Trygstad & Vennesland, 2012). Dette medfører at det blir viktigere å rekruttere linjeledere som evner å opptre som støttende og menneskeorienterte ledere, fremfor ledere som i hovedsak mestrer den faglige delen av ledelsesansvaret. Spesielt gjelder dette dersom det ligger personalansvar til lederstillingen (Trygstad & Vennesland, 2012).

I organisasjoner som fokuserer på strategisk HR får linjeledere en større rolle i organisasjonens HR-arbeid. Det blir stilt krav til at linjeledelsen skal håndtere den daglige oppfølgingen av de ansatte innen sitt ansvarsområde (HRNorge & Young, 2009). De ansattes sin opplevelse av ledelse og HR-tiltak som innføres, er avgjørende for om tiltakene bidrar til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Linjeleder vil i slike tilfeller få en viktig rolle ved å «selge» inn nye tiltak og omtale disse i positiv. Motarbeidende holdninger fra linjeleder, vil antagelig kunne påvirke de ansattes opplevelse av både ledelse og HR-tiltakene. Motarbeidende holdninger kan resultere i at tiltak som organisasjonen innfører, ikke blir forankret i organisasjonen. Organisasjonen bør samtidig være oppmerksom på at for mye HR-arbeid kan oppleves som byråkratisk, pådyttet og standardisert, som vil gi lite rom for lokal tilpasning og utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Dersom det er naturlig at den daglige oppfølgingen av personale ligger til linjeledelsen, må organisasjonen sikre at linjelederne har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere HR-oppgaver. Mangel på kompetanse, høye forventninger og stort press på linjelederne til å ivareta sine oppgaver, vil kunne virke negativt på hvorvidt linjelederne velger å prioritere HR-arbeidet som en naturlig del av sitt ansvarsområdet. Dersom linjeleder ikke ser HR-oppgavene som naturlig, vil dette kunne medføre at transformasjon av HR sin rolle blir motarbeidet og HR ender opp med å bli «oppslukt» i administrativt og ad hoc arbeid (Ulrich et. al.,2008).



Foruten at rekruttering kan sees på som linjeleders viktigste HR-oppgave, bør også medarbeiderutvikling prioriteres (Sikora & Ferris, 2014). I organisasjoner som endrer og utvikler seg i høyt tempo, er det viktig at linjeleder fokuserer på at de ansatte får mulighet til å utvikle seg både faglig og personlig, slik at de er i stand til å møte fremtidige krav til oppgaver. Medarbeiderutvikling vil slik også kunne bidra til å bevare god arbeidskraft i virksomheten gjennom karriereutvikling (HRNorge & Young, 2009). I disse prosessene bør HR-avdelingen være ansvarlig for å jobbe med å utarbeide overordnede systemer og verktøy for virksomheten, mens linjeledelsen får ansvaret for å implementere og følge opp verktøyene i den daglige driften. Linjeledelsen sin kompetanse og forståelse for HR-faget, vil kunne påvirke virksomhetens sluttresultat. Manglende oppfølging av ansatte, hvor linjeleder nedprioriterer HR-oppgaver, henger sammen med at linjeledelsen velger å ikke ta ansvar for personalutvikling og utvikle relasjoner til sine ansatte. Dette kan ha sammenheng med en manglende forståelse for hvordan opplæring av ansatte og god ledelse fra linjeleder, kan styrke relasjonen mellom leder og ansatt (Sikora & Ferris, 2014). Andre årsaker til at implementering av HR-aktiviteter ikke blir prioritert hos linjeleder, relateres til skjulte personlige interesser som økonomiske måloppnåelse og egen karriereutvikling (Sikora & Ferris, 2014).

Ledelse og lederstil fremheves ofte som et viktig fortrinn innen norsk arbeidsliv. Dette er relatert til at norske ledere ser ut til å klare og engasjere og mobilisere sine ansatte (Trygstad & Hagen, 2007). Ledere offentlig sektor, definerer involvering, medvirkning, partssamarbeid med fagforeninger og tillitsvalgte som spesielt viktig for å oppnå ønskede resultater (Trygstad & Vennesland, 2012). Norske ledere i offentlig sektor har også større fokus på den tjenestekvaliteten som de skal levere og den faglige rollen, fremfor rollen som personalansvarlig, enn hva som forekommer i privat sektor (Trygstad & Hagen, 2007).

I forhold til linjeleders rolle i HR-arbeidet har jeg forventninger om at linjeleder i privat sektor fokuserer på personalansvaret ved utøve lederskap og utvikler sine medarbeidere, mens linjeleder i offentlig sektor i større grad fokuserte på sitt fagansvar og administrerte sine medarbeidere gjennom flere reglement og kontroll fra HR-avdelingen

## ***2.5 Forholdet mellom HR og linjeledelsen***

Rollefordelingen mellom HR og linjeledelsen ligger opp til at den daglige oppfølgingen og personalansvaret delegeres til linjelederne. HR-avdelingen skal i hovedsak jobbe med strategi og verktøy som skal implementeres i linjen (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005).

Samarbeid, dialog og forståelse for hverandres rolle og arbeid vil dermed være viktig i disse prosessene og rydde bort eventuelle barrierer for samarbeid. Forhold som vil kunne påvirke forholdet mellom HR og linjeledelsen er størrelsen på virksomheten, tilgjengelige ressurser og på hvilket nivå HR er representert rolle (HRNorge & Young, 2009).

Forholdet mellom en HR-avdeling og linjeledelsen er et viktig fokusområde ettersom flere HR-oppgaver blir delegert linjeledelse (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005). Suksess og god forankring, kan bare oppnås gjennom gode samarbeid, utvikling og implementering mellom HR-avdelingen og linjeledelsen. For å oppnå et godt samarbeid bør derfor linjeledelsen holdes ansvarlig for å levere resultater på bunnlinjen og HR-avdelingen holdes ansvarlig for å sikre gode tjenester og verktøy som bidrar til organisasjonsutvikling (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005).

Papalexandris og Panayotopoulou (2005), viser i sine studier at suksessfaktorene med gode samarbeid mellom linjeledelsen kan være utfordrende. Det begrunnes i at HR-avdelinger sjeldent tilbyr tilstrekkelig støtte og veiledning til å utføre HR-oppgaver, mens linjeledelsen i mindre grad ønsker å involvere HR-spesialister i HR-oppgaver (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005). En undersøkelse i greske firmaer gjennomført av Papalexandris og Panayotopoulou (2005), definerer flere barrierer for samarbeid mellom partene og er oppsummert i tabell 2.5.

**Tabell 2.5 barrierer for samarbeid.**

<b>Barrierer fra HR sitt perspektiv</b>	<b>Barrierer fra linjeleders perspektiv</b>
Frykt for redusert innflytelse og overflødigheit dersom HR arbeid er utført av linjen	Press for å introdusere nye HR-aktiviteter som er tidskrevende eller vanskelige å innføre
Frykt for å bli erstattet av HRIS ved forsøkt på kostnadsreduksjons og utvikling i teknologi	Ansvar for HR applikasjoner og frykt for å bli kritisert for dårlig utførelse
Vanskeligheter ved opplæring til linjeledelsen til å delta og adoptere passende måter å håndtere personalsaker og konstant overvåking	Frykt for å neglisjere krav i hovedoppgaver grunnet ekstra belastning fra HR-problemer
Manglende kompetanse og vilje fra linjeledelsen til å bistå i HR aktiviteter som blant annet karriereutvikling, opplæring og medarbeidersamtaler	Frykt for konflikter med underordnede, spesielt i avgjørelser rundt lønn basert på resultater og karriereutvikling
	Dårlig rådgivning fra HR-spesialister, som kan føre til lavere resultater fra de ansatte.
Kilde: (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005)	

HR-avdelingen kan styrke samarbeidet ved tilby mer opplæring til linjeledelsen i HR-relaterte oppgaver. Samtidig må organisasjonen fokusere på å utvikle HR-ledere til å opptre mer profesjonelt ovenfor linjeledelsen (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005). Linjeledere som arbeider mot hardt tidspress og begrensninger grunnet høyt arbeidspress, oppleves oftere som mer motvillige til nye HR-tiltak og endringsprosesser. Dette kan være et resultat av at endringer og tiltak som blir presentert ikke blir opplevd som nyttige eller tidsbesparende, men i motsetning kontrollerende og byråkratiske (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005). Andre situasjoner hvor HR-tiltak og endringsprosesser kan møte motstand fra linjeledelsen, vil være i situasjoner med medarbeiderutvikling hvor dette øker den ansattes muligheter for karriereutvikling. Linjeleder vil dermed kunne risikere at de ansatte blir flyttet internt i organisasjonen som ikke nødvendigvis vil være til det beste for linjeleder og avdelingen sine mål (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005).

HR-undersøkelsen 2009 (HRNorge & Young, 2009) beskriver at størrelsen på virksomheten kan påvirke hvordan samarbeid mellom linjen og HR fungerer. Hvor store disse forskjellene er, vil vi måtte anta varierer utfra størrelse på organisasjonen og hvilken tilgang organisasjonen har på tilstrekkelig kompetanse. Det må også tas hensyn til hvordan denne kompetansen blir brukt i organisasjonen for å drive utvikling innenfor HR-feltet.

HR-undersøkelsen 2010 (HRNorge & Young, 2010:8) beskriver at størrelsen på virksomheten har noe å si på hvordan HR blir utført:

- *«1-50 ansatte: HR-arbeidet er ofte ad-hoc basert og utføres i stor grad av linjelederne og administrasjon*
- *51-250 ansatte: Her er det ofte de første dedikerte HR-ressursene dukker opp*
- *251 – 1000 ansatte: Slike virksomheter har ofte en HR-funksjon med begynnende intern spesialisering*
- *Mer enn 1000 ansatte: Mer eller mindre stor grad av differensierte oppgaver internt i HR»*

Samme undersøkelse viser også at privat sektor ofte har mindre ressurser tilgjengelig innenfor HR-feltet enn offentlig sektor. Dette er spesielt interessant da en over en lenger periode ifølge HR Norge, har sett at offentlig sektor er svakere på flere områder enn privat sektor (HRNorge & Young, 2010). Dette kan ha sammenheng med at privat sektor i større grad er drevet av kostnadseffektivitet og dermed har et større fokus på å effektivisere sine HR-prosesser. Videre kan dette medføre at privat sektor i større grad «outsourer» transaksjonelle oppgaver som lønnsutbetaling. Andre forklaringer kan være at HR i privat sektor i større grad lykkes med å delegere HR-oppgaver ut i linjen, og at oppgaver er fordelt på ulikt vis mellom HR-avdelingen og linjeledelsen i sektorene (HRNorge & Young, 2010). Andre argumenter kan være at offentlig sektor har et strengere lov og avtaleverk å forholde seg til og mer formaliserte og involverte prosesser med de tillitsvalgte (HRNorge & Young, 2010).

HR sin plassering i organisasjonen og hvorvidt HR er representert i toppledergruppen, vil kan påvirke eierforhold og implementering i linjen. Welch & Welch (2012) beskriver i sine studier, at det kan være vanskeligere å skape suksess og eierforhold i de tilfellene hvor leder av HR-avdelingen er del av toppledergruppen. Det strategiske arbeidet, kvaliteten og

opplevelsen av tiltakene ble imidlertid opplevd som bedre enn når HR ikke var representert i toppledelsen (Welch & Welch, 2012). Byrkjeflot (2008), presenterer også i sin rapport at offentlig sektor har strengere føringer for ledelse og spesielt innen personalområdet. Samarbeid og involvering av arbeidstakerorganisasjoner og de tillitsvalgte ved utvikling og innføring av nye tiltak, legger føringer for hvordan HR faget utøves i offentlig sektor. En vil da kunne stille spørsmål til om det da er behov for tettere oppfølging fra HR i offentlig sektor for å sikre at lovkrav blir etterfulgt.

Samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i offentlig sektor forventer jeg er sterkt påvirket av medvirkning fra arbeidstakerorganisasjonene og dermed prosessorientert med HR-ansvarlig som prosesseier. Samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i privat sektor forventer jeg skilles mellom at HR utarbeider verktøyene og linjeleder innfører de verktøyene HR-avdelingen utarbeider der linjeleder selv er prosesseier.

### **3.0 Metode**

Dette kapittelet beskriver hvilken metode som er benyttet for å svare på problemstillingen og hvilken type data som er samlet inn i forbindelse med oppgaven. Det er Jacobsen (2005) sin bok «*Hvordan gjennomføre undersøkelser*» som har dannet grunnlaget for metodebruken og den teoretiske forståelsen for bruk av og gjennomføring av metodedelen for studien.

Ved å benytte en bestemt metode har denne lagt føringer for hvordan problemstillingen ble besvart.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Valg av metode bør være hensiktsmessig i forhold til den problemsstillingen som skal besvares. Videre bør det tas hensyn til om oppsettet og valg av metode vil kunne få konsekvenser for reliabiliteten til undersøkelsen. Valg av metode bør derfor velges ut fra problemstillingen som danner rammer for designet.

Problemstillingen for oppgaven er «*Hvordan blir HR-faget utøvd og er det forskjeller i utøvelsen mellom offentlig og privat sektor?*». Jeg formulerte problemsstillingen med utgangspunkt i kvantitative funn i HR-undersøkelsen 2012 som beskrev at det var forskjeller mellom offentlig og privat sektor til hvordan HR-faget ble utøvd. Jeg la litteraturen til grunn når jeg definert forskningsspørsmålene som demonstrerer noen områder hvor forskjeller mellom sektorene kan forekomme.

Forskningsdesignet kan skille mellom å være intensiv eller ekstensiv og forklarende eller beskrivende. Disse blir klassifisert etter to dimensjoner om hvorvidt studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv). Jeg har valgt et intensivt design for denne oppgaven. Studien tar utgangspunkt i HR-undersøkelsene som er en kvantitativ undersøkelse og som viser forskjellene mellom sektorene. Jeg ønsket å få en mer detaljert beskrivelse av hvordan HR-arbeidet var organisert, hva det fokuseres på og få en dypere forståelse av hva forskjellene i HR-rapporten bestod av. Et intensivt forskningsdesign gav meg muligheten til å gå i dybden på noen få enheter og fokusere på flere nyanser og detaljer som et forsøk på å få en helhetlig forståelse av HR-arbeidet.

Problemstillingen er videre beskrivende. Beskrivende problemstillinger kan gjenkjennes ved at problemsstillingen svarer på et «*hvordan spørsmål*» mot forklarende problemsstillinger som stiller «*hvorfor spørsmål*».

### **3.2 Forskningsmetode**

I forrige avsnitt beskrev jeg hvordan problemstillingen la føringer for hvilken type undersøkelsesdesign jeg benyttet. Problemstillingen la på samme måte føringer for hvilken forskningsmetode jeg tok i bruk. Jeg valgte å benytte meg av kvalitativ metode for å samle inn data.

Kvalitativ metode samler inn informasjon gjennom fortolkning (hermeneutikk) og menneskelige erfaringer (fenomenologi), ofte gjennom samtaler (intervju), observasjon eller skriftlig tekst (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode var godt egnet ettersom jeg ønsket å beskrive et utvalg av respondenter sine tolkninger og forståelse for HR-faget. Kvalitativ metode la gjennom intervjuene få begrensninger på de svarene som respondentene kunne komme med, i motsetning til hva jeg kunne samle inn gjennom kvantitativ metode og en spørreundersøkelse. Gjennom en kvalitativ metode kunne jeg ha en åpen tilnærming til temaene, selv om temaene ble definert utfra litteraturen. Respondentene fikk dermed ikke påtvunget faste spørsmål med på forhånd fastlagte svarkategorier, men åpne spørsmål der respondenten selv styrte innholdet og retningen for svaret. Jeg hadde noen definerte oppfølgingsspørsmål for å sikre at respondenten sa noe om de temaene som ble definert utfra litteraturen, men respondenten stod ellers fri til å tilføye informasjon som var relevant.

Kvalitativ metoden var godt egnet da jeg ønsker oppnå en dypere forståelse for hvordan HR blir utført og eventuelle forskjeller som er mellom sektorene. Jeg hadde ikke til hensikten å generalisere funnene som sannheter mellom sektorene, men forstå og utdype det særegne for virksomhetene gjennom respondentens egne erfaringer. Jeg valgte derfor å ta utgangspunkt i data fra et mindre utvalg av respondenter og se funnene opp mot litteratur innen faget. Denne formen kan defineres som teoretisk generalisering, fra empiri til teori (Jacobsen, 2005).

Jeg gikk flere runder mellom å velge en kvalitativ eller kvantitativ metode og på et tidspunkt ønsket jeg kombinere begge former. Å kombinere begge former var absolutt ønskelig ved å først gjennomføre en generell spørreundersøkelse, for dermed å skape grunnlaget for temaene

i intervjuene. Dette viste seg å bli et uoverkommelig prosjekt innenfor den tidsrammen som lå til studien. Jeg valgte derfor å ta utgangspunkt i funnene fra HR-undersøkelsen 2012 og samle inn egne data gjennom individuelle, åpne intervjuer med valgte respondenter. Dette gjorde jeg ved å ta i bruk et casestudie der jeg så på to ulike case og hvordan disse beskrev innholdet i virksomhetens HR-arbeid.

