

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Marita Svestad Kvamstad

Bemanningsplanlegging i norske organisasjoner

Dato: 18. mai 2022

Totalt antall sider: 84

Forord

Med fire år som student i Human Resource Management har jeg lært mye om organisasjoner, og sitter igjen med stor interesse for HR-faget. Jeg manglet imidlertid innsikt i hvordan organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging. Jeg syntes dette virket som et interessant felt, og valgte derfor å benytte denne sjansen til å fordype meg i dette temaet. Det har vært spennende å gjennomføre et så omfattende prosjekt som dette, og prosessen har vært både utfordrende og lærerik. Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Cathrine Thorhus for et godt samarbeid og nyttige innspill underveis i prosjektet. Jeg vil også takke informantene som har deltatt i undersøkelsen, som har bidratt med sin tid, erfaring og kunnskap.

Marita Svestad Kvamstad, mai 2022

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen var å få et innblikk i hvordan norske organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging i praksis, og hvorvidt dette kan ha en strategisk funksjon for organisasjoner. Problemstillingen ble formulert som følger «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?».

Datamaterialet som gir grunnlaget for analysen i denne undersøkelsen er samlet inn fra seks ulike organisasjoner, hvor tre av de er organisasjoner fra ulike bransjer i privat sektor, og tre av de er ulike organisasjoner i offentlig sektor. I det teoretiske bakteppet for analyse av materialet har jeg valgt å ha med teori om personalplanlegging, strategi, sentrale teorier innen HR, den norske modellen og institusjonaliserte organisasjonsformer.

For å analysere datamaterialet valgte jeg å ta utgangspunkt i Grimsø sin teori om fire hovedaktiviteter i praktisk personalplanlegging, og jeg valgte å tilføre et femte ledd i denne prosessen, som innebærer å følge opp bemanningsplanen i praksis. Modellen for fem hovedaktiviteter ble brukt for å systematisere analysen ut fra rekkefølgen på aktivitetene i bemanningsplanleggingsprosessen i organisasjonene.

Studien viser at hver organisasjon har et formål med sin bemanningsplanlegging ut fra hva organisasjonen ønsker å oppnå, og er bevisste på at dette kan ha en nyttig funksjon i organisasjonens strategi, og tilpasser sin bemanningsplanleggingsprosess ut fra dette formålet. På bakgrunn av organisasjonenes behov er det derfor også noe ulike praksis i bemanningsplanleggingen, og noen av organisasjonene har mer detaljerte planer og systemer for bemanningen enn andre.

Abstract

The purpose of this study was to gain insight into how Norwegian organizations utilize human resource planning in practice, as well as what strategic functions human resource planning may have for said organizations. The thesis question was formulated as follows: "What strategic function does human resource planning have for Norwegian organizations?"

The data serving as base for the analysis was collected from six different organizations, wherein three of these were organizations from the private sector, and the remaining three were from the public sector. As for the theoretical framework for analyzing the material, I have chosen to include theories of personnel planning, strategy, key theories in HR, the Norwegian model, as well as institutionalized organizational forms.

In analyzing the data, I chose Grimsø's theory as a starting point, for four main activities in practical personnel planning. I then added a fifth part to this process, which involved observing the human resource plan in practice. This model, consisting of five main activities, was then used to structure the analysis, based on the organizations order of activities, and their human resource planning process.

The research shows that each organization has a purpose in mind with its human resource planning, based on what it wishes to achieve. The organization is aware of the useful functions such planning can have for its strategy, and adjusts its planning process based on this purpose. Based on the individual needs of the organization, there are however somewhat divergent practices in human resource planning, as is evidenced by some of the organizations having more detailed plans and systems than others.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Abstract | iii |
| Innholdsfortegnelse | iv |
| Figuroversikt | v |
| Kapittel 1: Innledning..... | 1 |
| 1.1 Problemstilling | 1 |
| 1.2 Oppgavens oppbygning..... | 2 |
| Kapittel 2: Teoretisk grunnlag..... | 3 |
| 2.1 Personalplanlegging | 4 |
| 2.1.1 Strategisk personalplanlegging | 5 |
| 2.1.2 Verktøy i personalplanlegging | 6 |
| 2.2 Strategi | 8 |
| 2.2.1 Mintzberg om strategi | 9 |
| 2.2.2 Strategiprosessen..... | 10 |
| 2.3 HR | 12 |
| 2.3.1 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR | 12 |
| 2.3.2 Strategisk HR | 13 |
| 2.3.3 HR-rollen..... | 13 |
| 2.4 Den norske modellen..... | 15 |
| 2.5 Institusjonaliserte organisasjonsformer | 17 |
| Kapittel 3: Metodediskusjon | 18 |
| 3.1 Reliabilitet og validitet | 18 |
| 3.2 Forskningsetikk | 19 |
| 3.3 Valg av metode..... | 21 |
| 3.3.1 Intervju | 21 |
| 3.3.2 Utvalg | 22 |
| 3.3.3 Presentasjon av informanter | 24 |
| 3.3.4 Gjennomføring av intervju | 25 |
| 3.4 Bearbeiding av data..... | 25 |
| 3.4.1 Transkribering | 25 |
| 3.4.2 Koding og kategorisering | 26 |
| 3.4.3 Overførbarhet | 28 |
| 3.5 Refleksjon om studien..... | 28 |
| Kapittel 4: Analyse..... | 29 |
| 4.1 Første hovedaktivitet | 31 |
| 4.1.1 Planer for fremtidige aktiviteter | 32 |
| 4.1.2 Arbeidskraft for å nå mål | 37 |
| 4.1.3 HR-funksjonen | 43 |
| 4.2 Andre hovedaktivitet | 49 |
| 4.2.1 Arbeidskraft internt i organisasjonen | 49 |

| | |
|--|----|
| 4.3 Tredje hovedaktivitet..... | 58 |
| 4.3.1. Vurdering av forholdet mellom behov og tilgang | 59 |
| 4.4 Fjerde hovedaktivitet..... | 65 |
| 4.4.1 Opplæring av arbeidskraft og digitalisering..... | 65 |
| 4.4.2 Tiltak for å sikre rekruttering | 68 |
| 4.4.3 Tiltak for å beholde arbeidskraft | 73 |
| 4.5 Femte hovedaktivitet..... | 76 |
| 4.5.1 Kontrollprosess med tilpasning..... | 76 |
| Kapittel 6: Avslutning | 78 |
| 6.1 Oppsummering av funn og konklusjon | 79 |
| 6.2 Videre forskning..... | 84 |
| Litteraturliste | 85 |
| Vedlegg 1: Meldeskjema for behandling av personopplysninger..... | 87 |
| Vedlegg 2: Informasjonsskriv | 90 |
| Vedlegg 3: Samtykkeerklæring..... | 93 |
| Vedlegg 4: Intervjuguide..... | 94 |

Figuroversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1: Fem hovedaktiviteter i bemanningsplanleggingsprosessen..... | 3 |
| Figur 2: Flytdiagram (Grimsø, 2015, s. 108). | 8 |
| Figur 3: Fremvoksende strategier (Mintzberg, 1994, s. 25)..... | 10 |
| Figur 4: Fem hovedaktiviteter i bemanningsplanleggingsprosessen..... | 31 |

Kapittel 1: Innledning

I et samfunn med stadig raskere endring, med teknologiske fremskritt og automatisering i arbeidet, kan det være utfordrende for organisasjoner å holde tritt med utviklingen. Dette kan også gjøre det utfordrende å forutsi fremtidige behov for bemanning (Øhrn, 2019). Med den laveste arbeidsledigheten i Norge siden 2008 (Knudsen, 2022), er det innen flere kompetanseområder større etterspørsel etter kompetanser, enn det er tilgang til. HR Norge melder om en kompetansekrise, hvor konsekvensen for organisasjonene er å skru opp lønningene til et nivå de ikke egentlig har råd til, eller så må de justere sine ambisjoner ned. HR handler ikke lenger bare om å gjøre oppgaver, men skal identifisere og løse problemer i organisasjonen når det gjelder bemanningen (Bolstad, 2022).

Temaet for denne studien er bemanningsplanlegging, og det er flere elementer i organisasjoners bemanningsplanlegging jeg ønsker å belyse. Jeg ønsker både å få en redegjørelse for hvordan organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging i praksis, et innblikk i hvilke faktorer som påvirker dette og dynamikken i organisasjonene. Hovedsakelig ønsker jeg å vektlegge hvorvidt bemanningsplanlegging kan ha en strategisk funksjon for norske organisasjoner, men på veien mot målet skal jeg benytte de andre elementene for å bidra til å gi et mer fullstendig bilde av funksjonen. Utgangspunktet for denne undersøkelsen er det norske arbeidslivet, og jeg har derfor valgt å inkludere hvilken rolle trepartssamarbeidet har for dette, og se nærmere på et eventuelt skille mellom privat og offentlig sektor. Ofte er bemanningsplanlegging en oppgave som HR-avdelingen har ansvaret for, og jeg ønsker derfor å få et innblikk i hvilken funksjon HR har i bemanningsplanleggingsarbeidet, og hvilken rolle HR-funksjonen har i det strategiske arbeidet i organisasjonen.