### 3.3 Casestudie

Jacobsen gir i sin metodebok en definisjon av case-studier:

*«Betegnelsen «case» kommer av det latinske casus og understreker betydningen av et enkelte tilfelle. (...) Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelige for forskningen (...) Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Undersøkelsesenheten ses som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut» (Jacobsen, 2005:90).*

Jeg brukte to case fordelt mellom to virksomheter, hvorav en kommune i offentlig sektor og en bedrift i privat sektor. Ved å analysere respondentenes egne tolkninger til HR-faget samlet jeg inn informasjon og data som skulle besvare problemsstillingen og de fire forskningsspørsmålene. Jeg var spesielt opptatt av likheter og forskjeller mellom hvordan faget ble utøvd mellom virksomhetene og hvordan respondentenes opplevde det strategisk-HR arbeidet.

Ettersom jeg la opp til et kvalitativt løp med få respondenter, har jeg ikke kunnet generalisere funnene fra undersøkelsen, men si noe om hvilken forskjeller som eksisterte mellom de to casene i undersøkelsen. Det betyr at jeg i konklusjonen ikke trekker beslutninger om hvilken type forskjeller som forekommer mellom sektorene på et generelt sammenligningsgrunnlag, men at funnene er basert på sammenligning mellom to case og seks intervjuobjekter som har deltatt i undersøkelsen.



### **3.4 Utvalg**

Jeg gikk flere runder for å finne aktuelle virksomheter som kunne være aktuell å sammenligne i studien. Jeg valgte å avgrense utvalget til to case og tre respondenter innen hvert case. Det gav meg et sammenligningsgrunnlag mellom respondentene innad i virksomheten og mellom Kommunen og Bedriften. Jeg startet med å få en oversikt over private og offentlige virksomheter i Haugesundsregionen. Jeg valgte Haugesundsregionen av hensyn til geografi og gjennomføring av intervjuene. Virksomhetene skulle være mellomstore bedrifter. Organisasjonen skulle være helnorsk eiet med hovedkontor i Norge. Organisasjonen måtte i tillegg ha en egen HR eller personalavdeling, med en egen leder. Avdelingens øverste leder skulle videre være definert som en del av den strategiske ledergruppen. De andre respondentene måtte være definert som leder og vært ansatt i organisasjonen i minimum 1 år på det tidspunktet intervjuet ble gjennomført. Dette var for å sikre at respondenten hadde innsyn i organisasjonen og tilstrekkelig kunnskap om både praksiser og strategier. Jeg fikk bekreftet disse opplysningene ved å lese meg opp på tilgjengelig informasjon på virksomhetens hjemmesider og gjennom eget personalnettverk. Informasjon om kriteriene som respondentene måtte fylle ble gitt per telefon, etter virksomheten hadde takket ja til å delta i studien. Bedriften skulle sysselsette mellom 50 og 200 ansatte. Kommunen skulle være en mellomstor kommune, med flere enn 400, men færre enn 1500 ansatte.

Forespørselen med invitasjon om å delta i forskningsstudien ble sendt pr. e-post til en bedrift og en kommune som passet kriteriene. Invitasjonen ble sendt til HR-avdelingen. Etter at virksomheten hadde takket ja til å delta i studien, ble prosessen, datoer og gjennomføringen av intervjuene avtalt per e-post. Intervjuene ble delt mellom tre i Bedriften og tre i Kommunen, hvor Administrerende Direktør, HR-sjef og en linjeleder deltok i Bedriften, mot Rådmann, HR-sjef og en linjeleder deltok i Kommunen. Dette var et bevisst valg for å kunne sammenligne tilbakemeldingene på øverste nivå i virksomhetene, i HR-avdelingen og hos linjelederne. Linjeleder ble i midlertid valgt av virksomheten. Kriteriet var at linjeleder måtte være satt til å lede en selvstendig avdeling og ha et definert personalansvar.

### ***3.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene***

Jeg benyttet meg av en intervjuguide som ble utarbeidet på forhånd. Dette sikret at jeg fikk informasjon innenfor de fire forskningsspørsmålene. Spørsmålene ble åpent formulert slik at jeg ikke la for store føringer for svaret som ble gitt.

Intervjuguiden ble delt i fire deler, knyttet opp til hvert av de delspørsmålene som ble presentert i kapittel en. Jeg brukte et semistrukturert intervju, der spørsmålene ble utarbeidet med utgangspunkt i den litteraturen som ble beskrevet i kapittel to. Jeg hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, oppfølgingsspørsmål og rekkefølgen varierte. Jeg ønsket at respondenten skulle snakke så fritt som mulig innen de skisserte temaene.

Intervjuene ble gjennomført i person i respondenten sine arbeidslokaler. Virksomheten organiserte selv med møterom. Jeg hadde dermed mulighet for å gjøre nødvendige korrigeringer i løpet av intervjuet. I forkant av intervjuene hadde jeg samtaler med personen som koordinerte prosessen virksomheten og gav informasjon om undersøkelsen.

Respondentene mottok i tillegg utdypende informasjon om hvert av de fire temaene i forkant av intervjuene. Jeg ønsket at respondentene skulle ha en oversikt over hva intervjuene skulle fokusere på, men med minst mulig innøvde svar. Intervjuguiden og spørsmålene ble derfor ikke sendt respondentene. Intervjuene hadde en varighet på mellom 60 til 90 minutter pr. intervju. Notatene som ble tatt underveis i intervjuene ble renskrevet i løpet av samme dag. Intervjuene ble i tillegg tatt opp på lydopptaker og transkribert i etterkant. Dette var nyttig i forhold til å få kategorisere svarene og analysert hver for seg og fø jeg til slutt kunne sammenligne casene. Lydfilene og tekstdokumentene ble beskyttet med passord og oppbevart på egen personlig datamaskin. Alle lydfilene, sammen med transkribert intervjuer som tekstfil og papirversjon, ble slettet og makulert når oppgaven var ferdig skrevet og levert til universitetet for vurdering.

### ***3.6 Kategorisering av data og analyse***

Jeg delte kategoriseringen og analysen av dataene inn i tre faser. Først ble alle notater og lydbånd fra intervjuer transkribert. Når jeg transkriberte rådataene fikk jeg lettere helheten og oversikt i intervjuene, uten å måtte lete i båndopptaket etter spesielle sitater og kommentarer. Data ble deretter sortert etter tema som var definert i intervjuguiden og kategorisert i forhold til forskningsspørsmålene. Jeg så videre etter likheter og forskjeller i de tilbakemeldingene respondentene hadde gitt. Dette gjorde jeg først ved at jeg definerte de viktigste tilbakemeldingene fra intervjuene og sortere disse inn under hvert enkelt forskningsspørsmål innen hver case. Jeg tok deretter utgangspunkt i de viktigste funnene og så disse opp mot litteraturen som ble presentert i kapittel to. Etterpå sammenlignet jeg data med de forventningene jeg hadde til funn for hvert forskningsspørsmål. Analysen ble så delt inn og rangert etter forskningsspørsmålene, hvor casene først ble analysert hver for seg og deretter sammenlignet.

### ***3.7 Gyldighet***

Metoden for undersøkelsen hadde noen begrensninger. Den kvalitative metoden begrenset seg til et lite utvalg av respondenter. Jeg hadde dermed ikke mulighet til å generalisere funnene, men peke på forskjeller mellom de virksomhetene som deltok i studien. Undersøkelsen er dermed et utsnitt av personer innen faget, og resultatene har hovedsakelig gyldighet innen casene. Videre er det svakheter ved at en vanskelig vil kunne gjenskape den eksakte situasjonen og intervjuene. Malen for intervju er ikke fulgt slavisk, men brukt som veiledning til å finne data innen de definerte temaene. Bruk av førstehåndskilder i intervjuene øker imidlertid troverdigheten av funnene (Jacobsen, 2005). Utvalget av respondentene som deltok i undersøkelsen sikret at svarene som ble gitt, kom fra respondenter som har kjennskap til HR-faget.

Det er videre et spørsmål om hvorvidt jeg har fått tak i de riktige kildene. Da tenker jeg spesielt på linjeleder og hvorvidt resultatet og tilbakemeldingene ville vært annerledes, dersom ledelsen selv, ikke valgte ut linjeleder som skulle delta i undersøkelsen. Jeg ville dermed kunne se om resultatet hadde endret seg om en linjeleder med en mindre positiv holdning til HR faget, deltok i intervjuet. Opplevelsen var at begge linjelederne hadde en ganske positiv holdning til faget, en god relasjon og et godt samarbeid med HR-avdelingen.

Det kan og stilles spørsmål til hvorvidt respondentene har gitt fra seg riktig informasjon eller om informasjon er bevist holdt tilbake for å «beskytte» virksomhetens omdømme. Tema for intervjuet ble oversendt i forkant av intervjuet og vil til en viss grad gitt respondentene mulighet til å diskutere internt før intervjuene ble gjennomført. Respondentene vil her ha hatt mulighet til å «luke» bort eventuell negativ informasjon som virksomheten ikke ønsker skulle komme frem av studien.

### ***3.8 Min rolle som HR-leder***

Det må samtidig stilles spørsmål til om hvorvidt min egen posisjon som leder for en personalavdeling har hatt innvirkning på de svarene respondentene gav, da de var klar over min rolle og faglige bakgrunn. På tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført, var jeg ansatt som personalsjef i en kommune. Dette opplyste jeg om i invitasjonen som ble sendt virksomhetene med forespørsel om å delta i undersøkelsen. Jeg mener det må sees som en fordel at jeg kjenner HR-faget og konteksten og dermed har kunne valgt ut relevant teori for å skape en forforståelse til faget og dermed bruke dette aktivt i intervjuprosessen. Videre kan min kunnskap om faget og bruk av fagterminologi, ha vært nyttig for å stille relevante oppfølgingsspørsmål og styre intervjuet inn mot de temaene som jeg selv mener skiller sektorene. Bruk av et eget HR-språk vil imidlertid og kunne virke negativt på tilbakemeldingene, ved at respondentene kan ha unnlatt å nevne grunnleggende informasjon.

Jeg mener derfor at det må stilles spørsmål til hvorvidt jeg har klart å samle inn og analysere data med et helt åpent sinn. I kapittel to, hvor jeg har definert relevant litteratur for studien, de antagelser til funn som jeg hadde før jeg samlet inn data, og måten jeg har valgt ut aktuelle sitater og data på, vil trolig være definert av min bakgrunn. Videre antar jeg å være påvirket i min fremstilling av analysen i studien. Mine antagelser til funn vil dermed i stor grad være påvirket av mine erfaring om hvordan kommunen legger opp til at HR-faget utøves. Samtidig vil jeg være påvirket av min egen oppfatning av HR-faget og hvordan jeg selv opplevde min rolle som personalsjef i kommunal sektor. Faktisk kan det sies at bakgrunnen for oppgaven og ønske om å sammenligne sektorene, kommer fra min erfaring og opplevelse av at HR-faget i kommunal sektor må utvikles og gjennomgå en transformasjon slik HR undersøkelsene beskriver.

### ***3.9 Etiske vurderinger***

Prosjektet ble meldt til personvernombudet for forskning den 20.07.2014. Personvernombudet vurderte prosjektet som meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31.

Respondentene deltok gjennom informert samtykke. Jeg orienterte virksomhetene tidlig i prosessen, at det var viktig for meg å ivareta taushetsplikten og at jeg kunne anonymisere oppgaven dersom dette var viktig for respondentene. Dette var med hensyn til virksomhetenes omdømme og videre rekruttering og rekrutteringssamarbeid i regionen. Jeg hadde allerede i antakelsene mine, en forventning om at det forekom forskjeller mellom Kommunen og Bedriften, og at Bedriften i antagelsene blir fremstilt som mer strategisk, utviklingsorientert og forpliktelsesbasert. Videre har Kommunen et strengere lov og avtaleverk å forholde seg til som også vil kunne bidra til å stille offentlig sektor i et «dårligere» i forhold til de elementene jeg sammenlignet. Identifikasjonen av virksomheten er i seg selv ikke viktig for resultatet, da jeg hovedsakelig fokuserer på forskjellene som fremkommer mellom casene. Med hensyn spesielt til Kommunen og etter ønske fra flere av respondentene valgte jeg å anonymisere casene. Uavhengig av HR-leder sin faktiske tittel i virksomheten og om denne personen er en mann eller kvinne, vil jeg benytte tittelen «HR-sjef» og «han». Det sammen gjelder for Rådmann og administrerende direktør. Dette er for å ivareta anonymiteten til respondentene. Da linjeleder ikke er en tittel som kan identifiseres i casene og respondentene var to kvinner, blir disse beskrevet som linjeleder og «hun» i funnene og analysen.

## 4.0 Empiri: Funn i den enkelte virksomhet

I dette kapittelet presenterer jeg funn fra data som er samlet inn gjennom seks intervjuer. Jeg presenterer de viktigste funnene samlet innenfor hver case. Sammenligning av casene er beskrevet i kapittel fem som fokuserer på analysen av studien. Funnene er delt inn i kategorier som er definert ut fra forskningsspørsmålene.

### 4.1 Kommunen

#### 4.1.1 HR-strategi

HR-strategi var det største teamet som intervjuene fokuserte på, da jeg hadde en antagelse om at virksomhetens HR-strategi samt fokus- og satsingsområder, la grunnlaget for hvordan både HR-sjefen og linjeleder sin rolle er definert. Allerede innledningsvis til intervjuene kom det frem at HR var et lite passende begrep i kommunen.

Linjeleder sa i den sammenheng at: *For meg i offentlig forvaltning så bruker jo ikke vi HR-begrepet i det hele tatt så godt som, og jeg forstår jo HR som personal, organisasjon og ledelse, og drift av bedriften kommunen.* Rådmann gir lignende synspunkter til begrepet HR «*Personal er mer gjenkjennelig i organisasjon enn om vi skulle brukt HR. Det faller ikke naturlig å bruke HR i vår kommuneorganisasjon (...) Jeg tror nok at vi tenker at HR er det engelske ordet for personal*».

Kommunen hadde ikke utarbeidet en HR-strategi, men snakket om arbeidsgiverpolitikk som omfattet en del reglement, planer og andre typer dokumenter som gav føringer for hvordan HR-arbeidet skulle utføres i virksomheten. HR-sjefen beskrev det overordnet HR-arbeidet som «*Vi har en arbeidsgiverpolitikk, men vi har ingen arbeidsgiverpolitiskplan som en del andre kommuner har, men vi har alle komponentene hver for seg. Vi har kompetanseplan, lønnspolitisk plan, seniorordning, introduksjonsprogram for nyansatte, tillitsvalgsordning, lederkriterier, alt som jeg ville tro skulle gå inn i en HR-strategi*». For å få tydeligere frem hva organisasjonen fokuserte på innen HR-arbeidet og hvorvidt fokuset var preget av et «mykt» eller «hard» HR-fokus tok jeg i bruk spørsmål som fokuserte på virksomhetens fokus og satsingsområder. Her var respondentene ikke tydelig samstemte og det bar preg av at virksomheten ikke hadde en felles forståelse for hva som var virksomhetens viktigste fokus og satsingsområder innen HR. Rådmann snakket i denne sammenheng om «*Det med myndiggjorte medarbeidere som er en del av å forstå kommunens virksomhet, er vesentlig fokusstrategi*», mens HR-sjefen i hovedsak snakket om «*beholde og rekruttere (...), fordi veldig mye av de vi driver med er nettopp det. Jeg tenker at alle de*

*tingene jeg nevnte er enten innført fordi vi skal beholde folk eller vi skal rekruttere folk».* Linjeleder drog også frem rekruttering og omdømmearbeid som fokus og satsingsområder i det strategiske arbeidet. Rekruttering var slik linjeleder og HR-sjefen fremstilte det, et av Kommunen sine fokus og satsingsområder. Det var imidlertid noe utydelig om Kommunen hadde en felles og overordnet strategi for rekrutteringsarbeidet sitt. Her sa rådmann at *«Hver enkelt enheter som rekrutterer har ulike strategier for rekruttering. Noen har opparbeidet seg et kontaktnett. Vi har et felles system for annonsering og reglement for det, men det er litt ulikt etter ryktene av hvordan du får disse tingene til».* Kommunen har prøvd å få i gang en overordnet rekrutteringsgruppe som skal jobbe strategisk med rekruttering, men arbeidet fokuserer hovedsakelig på å fordele rekrutteringsmesser gjennom året som Kommunen deltar på. Linjeleder sa i denne sammenheng at *«Den gruppen trenger vi å jobbe mye mer med for vi har ingen strategi, men vi er med i den messefordelingen som er i løpet av året, slik at vi fordele messene mellom oss som er i løpet av året, på de av oss som det er mest naturlig å sende, for hvilken type folk man vil treffe på messene».* Det overordnede arbeidet med rekrutteringsprosjekter, rekrutteringsmesser og omdømme lå hos HR-sjefen.