1.1 Problemstilling

Alle elementene jeg har valgt å involvere i denne studien skal totalt sett bidra til å belyse hvordan organisasjonene benytter seg av bemanningsplanlegging i organisasjonens strategi, og problemstillingen er derfor formulert som følger:

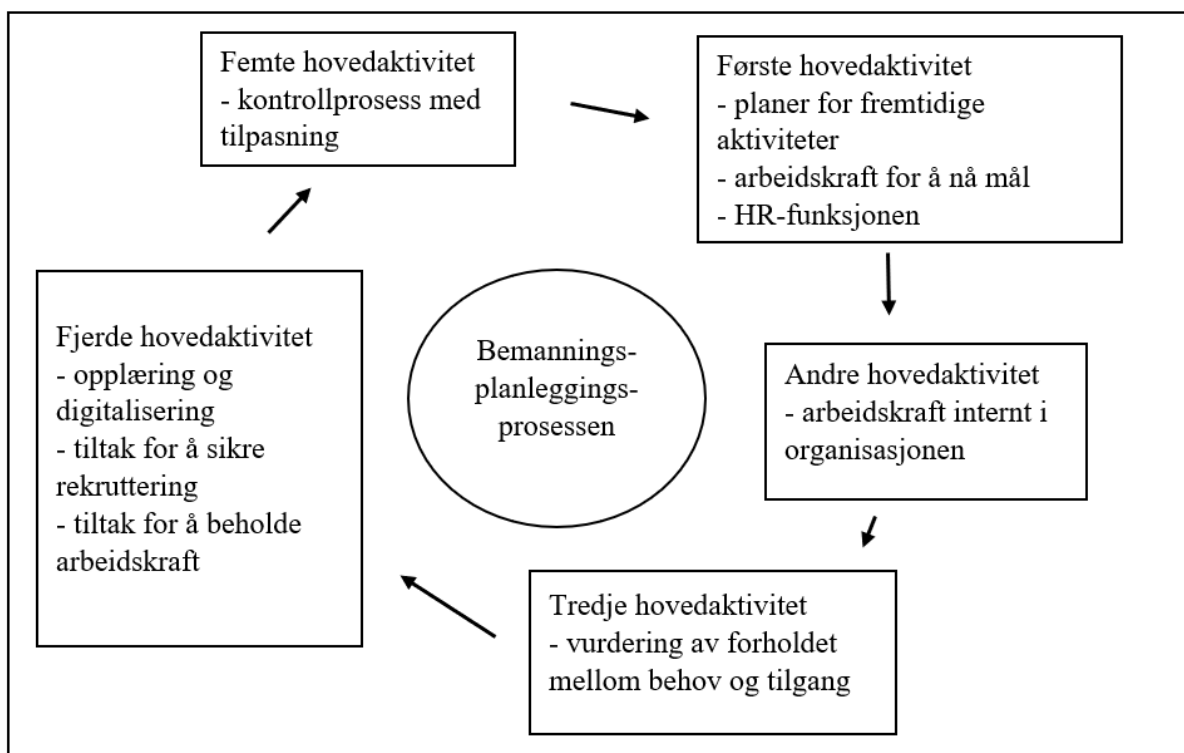
«Hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?»

For å kunne belyse alle elementene i dette temaet skal jeg diskutere data fra intervju med tre HR-ledere fra private organisasjoner og tre HR-ledere fra offentlige organisasjoner.

1.2 Oppgavens oppbygning

Her skal jeg beskrive oppgavens oppbygning, slik at leseren kan få et innblikk i alle delene i denne oppgaven. Det påfølgende kapittelet er et teorikapittel som skal danne det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven. Her skal jeg gjøre rede for teorier som er sentrale for å belyse problemstillingen. Jeg har valgt teorier innen personalplanlegging, strategi, HR, den norske modellen og institusjonaliserte organisasjonsformer. Det neste kapittelet i denne oppgaven er et metodekapittel, som innebærer en beskrivelse av hvordan undersøkelsen er gjennomført. Jeg begynner med å gjøre rede for hvilke hensyn som må tas i forbindelse med et forskningsprosjekt, som gjelder reliabilitet, validitet og forskningsetikk. Deretter beskriver jeg valg av metode, hvordan jeg har rekruttert informanter og hvordan intervju ble gjennomført. Videre gjør jeg rede for fremgangsmåte for analyse av datamaterialet med transkribering, koding og kategorisering. Jeg skal også diskutere studiens overførbarhet, og avslutningsvis vil jeg reflektere over valg av struktur for analysekapittelet.

Det mest omfattende kapittelet i denne oppgaven er analysekapittelet, som både består av presentasjon av data fra intervju og diskusjon av funn. For analysekapittelet har jeg valgt en struktur hvor jeg har tatt utgangspunkt i Grimsøs (2015, s. 107) «fire hovedaktiviteter for praktisk personalplanlegging» og lagt til en femte hovedaktivitet med utgangspunkt i det siste steget i Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 332) sin beskrivelse av strategiprosessen. Formålet med å benytte denne modellen i analysekapittelet er å skildre prosessen både slik Grimsø har forespeilet den, men også slik flere av informantene har beskrevet sin bemanningsplanleggingsprosess. Jeg har laget en modell for å illustrere prosessen med disse fem hovedaktivitetene:



Figur 1: Fem hovedaktiviteter i bemanningsplanleggingsprosessen

Den siste delen av oppgaven er et avslutningskapittel, hvor jeg skal oppsummere funn og reflektere over hvordan disse funnene kan belyse problemstillingen. I tillegg har jeg noen forslag til videre forskning.

Kapittel 2: Teoretisk grunnlag

I denne delen av oppgaven skal jeg gjøre rede for flere teorier som er sentrale for å belyse temaet for undersøkelsen. Først skal jeg gjøre rede for hva personalplanlegging innebærer, se på utvalgte teorier og beskrive noen verktøy organisasjoner kan benytte seg av i bemanningsplanleggingsarbeidet. Det neste temaet er strategi, hvor jeg tar utgangspunkt i Mintzberg sine teorier om strategi som plan og fremvoksende strategier. I tillegg skal jeg gjøre rede for strategiprosessen. Videre skal jeg gjøre rede for sentrale teorier innen HR, og dette er kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR, strategisk HR og HR-rollen. Deretter skal jeg gjøre rede for hva den norske modellen innebærer, og hvordan HR kan være en utfordrer mot denne. Avslutningsvis i teoridelen skal jeg beskrive forskjeller og likheter mellom private og offentlige organisasjoner.

2.1 Personalplanlegging

I denne delen skal jeg gjøre rede for hvordan Grimsø definerer personalplanlegging og hva dette innebærer. Videre skal jeg gjøre rede for sentrale teorier i personalplanlegging og hva strategisk personalplanlegging innebærer. Til slutt skal jeg gjøre rede for ulike verktøy som kan benyttes i personalplanleggingen. Grimsø og Sunde benytter personalplanlegging som begrep for planlegging av menneskelige ressurser, og jeg har derfor valgt å bruke dette begrepet i denne delen av oppgaven, hvor jeg skal gjøre rede for deres teorier. Grunnen til at jeg bruker bemanningsplanlegging ellers i oppgaven er fordi det kan virke som dette begrepet blir brukt mer i dag, dette kommer jeg tilbake til i analysekapittelet.

De ansatte er organisasjoners viktigste ressurs (Sunde, 1997, s. 50). Overskudd av ressurser vil som oftest være positivt for en organisasjon, men dette gjelder ikke menneskelige ressurser (Grimsø, 2015, s. 105). Arbeidskraft er kostbart, og dette medfører sårbarhet (Sunde, 1997, s. 50). Dårlig personalplanlegging kan gi store økonomisk konsekvenser (Grimsø, 2015, s. 32). Derfor er planlegging av menneskelige ressurser viktig for organisasjoner (Grimsø, 2015, s. 105). Med samfunnsmessige og teknologiske endringer er personalplanlegging blitt en stadig vanskeligere oppgave for organisasjonene (Grimsø, 2015, s. 32). Endringer i samfunnet og organisasjoner fører til at planleggingstiden blir kortere og kortere (Grimsø, 2015, s. 104), og det blir stadig viktigere å ikke sitte med overskudd av arbeidskraft (Grimsø, 2015, s. 105).

Grimsø (2015, s. 105) definerer personalplanlegging ved «utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak som er nødvendige for å dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til enhver tid». Hensikten med å arbeide med personalplanlegging er å bidra til at organisasjonen når sine mål. Gjennom personalplanlegging kan usikkerhet i henhold til anskaffelse og utvikling av de menneskelige ressursene reduseres. Videre er det viktig med personalplanlegging for å oppnå optimal produktivitet og størst mulig handlingsevne for organisasjonen med en kompetent arbeidsstyrke. Hensikten er også å få til en god balanse mellom de menneskelige ressursene man har behov for og de ressursene de har, og gi ansatte mulighet til utvikling slik at motivasjon hos ansatte kan økes (Grimsø, 2015, s. 107).

Grimsø (2015, s. 107) sier at personalplanleggingen både kan være kortsiktig og langsiktig, og at det tidligere var et stort fokus på langtidsplanlegging som gikk ut på å utvikle mulige scenarier for fremtiden. Sunde (1997, s. 52) påpeker at personalplanlegging innebærer usikre faktorer, og det er spesielt krevende på lang sikt. For personalplanlegging langt frem i tid er

det mest hensiktsmessig å utarbeide prognoser for behov. Det er mer aktuelt å ha mer detaljerte planer for kortere perioder. Verden blir mer og mer uforutsigbar med stadige nyvinninger innen teknologi, og derfor må planer ofte revideres flere ganger. Det er derfor mer aktuelt med korttidsplanlegging og rullerende planer, som er en kontinuerlig prosess hvor planene tilpasses ved endringer (Grimsø, 2015, s. 109). Langtidsplanlegging kan likevel være aktuelt om det er snakk om en endring i hvilke kompetanser det er behov for i fremtiden (Sunde, 1997, s. 48).

Grimsø (2015, s. 105) peker på noen viktige momenter som er sentrale i personalplanleggingen. Organisasjonen må vite hva som skal gjøres, og hvordan og når det skal gjøres. Det er også nødvendig å ha oversikt over hvilke kvalifikasjoner organisasjonen har behov for, hvor mange mennesker og til sist hvordan de ansatte skal kvalifiseres for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene. Grimsø (2015, s. 107) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ planlegging av bemanning. Med kvalitative behov mener Grimsø de vurderingene som er basert på prognoser og antakelser om hvordan fremtiden kommer til å utspille seg. Den kvantitative planleggingen dreier seg om antall ansatte med ulike kvalifikasjoner og når det er behov for disse.

Grimsø (2015, s. 107) definerer fire hovedaktiviteter som inngår i personalplanleggingen. Det første som må gjøres er analyser og prognoser med utgangspunkt i virksomhetens konkrete planer om fremtidige aktiviteter, for å se hvor mange ansatte og hvilke kategorier av arbeidskraft de trenger for å nå organisasjonens mål. Det andre som må gjøres er analyser og prognoser av kvalifikasjoner internt og eksternt, og tilgangen til kvalifikasjoner ved utdanningsinstitusjoner og marked. Denne analysen inkluderer også turnover, forfremmelser og forflytning. Den tredje hovedaktiviteten er å vurdere forholdet mellom behovet organisasjonen har for kvalitativ og kvantitativ arbeidskraft, og tilgang til disse. Det fjerde punktet er opplæring, tilpasning og utvikling av arbeidskraft som er hensiktsmessig både for organisasjonen og de ansatte. Også utvikling av arbeidsplaner for å sikre rekruttering og å beholde arbeidskraft.

2.1.1 Strategisk personalplanlegging

I organisasjoner vil strategisk planlegging innebære at organisasjonen vedtar et mål, og strategien vil være valg av virkemidler og fremgangsmåte for å nå målet (Grimsø, 2015, s. 104). Strategisk personalledelse innebærer at personalfunksjonen skal være en del av den strategiske planleggingen i organisasjonen (Sunde, 1997, s. 21), og sett i sammenheng med

personalplanlegging blir dette en oppgave som skal sikre at organisasjonen har den kompetansen som kreves for at organisasjonens mål skal kunne realiseres (Sunde, 1997, s. 23). Personalbehovet er også ofte knyttet til organisasjonens budsjett, hvor personalplanleggingen involveres i budsjettprosessene (Sunde, 1997, s. 48).

Personalplanlegging har tidligere vært en oppgave som toppledelsen kanskje ikke betraktet som like viktig som økonomisk, markedsmessig eller teknologisk planlegging. Dette har derfor vært en oppgave som ble lagt til mellomledelsen (Grimsø, 2015, s. 104). I dag blir personalplanlegging sett på som en viktigere del av organisasjonens øvrige planlegging, fordi de øvrige planene ofte er avhengig av de menneskelige ressursene. Grunnlaget for organisasjonens personalplanlegging er derfor hvilke mål organisasjonen ønsker å oppnå, og det er viktig at personalplanleggingen er integrert i organisasjonens samlede planlegging. HR-direktøren i organisasjonen er ansvarlig for personale, og Grimsø (2015, s. 105) hevder at den personalansvarlige må være en integrert del av virksomhetens ledergruppe.

Grimsø (2015, s. 110) skiller mellom reaktiv og proaktiv personalplanlegging. Reaktiv personalplanlegging dreier seg om at en handling kommer som en reaksjon på en situasjon. Når den personalansvarlige i organisasjonen ikke blir involvert i planlegging av bemanning, vil hans eller hennes arbeid innebære å reagere når en situasjon har oppstått, og ikke i forkant. Om organisasjonen jobber proaktivt med personalplanlegging innebærer det at organisasjonen forutser behov i god tid og planlegger, og her involveres den personalansvarlige i arbeidet. Dette innebærer at man forutser behov og situasjoner, og planlegger for det. Grimsø (2015, s. 110) skiller mellom to elementer i personalplanlegging, hvor det første omtales som bemanningsplanlegging og innebærer antall personer som trengs for å gjennomføre planene, og individuell planlegging dreier seg om hver enkelt ansatts kvalifikasjoner og tilhørende utvikling.

Sunde (1997, s. 49) påpeker at opplæringsfunksjonene og rekrutteringsarbeidet ikke inngår i personalplanleggingen, men for disse områdene innebærer personalplanleggingen å kartlegge og klarlegge hvilke kompetanser organisasjonen bør utvikle eller rekruttere.

2.1.2 Verktøy i personalplanlegging

I personalplanleggingen kan organisasjoner benytte ulike verktøy for å få en oversikt over situasjonen, og handlingsalternativer dersom situasjonen endres. Det kan også være hensiktsmessig for organisasjonen å ha en oversikt over medarbeidere i et personaldatasystem, som også kan ses på som et verktøy i bemanningsplanleggingsarbeidet.

Erstatningskart kan også være et verktøy organisasjoner kan benytte for å for eksempel få en oversikt over ansatte i organisasjonen. Organisasjonens bemanningsplan kan være strukturert i et flytdiagram, som kan fungere som en tiltaksplan.

3.1.2.1 Personaldatasystemer

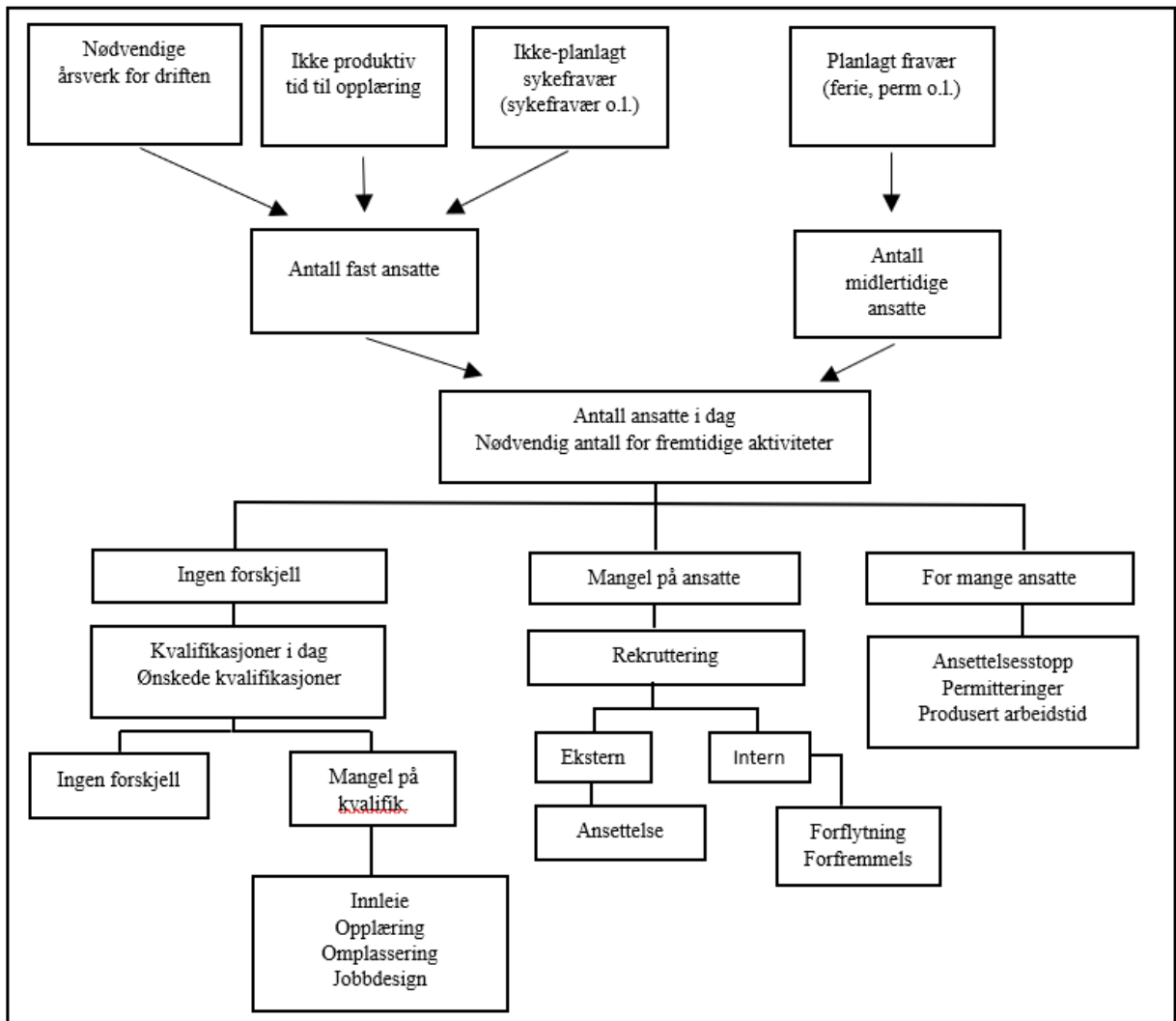
Et annet verktøy som kan være nyttig i bemanningsplanlegging er personaldatasystemer. Grimsø (2015, s. 116) definerer personaldatasystemer som «en fleksibel elektronisk metode for å samle, lagre, ajourføre, gjenfinne og bearbeide personaldata». Hensikten med å benytte et personaldatasystem er å ha en systematisk oversikt over store mengder data hvor man har lett tilgang til informasjon, som sparer ressurser for organisasjonen. Et personaldatasystem kan eksempelvis inneholde opplysninger om medarbeidernes utdanningsnivå og kompetanse, informasjon om kjønn- og alderssammensetning, lønn og frynsegoder som telefongodtgjørelse og informasjon i forbindelse med nyrekruttering (Grimsø, 2015, s. 117).