I samtale om andre myke faktorer som Kommunen fokuserte på blir det fortalt at arbeid med medarbeiderutvikling i hovedsak lå hos linjeleder. Det var ingen spesielle føringer for dette arbeidet utover gjennomføring av medarbeidersamtaler. Medarbeiderutvikling var i hovedsak begrenset til kompetanseheving gjennom kurs og videreutdanning. I den sammenhengen sa HR-sjefen *«Kompetanseplan er jo og en medarbeiderutvikling og der er vi involvert i den overordnet planen, men så skal de ta det ned i hver enkelt enhet».* Kommunens lederutvikling fokuserte på relasjonsledelse. Her forklarte HR-sjefen at *«det handler om å utvikle lederskap gjennom å binde bånd mellom leder og medarbeidere».* Dette var en lederstil som Kommunen ønsket skulle bli den nye ledelsesfilosofien i virksomheten. Rådmann sa om relasjonsledelse at *«Dette ønsker vi også skal smitte videre nedover, og at det skal gå igjen gjennom organisasjonen og helt ut til møte med brukeren».*

#### **4.1.2 HR sin rolle i organisasjonen**

For å definere HR sin rolle i organisasjonen ble det vist til Kommunen sitt delegeringsreglement som ga en beskrivelse av hvilken type delegeringer som var gitt HR-sjefen. HR-sjefen forklarte sitt mandat utfra delegeringsreglementet med at *«det er formulert slik at jeg er delegert alt som har med personal og organisasjon å gjøre, som ikke er delegert til enhetslederne – eventuelt*

*det som skal overprøves. Så det betyr på en måte alt». Rollen som HR-sjef kom dermed frem som noe stor og uoverkommelig, men alle respondentene fokuserte på at HR hadde et overordnet ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø i kommunen. Hvilke oppgaver som skulle sikre et godt arbeidsmiljø og som var HR sine viktigste oppgaver, var noe varierende avhengig av respondenten. Rådmann beskrev HR sine viktigste oppgaver til «Det er dette med lovlighetskontroll. Være ajour med lovverket og alt rundt dette. Andre områder er ansvaret for personalpolitikk, å få kompetanse på alle kompetanseområder, overordnet kompetanse, plan og kompetanseutvikling i alle nivå. Her inngår også lønnspolitikken. De har et overordnet arbeidsmiljøansvar». Dette gjenspeilte seg delvis i hvordan linjeleder definerte rollen til HR. Hun pekte på «den viktigste rollen de har er å ivareta arbeidsmiljøet, arbeidsmiljøloven, og at arbeiderne har trygge riktige forhold å forholde seg under (...) Det blir på en måte dette med å rekruttere og beholde, drive lønnsforhandlinger, ta tak i personalsaker, drive frem medarbeiderne». Hun fortalte videre at «For min del så er personalavdelingen en slik sted hvor jeg henter kompetanse på personalspørsmål». Her refererte hun hovedsakelig til saker som omhandlet ansettelser, lønnsfastsetting og håndtering av personalsaker. Hun hadde også kontakt med HR-avdelingen for bistand med annonsering og utlysning av stillinger.*

HR-sjefen tok en noe mer overordnet rolle og skilte på oppgaver han burde jobbe med, mot hva han faktisk brukte tiden sin på «Jeg synes at noe av det viktigste jeg gjør er rekrutterings og omdømmearbeid (...) men det å opprettholde et godt arbeidsmiljø i kommunen er og veldig viktig og mye av det vi gjør er jo det». Selv om rekrutterings og omdømmearbeid ble definert som de viktigste fokus og satsingsområdene var dette et arbeid som ofte ble nedprioritert grunnet andre oppgaver som krevde mer fokus i den daglige driften. HR-sjefen forklarte at «Arbeid innenfor rekruttere og beholde får en altfor liten tid til, det blir nedprioritert, men jeg tenker at det er veldig viktig (...) I hverdagen så blir det veldig mye ned i detaljene. Trykket på personal, lønn og organisasjon er ganske stort. Det skal tas beslutninger hele tiden så det blir mye detaljer». Her beskrev han oppgaver som innføring av nytt lønssystem, spørsmål fra lederne og de tillitsvalgte i ansettelser, permisjonsspørsmål og klagesaker. Han beskrev at det ble lite tid til strategisk planlegging og utviklingsarbeid. Utsagnet «Det går mye tid på å ordne opp i ting, opprettholde ting, istedenfor å utvikle ting» bekreftet at det strategiske og organisasjonsutviklingsarbeidet ble nedprioritert i Kommunen. Dette ble for øvrig bekreftet når samme tema ble diskutert med rådmann som uttalte at «HR sin kompetanse blir for tilgjengelig for linjelederne, fordi det blir for behagelig å ta kontakt med dem istedenfor å løse det selv». Når jeg stilte spørsmål til om HR var gitt et klart mandat i forhold til hva de skulle jobbe med og prioritere svarte rådmann «nei, ikke godt nok, det er



*det som er utfordringen».* Rollen som HR-sjef var likevel tenkt å ha en strategisk rolle inn i virksomhetens arbeid og rådmann hadde bevisst plassert stillingen inn i den strategiske ledergruppen for å ivareta det strategiske HR-arbeidet.

#### **4.1.3 Linjeleder sin rolle i HR arbeidet**

Linjeleder var delegert det fulle personalansvaret for sine ansatte i avdelingen. Det var en samstemt forståelse for at ansvaret for den daglige oppfølging og utvikling av personale lå hos linjeleder. Hvorvidt det ble gjort prioriteringer mellom det som kunne defineres som driftsoppgaver og HR-oppgaver var noe uklart. På spørsmål om linjeleder skilte mellom driftsoppgaver og HR-oppgaver svarte hun *«Det er klart at de oppgavene vi har innenfor fagområdet som er hovedmålsettingen, det må vi gjennomføre, men det skal gjennomføres på en god måte for arbeidstakerne, og derfor synes jeg det er like viktig å prioritere de riktige kursene og den riktige videreutdanningen, fagturene og dette».* HR-sjefen sa at situasjoner hvor en ser at linjeleder kunne definerer seg mot tjenestetilbyder enn personalansvarlig var i omplasseringssaker av personale. Utsagnet *«dersom vi har omplasseringssaker så er det slik at vi har lover og regler for og det er ganske strengt. Det skal noe til for at vi ikke omplasserer en person til en stilling hvis vi mener at den er kvalifisert for det. Da hender det at enhetsledere er veldig uenige i at den personen skal få den jobben, og da hender det ofte at argumentet er at det er ikke bra for bruker eller at det er ikke forsvarlig for tjenestetilbudet»,* bekreftet at linjelederne i noen situasjoner rettet perspektivet mot tjenestetilbudet fremfor rollen som personalansvarlig.

Andre områder som er verdt å nevne fra intervjuene var HR-sjefens beslutningsmyndighet ovenfor linjeleder. Denne oppfatningen var ganske samstemt i uttalelsene fra linjeleder og HR-sjefen, men avvikende fra hvordan Rådmann definerte HR-sjefens beslutningsmyndighet. HR-sjefen henviste til delegeringsreglementet og forklarte at *«etter vårt delegeringsreglement så kan jeg egentlig overprøve alt som har med personal og organisasjon og gjøre. Men da må det jo være fordi jeg har en grunn til å gjøre det. Det må være at skjønn er utøvd på en rar måte eller noe sånt. Vi har en del reglement, og de er selvstyre på den måten at de selv skal få lov til å bestemme».* Linjeleder svarte her at *«Det er han som har ansvaret over meg. Så det er han som har det reelle ansvaret for alt. Det som jeg har ansvaret for har også han ansvaret for. Han vil kunne beslutte over hode på meg, og gjøre beslutninger som jeg ikke*

*nødvendigvis er enig i. Det er han som har den beslutningsmyndigheten, men jeg opplever ikke å bli fratatt den delegerte beslutningsmyndigheten. Det er i så fall på spørsmål og saker hvor en trenger samhandling». Denne rolleforståelsen og beslutningsmyndigheten var noe mer uklart når rådmann svarte rundt dette spørsmålet. Han forklarte at HR-sjefen kunne ta beslutninger innenfor oppgaver som var klart definert i delegeringsreglementet som gikk på typiske oppgaver som lønnsfastsetting, ansettelse oppsigelser, omplasseringer og utarbeiding av nye praksiser og reglement. HR-avdelingen hadde ikke mulighet til å overstyre linjeledelsen ute i enhetene, det lå i så fall hos rådmann eller kommunalsjefene. Han fortalte at «I særlige vanskelige personalsaker så kobles HR-sjefen inn på grunn av sin kompetanse. Primært så fungerer de som rådgivende, men man ønsker alltid å dytte over ansvaret i vanskelige saker, men det formelle ligger hos linjeleder».*

#### **4.1.4 Samarbeid mellom HR og linjen**

Samarbeidet ble beskrevet som størst i arbeid med politiske bestillinger. Da var saken blitt så overordnet at det var naturlig at HR-sjefen var inne i samarbeidet. Et hovedelement som kom frem i samtalen med respondentene, var at virksomheten måtte jobbe med å få en tydeligere rollefordeling mellom hva som var linjeleders ansvar og hva som var HR sitt ansvar. Rådmann sa i denne sammenhengen «Jeg tror det å i sterkere grad å avklare hvor man har ansvar, og avklare hvor personalet har ansvar. Der er vi ikke flinke nok». Linjeleder pekte ikke på noen barrierer som hindret samarbeidet mellom HR og linjeledelsen, men kommenterte også rollefordelingen «Det kan være at i skulle hatt litt tydeligere rollefordelinger og rammer og plan (...) Jeg føler ikke at det ligger noen barrierer i organisasjonen, men kanskje litt uavklart om hva som skal ligge hos meg og hva som skal ligge hos personalavdelingen». HR-sjefen beskrev også dette som en utfordring i det overordnede samarbeidet, men også med vanskelige personal og konfliktsaker og at rollen til HR-sjefen optimalt sett skulle vært mer rådgivende enn styrende «Ideelt sett så skulle vi der vært rådgivende, og i praksis så er vi nok det i begynnelsen, så tror jeg at vi litt for ofte går inn og styrer det». Hun opplevde derfor ikke oppgavefordelingen som optimal.

Samarbeid i utviklingsarbeid var og tema i samtalen. Hovedpunktene som skilte seg ut, var samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene og bruk av arbeidsgrupper. Utsagnet fra rådmann «Vi bruker tillitsvalgte ofte, og tillitsvalgte i en kommunal organisasjon har større innflytelse på mange områder enn de har i privat. Tillitsvalgte har en stor innflytelse på

*personalpolitikken, på lønnspolitikken og alle systemene. På den andre siden så er det et unikt verktøy, fordi gjennom møtet med 12 tillitsvalgte så når du alle tilsatte. Det er samspill der, men vi jobber aktivt med. jeg har møte med de tillitsvalgte hver måned, 1 1/2 timer, med hovedtillitsvalgte. Det er en viktig arena for å hole troppene samlet»* bekreftet disse prosessene. Han opplevde at dette var prosesser som ofte var svært tidskrevende og at en i flere situasjoner kunne vært mer effektiv derom de tok en avgjørelse og deretter gikk videre i prosessen. HR-sjefen sa i den sammenheng at *«Jeg er av en slik oppfatning av at når vi har arbeidsgrupper så tar det veldig ofte lang tid, fordi det er mange der, og av og til er det slik at til flere man er, til vanskeligere er det å ta en beslutning»*. Videre beskrev han en normal prosess med arbeidsgruppe og involvering slik *«Den typiske prosessen hos oss er at vi har en arbeidsgruppe, med en representant fra personal, en enhetsleder eller to og en tillitsvalgt eller to, så utarbeider vi et forslag. Deretter tar vi det på høring hos lederne og har vi formell drøfting med tillitsvalgte. Til slutt tar vi det eventuelt i et utvalg som AMU eller ADMU hvis det skal der»*. Han mente derfor at det ikke mangler på involvering og samarbeid i Kommunen men at det i motsetning kunne ta for mye ressurser.

## **4.2 Bedriften**

### **4.2.1 HR strategi**

Virksomheten brukte ikke begrepet HR-strategi men fokuserte tydelig på overordnede strategi og sammenhengen mellom overordnet strategi og virksomhetens HR-arbeid. HR-sjefen uttalte i denne sammenheng at *«det viktigste med HR-policy eller HR-strategien er og til enhver tid støtte opp om forretningsstrategien. Jeg synes ikke at, en HR-strategi vil ikke være en egen strategi, den vil ikke stå på egne bein, den vil alltid stå på forretningen sine bein»*.

Administrerende direktør plasserte like tydelig HR-strategi inn i virksomhetens strategi og at strategien måtte være en del av oppdraget og mandatet. I forlengelsen beskrev han *«HR-strategien er egentlig hvordan du konverterer forretningen, altså hvordan skal du få tak i kompetansen, ferdigheter, motivasjon for å gjennomføre det som egentlig er oppdraget og mandatet»*. HR-sjefen definerte fokus og satsingsområder ved å dele områdene inn i fire kategorier hvor han forklarte at *«bemanningsplanlegging, omdømmebygging, rekruttering og det å skape en attraktiv arbeidsplass er hovedsatsingsområdene»*. Fokuset ble tilpasset etterhvert som virksomhetens overordnede strategi ble endret. Dette ble demonstrert gjennom eksempelet med interne endringer og intern rekruttering i nedgangstider *«Hvis noen slutter et*

*sted så er det ikke snakk om å rekruttere, Det er snakk om å flytte ressursen internt for så å utnytte de best mulig. Fokuset blir ikke lenger ekstern rekruttering, men intern rekruttering, og intern forflytning av ressurser». Virksomheten benyttet seg og i stor grad av sommerprogram for studenter, som de brukte aktivt i sin rekruttering. De jobbet samtidig for å bygge omdømme i sitt nærmiljø og bli synlig i høyskole og universitetsmiljøer. Et av tiltakene som HR-sjefe beskrev var PPP kvelder «Du kan godt kalle det «PPP kvelder» – presentasjon, pils og pizza, er en grei betegnelse, og det har vi hatt mye av og kommer i kontakt med studenter og det er en rein rekrutteringsarena».*

Organisasjonen hadde et samlende syn på å utnytte intern kompetanse og sikre at den enkelte medarbeider utviklet seg. Denne holdningen var synlig hos alle respondentene. Linjeleder beskrev i den sammenhengen at «*Det viktigste er å sørge for at de ansatte har spennende og oppgaver som de trives med og har noe å gjøre til enhver tid (...) Du kan ha knallgod lønn og knallgod arbeidsforhold, men kjempe kjedelige oppgaver, og da blir du ikke værende så lenge*». Den gjennomgående holdningen til kompetanseutvikling og medarbeiderutvikling gikk utover kurs og videreutdanning. Medarbeiderutvikling skjedde gjennom den daglige utviklingen i driften. HR-sjefen forklarte at «*Et kurs, det er en persille dusk på toppen av skiven, det er ikke det som er substansen. En lærer igjennom å få nye oppgaver, nye utfordringer, og bygge ny kompetanse knyttet til det*». Den utviklingen skjedde gjennom at linjeleder gjennomførte medarbeidersamtaler, sikret at de ansatte hadde riktig oppgaver og at de ansatte ble fulgt opp. Leder og ansatt skulle sette mål sammen, og leder måtte fokusere på å gi tydelige tilbakemeldinger til de ansatte. Kurs og seminarer var viktig, men hovedutviklingsarenaen var å gi ansatte større utfordringer enn de følte de ville takle. Linjeleder forklarte at «*Hovedutviklingsarenaen er at folk får oppgaver som de egentlig ikke kan løse, men som de blir satt til å løse, så løser de oppgavene. Det er medarbeiderutvikling på sitt beste tenker jeg*». Administrerende direktør forklarte at det var viktig å få til en strategi som gjorde at den ansatte klarte å prestere slik at det ble levert resultat. Utsagnet «*jeg mener at strategien og måten som en utvikler strategien på skal ta hensyn til at du faktisk må prestere*» indikerte at HR-strategien måtte jobbe for at man får prestasjoner og resultater til å komme ut i den andre enden av verdikjeden. HR-avdelingen hadde dermed en viktig rolle for å sikre at de ulike systemene virket slik de var tenkt. HR-sjefen forklarte i forlengelsen at «*Gjennom bemanning, rekruttering, kompetanse, det å skape en attraktiv arbeidsplass, så kan vi bidra til at bedriften oppnår sin strategi*».

#### **4.2.2 HR sin rolle i organisasjonen**

Det ble stilt spørsmål om hva som var HR sin rolle og om linjelederne opplevde at HR sin kompetanse var synlig og tilgjengelig i organisasjonen. Alle respondentene gav tilbakemeldinger om tilsynelatende lik rolleforståelse. Overordnet ansvar for lønnsansvar kom frem i flere eksempler, det samme gjorde ressursplanlegging og rekruttering. Administrerende direktør sa at *«det er nok noen ting som HR har mer eller mindre full kontroll på, som ingen andre blander seg bort i, lønnsystem og sånne ting»*. Linjeleder snakket og om lønns spørsmål når hun fikk spørsmål om i hvilken sammenhenger hun hadde kontakt med HR-avdelingen *«jeg har kontakt med HR på flere områder. De siste årene i forhold til lønn, lønnsinnplassering og faglig innplassering»*. Ellers trakk hun frem ressursplanlegging og rekruttering som oppgaver hun hadde kontakt med HR-avdelingen *«ellers er det hvis jeg skal rekruttere, eller flytte på folk, få noen inn fra en annen avdeling, eller få noen ut»*.