3.1.2.2 Erstatningskart

Et annet verktøy som kan være nyttig i personalplanlegging er det Sunde (1997, s. 57) omtaler som et erstatningskart. Dette kan utformes på ulike måter ettersom hva organisasjonen har behov for å ha oversikt over. Eksempelet Sunde (1997, s. 58) viser til er utformet som et organisasjonskart med en oversikt over alle medarbeidere og deres stilling i organisasjonen. Ved siden av hver medarbeider er det et symbol, og symbolene representerer eksempelvis hvor godt medarbeideren utfører sin jobb og hvilke utviklingsmuligheter den ansatte har. Rangeringen består av seks beskrivelser av arbeidsutførelse fra ikke tilfredsstillende til eksepsjonell. Disse symbolene gir også en indikasjon på hvilke utviklingsmuligheter medarbeideren har.

3.1.2.3 Flytdiagram

Et verktøy som kan benyttes for å skape en oversikt over aktiviteter i bemanningsplanleggingsprosessen er eksempelvis et flytdiagram, som skaper en visuell beskrivelse av bemanningsplan.



Figur 2: Flyttdiagram (Grimsø, 2015, s. 108).

2.2 Strategi

Som problemstillingen gir uttrykk for er strategi en sentral del av denne undersøkelsen, hvor jeg både ønsker å få innblikk i hvordan bemanningsplanleggingen eventuelt er en funksjon i organisasjonens strategi og hvordan organisasjonene jobber med strategi i bemanningsplanleggingen. I denne delen skal jeg gjøre rede for hva strategi innebærer, Mintzberg sine teorier om strategi som plan og fremvoksende strategier. Deretter skal jeg gjøre rede for de ulike leddene i strategiprosessen.

Strategi er et mye omtalt begrep, og en rekke forskere har skrevet om strategi. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 42) beskriver strategi som «veien mot målet». Roos, Roos og von Krogh (2021) sier at «en strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål» (s. 13). Tidligere var strategi forbeholdt organisasjoner som opererer i et marked, men i dag er strategi også gjeldende for

organisasjoner som ikke er i et marked, som offentlige organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 42). Den strategiske tenkemåten er overført til offentlig sektor, som benytter strategisk tenking og planlegging for eksempelvis rekruttering av personal. Offentlig sektor anvender strategisk tenkning i effektivisering og forbedring av produksjon av tjenester (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 49).

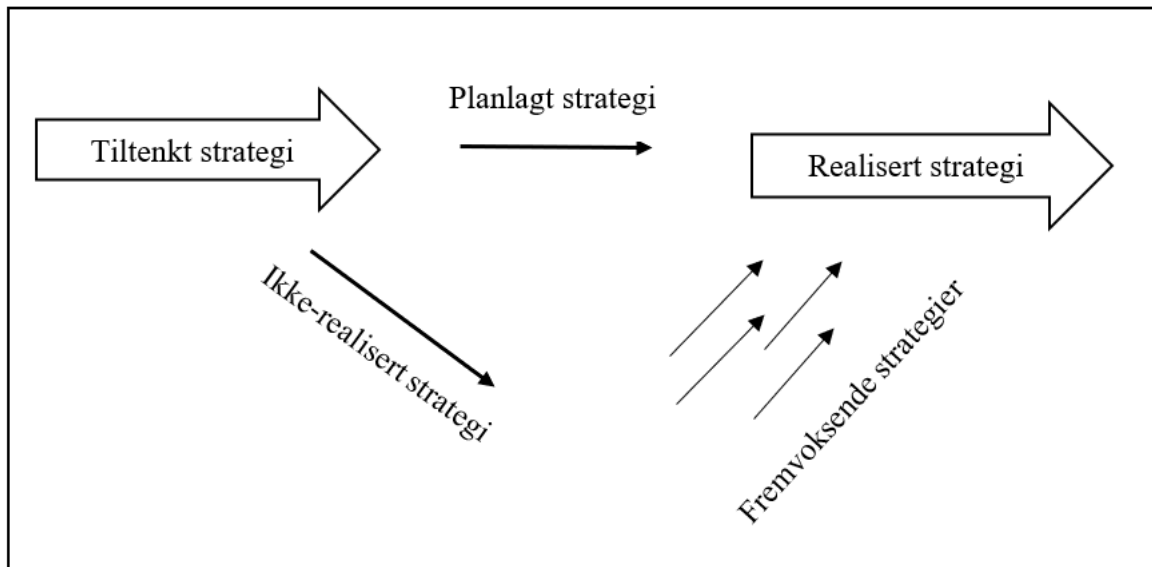
2.2.1 Mintzberg om strategi

Forskere har utarbeidet flere ulike rammeverk for å hjelpe organisasjoner til å forstå hva strategi er, og hvordan det kan være til nytte. Henry Mintzberg er en sentral forsker innen dette feltet og var opptatt av at strategi ikke bare skal være en plan, men det som også er viktig er at det er en prosess. Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 14) hevder at Mintzberg har utviklet et av de mest kjente rammeverkene for strategi, og dette er strategiens fem P-er.

Mintzberg valgte å definere strategi på fem ulike måter som skal hjelpe folk til å forstå i det vanskelige feltet strategilitteraturen kan være. De fem p-ene oversatt til norsk er strategi som plan (plan), manøver (ploy), mønster (pattern), posisjonering (position) og perspektiv (perspective) (Mintzberg et al., 2003, s. 3). I denne sammenhengen kan strategi som plan og strategi som mønster være aktuelle. Strategi som plan innebærer at organisasjonen har et sett med bevisste tiltak som skal gjennomføres på en bestemt fremgangsmåte for å nå et spesifikt mål. Strategi som mønster innebærer et sett handlinger som gjentas over tid (Mintzberg et al., 2003, s. 7). En strategi trenger ikke bare være en av disse fem p-ene, og kan være kombinert eller inngå i hverandre (Mintzberg et al., 2003, s. 8). Alle de fem p-ene er deler av en konsekvent strategi, og noen dreier seg om en bestemt tankegang mens andre krever handling (Bolman og Deale, 2018 s. 79).

Organisasjoner lager planer for fremtiden og utvikler mønster basert på fortiden, og dette har Mintzberg (1994, s. 24) valgt å kalle planlagt (intended) og realisert strategi. Mintzberg stiller spørsmål ved om alle strategier må være planlagte. I realiteten vil en strategi som oftest bare delvis utspille seg slik man hadde planlagt. Derfor kan det være mest hensiktsmessig at strategien planlegges ut fra et forsøk på å forutse hva som kommer til å skje til en viss grad, men at planen også inneholder rom for tilpasning underveis. Dette beskriver Mintzberg (1994, s. 24-25) gjennom tre begreper. Planlagte (intended) strategier som blir fullstendig realisert kalles tilsiktede (deliberate) strategier, og strategier som ikke blir realisert i det hele tatt kalles urealiserte strategier. En tredje form kalles fremvoksende (emergent) strategi, som innebærer et realisert mønster kun var delvis planlagt (intended). Mintzberg skildrer fremvoksende

strategier i en figur (Mintzberg, 1994, s. 25), og med utgangspunkt i denne figuren har jeg laget en figur for denne teorien hvor jeg har oversatt begrepene fra engelsk til norsk:



Figur 3: Fremvoksende strategier (Mintzberg, 1994, s. 25).

Mintzberg (1994, s. 25) mener at effektive strategier må være fremvoksende strategier, som både består av en planlagt strategi som forutser hva som vil skje, men samtidig har muligheten til å tilpasse seg når uventede hendelser oppstår. Innen fremvoksende strategier vektlegges kollektive lærings- og utviklingsprosesser, som blir til strategiske føringer over tid (Gotvassli, 2021, s. 88). Mintzberg tydeliggjør også at strategier må utvikle seg gradvis over tid i en organisasjon, og kan kun i begrenset grad planlegges og styres (Gotvassli, 2021, s. 95).

2.2.2 Strategiprosessen

Mintzberg (1994, s. 16-21) begrunner hvorfor organisasjoner burde planlegge strategisk gjennom fire punkter. For det første er det viktig å systematisere og koordinere hvilke aktiviteter det er behov for å gjennomføre på veien mot målet, slik at man har en oversikt. For det andre må organisasjoner involvere fremtiden i planleggingen, ved å forberede seg på det uunngåelige, forutse det uønskede og kontrollere det som kan kontrolleres. Organisasjoner bør planlegge å være rasjonelle, og ta rasjonelle valg basert på strategisk tenkning. Til sist er det viktig at organisasjoner kontrollerer at planen faktisk blir gjennomført, og her er det viktig at både ledere og medarbeidere er involvert.

Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 33) deler strategiprosessen inn i tre hovedkategorier, hvor det første er å gi mening om gårdsdagens, dagens og morgendagens verden. Neste steg er å

lage passende strategier basert på forrige steg. Til slutt skal man konvertere disse strategiene til handling og resultater. I denne sammenhengen vil jeg gi en forenklet redegjørelse av strategiprosessen, som vektlegger de aspektene som er relevante for arbeidet med å utforme en strategisk bemanningsplanlegging.

Det første steget består av strategisk intensjon som blant annet innebærer at organisasjonen skal definere mål (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 57). Organisasjonen skal også foreta intern og ekstern analyse for å identifisere organisasjonens nåværende situasjon (Roos, Roos og von Krogh s. 35). Organisasjonen skal formulere et klart definert mål, både langsiktige og kortsiktige, for hva de ønsker å oppnå på ulike nivåer i organisasjonen, som skal være retningsgivende for strategien (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 66). Intern analyse dreier seg om å kartlegge organisasjonens sterke og svake sider, og organisasjonens ressurser. Ressursene er sentrale for organisasjonens konkurransefortrinn (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 35). Ekstern analyse dreier seg om å analysere komplekse omgivelser ved hjelp av ulike modeller, og utfordringen her er å se hvilke elementer som er av betydning og som skal danne grunnlaget for strategien (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 96).

På bakgrunn av forrige steg må organisasjonen identifisere de strategiske alternativene (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 228), og evaluere de strategiske alternativene ved hjelp av en rekke kriterier. Blant annet må strategien være konsekvent, samstemt med interne og eksterne forhold, må kunne gjennomføres, opprettholde konkurransefortrinn og interesser må synes den er akseptabel (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 255). I det tredje steget i strategiprosessen skal strategien iverksettes og kontrolleres. Organisasjonen må avgjøre om iverksettelsen skal skje trinnvis eller revolusjonært (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 289). Kontrollprosessen vil foregå som en kontinuerlig prosess uten klar begynnelse eller slutt, som innebærer korrigerende tiltak for å sikre at prestasjonen er i tråd med planene (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 332).

En moderne tilnærming til strategiprosessen vil være at den er mer dynamisk og må i stor grad tilpasses til de ytre påvirkningene som er i stadig raskere endring. Her er Mintzberg sin teori om fremvoksende strategi aktuell (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 39). Det er lederens ansvar å definere organisasjonens strategi, og strategien kan inneholde flere elementer. Blant annet en plan for hvordan organisasjonen skal få konkurransefortrinn for å kunne lykkes, som innebærer avgrensning og målsetninger (Bolman og Deale, 2018, s. 79). Det kan også være viktig at strategien innehar et visst spillerom, slik at organisasjonen har

mulighet til å tilpasse seg i skiftende omstendigheter. Strategisk ledelse vil derfor handle om å holde i gang prosesser som stadig kan endre retning. Dette fordrer at strategiaktivitet må være en innovativ og kontinuerlig prosess (Gotvassli, 2021, s. 101-102).

2.3 HR

Som nevnt er HR-rollen vektlagt i denne undersøkelsen for å få innblikk i hvilken funksjon HR har i bemanningsplanleggingsarbeidet og hvilken rolle HR har i organisasjonens forretningsstrategi. Først skal jeg gjøre rede for den forpliktelsesbaserte og den kontrollorienterte HR-tilnærmingen. Deretter skal jeg gjøre rede for strategisk HR og HR-rollen. Dysvik og Kuvaas (2020) definerer HR som «alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjonen» (s. 11).

2.3.1 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR

Forpliktelsesbasert HR er en samlebetegnelse som dreier seg om en HR-tilnærming som innebærer å legge til rette for at medarbeideren skal engasjere seg i og identifisere seg med organisasjonen den er ansatt i. Forholdet mellom medarbeideren og organisasjonen er forpliktelsesbasert i den forstand at medarbeiderens atferd er basert på tillit, og at den ansatte ønsker å bidra til det beste for organisasjonen (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 22).

Forpliktelsesbasert HR vektlegger jobbsikkerhet i lange ansettelsesforhold for medarbeiderne, med mulighet karriere internt i organisasjonen. Derfor blir også personlighet og holdninger vektlagt i selektiv rekruttering. Utviklingsorientert HR vektlegges, med satsning på utvikling av egne ansatte. Når det gjelder belønning blir dette gitt ut fra kollektiv prestasjon, og lønn vil også være konkurransedyktig (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 23).

Kontrollorientert HR er en samlebetegnelse for et perspektiv hvor medarbeidernes effektivitet reguleres av kontroll og incentivsystemer, hvor målet er avkastning for eierne av organisasjonen. Kontrollorientert HR vektlegger innleid arbeidskraft og benytter fleksible arbeidskontrakter. I rekrutteringen satser de på de kandidatene som har de beste resultatene fra utdanning og de beste tekniske ferdighetene. De satser også på de beste medarbeiderne når det gjelder lønn og forfremmelse, og gir prestasjonsbasert belønning til enkeltpersoner. De beste medarbeiderne kan også få veldig høy lønn (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 21-23).

Forskning viser at det er forpliktelsesbasert HR som er den beste HR-tilnærmingen for organisasjonen (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 24), og Thorsrud og Emerys arbeid (referert i Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 22) som danner grunnlaget for den norske arbeidsmiljøloven er i

stor grad basert på forpliktelsesbasert HR. Norske organisasjoner opererer derfor i stor grad ut fra det forpliktelsesbaserte perspektivet. Sannsynligvis må organisasjonene være enda mer forpliktelsesorienterte i markedskonkurransen og i kampen om medarbeiderne. Dette gjør også at norske organisasjoner også praktiserer mer forpliktelsesbasert HR enn andre land, men globaliseringen gjør at internasjonale organisasjoner i Norge trekker mer i en kontrollorientert retning (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 26).

2.3.2 Strategisk HR

Dysvik og Kuvaas (2020, s. 33) definerer strategisk HR som det settet av HR-aktiviteter som skal bidra til organisasjonen når sine mål, og disse HR-aktivitetene dreier seg om hvordan organisasjonen skal rekruttere, utvikle og anvende de menneskelige ressursene for å bidra til at organisasjonen er konkurransedyktig. Dysvik og Kuvaas (2020, s. 33-34) skiller mellom fire nivåer av strategisk HR i organisasjoner. Nivåinndelingen avhenger av hvor nært HR-strategien er knyttet til organisasjonens øvrige strategi. På det laveste nivået eksisterer HR-strategien helt uavhengig av organisasjonens strategi. På det andre nivået forsøker organisasjonene å tilpasse HR-funksjonene til strategien. I det tredje nivået er det en toveis kobling, hvor organisasjonen tar hensyn og inkluderer HR-funksjonen i strategiarbeidet. Til slutt innebærer det fjerde nivået et gjensidig forhold mellom HR-funksjonen og organisasjonens strategi, hvor begge parter setter premisser for hverandre. I dette nivået kan HR like gjerne sette grunnlaget for strategiutforming i organisasjonen.

Dysvik og Kuvaas (2020, s. 26) peker på at forpliktelsesbasert HR vil være effektivt for flere ulike strategier. Det er derfor mulighet for å benytte flere alternativer av strategi i en organisasjon (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 26). Internt konsistent HR innebærer at HR-aktivitetene i en organisasjon er tilpasset hverandre og gjensidig forsterker hverandre, samt at de inngår i en overordnet HR-strategi (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 34). Innen forpliktelsesbasert HR er intern konsistens mellom HR-aktivitetene viktig, fordi studier viser at det er en sterkere sammenheng mellom internt konsistente HR-aktiviteter enn om en organisasjon benytter individuelle HR-aktiviteter som ikke er internt konsistente (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 37).