Administrerende direktør snakket om helhet og at alt henger sammen. De kunne derfor ikke definere deler av feltet som det viktigste. Utsagnet *«han skal passe på det vi kaller for HR-prosessen, den systematikken vi har bestemt oss for virker i hele systemet»*, brukte administrerende direktør for å beskrive HR sin rolle i organisasjonen. En slik holdning til rollen som HR-sjef demonstrerte at HR skulle ha en overordnet rolle. Den samme opplevelsen fikk jeg gjennom utsagnet fra HR-sjef *«jeg synes det blir vanskelig for det er helheten som teller»*. Han pekte likevel på noen områder utfra den verdikjeden av oppgaver som avdelingen hadde, og beskriver rekruttering som den viktigste oppgaven: *«spør du meg hva som er den viktigste oppgaven til HR så vil jeg si rekruttering, både intern og ekstern medarbeider og lederrekruttering»*. Han begrunnet fokuset sitt mot rekruttering med *«hvis du har gjort en feilansettelse så har du kanskje gjort en uopprettelig skade (...) enda mer gjelder det dersom du har ansatt feil leder»*.

I samtalen med administrerende direktør forklarte han at det var viktig at HR ivaretok det overordnede arbeidet. Personalansvaret var delt ut til linjeledelsen og HR skulle se til at systematikken i organisasjonen virket optimalt. Det var dermed naturlig at HR-sjefen ble prosesseier av de HR aktivitetene som organisasjonen hadde blitt enige om. Han eksemplifiserte dette gjennom utsagnet *«hver leder er ansvarlig for den lønnen som medarbeideren har, men har er jo ikke det, for vi har en policy, en overbygging så han kan ikke tildele lønn i hytt og pine. Det skal være sammenheng i bedriften og det er da HR kommer inn»*.

Innholdet i HR-avdeling sine oppgaver kan defineres inn i alle fire roller som beskrevet i litteraturen. Unntaket er lønnsutbetaling som er «outsouced» til ekstern part. Det strategiske fokuset er sterkt forankret i virksomheten og i spørsmål om hvorfor virksomheten har valgt å definere avdelingen som «personalavdeling» forklarte HR-sjefen *«det er litt keiserens nye klær, ved å kalle det noe annet og så går man i en slik tro at en har fått noe annet, men man har jo ikke det»*. Han fokuserte på at det er innholdet som er avgjørende for hvordan funksjonen om HR fungerer i organisasjonen. Administrerende direktør så heller ikke de store forskjellene ved å benytte det ene begrepet fremfor det andre, men la ved på at de også har internasjonal virksomhet og dermed har all informasjon både på norsk og engelsk *«HR er jo det engelske, men personal er det norske. Vi er veldig engelsk fokuserte så det går litt hummer og kanari hos oss»*.

#### **4.2.3 Linjeleder sin rolle i HR-arbeidet**

Når jeg undersøkte hva som ble definert som linjeleder sin rolle i HR-arbeidet fikk jeg i denne sammenheng en tilbakemelding om at personaloppgaver og oppfølgingen av personale var delegert ut til linjeledelsen. Respondentene kommuniserte at linjeledelsen tok ansvaret på alvor og prioriterte HR-relaterte oppgaver sammen med andre driftsoppgaver. Som linjeleder definerte det *«det går litt hånd i hånd, for hvis du skal få gjort driftsoppgaver så er det folkene som du er avhengig av»*. Administrerende direktør definerte noen unntak *«profilen på den enkelte leder vil jo alltid være forskjellig. Noen er bare opptatt av tekniske ting, en eller annen doktorgrad som ikke bryr seg om folk, han er opptatt av det faglige»*.

Andre elementer som kom frem gjennom intervjuene var at beslutningsmyndigheten innenfor personalansvaret var fullt delegert til linjeledelsen. HR hadde ingen form for «overprøvningsmuligheter» eller beslutningsmyndighet ovenfor linjeledelsen. HR-sjef forklarte at *«jeg har ingen formell beslutningsmyndighet ovenfor linjeledelsen utover det som er spesifisert i eventuelle reglement og retningslinjer som vi har, men dersom det blir tatt avgjørelser som ikke er i tråd med de føringene som vi har så må vi ta det opp med den enkelte leder. I så fall må det tas opp videre med administrerende direktør»*, *«jeg har et prosess og fagansvar, men jeg kan ikke ilegge noen ledere sanksjoner»*.

#### **4.2.4 Samarbeid mellom HR og linjeledelsen**

Samarbeid mellom HR og linjen ble betegnet som god og fungerende. Linjeleder hadde en opplevelse av en «åpen dør» policy, der HR-avdeling sin kompetanse var tilgjengelig for linjelederne. Avdeling fremstod som naturlig synlig i organisasjonen. HR-sjefen ble opplevd som synlig i organisasjon og da spesielt gjennom ledergruppen og i situasjoner med lønnsforhandlinger, arbeidsvilkår og rekruttering.

HR hadde ansvar for prosessene og verktøyene, mens linjeleder selv var ansvarlig for å implementere endringene i sin enhet *«de er delaktige, men først og fremst gjennom det som skjer i ledergruppen»*, demonstrerer HR-sjefen at arbeid med endringer og utvikling hovedsakelig foregår i toppledergruppen. Dette gjenspeilte seg og i samtale med linjeleder som og uttrykte at *«jeg kan ikke huske å ha vært så mye involvert i det. Jeg tenker at når jeg satt i ledergruppen så følte jeg at jeg var mer involvert gjennom å sitte der (...) men linjeledelsen ellers var nok ikke involvert, jeg hadde nok ikke blitt involvert i det i dag tror jeg»*. Det var lite fokus på arbeidsgrupper og det ble sjeldent hentet inn synspunkter fra linjen. Administrerende direktør forklarte at *«hvis du har for mye konsultasjon så blir du forferdig ineffektiv, du klarer ikke å bestemme deg for hvem du skal snakke med og involvere, det blir veldig byråkrati av det»*.

## **5.0 Analyse**

Oppgavens analysekapittel tar for seg analysen av de data som ble samlet inn gjennom intervjuene. Formålet med kapittelet er å analysere hvordan respondentenes svar på spørsmålene, samsvarer med hvordan det litteraturen beskriver temaene. Kapittelet er delt i fire deler, hvorav et til hvert forskningsspørsmål. Funnene i hvert case vil først bli analysert hver for seg og deretter sammenlignet.

### ***5.1 HR-Strategi***

I delspørsmålet HR-strategi undersøkte jeg hva som var organisasjonens HR-strategi og hva organisasjonen definerte som de viktigste fokus og satsingsområdene innen HR-feltet. Jeg undersøkte og hvor strategisk organisasjonen jobbet innen områdene lederutvikling, rekruttering, medarbeiderutvikling og involvering ved implementering og utvikling av nye prosesser og tiltak.

Temaet fokuserte på hvordan disse fokus- og satsingsområdene påvirket, eller ble påvirket av organisasjonens overordnet strategi og om virksomheten hadde noen klar kobling mellom HR-arbeidet og organisasjonens strategi. Prosessene og tiltakene ble definert inn under forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR-strategi. Her fokuserte jeg på om hvorvidt organisasjonen utviklet verktøy ved bruk av forpliktelsesbasert HR.

I forkant av intervjuene hadde jeg forventinger om at HR-arbeidet i Kommunen var kjennetegnet av en kontrollorientert HR-strategi, mens HR-arbeidet i Bedriften var kjennetegnet av en forpliktelsesbasert HR-strategi. Tabell 5.1 viser en oversikt av funnene.



**Tabell 5.1 Funn fra HR-strategi**

Fra litteraturen		Fra funn	
Begreper	«Indikatorer»	Kommunen	Bedriften
HR-strategi	Virksomheten har en egen utarbeidet HR-strategi	Nei	Nei
	HR-arbeidet bygger opp under overordnet strategi	Overordnet strategi er uklar. Kommunes personalpolitikk er definert i reglement og rutiner	HR-arbeidet endrer seg i tråd med endring og utvikling i overordnet strategi
	Fokusområder: Lederutvikling, rekruttering, kompetanseutvikling, langsiktig ressursplanlegging og strategisk kompetanseplanlegging	Vedlikehold av overordnet arbeidsmiljø, rekruttere og beholde, omdømmearbeid, myndiggjorte medarbeidere	Bemanningsplanlegging, omdømmebygging, rekruttering og skape en attraktiv arbeidsplass (lønns og arbeidsvilkår, medarbeiderutvikling, leder og organisasjonsutvikling, arbeidsmiljø og velferd)
Kontrollorientert	Fokus på kvantitative tiltak	Standardiserte tiltak for ansatte gjennom reglement	Tilpasset medarbeiderens behov og utvikling
	Stort bruk av innleid personell og sile ut funksjoner eksternt	Nei	Noe bruk av eksternt personell, utbetaling av lønn er silt ut.
	Prestasjoner er individuell, med konkurransedyktige	Nei	Ja

	lønn og betingelser og med høye statusforskjeller		
	Fokus på å rekruttere og beholde ansatte, men satser hovedsakelig på de beste talentene.	Ja, fokus på å rekruttere kompetente ansatte ikke nødvendigvis de beste	Ja
	Administrativt fokus og informasjonsinnsamling former HR-funksjonen	Ja	Nei
	Styring og ledelse blir praktisert gjennom klare regler og rutiner	Styring i forhold til sentrale og lokale reglement.	Noe føringer i lokale reglement, ledelsen blir oppfordret til å lede sine ansatte som selvstendig lede. Ledelse er mindre definert og avhengig av leder
Forpliktelsesorientert	Samarbeid og relasjon mellom ansatte og leder	JA – Lederutvikling relasjonsledelse	Ja, Relasjonsledelse
	Langsiktige ansettelsesforhold	Ja	Ja
	Gode interne karrieremuligheter	Nei, Ekstern rekruttering	Ja, sentral fokusstrategi

	Fokus på trening og utvikling av alle medarbeidere og delegering av ansvar ned i organisasjonen	Fokus på kurs, etter- og videreutdanning  Ansvar er delegert linjeleder, beslutninger kan overprøves av HR-sjef	Utvikler ansatte gjennom å tildele ansatte nye og krevende oppgaver, flytter ansatte rundt i organisasjonen, tilbyr kurs, etter og videreutdanning  Ansvar delegert linjeleder, kan overprøves av administrerende direktør
	HR-funksjonen er utviklingsorientert.	Nei, fokus på forefallende oppgaver og ad hoc arbeid	JA, bygger opp under forretningsstrategi

### ***5.1.1 Kontrollorientert strategi i Kommunen***

Forskningsspørsmålet om HR-strategi skulle spørsmålene hva som var Kommunens fokus- og satsningsområder, om arbeidet kunne var strategisk forankret og om prosessene defineres som kontrollorientert eller forpliktelsesbasert HR-arbeid.

Kommunen hadde ikke en tydelig definert HR-strategi eller markerte strategiske fokus som HR skulle arbeide mot. Dette var interessant for min del ettersom jeg i forventningene mine fra HR-rapporten 2012 hadde fått bekreftet, at det var en stor andel offentlige virksomheter som ikke hadde en utarbeidet HR-strategi. Jeg hadde likevel en forventning om at HR-arbeidet var formet mer strategisk med noen satte fokusområder som ville bygge opp under de målene som virksomheten hadde satt for arbeidet. Dette kom ikke tydelig frem i intervjuene. Kommunen hadde definert noen overordnede fokusområder, men disse ble ikke prioritert i det daglige arbeidet. Her var det detaljer og enkeltsaker som dominerte ressursbruken. Jeg stiller

da spørsmål til om Kommunen kan kalle sitt arbeid strategisk, når det HR-strategiske arbeidet er så udefinert samtidig som det ikke blir prioritert. Som HR Norge & Young (2010), beskrev, så er ikke en HR-strategi eller representasjon av HR i toppledergruppen en garanti for at HR-arbeidet blir strategisk, men vil kunne legge et større press for forventning om at HR-arbeidet bygger opp under overordnet strategi. Her mener jeg og det må stilles spørsmål til om organiseringen som kommune, en politisk styrt organisasjon som skal fylle de forventninger om et godt tjenestetilbud for innbyggerne, gjør at Kommunen som organisasjon, får mindre fokus, enn Kommunen som tjenestetilbyder til innbyggerne. Overordnede fokusområder for Kommunen som organisasjon kommer muligens i skyggen av Kommunen som en politisk styrt virksomheten som retter fokuset og ressurser mot innbyggerne sitt tjenestetilbud. Jeg stiller ikke spørsmål til hvorvidt dette er riktig eller galt, men opplever det som interessant at Kommunen ikke definerer strategier for sitt HR-arbeid, slik at de gjennom riktig utnytting av sine menneskelige ressurser kan utvikle sitt tjenestetilbud.

Mangelen på en overordnet strategi og system viser seg også i Kommunen sitt arbeid med rekruttering og medarbeiderutvikling. Kommunen har definert at HR har en overordnet rolle i rekrutteringsarbeid, men hvor strategisk denne rollen blir utført er mindre tydelig. Det viser seg blant annet gjennom at Kommunen ikke har noen overordnet rekrutteringsstrategi for organisasjonen, og at hver enkelt enhet som rekrutterer har ulike strategier for dette arbeidet. HR-sjefen har definert en rekrutteringsgruppe som skal drive med rekrutteringsstrategi, men dette arbeidet er ikke kommet skikkelig i gang og det ligger ikke noen strategi eller plan for dette arbeidet. Dette synes jeg er en interessant tilbakemelding, da Kommunen definerer rekrutteringsarbeidet som de viktigste oppgavene HR burde jobbe med. Fokuset på rekrutteringsarbeid blir også i litteraturen definert som viktige strategiske fokusområder som ligger til HR-avdelingen. Rekrutteringsarbeidet i Kommunen blir dermed tilfeldig utfra hvilken linjeleder som rekrutterer. Det blir også vanskelig for Kommunen å fokusere på gode interne karrieremuligheter for de ansatte, når dette ikke er definert som et spesifikt fokuspunkt i rekrutteringsarbeidet. Selv om Kommunen benytter seg av et felles rekrutteringssystem for utlysinger og behandling av søknader, gir dette i seg selv ikke et strategisk arbeid. Kommunens eksterne samarbeid i rekrutteringsgrupper, rekrutteringsseminarer og interne rekrutteringsgruppe, mener jeg likevel er indikasjoner på at Kommunen ønsker å definere arbeidet som et strategisk område.

Forskningsspørsmålet skulle videre definere hvorvidt Kommunens strategiske arbeid ble definert ut fra et kontrollorientert eller forpliktelsesbasert fokus. Jeg forventet at HR-arbeidet i Kommunen var definert ut fra kontrollorientert praksis. Funnene stemte ikke entydig med forventningene. Tabell 5.1 viser at Kommunen hadde en blanding av både kontrollorientert og forpliktelsesbaserte elementer. Det mest overaskende funnet var Kommunens fokus på relasjonsledelse og at disse verdiene skulle definere verdiene innen ledelse. Relasjonsledelse kan vi tydelig sammenligne med forpliktelsesbasert fokus, der arbeidet bygger på relasjonen mellom ansatte og leder. Samtidig praktiserer styring og ledelse gjennom klare regler og rutiner, som gjør at Kommunen styrer ansatte gjennom kontrollorienterte tiltak. Det er også mindre fokus på andre «myke» faktorer som trening og utvikling av medarbeidere og interne karrieremuligheter. Kommunen har en kompetanseplan som skal fokusere på medarbeidernes utvikling, men medarbeiderutvikling hadde hovedsakelig fokus på kurs, etter og videreutdanning. Innholdet i medarbeidersamtalene og målsetting om hvordan den ansatte kan utvikle seg for å bidra til organisasjonsutvikling var heller ikke knyttet opp mot det strategiske arbeidet i organisasjonen. HR-avdelingen sin rolle i medarbeiderutvikling var i tillegg tilfeldig og sporadisk. Dette mener jeg også er interessante funn, ettersom Kommunen definerte kompetansearbeid som et viktig satsingsområde. Det at Kommunen hadde en kompetanseplan, utvikler i seg selv ikke de ansatte, men ligger føringer for hvilken kompetanse organisasjonen trenger videre. Jeg mener da det er interessant at Kommunen ikke har valgt å utvikle en overordnet strategi for hvordan de skal forberede og klargjøre ansatte i organisasjonen til å takle og ta på seg nye og større oppgaver i fremtiden.

Min konklusjon er basert på de funnene som ble gjort om Kommunen. HR-arbeidet i Kommunen fokuserer på kontrollorientert praksis. Selv om Kommunen har elementer av «myke» faktorer i sine praksiser, er innslaget av kontrollorienterte elementer større enn de «myke» faktorene som relasjonsledelse. Administrativt fokus og informasjonsinnsamling former HR-funksjonen, med kostnadsfokus om å minimere lønnskostnadene. Styring og ledelse blir praktisert gjennom klare regler og rutiner. HR-arbeidet er lite utviklingsorientert og rettet ressursene sine hovedsakelig inn mot detaljer og enkeltsaker. Selv om Kommunen har en tanke og et ønske om HR-arbeidet skal være strategisk, viser realiteten at arbeidet er preget av forefallende oppgaver og ad hoc arbeid. Det er likevel et interessant funn at Kommunen har elementer av både kontrollorientert og forpliktelsesbasert praksis, ettersom jeg hadde forventninger om at Kommunen var styrt entydig av kontrollorientert praksis.

### ***5.1.2 Forpliktelsesbasert strategi i Bedriften***

Den HR-systematikken eller policyen som respondentene viser til i Bedriften, endret seg i tråd med det behovet organisasjonen til enhver tid hadde. Dette bekrefter at organisasjonen jobbet utviklingsorientert med virksomhetens HR-arbeid. Strategisk utviklingsarbeid fyller kriteriene etter i en forpliktelsesbasert praksis. At organisasjonen ikke har en egen definert HR-strategi er mer overraskende i forhold til de forventningene jeg hadde til virksomheten, men som litteraturen og beskriver, så er ikke HR-strategien i seg selv det som skaper et strategisk arbeid, men hvordan organisasjonen jobber med sine HR-tiltak og overordnede systemer. HR-arbeidet sin kobling til overordnet strategi, demonstrerer at HR har en viktig strategisk plass, i arbeid med organisasjonens strategiarbeid.