2.3.3 HR-rollen

HR-funksjonen har utviklet seg fra å være en støttefunksjon i organisasjonen som dreide seg om personaladministrasjon, til å bli en funksjon som skal bidra til å optimalisere driften gjennom en mer systematisk medarbeideroppfølging. HR har blitt en sentral funksjon i

organisasjonen hvor HR-leder gjerne er en del av organisasjonens toppledelse. I dag skal HR-avdelingen være en strategisk partner som skal bidra til å optimalisere organisasjonens drift ved å være i forkant av utviklingen (Finnestrand, 2015, s. 98).

Lai (2021, s. 32) omtaler to typiske roller HR-funksjonen kan få i arbeidet med strategiformulering og-implementering. Den første hovedtilnærmingen er en reaktiv rolle som innebærer at HR-funksjonen blir involvert etter at organisasjonen har utformet en virksomhetsstrategi. Her blir HR sin oppgave å utforme tiltaksplaner for å implementere strategier på et høyere nivå i organisasjonen. Den andre hovedtilnærmingen er en proaktiv tilnærming hvor HR-funksjonen blir involvert før organisasjonen utarbeider en virksomhetsstrategi. HR-funksjonen har fått en mer integrert rolle i det overordnede strategiarbeidet, og blir stadig mer involvert i strategiarbeidet i organisasjoner. Strategisk HR har derfor blitt en viktig del av HR-funksjonen i organisasjoner, hvor HR-funksjonen blir sett på som en strategisk partner.

Lawler og Mohram (referert i Lai, 2021, s. 32) foreslår en rekke steg til hvordan HR-funksjonen kan bli en strategisk partner for ledelsen i arbeidet med kompetansestrategi. Blant annet kan ledelsen i organisasjonen sørge for at HR-funksjonen har tilstrekkelig kompetanse på feltet slik at det er mulighet for å bli en strategisk partner. Både når det gjelder kunnskap om kompetanseanalyser og forretningskunnskap, som innebærer innsikt i sentrale prosesser og strategi, samt øke vektleggingen på strategisk planlegging og organisasjonsutvikling for HR-funksjonen. I tillegg til å gi organisasjonen et potensielt konkurransefortrinn gjennom sin kompetansestrategi, kan HR-funksjonen som strategisk partner også være nyttig for organisasjonen i de øvrige strategiprosessene.

Guest og King (2004, s. 421) fant i sin studie at HR-rollen er preget av en ond sirkel som innebærer at HR-funksjonen mangler makt og innflytelse. Dette fører til at mye av tiden går med til krisehåndtering og problemløsning. Andersen og Kuvaas (2009, s. 45) gjennomførte en studie med utgangspunkt i Ulrich og Brockbanks (referert i Andersen og Kuvaas, 2009, s. 45) teori om at HR-funksjonen kan ha ulike roller i en organisasjon. Disse er en rolle som strategisk partner, funksjonell ekspert eller medarbeidernes talsmann og humankapitalutvikler. I denne sammenhengen vil rollen som strategisk partner vektlegges. Andersen og Kuvaas (2009, s. 45) intervjuet HR-ansvarlige i ti organisasjoner i skjæringspunktet mellom privat og offentlig sektor. Ut fra studien fant Andersen og Kuvaas (2009, s. 46) at mange av HR-lederne som deltok i studien opplevde både en ytre forventning

til at de skal fylle rollen som strategisk partner, og at de selv oppfattet dette som en viktig rolle for HR-funksjonen. De syntes imidlertid det var en vanskelig oppgave i praksis og manglet kunnskap om hvilke grep de skulle gjøre for å bli mer strategisk. HR-lederne var også mest opptatt med dagligdagse gjøremål, dessuten ble de ikke inkludert i toppledergruppen.

2.4 Den norske modellen

Som problemstillingen antyder dreier denne undersøkelsen seg om bemanningsplanlegging i norske organisasjoner, og jeg har derfor valgt å gjøre rede for grunnlaget for det norske arbeidslivet i denne delen. Her skal jeg se på hva den norske modellen består av, hva trepartssamarbeidet er og hvordan HR kan true den norske modellen.

Den norske modellen omtales som en triangelmodell, som består av økonomisk styring, offentlig velferd og organisert arbeidsliv. Modellen kjennetegnes av at en sterk velferdsstat med skattefinansierte offentlige tjenester og et sterkt tillitsforhold mellom innbyggere og myndighetene (Bungum, Forseth og Kvande, 2015, s. 15-16).

Grunnlaget for den norske arbeidslivsmodellen slik vi kjenner den i dag, er samarbeidsforsøkene mellom LO og NHO på 60-tallet (Levin, 2012). Samarbeidsforsøkene hadde som formål å videreutvikle arbeidslivet i Norge til det bedre, både for arbeidstaker og arbeidsgiver (Klemdal, 2009, s. 9). Den norske modellen er nokså lik for de andre landene i Norden, og kalles også derfor den nordiske modellen (Bungum, Forseth og Kvande, 2015, s. 15). Det er likevel noen forskjeller. Blant annet er partssamarbeidet i arbeidslivet sterkere i Norge enn for eksempel i Danmark (Levin, 2012).

Den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnes av et godt samarbeid mellom myndigheter og organisasjoner, sterke arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og kollektive lønnsforhandlinger. Det er et nært samarbeid mellom ledelsen og ansatte i organisasjoner med funksjoner som verneombud, tillitsvalgt og ansattes medvirkning i arbeidet. Partssamarbeidet kan være et konkurransefortrinn for norske organisasjoner, fordi dette tufter ryddige løsninger alle parter kan akseptere, som igjen fører til færre konflikter i organisasjonene (Finnestrand, 2015, s. 91). Tillit er sentralt i den norske modellen, og dette gjelder også for arbeidslivet. Tillit gjør at organisasjoner sparer ressurser på kontroll av ansatte (Bungum, Forseth og Kvande, 2015, s. 15-16).

Ansattes rettigheter er nedfelt i lovgivningen, hvor blant annet ansattes medbestemmelsesrett sørger for at ansatte har mulighet til medbestemmelse og medvirkning i sitt arbeid. Dette

bidrar til å sikre ansattes innflytelse og involvering, og den direkte medvirkningen i det daglige arbeidet. Med dette følger også ansattes engasjement og ansvar, som bidrar til innovasjon i arbeidet, som igjen kan bidra til økt konkurransekapasitet for organisasjonen (Levin, 2012)

At mange nok organiserer seg i arbeidstakerorganisasjoner er en forutsetning for at partssamarbeidet skal fungere, og undersøkelser viser at organisasjonsgraden har sunket i land Norge kan identifisere seg med. Her har den forholdt seg relativt stabil (Finnestrand, 2015, s. 92). Samtidig som det er en nedgang i organiserte ansatte i andre land, økes fokuset på HR-funksjonen. Enkelte forskere og fagforeninger kritiserer utviklingen i HR-feltet, og hevder at det bryter med den norske arbeidslivsmodellen (Finnestrand, 2015, s. 99).

Med partssamarbeidet som rammeverk kan organisasjonen både håndtere konflikt og samarbeid samtidig. Tillitsvalgte har en viktig rolle, og skal representere de ansatte og ikke bare seg selv, og derfor vil ingen måtte stå alene i en konflikt. Finnestrand hevder at HR-filosofien bygger opp om at ansatte og organisasjonen alltid har felles interesser, og ansatte som er kritiske kan oppfattes som at man ikke spiller på lag. Dette kan føre til at ansatte unngår å ytre kritiske bemerkninger fordi de er redde for sanksjoner (Finnestrand, 2015, s. 101). Faglitteraturen viser at konflikt kan være vel så fruktbart som samarbeid for innovasjon. Noe som er nyttig i arbeidet med å drive organisasjonen fremover (Finnestrand, 2015, s. 102).

Partssamarbeidet bidrar til organisatorisk utvikling i organisasjoner, ved vektlegging av rettferdig fordeling av goder og byrder. I organisasjoner med sterke kollektive parter fastsettes lønn etter utdanning, ansiennitet og rolle i organisasjonen, og i disse organisasjonene er lønns skillet mellom lavest og høyest lønn mindre enn i organisasjoner hvor lønn forhandles individuelt (Finnestrand, 2015, s. 97). Det rettes imidlertid kritikk mot den nordiske modellen, hvor kritikerne blant annet hevder at lønnsforskjellene i arbeidslivet er for små og at denne modellen ikke vil være bærekraftig i den globale økonomien. Den høye gjennomsnittslønnen for den norske befolkningen gir høyere kostnader for organisasjonene, men også høyere lønnsomhet. Dette fordi høy minimumslønn og gjennomsnittslønn gjør at organisasjonene er innovative i den teknologiske utviklingen og høy grad av omstilling i arbeidslivet. Den høye sysselsettingsgraden i Norge gjør det også utfordrende for norske organisasjoner og få tilgang til reservearbeidskraft (Klemsdal, 2009, s. 5).