I arbeid med rekruttering har virksomheten fokuset rettet inn i organisasjonen og fokusere på hvordan de best mulig kan utnytte kompetansen på tvers av roller og avdelinger. En ansatt i Bedriften må forvente å bli flyttet til annet arbeid dersom det er behov for dens kompetanse på et annet sted i organisasjonen. Denne type holdninger er en del av et større fokus på at medarbeidere må utvikle seg, men ikke nødvendigvis bare gjennom kurs og videreutdanning. De ansatte må utvikle seg gjennom nye krevende type oppgaver internt i organisasjonen. Fokus på medarbeiderutvikling, tillit og relasjon mellom oppfølging i medarbeidersamtaler og medarbeiderutvikling viser en stor tilstedeværelse av «myke» faktorer, der en ser at ansatte ikke nødvendigvis blir kollektivt behandlet, men utviklet etter egne styrker, kompetanse og egenskaper. Virksomheten har et overordnet system og verktøy slik at linjelederne kan fokusere og håndtere intern karriereutvikling og medarbeiderutvikling for sine ansatte. Dette gir også organisasjonens muligheter til å utnytte medarbeiderens kompetanse innenfor de områdene som virksomheten har behov for, noe Bedriften også praktiserer.

Disse prosessene viser at «myke» faktorer og forpliktelsesbasert HR-arbeid er tilstede spesielt gjennom at organisasjonen prioriterer og investerer i egne ansatte og fokuserer på gode relasjoner mellom leder og ansatt og gjennom medarbeiderutvikling. Selv om Bedriften har noen innslag av noen kontrollorienterte elementer som høyt innleie av personell, «outsourcing» av lønnsarbeidet, individuelle prestasjoner og fokus på å rekruttere og beholde de beste talentene, er det myke faktorene mer dominerende i Bedriftens overordnede praksiser. Jeg konkluderer derfor med at HR-arbeidet i Bedriften er forpliktelsesbasert, selv om vi også i Bedriften finner en blanding av både kontrollorientert og forpliktelsesbaserte elementer.

### ***5.1.3 Sammenligning HR strategi i Kommunen og Bedriften***

Det i hovedsak hvorvidt HR-arbeidet var utviklingsorientert, fokus på overordnet strategisk HR-arbeid og medarbeiderutvikling, som i dette forskningsspørsmålet varierte mest mellom Kommunen og Bedriften. Selv om ingen av organisasjonene har en tydelig beskrevet HR-strategi, jobbet Bedriften i mye større grad utviklingsorientert enn Kommunen. HR-arbeidet i Kommunen var preget av detaljer, enkeltsaker og ad hoc arbeid, som gir meg et bilde av at Kommunen ikke arbeider strategisk. Ettersom Kommunen ikke hadde noen overordnet strategi for Kommunen som organisasjon kan dette vanskeliggjøre det strategiske arbeidet. For Bedriften i privat sektor var disse områdene definerte og HR-avdelingen vil dermed kunne jobbe med strategisk overordnet for å fylle det mandatet og bygge opp under den strategien som er definert.

Begge organisasjonene definerte sitt HR-arbeid som strategisk. Jeg opplever det som interessant at to virksomheter som i utgangspunktet er organisert likt og skal fylle de samme rollene, har så store forskjeller i sitt strategiske arbeid. Kan vi da tolke disse funnene til at Kommunen har mindre behov for å utvikle seg og jobbe strategisk med sine menneskelige ressurser enn hva som er tilfelle i Bedriften? Det kan også diskuteres om at Kommunens styring gjennom kontrollorienterte tiltak, er et resultat av at Kommunen ikke jobber utviklingsorientert og prioriterer det strategiske arbeidet. Funnene bekrefter uansett påstanden i HR-undersøkelsen 2012, at det er forventet at HR i offentlig sektor tar en større administrativ rolle enn HR i privat sektor (HRNorge & Young, 2012). Også Karami et. al (2004) som beskriver at organisasjoner som anser og verdsetter sine ansatte som en strategisk verdi og ressurs, har en høyere integrering av HR i det strategiske arbeidet blir demonstrert i funnene. Forutsetningen slik Kuvaas og Dysik (2012) beskriver godt samspill mellom organisasjonens overordnede strategi og HR sine aktiviteter og prosesser, blir vanskelig for Kommunen, ettersom overordnet strategi og mandat ikke var tydelig definert.

Rekruttering i Kommunen skjedde i stor grad tilfeldig, der fokuset ble rettet eksternt for å tiltrekke seg ny kompetanse, istedenfor å ta i bruk intern kompetanse i organisasjonen. Jeg har forståelse for at en type jobbotrasjon kan være noe vanskeligere i Kommune, da stillingene er spredt over mange ulike yrkesgrupper innen helse, oppvekst, teknisk, bygg og vedlikehold. Likevel lå der ingen tydelig fokus på intern karriereutvikling innen eget yrkesfelt og kompetanseområde slik det ble demonstrert i Bedriften. Ettersom Bedriften hadde et så bevisst forhold til overordnet strategi, intern karriereutvikling og medarbeiderutvikling startet

dette flere kjedereaksjoner, som gjør at Bedriften i større grad kan definere seg inn mot forpliktelsesbasert HR-arbeid. At Bedriften har en større fleksibilitet til å utføre sitt arbeid må tas i betraktning, ettersom det er mye tydeligere og strengere føringer innenfor lov og avtaleverk i det offentlige som og begrenser hva arbeidsgiver faktisk kan utføre som del av sin personalpolitikk. Føringerne kan skape et behov og ønske fra organisasjonen sin side, om tettere oppfølging av enkeltsaker og prosesser for å unngå feil. En slik prioritering vil uansett resultere i mindre ressurser til det strategiske arbeidet. Videre kan vi stille spørsmål til om det er politisk vilje til å innføre systemer som gir Kommunen tillatelse å flytte på personale internt i organisasjonen, eller om hovedregel er at ledige stillinger skal lysnes ut eksternt

Ser vi avslutningsvis på forskjellene som er beskrevet mellom Kommunen og Bedriften viste funnene at Kommunen hadde fokus på kollektive tiltak og styring gjennom klare regler og rutiner, der Bedriften fokuserte på den enkelte medarbeider. Det var mindre fokus på «myke» faktorer i Kommunen utover utviklingsprogrammet innen relasjonsledelse. HR-strategi i Bedriften var tydeligere definert av «myke» faktorer, der arbeidet var utviklingsorientert og bygget opp under overordnet strategi. Vi har sett at Kommunen og Bedriften hadde innslag av både kontrollorientert og forpliktelsesbasert elementer, men at hver av modellene dominerte i hver sin case. Dette bekrefter forventningen til at HR-arbeidet i Kommunen hovedsakelig kan defineres som kontrollorientert, mens HR-arbeidet i Bedriften hovedsakelig kan defineres som forpliktelsesbasert.

## ***5.2 HR sin rolle i organisasjonen***

Forskningsspørsmålet skulle avklare hva som var HR sin rolle i organisasjonen. Dette gjorde jeg gjennom å sammenligne hva de ulike respondentene opplevde som HR sine viktigste oppgaver og roller i organisasjonen og hvorvidt de forventningene som lå til HR var realitet. Forskningsspørsmålet fokuserte på hvor synlig HR var i organisasjonen og hvor tilgjengelig HR sin kompetanse var for linjelederne.

Som vi så av HR rapporten 2010 (HRNorge & Young, 2010) prioriterer privat sektor strategisk arbeidet og jobber mot at organisasjonen når sine overordnede mål, mens offentlig sektor prioriterer praktiske HR-spørsmål. Dette funnet gav meg en forventning om at HR-rollen i Kommunen kan defineres som administrativ ekspert, mens rollen i Bedriften kan defineres som strategisk partner. Tabell 5.2 oppsummerer funnene.



**Tabell 5.2 Funn fra HR sin rolle**

Fra litteraturen		Fra funn	
Begreper (Conner & Ulrich, 1996)	«Indikatorer»	Kommunen	Bedriften
Administrativ ekspert	Rekruttering Opplæring Lønnsarbeid Spørsmål om forsikring og pensjon Forefallende og ad hoc arbeid	Administrative oppgaver er i hovedsak delegert ut til linjeledelsen. HR sitt arbeid er likevel preget av detaljer og enkeltsaker fra linjeleder, lønsspørsmål rekruttering og tilsetting	Administrativt arbeid er i hovedsak delegert til linjeleder. Lønnsarbeid er silt ut, HR ivaretar informasjon og behandling av store områder som forsikring, pensjon, lønnsinnplassering o.a.
Ansattforkjemper	Trivsel og psykologiske forhold  Bindeledd mellom ansatte og leder  Ivareta ansattes rettigheter og behov	Linjeleder med personalansvar  HR er rådgivende part i personalspørsmål  Styrt gjennom overordnede ordninger og reglementer	Linjeleder med personalansvar  HR er rådgivende part i personalspørsmål  Styrt gjennom overordnede ordninger og reglementer. Linjeleder ivaretar ansattes behov
Endringsagent	Ansvarlig for transformasjon av endringen  Skape aksept og forankring av endring blant ansatte	Hovedsakelig er det HR som både utvikler og innfører endringene relatert til HR-arbeid. HR er involvert i de overordnede endringsprosessene  HR-sjef er prosesseier for endringene	HR utvikler hovedsakelig verktøyene. Innføring og endring i egen enhet ligger til linjeleder  HR-sjef er prosesseier for alle HR-aktiviteter

Strategisk partner	Utvikle overordnede systemer *Rekrutteringsstrategi *Utviklingsprogram *Lederutvikling  Tilpasser HR-aktiviteter til endringer i overordnet strategi  Drive frem interne talent til fremtidige oppgaver og formål	Utvikler overordnede reglementer. Har ikke felles strategi eller system for rekrutteringsarbeid, utviklingsprogram, men fokuserer på lederutvikling, utviklingsarbeid blir nedprioritert  Hovedfokus på kurs, etter og videreutvikling	Jobber overordnet med felles systemer for rekruttering, utvikling og ledelsesutvikling,  HR-aktiviteter blir tilpasset endringer i overordnet strategi  Overordnet program og satsing på å utvikle medarbeidere og flytter kompetanse etter organisasjonens behov
--------------------	--	--	---

### 5.2.1 Administrativ rolle i Kommunen

Kommunen var organisert etter modell som plasserer HR-sjefen i rådmannens strategiske ledergruppe. Prioriteringene innen HR-arbeidet viste likevel at det strategiske arbeidet ikke ble prioritert, men ble satt til side, til fordel for annet forefallende og administrativt arbeid. HR-sjefen ble dermed i stor grad «fanget» i dagligdagse gjøremål. Dette kan ha en sammenheng med at HR-sjefen var opplevd som både godt synlig, med tilgjengelig kompetanse som var ganske tilgjengelig for linjelederne. HR-sjefen hadde i tillegg et uklart mandat.

Gjennom den strategiske rollen skulle HR-sjefen ha et overordnet blikk på organisasjonen og et særlig ansvar for organisasjonsprosesser. Selv om dette er budskapet som blir kommunisert ut, var realiteten at mye av arbeidet som ble utført kan knyttes til den administrative rollen og rollen som ansattforkjemper som Conner og Ulrich (1996) beskriver i litteraturen. Dette synes jeg er interessant ettersom litteraturen påpeker at det administrative HR-arbeidet som oftest blir delegert til linjeledere som gir rom for HR-sjef til å fokusere på

det strategiske arbeidet i organisasjonen. Dersom HR-avdelingen i Kommunen ikke hadde ressurser til å prioritere utvikling og det strategiske arbeidet, stiler jeg spørsmål til om hvor nødvendig det er for HR-avdelingen å overprøve og involvere seg i enkeltsaker, fremfor å fokusere ressursene sine på utvikling av organisasjonen. Vi ser også innslag av elementer som knytter seg til de andre rollene som er definert i tabellen hvor HR-sjefen ser ut til å ha en aktiv rolle som «ansattforkjemper» og «endringsagent».

Jeg opplever det som interessant at detaljer og enkeltsaker blir hovedfokuset til HR-sjefen, når respondentene er så samstemte på at personalansvaret og oppfølgingen av de ansatte var delegert til linjeledelsen. Vi kan da vurdere om dette er et resultat av at linjeledelsen ikke er i stand til å takle personalansvaret og de utfordringene som ligger til ledelsesfunksjonen og dermed er avhengig av at HR ordner opp? Motsatt kan vi og stille spørsmål til om HR sin involvering et resultat av å ikke klare å gi slipp på de tradisjonelle HR-oppgavene i frykt for at det skal begås feil i forhold til lov og avtaleverk, og derfor kjenner på ansvaret for å sikre at HR-arbeidet blir riktig utført.

HR-sjefen definerte sitt arbeid som ad hoc jobbing og mye administrativ forefallende arbeid. Denne type arbeid kan vi definere inn i rollen Conner og Ulrich (1996) beskrev som administrativ ekspert og ansattforkjemper. Hvorvidt HR-sjefen fyller rollen som endringsagent foreligger det lite dokumentasjon på, men jeg vil stille spørsmål til om det HR-avdelingen har ressurser til å fylle denne rollen, når HR-sjefen har ressurser til å fylle den strategiske rollen. Det er i alle fall tydelig at HR sin involvering og fokus på detaljer og enkeltsaker tar ressurser fra Kommunens strategiske HR-oppgaver og utviklingsarbeid. Basert på disse funnene vil jeg konkludere med at HR sin rolle i Kommunen hovedsakelig defineres som administrativ ekspert og ansattforkjemper. Konklusjonen avviker fra forventningen ettersom denne antok at rollen hovedsakelig var som administrativ.

### ***5.2.2 Strategisk rolle i Bedriften***

HR sin rolle i Bedriften hadde et overordnet fokus for å se til at de prosessene, verktøyene og systematikken som blir beskrevet, virker optimalt i forhold til strategien som forelå. HR-sjef var og prosesseier for HR-aktivitetene i virksomheten. Ansvaret for personale må lå hos en enkelte leder. Denne beskrivelsen av HR sitt arbeid passer med Conner og Ulrich (1996) sin definisjon av strategisk partner. HR hadde oppgaver innen alle rollene som var beskrevet i

kapittel to, men hovedvekten til HR-sjefen var fremtids og utviklingsorientert og retter seg inn mot det overordnede perspektivet.

HR-sjefen sin rolle var å jobbe tett opp mot ledergruppen og skulle bidra til både strategiutvikling, samt at de verktøyene og prosessene som HR har ansvar for fungerte optimalt i Bedriften. Fokuset på å øke ansattes individuelle ytelse i organisasjonen, og sørge for effektiv bruk av ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, gir en god beskrivelse på strategisk arbeid.

Funnene for HR sin rolle i Bedriften kan relateres tilbake til flere av de rollene som ble beskrevet av Conner og Ulrich (1996). HR-avdelingen ivaretok tradisjonelle HR-oppgaver innen forberedelser til lønnsutbetaling, sykefraværsregistrering og annet lignede administrativt arbeid. Det ble og utarbeidet planer og ordninger som skulle ivareta de ansattes behov og velferd. Denne arbeidet kan relateres til rollen som «ansattforkjemper» HR-sjefen hadde et overordnet prosessansvar for alle HR-aktiviteter og skulle legge til rette for at linjelederne selv klarte å innføre de endringene som blir innført. Hovedtyngden var likevel på utvikling av organisasjonen og se til at de HR-aktivitetene som virksomheten benytter, samsvarte med behovet som organisasjonen hadde.

Basert på de funnene som er demonstrert i tabell 5.2 og vurderingene ovenfor, er det tydelig at HR-sjefen har en sentralt strategisk posisjon og spiller en viktig rolle i Bedriftens strategiske arbeid. Funnene om at Bedriften fyller alle fire rollene som er beskrevet, gjør det vanskelig å definere ut en bestemt rolle. Jeg konkluderer likevel med at rollen som strategisk partner er dominerende i HR-arbeidet, ettersom strategisk HR tar utgangspunkt i HR-aktiviteter, men har større fokus på prosesser om hvordan man knytter HR-strategiene til å bli en del av organisasjonsstrategi. Funnene bekrefter forventningen om at HR sin rolle i Bedriften, kan hovedsakelig defineres som strategisk.

### ***5.2.3 Sammenligning av HR sin rolle i Kommunen og Bedriften***

Sammenligningen av HR sin rolle i Kommunen og Bedriften peker spesielt på forskjeller mellom rollene som administrativ ekspert og strategisk partner. Både Kommunen og Bedriften hadde et bevisst forhold til at HR-arbeidet skulle være strategisk, der HR-sjefen hadde en strategisk posisjon i virksomhetens ledergruppe. Gjennom funnene har vi sett at HR-rollen i Kommunen i stor grad fokuserte inn mot detaljer og enkeltsaker som i hverdagen tok

bort ressurser fra strategisk arbeid. Bedriften hadde i motsetning til Kommunen mindre fokus inn mot praktiske HR-spørsmål da disse ble ivaretatt av linjelederne. Bedriften hadde dermed ressurser til å jobbe strategisk med å tilpasse verktøy og prosesser mot endringer og behov i organisasjonen. Jeg ser dette som interessant, da dette skaper et skille mellom rollene som øverste HR-sjef i Kommunen og Bedriften. Det er mulig at skille er et resultat av at organisasjonene prioriterer forskjellig, men jeg antok utfra forutsetningene, at det strategiske arbeidet ble prioritert både i Kommunen og i Bedriften. Kanskje kan vi stille spørsmål til om organisasjonens bruk av kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR-strategi legger føringer for hvordan HR sin rolle blir utført.

Ettersom Kommunen hadde en kontrollorientert modell, fokuserte tiltakene på reglementer og rutiner som muligens også legger føringer for linjeledernes kontakt med HR avdelingen, for å få avklaringer og veiledning på hvordan og om de kan løse enkeltsakene. Det kan også stilles spørsmål til om linjelederne faktisk ønsker personalansvaret for sine ansatte, eller om de ønsker å fokusere hovedsakelig på sitt fagområde. Dersom dette er tilfelle, kan vi da se koblingen med at HR-sjefen i Kommunen blir mer involvert i enkeltsakene enn hva som er tilfellet i Bedriften, hvor også linjelederne står friere til å lede sine ansatte.

Det kunne vært interessant og sett hvorvidt en endring i Kommunen, der HR-arbeidet blir definert av forpliktelsesbaserte HR-praksiser, med færre standardiserte reglementer og mer individuell oppfølging av ansatte, hadde gitt linjelederne større rom for å lede sine ansatte og dermed tatt mindre kontakt i enkeltsaker. En ville da kunne sett om praksiser tilsvarende det vi finner i Bedriften, med en tydelig ansvarliggjøring av linjelederne, hadde medført endring i HR sin rolle

Sammenligner vi funnene i Kommunen og Bedriften ser vi at Bedriften er kommet lenger i sin rolle med å transformere HR rolle til å bli en strategisk partner. Kommunen bruker i hovedsak sine ressurser i rollen som administrativ ekspert, mens Bedriften arbeider strategisk og utviklingsrettet. Selv om både Kommunen og Bedriften fokuserer på flere roller, er det utfra funnene spesielt en rolle i hver case som dominerer. Med denne argumentasjonen i bunn, konkluderer jeg dermed at HR sin rolle i Kommunen i hovedsak er administrativ og HR sin rolle i Bedriften hovedsakelig er strategisk.

### 5.3 Linjeleder sin rolle i HR arbeidet

Forskningsspørsmålet skulle definere hva som var linjeleders rolle i HR-arbeidet og hvilke prioriteringer linjeledelsen gjorde mellom driftsoppgaver og HR-oppgaver. Dette området skulle og se på hvordan linjeledelsen jobber med å implementere nye HR-prosesser og tiltak.

Jeg hadde en forventning om at linjeleder i Kommunen fokuserte på sitt fagansvar og administrerte sine medarbeidere gjennom flere reglement og kontroll fra HR-avdelingen, enn hva som var tilfellet i Bedriften. Linjeleders i Bedriften fokuserte tydeligere på personalansvaret ved å utøve lederskap og utvikler sine medarbeidere, enn linjeleder i Kommunen.

Tabell 5.3 oppsummerer forskjellene mellom linjeleder sin rolle i HR arbeidet i Kommunen og Bedriften.

**Tabell 5.3 Funns fra linjeleder sin rolle i HR-arbeidet**

Fra litteraturen		Fra funn	
Begreper	«Indikatorer»	Kommunen	Bedriften
Linjeleders ansvar	Personalansvar Medarbeiderutvikling Administrativ HR-arbeid	Daglig leder av sitt område  Delegert personalansvar HR-sjef kan overprøve beslutninger	Delegert fullt personalansvar.  Bindeledd til medarbeideren  Samme ansvar som HR-har innen sitt område.
Vurdering av HR-kompetanse	Rekruttering Medarbeideroppfølging Medarbeiderutvikling Konfliktløsning	Generelt sett god men varierende - skille mellom ledere som er rekruttert utfra ledelse, ledelseskompetanse og ledelsesevner.	Kompetanse av HR-oppgaver vurderes som god. Nye ledere med lite ledererfaring må få oppfølging og lederutviklingsprogram

		Spesielt rekruttering, sykefraværsoppfølging skiller seg ut som kompetanseområder	
Vurdering av leder-kompetanse	Motivere ansatte Evne til å skape relasjon til sine medarbeidere Beslutningsdyktighet	Relasjonsledelse kan utvikles og få lederen til å ta tak i problemer og snakker med sine ansatte	Oppgavedimensjon (administrativt) er god, Relasjonell ledelse er god Inspirere og motivere ansatte kan utvikle seg
Prioritering av oppgaver Linjeleders fokus	Utøver lederskap Fokus på fagansvar Utvikler medarbeidere Administrativt fokus	Hovedsakelig administrering av ansatte, Det er fokus videre å skape relasjoner mellom ansatte og leder ved lederutvikling innen relasjonsledelse.  Faglige oppgaver blir prioritert dersom det er tidspress, utvikling og medarbeidere er hovedsakelig på å øke formal kompetanse	Utøver lederskap hvor involvering og utvikling av ansatte er en naturlig prosess for at avdelingen skal fylle sitt mandat.

### ***5.3.1 Linjeleder som tjenesteleverandør i Kommunen***

Linjeleder var delegert personalansvar for sine ansatte i avdelingen. Linjeleder som deltok i intervjuet forklarte at personalansvaret var en naturlig del av arbeidet og at hun ikke naturlig

kan prioritere bort personalansvaret dersom enheten skulle nå de målene og resultatene som enheten hadde satt seg.

Byrkjeflot (2008) beskrev i sin fremstilling av norske ledere i politiske og offentlig styrte organisasjoner at *«norske ledere i offentlig sektor i større grad har større fokus på den tjenestekvaliteten som skal leveres og fylle den faglige rollen som de er satt til å gjøre enn hva som forekommer i privat sektor»*. Dette forekom i saker om omplassering av personale i Kommunen. HR-sjefen har i disse sakene overordnet ansvar og myndighet. Muligheten til å overprøve linjeleder gjaldt også flere områder som lønn, oppsigelse og ansettelse. I teorien kunne HR-sjefen overprøve alle beslutninger innen delegerede HR-oppgaver. Dette synes jeg var interessante funn da vi praktisk sett kan stille spørsmål til hvor reelt linjeleder sitt personalansvar er, eller om leder da er satt til å administrere sine ansatte gjennom de sentrale føringene som kommer fra HR-avdelingen. Denne organiseringen viser elementer i av kontrollorientert praksis Dette samsvarer også med litteratur i kapittel to som beskrev at ledere i offentlig sektor og politisk styrte virksomheter, ofte har mindre handlefrihet spesielt innenfor personalfunksjonen (Byrkjeflot, 2008). En slik organisering og mulighet til å overprøve linjelederne åpner for ansvarsfraskrivelse og letter terskelen for linjeleder til å ta kontakt med HR-avdelingen i håp om at føringer og avgjørelser skal komme fra sentralt, istedenfor at leder selv tar styring og leder sine ansatte.

Oppsummert var linjeleder sin rolle i Kommunen å ivareta personalansvaret for sine ansatte. Personalansvaret ble i stor grad ivaretatt gjennom rutiner og reglement. Likevel prøver linjeleder å skape en relasjon til de ansatte for å lede gjennom relasjonsledelse. Linjeleder prioriterte nødvendigvis ikke driftsoppgaver fremfor personalansvaret, men dette kunne være tilfelle hos linjelederne, spesielt i omplasseringssaker. Jeg konkluderer dermed med at forventningene om at linjeleder i Kommunen administrerte sine medarbeidere gjennom reglement og kontroll fra HR-avdelingen er bekreftet. Forventningen om at linjeleder hovedsakelig fokuserte på fagansvaret ble i dette tilfellet ikke bekreftet, selv om Kommunen gav informasjon om at det var store forskjeller mellom linjeledernes prioriteringer i HR-arbeidet.



### **5.3.2 Linjeleder som personalansvarlig Bedriften**

Linjeleder sin rolle i HR-arbeidet var å ivareta personalansvaret for sine ansatte.

Det var viktig for henne at hun hadde myndigheten til å utøve ledelse for sine ansatte, men at hun kunne få veiledning i saker fra HR dersom det var nødvendig. Organiseringen demonstrerer at Bedriften forventer at linjelederne tar personalansvaret på alvor. Jeg opplever det som interessant av HR ikke har noen beslutningsmyndighet ovenfor linjelederne, men at denne ligger hos administrerende direktør. Muligens bidrar dette til gode samarbeid mellom HR og linjeledelsen, der HR hovedsakelig blir rådgivende i saker som omhandler personale. På denne måten kan de se ut til at linjelederne blir ansvarliggjort til å håndtere sine personalsaker, men har mulighet til å ta i bruk HR sin kompetanse dersom dette er nødvendig. Muligens skaper en slik organisering rom for et tettere forhold mellom linjeleder og ansatte, hvor det er linjeleder som ivaretar personalansvaret til det fulle og er tett på den ansatte.

Medarbeiderutvikling var et viktig fokusområde for linjeleder. I organisasjoner som endrer og utvikler seg raskt er det viktig at linjeleder har fokus på at de ansatte får mulighet til å utvikle seg både faglig og personlig slik at de er i stand til å møte fremtidige krav til oppgaver og endringer. Hun var opptatt av å drive medarbeiderutvikling slik at ansatte hadde mulighet til å ta på seg nye og større oppgaver. Linjeleder hadde et dermed et ganske sentralt fokus på oppfølging og utvikling av personale. Det var viktig å styrke relasjonen mellom leder og ansatt, der hun definerte dette arbeidet som nærmest hovedfokus ved sitt. Dette fokuset gir en indikasjon på at når HR utarbeider overordnede systemer for HR-arbeidet, gir dette linjeleder større mulighet til å ivareta de oppgavene som organisasjonen overordnet har besluttet.

For å oppsummere linjeleders rolle i Bedriften passer denne godt med forventingen, om at linjeleder i Bedriften fokuserte på personalansvaret ved å utøve lederskap og utvikler sine medarbeidere. Linjeleder hadde personalansvaret for sine ansatte, der dette var delegert rett var administrerende direktør. HR-sjefen hadde ikke noen beslutningsmyndighet ovenfor linjeleder som resulterte i HR som en rådgivende part i linjeleders HR arbeid. Dette gav linjeleder mulighet til å lede sine ansatte uten for strenge føringer sentralt fra. Faktisk ble det oppfordret til at linjelederne ledet sitt personale utfra relasjon og sine sterke personlige egenskaper. Det kom ikke frem noe tydelig skille mellom linjeleder sin rolle som personalansvarlig og fagansvarlig, disse var relativt sammenknyttet.

### ***5.3.3 Sammenligning av linjeleder sin rolle i HR-arbeidet i Kommunen og Bedriften***

I sammenligningen av linjeleders rolle i HR arbeidet i Kommunen og Bedriften, ser jeg ikke de store forskjellene. Begge casene definerte at linjeleder i utgangspunktet har det samme ansvaret for HR-oppgaver for sine medarbeidere. Linjelederne så personalansvaret som naturlig del av sitt ansvar, for å drifte avdelingen på en effektiv og god måte. Noen forskjeller var det i forhold til hvorvidt HR-sjef hadde myndighet til å overprøve linjeleder i HR-spørsmål. Et punkt som bør nevnes, er linjeledernes uthevede fokus på lønn, lønnsfastsetting og administrative oppgaver. På spørsmål om i hvilke situasjoner linjeleder hadde kontakt med HR-avdelingen, og hva linjeleder så som HR sine viktigste oppgaver, definerte linjelederne hovedsakelig administrative funksjoner, samt at HR skulle være en tilrettelegger for linjeleder i typiske HR-spørsmål som pensjon, forsikring, sykefravær, kompetanse, ansettelser, lønn og håndtering av personalsaker. Dette var tilbakemeldinger linjeleder både i Kommunen og Bedriften. Utover linjeleder i Bedriften sitt fokus på medarbeiderutvikling, kom det ikke frem noen store forskjeller i casene, om hva som er linjelederne sin rolle i HR arbeidet.

Dette synes jeg er et interessant funn i forhold til de forventningene jeg hadde om at det var forskjeller i linjeleder sin rolle i HR-arbeidet. Utover at linjeleders rolle i Kommunen var noe mer kontrollert og involverte HR-sjefen, omfattet ansvaret til linjeleder i Kommunen og Bedriften mye de samme oppgavene. Det kom heller ikke frem store forskjeller om hvorvidt linjelederne prioriterer oppgavene sine forskjellig. Dette mener jeg er interessant da jeg tidligere i analysekapittelet konkluderte med forskjeller i det strategiske arbeidet i Kommunen og Bedriften. Her viste det seg at det kan forekomme forskjeller i rollene som HR-sjef avhengig om organisasjonen har en kontrollorientert eller forpliktelsesbasert strategi. Med disse forskjellene i HR sitt arbeid, ville jeg antatt at dette også la føringer for linjeleders utføring av HR-oppgaver. Det er derfor grunn til å stille spørsmål om organisasjonens overordnede arbeid faktisk spiller inn på linjeleders personalansvar og hvordan dette arbeidet blir utført. Muligens kan vi se forskjeller i kvaliteten på HR-arbeidet til linjelederne, ved at Bedriften har flere overordnede praksiser og systemer som kan forenkler linjeleder sitt personalarbeid. Videre kan vi også stille spørsmål til om linjeleder sin tilgang på overordnede verktøy, sikrer at personalarbeidet bygger opp under organisasjonens overordnede strategi. Linjeleders HR- arbeid i Kommunen vil ettersom det ikke er samme tilgang på overordnede verktøy, vil muligens være mer tilfeldig og varierende, avhengig av hvilken linjeleder som utfører og følger opp HR-arbeidet.

Linjeleders rolle i HR-arbeidet i Bedriften hadde jeg forventninger om at linjeleder fokuserte på personalansvaret ved å utøve lederskap og utvikler sine medarbeidere. En slik holdning ble bekreftet i linjeleder sitt fokus på relasjonsskapende og involverende verdier, der hovedfokuset baserte seg på utvikle sine ansatte. Jeg hadde samtidig en forventning om at linjeleder i Kommunen, vektla fagansvar mer enn personalansvaret, og administrerte sine medarbeidere gjennom reglement og kontroll fra HR. Det kom ikke tydelig nok frem at dette var tilfellet for linjeleder som deltok i Kommunen, men det ble snakket mer om faglig utøvelse og ivaretagelse av de faglige kriteriene i Kommunen enn i Bedriften. Med unntak av fokus på medarbeiderutvikling ser jeg i dette tilfellet ikke de store forskjellene i linjeleders rolle i HR-arbeidet mellom Kommunen og Bedriften.

#### **5.4 Samarbeid mellom HR og linjeledelsen**

Forskningsspørsmålet skulle undersøke forholdet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål. Fokuset ble rettet mot hvordan HR og linjeledelsen samarbeider ved utarbeiding og implementering av HR-tiltak.

Jeg hadde en forventning om at samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i Kommunen var sterkt preget av medvirkning fra arbeidstakerorganisasjonene og dermed prosessorientert med HR-ansvarlig som prosesseier. I samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i Bedriften forventet jeg et skille mellom at HR utarbeider verktøyene og linjeleder innførte de verktøyene HR-avdelingen utarbeidet. Videre forventet jeg at linjeleder selv var prosesseier i Bedriften.

Tabell 5.4 oppsummerer forskjellene i samarbeidet mellom HR og linjelederne i Kommunen og Bedriften

**Tabell 5.4 Funn fra samarbeid mellom HR og linjeledelsen**

Fra litteraturen		Fra funn	
Begreper	«Indikatorer»	Kommunen	Bedriften
Rollefordeling	Optimal ansvars og oppgavefordeling  Likeverdige parter	Rollefordeling oppleves ikke optimal – skillene og ansvarsfordeling må spesifiseres	Rollefordeling oppleves optimal  HR-sjef hadde ingen beslutningsmyndighet

	Beslutnings- myndighet	HR-sjef er overordnet linjeleder i organisatoriske og personalrelaterte prosesser og har øverste beslutningsmyndighet	eller «sanksjonsmulighet» ovenfor linjeleder
Samarbeids- barrierer	Tilgjengelig støtte og veiledning i HR spørsmål Vilje til å ta imot veiledning og støtte Tilgjengelig kompetanse fra HR Involvering i prosesser	Ingen barrierer til samarbeid ble definert  Samarbeidet ble definert som godt	Ingen barrierer til samarbeid ble definert  Samarbeidet ble definert som godt
Innføring av nye prosesser og tiltak	Prosesseier Involvering av linjeledelse Involvering av tillitsvalgte	Endringer og nye tiltak ble stort sett utarbeidet i arbeidsgrupper bestående av både HR, ledere og tillitsvalgte.  Lange ressurskrevende prosesser og behandling av endringer i politiske utvalg  HR-sjef var prosesseier, med stor involvering av	HR var ansvarlig for å utarbeide verktøyene, linjeledelsen for å implementere endringene og ta i bruk verktøyene.  HR hadde et overordnet prosessansvar for alle HR-aktiviteter, linjeleder var selv prosesseier når den ble implementert i sitt område

			Tillitsvalgte og linjeledelsen var lite involverte i utarbeidingen av nye tiltak og prosesser, dette arbeidet skjedde i ledergruppen
--	--	--	--

#### **5.4.1 Proessorientert utvikling og samarbeid i Kommunen**

Forholdet mellom HR og linjeledelsen ble omtalt som godt. Ønsket om mer tydelige rolle- og ansvarsfordeling mellom HR og linjelederne, viser at HR-arbeidet og HR sin rolle, ikke er tydelig nok definert i Kommunen. Dette gjorde at HR-arbeidet og samarbeidet ble noe uklart. Spesielt en tydeligere spesifisering over hvem som har ansvar for hva i personalsituasjoner og hva de ulike rollene var når partene samarbeidet. Slik samarbeidet nå var organisert ble det ofte naturlig og for mange tilfeller, at både ledelse og prosesseieransvaret ble lagt til HR-sjefen. At respondentene ikke opplevde noen barrierer til samarbeid eller hadde andre ønsker om bidrag fra den andre parten er mer overraskende. Spesielt ettersom det strategiske utviklingsarbeidet ikke ble prioritert.