Et sammenpresset lønnsystem, som den nordiske modellen bidrar til med høyt skattetrykk, gjør at befolkningen har relativt like premisser for politiske oppfatninger og verdier. Dette

fører til en stabil politisk situasjon, hvor det ikke er sannsynlig at befolkningen vil ønske store revolusjonerende endringer i samfunnet for øvrig, og dermed også for arbeidslivet. Dette gjør at organisasjoner opererer innenfor stabile rammer, og gjør lange investeringer mindre risikofylte (Klemsdal, 2009, s. 7).

2.5 Institusjonaliserte organisasjonsformer

I denne oppgaven ønsket jeg også å belyse eventuelle forskjeller mellom hvordan private og offentlige organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging, og derfor har jeg valgt å gjøre rede for noen forskjeller mellom sektorene.

Det er tre overordnede institusjonaliserte organisasjonsformer, og disse er offentlige organisasjoner, private organisasjoner og frivillige organisasjoner. Innen hver av disse tre organisasjonsformene er det egne praksiser, logikker, språkbruk og regler. De aller fleste organisasjonene kan identifisere seg med en av disse tre institusjonaliserte organisasjonsformene (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 100). Videre skal jeg gi en beskrivelse av private og offentlige virksomheter, fordi utvalget i denne undersøkelsen består av tre organisasjoner som karakteriseres som private og tre organisasjoner er offentlige.

Private organisasjoner er autonome enheter som er konkurranseorienterte og opererer i et marked. Disse kan også kalles forretninger, og eksisterer ofte i form av aksjeselskap som skal skape profitt for eierne (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 100). Eierne er private investorer som styrer organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 29), og organisasjonen står til ansvar for aksjonærene. Private organisasjoner har derfor ofte klare mål om å øke markedsandel og fremme fortjeneste og konkurranse (Roos, Roos, von Krogh, 2021, s. 83). Private organisasjoner kan være multifunksjonelle, ved at de både kan konkurrere i et marked med produkter eller tjenester, og samtidig ivaretar samfunnsfunksjoner. For eksempel ved å være en hjørnesteinsbedrift eller ta et viktig samfunnsansvar (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 30).

Det som kjennetegner offentlige virksomheter er at de er eid av lokale eller statlige myndigheter (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 29), og styres av politiske vedtaks- og styringsprosesser. Offentlige organisasjoner har absolutte myndighetsfullmakter (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 82). De skal forholde seg til budsjetter, og vurderes ut fra om de utfører de oppgavene de er pålagt (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 100). De opererer ikke i et marked slik private organisasjoner gjør (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 82), og resultat måles ikke ut fra økonomisk resultat på samme måte som for private virksomheter (Kvåle og

Wæraas, 2017, s. 100). Av mangel på et avkastningsbegrep er det vanskelig å se om organisasjonen er fremgangsrisk eller ikke (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 82).

De tre organisasjonsformene er gjensidig utelukkende, men kan likevel dele trekk. For eksempel kan både private og offentlige organisasjoner ha en liknende styringsstruktur (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 100). Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 30) peker på at skillet mellom privat og offentlig sektor blir stadig mindre tydelig på bakgrunn av formalisert samarbeid mellom private og offentlige organisasjoner. Private organisasjoner blir også påvirket av politiske beslutninger, og det er stadig mer samarbeid mellom private og offentlige organisasjoner (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 82). Hvorvidt en organisasjon er offentlig eller ikke kan betraktes ut fra en skala, fremfor et klart skille hvor det er enten eller. Derfor kan private og offentlige organisasjoner være svært like i noen tilfeller, og veldig ulike i andre tilfeller (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 30).

Det er likevel et skille både når det gjelder ulovfestede retningslinjer og innen flere lover og forskrifter. Blant annet må offentlige organisasjoner forholde seg til kvalifikasjonsprinsippet. Dette innebærer at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes i stillingen, og sammenlignet med privat sektor kan de fritt ansette den de selv ønsker til stillingen (Benson, 2014, s. 44). Det er også særlige krav til organisasjoner i offentlig sektor når de skal si opp en arbeidstaker (Benson, 2014, s. 405).

Kapittel 3: Metodediskusjon

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for fremgangsmåten jeg har benyttet i arbeidet med innsamling av data. Jeg starter med å beskrive formålet med dette kapitlet, som er å bidra til å sikre undersøkelsens reliabilitet og validitet. Deretter skal jeg gjøre rede for de forskningsetiske hensyn som må tas i studier som involverer mennesker som informanter. Jeg vil deretter forklare hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode og intervju for å samle inn data til denne undersøkelsen. Videre skal jeg beskrive hvordan jeg har utarbeidet intervjuguide, hvordan jeg har valgt informanter til undersøkelsen og hvordan intervjuene ble gjennomført. Deretter skal jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått frem for å bearbeide datamaterialet gjennom transkribering, koding og kategorisering, og hvordan dette analyseres videre. Til slutt skal jeg reflektere over gjennomføringen av undersøkelsen.

3.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet i kvalitativ forskning dreier seg om hvorvidt et forskningsprosjekt og dets resultater er pålitelige (Thagaard, 2018, s. 187). For å sikre forskningsprosjektets pålitelighet

er det viktig å sikre at forskningsprosessen er transparent. Ved å gi en detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen fra start til slutt gis leseren mulighet til å vurdere hvorvidt forskningsresultatene er til å stole på (Thagaard, 2018, s. 188). I tillegg bidrar transparens til å styrke forskningens validitet, eller gyldighet. Dette innebærer en synliggjøring av det teoretiske grunnlaget for tolkning i analysen, som kommer frem gjennom teoridelen i denne undersøkelsen (Thagaard, 2018, s. 189). Formålet med dette kapitlet er å sørge for forskningsprosjektets transparens, slik at reliabiliteten og validiteten i prosjektet er ivaretatt. Jeg skal derfor gi en grundig gjennomgang av arbeidet med innsamling og analyse av data i dette kapitlet.

3.2 Forskningsetikk

En forsker må alltid forholde seg til etiske retningslinjer i sitt arbeid, og retningslinjene krever at forskning er gjennomført med redelighet, og på en nøyaktighet måte. De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH) har definert et sett normer som forskere skal forholde seg til, og det er særskilte regler knyttet til behandling av personopplysninger (Thagaard, 2018, s. 21). Personopplysningsloven krever at alle forskningsprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger er meldepliktige. Studentprosjekter som krever innsamling av data, er også meldepliktige. Prosjektene meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (NSD, u.å.a). Her må forskeren søke om tillatelse og få godkjenning, før man går i gang med datainnsamlingen (Thagaard, 2018, s. 22). NSD fungerer som et personvernombud for institusjonene, og sikrer at informantenes personvern ivaretas ved at forskningsprosjektet gjennomføres i tråd med personvernreglementet (Thagaard, 2018, s. 22). Jeg meldte inn prosjektet til NSD, og fikk godkjenning til å gjennomføre prosjektet 15. oktober 2021.

Et viktig prinsipp ved innsamling av data til forskningsprosjekter er at forskeren må få deltakernes informerte samtykke. Dette innebærer at forskeren informerer deltakerne om formålet med prosjektet, hvem som skal få tilgang til informasjonen og hva det skal brukes til. Etter denne informasjonen er lagt frem, gis informanten mulighet til å samtykke til å delta i undersøkelsen (Thagaard, 2018, s. 22-23). På NSD sine nettsider kan forskeren hente maler for informasjonsskriv og samtykkeskjema (NSD, u.å.b). Informasjonsskrivet er utformet på en slik måte at forskeren fyller inn informasjon som er gjeldende for sitt prosjekt, og sikrer at informanten får all nødvendig informasjon om prosjektet. Jeg sendte informasjonsskrivet til informantene som ønsket å delta i undersøkelsen i god tid før intervjuet ble gjennomført, slik at de hadde mulighet til å lese gjennom informasjonen i eget tempo. Samtykkeskjemaet printet jeg ut og hadde med et eksemplar på hvert intervju, slik at informantene kunne skrive

under på skjemaet. På denne måten innhentet jeg informert samtykke fra informantene i dette forskningsprosjektet.

NESH peker på at konfidensialitet er et viktig grunnprinsipp for etisk forskningspraksis, som blant annet innebærer at man må være omhyggelig med behandling av personopplysninger (Thagaard, 2018, s. 24). I henhold til retningslinjene blir samtykkeskjemaene oppbevart innelåst i min bolig inntil prosjektet avsluttes, og da vil de destrueres. Dette for å hindre at uvedkommende får tilgang til personopplysninger. I perioden jeg gjennomførte intervjuene oppbevarte jeg informantenes personopplysninger på et dokument som ble lagret på OneDrive, som er en sikker lagringsmulighet i regi av Nord Universitet. Dette for å ha kontroll på hvilke informanter som hadde takket ja til intervju, og når intervjuene skulle gjennomføres. Dette dokumentet ble slettet etter jeg hadde fullført transkribering av intervju. I mine arbeidsdokumenter og i oppgaven identifiserer jeg informantene med fargekoder og tall, som jeg kommer tilbake til i avsnittet for presentasjon av informanter.