Videre ser vi av funnene at det ikke lå noen barrierer for samarbeid mellom HR og linjeledelsen. Dette er et interessant funn, da jeg da ville gått ut fra at både oppgavefordeling og ansvarsfordeling ble opplevd som god og fungerende dersom det ikke lå barrierer til samarbeid. Ser en på barrierer som er beskrevet i litteraturen, ble det blant annet definert manglende tilgjengelighet og støtte i HR-spørsmål. Ettersom HR-avdelingen fremstod som presset på tid og ressurser, kan vi stille spørsmål til hvorvidt HR-avdelingen klarer å bidra med nok ressurser inn i samarbeid og veilede lederne i HR-saker. Nivåforskjeller vil også kunne sees på som en barriere, ettersom HR-sjefen har høyere beslutningsmyndighet og kan overprøve linjeledelsen i HR-spørsmål. Det er usikkert hvordan dette påvirket samarbeidet, men som litteraturen påpeker så er det mer utfordrende å skape eierforhold til HR-oppgaver i linjeledelsen, når HR er en del av toppledergruppen (Caldwell, 2011).

Andre forskjeller innen samarbeid mellom linjeleder og HR-avdelingen, var de tillitsvalgtes involvering ved implementering og innføring av nye prosesser og tiltak. Prosessene ble

beskrevet som omfattende og tidskrevende. Likevel så samarbeidet ut til å ha en positiv innvirkning på samarbeid mellom arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiver og fremstod som en naturlig og avgjørende faktor for utvikling. Muligens kan en slik modell bidra til forankring og eierskap til prosessen, fremfor følelse av at tiltak blir «tredd nedover hodet». Modellen er på denne måten støttet av argumentasjonen Papalexandris og Panayotopoulou (2005), som spesifiserer at involvering, et godt samarbeid og mellom HR og linjeledelsen, er en forutsetning for god forankring og suksess i organisasjonen.

Ut fra den forventningen som la til samarbeidet mellom HR og linjen om at arbeidet ville være prosessorientert med stor innvirkning fra arbeidstakerorganisasjoner og HR-sjef som prosesseier, bekrefter funnene denne forventningen. Utviklingspotensialet i samarbeidet blir å definere en tydeligere rolle og oppgave fordeling mellom linjeleder og HR-sjef. Dette gjelder blant annet hvem som har ansvar i ulike situasjonene, hva som kan delegeres, samt hvordan arbeidet kan fordeles ved utarbeiding og innføring av nye prosesser og tiltak.

#### ***5.4.2 Ledelsesstyrt utvikling i Bedriften***

Samarbeid mellom linjeleder og HR ble også i privat case definert som godt. Rollefordelingen var god, linjeleder og HR-avdelingen ble ansvarliggjort for det arbeidet de var satt til å gjøre, som fungerte godt hvor partene ikke opplevde at det var noen form for barrierer eller ønske om endringer for å oppnå et bedre samarbeid. Det var fokus på å skape en kultur hvor både HR og linjen skal kunne ta kontakt med den andre parten om eventuelle endringer og utvikling.

Tiltak og prosessene i denne virksomheten ble i stor grad bestemt i ledergruppen og deretter «pålagt» innført nedover i organisasjonen. Linjeleder opplevde ikke dette som negativt, men så det som problematisk dersom organisasjonen skulle legge opp til et system der alle skulle bli hørt. Organiseringen og fordelingen ble dermed opplevd som naturlig. De tillitsvalgte hadde imidlertid ikke hadde noen sentral rolle i utviklingsarbeidet. Involvering ble i hovedsak avgrenset til de områdene hvor det lå føringer i lov og avtaleverk.

At det ikke ble definert noen barrierer i samarbeid, var også i dette tilfellet overaskende. Jeg hadde forventninger om at HR i noen tilfeller ville bli opplevd som påtrengende og kontrollerende. Videre antok jeg også at det ville bli pekt på utfordringer ved å skape eierforhold til HR-aktiviteter. Spesielt ettersom utvikling og verktøy ble utarbeidet i toppledergruppen. Linjeledelsen var lite involvert i disse prosessene. I motsetning var

linjeleder sin leder del av ledergruppen som vi kunne ha tatt hensyn til de innvendingene og synspunkter linjeledelsen kom med.. Disse barrierene definerte også litteraturen fra Papalexandris og Panayotopoulou (2005), som viste til at i de tilfellene hvor HR var representert i toppledergruppen, kan en slik organisering kunne skape utfordringer for å skape et eierforhold til prosessene og verktøyene hos linjeledelsen. Spesielt når linjeledelsen skal «selge» inn nye endringer og innføre disse i sin enhet. Jeg mener derfor at det er interessant at det ikke ble definert noen barrierer til samarbeid når partene arbeider på ulike nivåer i organisasjonen. Kanskje kan vi tolke dette til at ettersom partene arbeider på ulike nivå, forekommer det lite samarbeid mellom partene, men at samarbeidet hovedsakelig skjer ved utarbeiding av verktøy og prosesser i toppledergruppen. Det er da toppleder som blir ansvarlig for å følge opp HR-tiltak hos sine linjeledere. Det er mulig at det ikke forekommer mye samarbeid mellom HR og linjeledelsen utover spesielle saker hvor HR fungerer som en rådgivende part for linjeledelsen.

I forhold til forventningen om at samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i privat sektor var Bedriften var delt mellom at HR utarbeidet verktøyene og linjeleder innførte endringen HR-avdelingen hadde utarbeidet, med linjeleder om prosesseier er det i dette tilfellet bekreftet.

#### ***5.4.3 Sammenligning av samarbeid mellom HR og linjeledelsen i Kommunen og Bedriften***

Sammenligningen mellom Kommunen og Bedriften var på samarbeid mellom HR og linjelederne ikke så tydelig som jeg hadde forventet. Begge casene gav uttrykk for at samarbeidet mellom HR og linjeledelsen var godt. Rollefordelingen mellom HR og linjeledelsen var tydeligere i Bedriften enn i Kommunen. I motsetning hadde HR-leder i Kommunen større beslutningsmyndighet ovenfor linjeleder. Partene i Bedriften var mer fornøyd med rolle- og ansvarsfordelingen, enn hva partene var i Kommunen. Selv om Kommunen ønsket seg tydeligere rolle- og ansvarsfordeling, la ikke dette barrierer for samarbeidet. Det samme gjaldt for Bedriften. Det jeg finner interessante, er at litteraturen tydelig ligger opp til at det ofte er barrierer til samarbeid mellom HR og linjen, spesielt når HR og linjen er representert på ulike nivå i organisasjonen (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005). Det er derfor interessant at begge casene avkrefter at dette er tilfellet. Vi kan da stille spørsmål til om casene er unntakstilfeller som ikke opplever barrierer i samarbeidet, eller om slike samarbeidsproblemer ikke forekommer like hyppig i den nordiske modellen av HR.

I forhold til utvikling og innføring av nye prosesser og tiltak, var skillet stort mellom casene. Prosessen i Kommunen hadde mange involverte parter i prosessen, med flere ledere fra forskjellige enheter, HR-avdelingen og arbeidstakerorganisasjonene. I tillegg ble sluttresultatet sendt ut til uttale hos arbeidstakerorganisasjonene og lederne, i tillegg til at det ble gjennomført formelle drøftinger med arbeidstakerorganisasjonene. Prosessen var med andre ord svært omfattende og tidskrevende, men Kommunen hadde en opplevelse av at prosessen ble lettere forankret og innført i de forskjellige enhetene. I Bedriften ble disse prosessene overlatt til toppledergruppen som tok avgjørelsene.

Selv om det forekom forskjeller på dette punktet, gav ingen av respondentene uttrykk for at de ønsket endringer eller at prosessene ikke fungerte. Det er interessant at to så forskjellige prosesser oppleves som godt fungerende og tilpasset organisasjonens behov. Dersom Bedriften skulle gjennomført utviklingsprosessene slik Kommunen beskriver, ville Bedriften slik topplederne beskrev det, blitt oversvømt i byråkrati og en ineffektive prosesser som ikke hadde resultert i utvikling. Det samme gjald også Kommunen som hadde fått utfordringer til å ivareta føringene som ligger i avtaleverket om at involvering og drøftinger med arbeidstakerorganisasjonene.

Oppsummert, kan vi dermed konkludere med at både stor og liten grad med involvering av linjeledere og arbeidstakerorganisasjoner, fungerer i praksis og at dette trolig må sees opp mot andre elementer enn å skape eierskap til HR-oppgaver. I forhold til forventningen om at samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i Kommunen var sterkt påvirket av medvirkning fra arbeidstakerorganisasjonene og dermed prosessorientert er denne bekreftet. Videre er forventningen om at oppgavefordelingen mellom HR og linjeledelsen i Bedriften delt mellom at HR utarbeider verktøyene og linjeleder innfører de verktøyene HR-avdelingen, også bekreftet.

Jeg har nå sammenlignet Kommunen og Bedriften innen de fire forskningsspørsmålene som ble definert i kapittel en. I neste kapittel vil jeg løfte blikket og samlet se på hvilken forskjeller som forekommer mellom casene.



## 6.0 Oppsummering og forslag til videre forskning

### 6.1 Oppsummering

I denne oppgaven har jeg forsket på hvordan HR-arbeidet blir utøvd i en kommune i offentlig sektor og en bedrift i privat sektor, og har søkt å belyse både forskjeller og likheter som forekommer mellom de to virksomhetene som deltok i studien. Den overordnede problemstillingen for oppgaven var: «*Hvordan blir HR-faget utøvd og er det forskjeller i utøvelsen mellom offentlig og privat sektor?*». Problemstillingen ble delt i fire forskningsspørsmål som samlet, lagde rammene for hvordan oppgaven skulle besvares. Forskningsspørsmålene ble bygget rundt fire tema: Organisasjonen sin HR-strategi, HR sin rolle i organisasjonen, linjeleder sin rolle i HR-arbeidet og forholdet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål. Forskningsmetoden for oppgaven var kvalitativ. Gjennom to casestudier med en kommune og en privat bedrift bestående av seks intervjuer, har jeg belyst forskjellene mellom to ulike organisasjoner. Sammenligningen lå likevel ikke grunnlag for generalisering mellom sektorene, men er avgrenset til å si noe om forskjellene mellom de to virksomhetene som deltok i studien. Det betyr at jeg ikke konkluderer med å trekke beslutninger om hvilken type forskjeller som forekommer mellom sektorene på et generelt sammenligningsgrunnlag, men at funnene er basert på sammenligning mellom to case og seks intervjuobjekter som har deltatt i undersøkelsen.

Jeg har kommet frem til følgende funn i studien:

Organisasjonens HR-strategi: Ingen av casene hadde en utarbeidet HR-strategi. Bedriften hadde likevel et mye tydeligere strategisk arbeid som viste seg å være forankret i toppledelsen og bygge opp under virksomhetens overordnede strategi. HR-arbeidet i Bedriften jobbet mot at virksomheten skulle nå sin strategi gjennom arbeid med bemanningsplanlegging, omdømmebygging, rekruttering og skape attraktiv arbeidsplass. HR sitt overordnet arbeid i Kommunen var ikke tydelig definert, som gjorde det vanskelig å fokusere på et samlet fokus- og satsingsområde og drive et strategisk utviklingsarbeid. Både Kommunen og Bedriften hadde innslag av kontrollorienterte og forpliktelsesbaserte elementer, men hver av modellene dominerte i hver sin case, hvorav forpliktelsesbasert i Bedriften og kontrollorientert i Kommunen. Bedriften hadde flere elementer av «myke» faktorer i sitt arbeid, spesielt gjennom fokuset på leder-ansatt relasjonen og investeringen i intern karrierestige og medarbeiderutvikling. Kommunen sitt HR-arbeid var definert av et administrativt fokus, der

ledelse ble praktisert gjennom klare regler og rutiner, samtidig som HR-arbeidet var lite utviklingsorientert.

HR sin rolle i organisasjonen: Bedriften er kommet lenger enn Kommunen med å transformere HR sin rolle til å bli en strategisk partner. Kommunen brukte i hovedsak sine ressurser i rollen som administrativ ekspert, mens Bedriften arbeidet strategisk og utviklingsrettet. Rollen for å ivareta det strategiske utviklingsarbeidet var vanskelig å ivareta for Kommunen, da realiteten var at hverdagen ble styrt av mye detaljer og enkeltsaker. HR-arbeidet var definerte av mye forefallende, ad hoc og administrativt arbeid. HR-sjefen sin rolle i Bedriften var i motsetning fokusert mot det overordnede perspektivet og jobbet utviklingsrettet med verktøyene som linjelederne skulle ta i bruk. Selv om både Kommunen og Bedriften fokuserer på flere roller, er det utfra funnene spesielt en rolle i hver case som dominerer. Det ble derfor konkludert med at HR sin rolle i Kommunen i hovedsak var administrativ og HR sin rolle i Bedriften i hovedsak var strategisk.

Linjeledelsens rolle i HR-arbeidet: I begge casene var personaloppfølgingen og personalansvaret delegert linjeledelsen. Det ble ikke gjort noen markante funn på dette forskningsspørsmålet, men vi så at linjeleder sitt fokus på rollen som personalansvarlig var tydeligere i Bedriften enn i Kommunen. Dette gjenspeilte seg også i hvordan linjeleder i Bedriften jobbet med medarbeiderutvikling og utøvde lederskap ovenfor medarbeidere, hvor linjeleder i Kommunen utøvde sitt lederskap basert på reglementer og retningslinjer. Kommunen la opp til mer kontroll og restriksjoner i HR-arbeid enn hva som var tilfellet i Bedriften. Samtidig hadde HR-sjef i Kommunen større beslutningsmyndighet ovenfor linjeleder enn HR-sjef i Bedriften. Med unntak av fokus på medarbeiderutvikling så jeg i dette tilfellet ikke de store forskjellene mellom linjeleders rolle i HR-arbeidet mellom Kommunen og Bedriften.

Forholdet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål: I forhold til samarbeid mellom HR og linjen ble det ikke gjort noen markerte funn mellom casene. Ingen av casene definerte noen barrierer til samarbeid mellom HR og linjeledelsen. Partene i Kommunen ønsket en tydeligere ansvarsfordelingen mellom HR og linjen, men ingen av partene opplevde dette som en barriere til samarbeid. Det som imidlertid skilte seg ut, var organisasjonenes prosesser ved

utvikling og innføring av nye verktøy og tiltak. I Bedriften ble disse prosessene hovedsakelig utført av ledergruppen og linjeledelsen innførte endringene innen sine områder. Kommunen hadde i motsetning, fokus på arbeidsgrupper, prosesskjøring, involvering av både ledere og arbeidstakerorganisasjoner, i tillegg til behandling i ulike administrative og politiske utvalg.

Problemsstillingen for oppgaven fokuserte på hvordan HR-arbeidet ble utøvd og om det var forskjeller i utøvelsen mellom Kommunen i offentlig sektor og Bedriften i privat sektor. Oppgaven har gjennom fire forskningsspørsmål beskrevet hvordan to virksomheter utøver sitt HR-arbeid i forhold til de fire forskningsspørsmålene som ble definert. Basert på de funnene og tilbakemeldingene som er beskrevet, bekrefter studien at det er forskjeller både i fokusområdene, det strategiske arbeidet og utøvelsen av HR-arbeidet. Bedriften fremstår som mer strategisk i sitt HR arbeid hvor HR arbeidet i Kommunen i hovedsak defineres som administrativt. Dette er basert på at ressursbruken og hverdagen er preget av mye detaljer og enkeltsaker hvor det strategiske fokuset og utviklingsarbeidet ikke blir prioritert. Videre har vi sett at HR-arbeidet ikke bygger opp under noen definerte strategiske områder i Kommunen, mens dette er kjernen i HR-arbeidet i Bedriften. HR-arbeidet i Kommunen er definert av en kontrollorientert praksis mot forpliktelsesbasert praksis i Bedriften. Vi så videre forskjeller i HR sine roller. Kommunen sin HR-rolle var en kombinasjon mellom administrativ, ansattforkjemper og endringsagent. Den strategiske rollen var lite prioritert. Bedriften hadde i motsetning en balanse mellom alle fire rollene, men kjernen var bygget på den strategiske rollen. Det ble ikke definert noen store forskjeller i linjeleder sin rolle i HR-arbeidet mellom Kommunen og Bedriften. Unntaket var at linjeleder sin rolle var noe mer definert av en forpliktelsesbasert praksis med fokus på medarbeiderutvikling utover formell kompetanseøkning. Det samme gjaldt for samarbeidet mellom HR og linjeledelsen der HR-sjef i Kommunen hadde større beslutningsmyndighet ovenfor linjeleder, enn hva som var tilfellet i Bedriften. Utviklingsarbeidet i Bedriften foregikk hovedsakelig i toppledergruppen, hvor linjeleder sin rolle ble å innføre endringene innen sitt område. Kommunen var i mye større grad prosessorientert og fokuserte på arbeidsgrupper med både ledere, HR og tillitsvalgte. Det var i tillegg flere formelle prosesser i Kommunen med drøftinger med arbeidstakerorganisasjoner, dokumenter sendt på høring hos ledere og tillitsvalgte, sammen med politisk behandling i ulike utvalg i Kommunen. Tatt forskjellene i betraktning, var dette ulike prosesser for å innføre endringer, der begge måter å utføre arbeidet på, var opplevd som god i den enkelte virksomhet. Helhetlig ser vi fra funnene, at Bedriften i denne sammenheng var kommet lenger enn Kommunen i sin transformasjon av HR-arbeidet, der Bedriften i mye

større grad opptrer som en strategisk ressurs. Kommunen har slik jeg tolker det fra funnene, fremdeles hovedfokus på å ivareta de ansatte gjennom velferdstiltak, planer, reglementer og administrative funksjoner, men har ambisjoner om å utvikle HR-funksjonen mot å jobbe mer strategisk og utviklingsrettet.

## ***6.2 Forslag til videre forskning***

Funnene i denne undersøkelse har bekreftet flere av de forventningene som ble definert med utgangspunkt i HR-undersøkelsen 2012 og annen litteratur. Samtidig har funnene reist flere spørsmål som i forlengelsen ville vært interessant å undersøkt. Først og fremst, ville det vært interessant å sett problemstillingen i et større perspektiv med flere linjeledere og sammenlignet flere case både i offentlig og privat sektor. Dette kan bidra til å en bedre forståelse av de linjelederne som ikke opplever HR sin rolle i organisasjonen som like nyttig og nødvendig, og hvordan HR-avdelingen da arbeider med motstand og forankring i den enkelte avdeling. Det samme gjelder for arbeidstakerorganisasjonenes synspunkt på hvordan de opplever organisasjonens HR arbeid både i rolige og turbulente tider.

Jeg hadde en opplevelse av at Kommunen som deltok i studien var kommet langt i grunnarbeidet med å tenke strategisk og utviklingsorientert, men av ulike grunner ikke fant ressurser til å prioritere dette arbeidet. Det ville dermed vært interessant å videreført studien, både med kommuner som var kommet lenger i den strategiske transformasjonen og kommuner som ikke var kommet like langt i tankeprosessen rundt det strategiske arbeidet. Det ville i den sammenheng vært interessant å sett om en kommune som vektla forpliktelsesbaserte elementer opplevde endringer i det strategiske arbeidet, HR sin rolle og linjeleder sin rolle, fremfor de funnene som er spesifisert i denne studien.

## ***6.3 Praktiske implikasjoner***

Ser vi på funnene fra oppgaven er det noen punkter vi kan trekke ut som læring mellom casene som er analysert. For HR generelt sett vil det være viktig å ha et tydelig og klart mandat å jobbe utfra. Dette vil lette det strategiske fokuset dersom dette er målet for HR-arbeidet. Samtidig vil dette forenkle samarbeidet mellom HR og linjen. Et fokus på strategiske verktøy som bygger opp under fokus og satsingsområdene, vil gjøre det lettere å tilpasse verktøy og tiltak for linjelederne, som da får en strukturert og gjennomført måte til å

følge opp og utvikle sine medarbeidere. På denne måten blir linjelederne mer ansvarliggjort og HR kan få frigjort ressurser til å drive ytterligere utvikling av organisasjonen. Spesielt medarbeiderutvikling bør sees i et større bilde enn bare formell kompetanseøkning. Den ansatte må utvikle seg i forhold til oppgaver som utføres, for å tilføre organisasjonen ny kunnskap og verdi. På denne måten bidrar den ansatte til at organisasjonen er bedre rustet til å takle fremtidige utfordringer. Utviklingen bør i denne sammenheng sees opp mot overordnede satsingsområder og krav om fremtidig kompetanse. HR-ledere bør videre så langt det lar seg gjøre, fokusere på forpliktelsesbaserte elementer når det utarbeides HR-strategi, for å være med i konkurransen om å rekruttere og beholde de beste talentene.

## 7.0 Litteraturliste

- ANDERSEN, S. S. & KUVAAS, B. (2009). Heroisk HR- Pragmatiske praktikere. *Magma*, 2(09), 44-50.
- BINGLE, B. S., MEYER, C. K. & TAYLOR, A. (2013). Nonprofit And Public Sector Human Resources Management: A Comparative Analysis. *International Journal of Management & Information Systems*, 17(3), 135-162.
- BOGLIND, A., HÄLLSTÉN, F. & THILANDER, P. (2011). HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40(5), 570-588.
- BYRKJEFLOT, H. (2008). Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger. Nedlastet 22.juni 2014 fra <http://www.ks.no/PageFiles/3351/071002Byrkjeflot-%20sluttprodukt.pdf>
- CALDWELL, R. (2011). HR directors in UK boardrooms. *Employee Relations*, 33(1), 40-63.
- CONNER, J. & ULRICH, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *HR. Human Resource Planning*, 19(3), 38-51.
- FRIEDMAN, B. A. (2007). Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.
- GILL, C. & MEYER, D. (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 5-28.
- GREEN, K. W., WU, C., WHITTEN, D. & MEDLIN, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- HRNORGE & YOUNG, E. (2009). HR-undersøkelsen 2009: HR i krisetider - muligheter i motgang. Nedlastet 22. juni 2014 fra <http://www.hrnorge.no/wp-content/uploads/2013/07/HR-underskelsen2009.pdf?9f3b3a>.
- HRNORGE & YOUNG, E. (2010). HR-undersøkelsen 2010: HR som skaper verdier. Nedlastet 24 juni 2014 fra <http://www.hrnorge.no/wp-content/uploads/2013/07/HR-underskelsen2010HRNogEY.pdf>.
- HRNORGE & YOUNG, E. (2011). HR-undersøkelsen 2011: Fra ambisjon til resultat - klarer vi spranget?. Nedlastet 24. juni 2014 fra <http://www.hrnorge.no/wp-content/uploads/2013/07/HRunderskelsen2011.pdf?9f3b3a>.
- HRNORGE & YOUNG, E. (2012). HR-undersøkelsen 2012: HR i endring – små skritt eller paradigmeskifte?. Nedlastet 24. juni 2014 fra

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersokelsen\\_2012/\\$FILE/HR-unders%C3%B8kelsen%202012\\_Web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersokelsen_2012/$FILE/HR-unders%C3%B8kelsen%202012_Web.pdf).

- JACOBSEN, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- KARAMI, A., ANALOU, F. & CUSWORTH, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- KUVAAS, B. & DYSVIK, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Bergen, Fagbokforlaget.
- LEGGE, K. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- LEMMERGAARD, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- LOSHALI, S. & KRISHNAN, V. R. (2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19.
- MARESCAUX, E., DE WINNE, S. & SELS, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.
- MIKKELSEN, A. & LAUDAL, T. (2014). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- NAGARAJ, I. R. & KAMALANABHAN, T. J. (2006). A Study on the Impact of Strategic Human Resource Practices on Organizational Performance. *Journal of Transnational Management*, 10(4), 73-97.
- PAPALEXANDRIS, N. & PANAYOTOPOULOU, L. (2005). Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 29(4/5), 281-291.
- SIKORA, D. M. & FERRIS, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
- TRYGSTAD, S. C. & HAGEN, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen. Nedlastet 24. juni 2014 fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20024/20024.pdf>.
- TRYGSTAD, S. C. & VENNESLAND, T. E. (2012). Medbestemmelse - har eierskap og betydning?. Nedlastet 24. juni 2014 fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20285/20285.pdf>.

- ULRICH, D., YOUNGER, J. & BROCKBANK, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- UYSAL, G. (2014). Taylor, HRM, Strategic HRM with Jobs, Employee Performance, Business Performance Relationship: HR Governance through 100 Years. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 307-314.
- VABO, S. I. & LADEGÅRD, G. (2010). *Ledelse og styring*, Bergen, Fagbokforlaget.
- WELCH, C. L. A. P. & WELCH, D. E. P. (2012). What Do HR Managers Really Do? *Management International Review*, 52(4), 597-617.



## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

#### **Intervjuguide:**

Intervjumalen er bygget på 26 spørsmål hvor 10 spørsmål er felles og blir stilt til alle respondentene. I tillegg er det 8 spørsmål som bare blir stilt til Adm.dir/Rådmann og HR/personalsjef og 8 spørsmål som bare blir stilt til linjeleder. Spørsmålene bygger på 4 hovedområder.

Spørsmålene i kulepunkt ble stilt dersom respondenten ikke var innom disse temaene i hovedspørsmålene som er uthevet og markert med tall.

#### **HR-strategi:**

##### **1. Hva er organisasjonens HR-strategi**

- Hva er de viktigste fokus og satsingsområdene innenfor HR-strategien/om HR jobber med f.eks:
- Hvilken tiltak benyttes for å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft
- Hvordan legger organisasjonen opp til medarbeider og lederutvikling – hva fokuseres det på i utviklingen?

##### **2. Hva ønsker organisasjonen å oppnå ved å benytte HR-strategien? Hva er målsettingen?**

- Bruker organisasjonen noen HR-tiltak for å påvirke ansattes oppførsel, holdninger, motivasjon og resultater? Hvilke tiltak benyttes?
- Hvordan benyttes HR-tiltak/prosesser for å styrke og utvikle motivasjon og samarbeid/relasjon mellom ansatte og leder?

##### **3. Hvordan er HR-strategien knyttet opp mot overordnet strategi**

- Hvilken av HR sine fokusområder er klart definert i overordnet strategi?
- Hvordan inkluderer organisasjonen HR sine fokusområder når overordnet strategi blir utviklet eller endret? Legges HRs-fokusområder til grunn?
- Hvordan bidrar HR til det strategiske arbeidet

4. **Opplever du at HR strategien/fokus og satsingsområder har endret seg de siste 5 årene? Hvis ja, hva er endret?**

### **HR sin rolle i organisasjonen**

**Til Adm.dir/Rådmann og HR/personalsjef**

5. **Bruker organisasjonen begrepet HR eller personal? Ligger det bevisste vurderinger bak valget f.eks. avdelingen sine arbeidsoppgaver?**
6. **Hva er HR leder sitt mandat**
- (Myndighet, fullmakter, oppdrag?)
  - Plassering i linje eller stab, del av strategisk eller overordnet ledergruppe?
  - Hva mener du er HR sine viktigste oppgaver/kjerneoppgaver? Hvorfor?
  - Hva er HR-leder sin rolle i organisasjonen/hvilken rolle(r) skal HR-leder utføre?

**Til linjeleder**

7. **I hvilken sammenhenger/HR-aktiviteter har du kontakt med HR-avdelingen?**
8. **Hva mener du er HR sine viktigste oppgaver? Hvorfor?**

**Felled:**

9. **Hvor synlig opplever du at HR er i organisasjonen? Hvilken deler av HR mener du er synlig?**
10. **Hvor tilgjengelig er HRs kompetanse for linjelederne?**

### **Linjeleders rolle i HR**

**Til Adm.dir/Rådmann og HR/personalsjef**

11. **Hva er linjeleders rolle i HR-arbeidet. Hvordan er linjeleder viktig i HR-arbeidet?**
12. **Hvordan blir HR-aktiviteter prioritert i toppledelsen og linjeledelsen? Kan du gi noen eksempler på hvilke HR aktiviteter som prioriteres/ikke prioriteres?**

**13. Hvordan opplever du linjeledernes kompetanse innenfor delegerte HR-oppgaver**

- Spesielle områder der kompetansen er fremtredende god eller dårlig
- Hvordan opplever du at linjelederne lykkes med HR-oppgaver

**Til linjeleder**

**14. Hva ser du som din rolle i HR arbeidet?**

**15. Hvordan prioriterer du HR-aktiviteter i hverdagen sammen med andre driftsoppgaver? Hvorfor?**

**16. Kan du gi noen eksempler på hvilken HR-oppgave du prioriterer/ikke prioriterer og begrunnelsen for prioriteringen din**

**17. Hvordan jobber du med å implementere nye HR-aktiviteter/prosesser?**

**Forholdet mellom HR og linjeledelsen**

**18. Hvordan er HR-oppgaver delt mellom HR-avdelingen og linjeledelsen? mener du at fordelingen fungerer godt nok?**

**19. Hvordan er samarbeidet mellom HR og linjeledelsen i HR-spørsmål?**

- Større/mindre samarbeid i enkelte typer saker/områder?
- Opplever du noen barrierer for samarbeidet? Hvilken?

**20. Hvilken beslutningsmyndighet har HR-leder ovenfor delegerte HR-oppgaver i linjeledelsen? Gjelder dette innenfor spesielle områder eller oppgaver? Hvis ja – hvorfor mener du dette viktig?**

**Til Adm.dir/Rådmann og HR/personalsjef**

**21. Hvordan deltar og involveres linjeledelsen ved utarbeiding og implementering av nye HR-prosesser/tiltak?**

- Hvilken rolle har HR-avdelingen/HR-leder
- Hvilken rolle har linjeleder
- Hvem er eier og driver prosessene

- Har linjeleder, ansatte eller fagforeninger medvirkning i utarbeiding av nye aktiviteter?

### **Til linjeleder**

#### **22. Hvordan deltar og involveres du ved utarbeiding og implementering av nye HR-prosesser/tiltak?**

- Hvilken rolle har HR-avdelingen/HR-leder
- Hvilken rolle har linjeleder
- Hvem er eier og driver prosessene
- Har linjeleder, ansatte eller fagforeninger medvirkning i utarbeiding av nye aktiviteter?

## ***8.2 Invitasjon til å delta i forskningsstudie***

Jeg er for tiden student på MBA studiet ved Universitetet i Nordland som denne høsten skal skrive en avsluttende masteroppgave med tittelen «*HR i offentlig og privat sektor – en sammenligning*».

I den anledning søker jeg å belyse forskjellene mellom offentlig og privat sektor, og hvordan utnyttning av HR sin kompetanse kan bidra til gode organisatoriske prosesser og utvikling. Oppgaven er et selvstendig arbeid og har ikke tilknytning til egen arbeidsgiver eller ekstern oppdragsgiver. Til oppgaven har en valgt problemstillingen

### ***Hvordan blir HR sin rolle utført og er det forskjeller mellom offentlig og privat sektor?***

Problemstillingen består av totalt 4 forskningsspørsmål som skal gi svar på problemstilling ved å belyse respondentenes egne tolkninger til HR-faget. Samtidig vil en se på hvordan praktiseringen av gjeldende interne HR rutiner, delegasjoner og prosesser bidrar til at organisasjonen når sine strategiske mål.

Din organisasjon er blant de jeg ønsker å undersøke og jeg håper dette kan være av interesse for dere. Utvalget er avgrenset til medlemmer av Haugesundregionen og en vil fokusere på totalt 2 case med tre respondenter fra hver organisasjon. Datainnsamlingen vil hovedsakelig bli gjennomført ved intervju, sammen med en analyse av organisasjonens strategiske dokumenter. Målet er å gjennomføre intervju med øverste leder av virksomheten, HR/personalsjef og en linjeleder med personalansvar. Organisasjonen og respondentene som blir intervjuet vil bli fremstilt ved å bruke stillingstittel og organisasjonsnavn. Det blir ikke benyttet personlig navn i oppgaven. Dersom organisasjonen ønsker, kan oppgaven anonymiseres og fremstilles bare ved bruk av stillingstittel og begrenset til en organisasjon i offentlig eller privat sektor.

Intervjuet tar ca. 1 time og vil bli tatt opp på lydfil for å sikre korrekte utsagn og sitater. Intervjuet blir transkribert i etterkant og sendt respondenten for kvalitetssikring. En kopi av oppgaven vil bli sendt hver av de deltakende organisasjonene. Dersom din organisasjon kunne tenke seg å delta i denne undersøkelsen ber jeg vennlig om skriftlig tilbakemelding ved å benytte vedlagt svarslipp. Samtidig ber jeg om tillatelse og skriftlig samtykke på å kunne benytte sitater fra intervjuet i oppgaven.

Lydbånd og transkripsjoner fra intervjuene vil bli behandlet konfidensielt etter personopplysningsloven. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) [http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om\\_oss.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om_oss.html)

*Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert innen 31.januar 2015. Prosjektet skal etter plan avsluttes innen 5.desember 2014*

**Om meg:**

Jeg startet på studiet Master of Business Administration ved Universitetet i Nordland høsten 2012. Fra tidligere har jeg en Bachelor of business med hovedfag innenfor strategisk ledelse og HRM ved Griffith University Australia. Jeg arbeider i dag som enhetsleder for lønn og personal i Etne kommune.

**Jeg håper din organisasjon kan tenke seg å delta i undersøkelsen og takker på forhånd for hjelpen.**

Ta gjerne kontakt per telefon eller e-post dersom du har spørsmål angående prosjektet og/eller intervjuet. Jeg vil ta nærmere kontakt med dere pr. telefon.

Mvh

Øystein Aadland