Konfidensialitet innebærer også at hovedregelen for forskningsprosjekter er prinsippet om anonymisering (Thagaard, 2018, s. 24), og det gjelder for dette forskningsprosjektet. Hverken informantene, eller organisasjonene informantene representerer, skal derfor ikke gjenkjennes i denne oppgaven. Jeg vil derfor ikke gjengi opplysninger fra datamaterialet som kan føre til at informantene eller organisasjonene blir gjenkjent. Jeg vil likevel gi en kort beskrivelse av organisasjonene, slik at leseren kan få et inntrykk av hva slags organisasjon det er snakk om, for å skape en kontekst for opplysningene informantene har gitt. Dette kommer jeg også tilbake til i avsnittet for presentasjon av informanter.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å benytte lydopptak av intervjuene. Under intervjuene i forbindelse med min bacheloroppgave syntes jeg det var utfordrende å notere tilstrekkelig for å få med all informasjonen, og i tillegg stille nødvendige oppfølgingsspørsmål. Med denne erfaringen ønsket jeg å benytte lydopptak for å forbedre kvaliteten på datamaterialet.

Lydopptak av intervju gir også fyldig informasjon fra samtalen mellom forskeren og informanten, fordi man kan høre når informanten engasjerer seg eller nøler under intervjuet. Ved hjelp av lydopptak får forskeren også mulighet til å sitere informanten ordrett (Thagaard, 2018, s. 111). Lydopptaket ble tatt opp med analog diktafon, som jeg selv eier. Jeg sørget for å lære meg funksjonene på diktafonen, for å unngå at det ville bli noen tekniske utfordringer under intervjuene. Jeg testet også lyd kvaliteten før intervjuene fant sted. Diktafonen

oppbevares i min bolig, og lydopptakene vil bli slettet fra diktafonen når forskningsprosjektet er ferdigstilt.

3.3 Valg av metode

Formålet med kvalitativ forskning er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og kvantitativ forskning egner seg til å studere utbredelse og antall av fenomenene fra et stort utvalg (Thagaard, 2018, s. 16). Kvalitativ metode danner et grunnlag for at man kan fordype seg i, og gjøre analyser av sosiale fenomener (Thagaard, 2018, s. 12). Innen kvalitativ forskning kan man velge den tilnærmingen som er egnet for å utvikle en forståelse av fenomenet man studerer. I denne undersøkelsen benyttes en hermeneutisk tilnærming, som innebærer fortolkning av fenomener i den konteksten de er en del av, hvor man søker å forstå delene i lys av helheten (Thagaard, 2018, s. 37). I kvalitativ forskning er forskeren selv det viktigste instrumentet, fordi det er forskeren som tar alle valgt underveis i prosessen. Forskeren formulerer problemstilling, samler inn, analyserer og tolker data selv (Nilssen, 2012, s. 29).

I denne undersøkelsen har jeg valgt å benytte kvalitativ metode for å samle inn data som kan gi innsikt i tematikken problemstillingen tar opp, og problemstillingen er «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?». Jeg har valgt kvalitativ metode fordi jeg ønsket å få innsikt i hvorvidt seks organisasjoner aktivt arbeider med bemanningsplanlegging, beskrivelse av hvordan deres bemanningsplanlegging fungerer i praksis og hvilke tanker informantene har om dette temaet. For å få en innsikt og forståelse i organisasjoners praksis og refleksjoner rundt dette temaet indikerer at en kvalitativ tilnærming er mer hensiktsmessig enn en kvantitativ tilnærming, og i det videre skal jeg gi en nærmere beskrivelse av fremgangsmåten i denne forskningsprosessen.

3.3.1 Intervju

I kvalitativ forskning er det intervju og deltakende observasjon som er mest utbredt for å utforske sosiale fenomener (Thagaard, 2018, s. 12). For denne undersøkelsen ville det vært ideelt å både gjennomføre intervjuer og deltakende observasjon over en lengre tidsperiode for å få et reelt innblikk i hvordan organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging over en tidsperiode. På grunn oppgavens begrensninger i form av tid og ressurser vil det ikke være mulig å gjennomføre observasjon. Det er derfor mest hensiktsmessig å benytte intervju som metode i denne undersøkelsen. I et intervju kan en person reflektere rundt sine erfaringer, opplevelser og synspunkter (Thagaard, 2018, s. 12).

Et intervju kan utformes på ulike måter, med ulik grad av struktur. Det ene ytterpunktet er et helt strukturert intervju hvor alle temaer er fastsatt på forhånd, og informanten svarer på hvert spørsmål (Thagaard, 2018, s. 90). Fordelen med denne formen for intervju er at det gis mulighet til å sammenligne svarene, fordi alle har svart på de samme spørsmålene. Det andre ytterpunktet er et helt ustrukturert intervju, hvor informanten står fritt til å snakke omkring et tema (Thagaard, 2018, s. 91). I denne undersøkelsen har jeg valgt en delvis strukturert tilnærming, som innebærer at hovedtemaene er fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen på spørsmålene ikke er fastsatt. Det er også rom for å ta opp temaer som ikke er bestemt på forhånd, både av forskeren og informanten (Thagaard, 2018, s. 91). Under intervjusituasjonen er det viktig at informantens integritet ivaretas, ved at forskeren respekterer informanten og ikke stiller vanskelige eller provoserende spørsmål (Thagaard, 2018, s. 114). Dette hadde jeg i tankene i arbeidet med å lage intervjuguiden, og i intervjusituasjonen.

I arbeidet med å utforme en intervjuguide kan det være nyttig å stille spørsmål som oppmuntrer informanten til å gi utfyllende svar, hvor informanten får mulighet til å reflektere rundt temaet. Ved å utarbeide hovedspørsmål gir det adgang til å få opplysningen innenfor hovedtemaene man ønsker å få belyst under intervjuet. I tillegg er det nyttig å være forberedt på å stille oppfølgingsspørsmål underveis, fordi det vil være forskjeller i hvor utfyllende hver informant velger å svare innenfor hvert hovedspørsmål (Thagaard, 2018, s. 95). Jeg utarbeidet intervjuguiden med fem temaer jeg ønsket opplysninger om, og innen hvert tema formulerte jeg to til fem spørsmål. Under hvert spørsmål noterte jeg stikkord som hjelp til hva jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål om, dersom informanten ikke snakket om dette av seg selv.

Det første temaet var «roller», hvor jeg ville ha informasjon om informanten sin rolle i bemanningsplanleggingen, hvilke andre som var involvert og hvilken rolle de hadde. Det andre temaet kalte jeg «prosessen» hvor jeg ville ha innblikk i hvordan organisasjonen jobber med bemanningsplanlegging i praksis. Det tredje temaet omhandlet hva informantene mente var formålet med deres bemanningsplanlegging og hvordan dette hang sammen med organisasjonens strategi. Det fjerde temaet kalte jeg «krise» hvor jeg tok opp spørsmål om hvilke utfordringer de støtte på med tanke på bemanning under pandemien. Til slutt ønsket jeg informasjon om nytteverdi, utfordringer og utvikling av bemanningsplanleggingen deres.

3.3.2 Utvalg

Når forskeren skal velge informanter til undersøkelsen presiserer Thagaard (2018, s. 54) at ved små utvalg er det viktig at man gjør et utvalg som er hensiktsmessig for

problemstillingen. Jeg ønsket å intervju HR-ledere i store private og offentlige organisasjoner, fordi jeg anså det som sannsynlig at HR hadde kunnskap om organisasjonens bemanningsplanlegging. I tillegg ønsket jeg å få innsikt i hvilken funksjon HR-avdelingen har i organisasjonens bemanningsplanlegging. Jeg anså det også som sannsynlig at organisasjoner av stor størrelse hadde erfaring med, og et system for bemanningsplanlegging, enn mindre organisasjoner. Jeg ønsket informasjon fra både private og offentlige organisasjoner, for å få innblikk i bemanningsplanlegging i begge sektorene. Dette gir også adgang til å kunne sammenligne funn fra ulike sektorer og bransjer. Thagaard (2018, s. 59) peker på at utvalget er stort nok når det gir en forståelse av de prosessene eller fenomenet vi forsker på. Jeg valgte å gå ut fra å ha seks informanter, med muligheten om å måtte gjennomføre flere intervjuer om det ble nødvendig.

Jeg valgte å benytte meg av strategisk utvelgning, som innebærer at man systematisk går inn for å velge informanter som har egenskaper som er strategisk for å belyse problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Jeg benyttet Google for å finne store organisasjoner som kunne være aktuelle for undersøkelsen. Når man skal etablere kontakt med potensielle informanter er det hensiktsmessig å rette en formell henvendelse innen en strategisk setting (Thagaard, 2018, s. 56). En måte å rette en formell henvendelse på kan være gjennom e-post, som jeg valgte å gjøre. På noen av organisasjonenes hjemmesider lå e-postadresser til HR-lederne, men for mange organisasjoner lå ikke e-postadressene offentlig. Informantene ble derfor delvis valgt på bakgrunn av hvor tilgjengelig e-postadressen var. Hos en organisasjon var det en felles e-postadresse, hvor jeg ble henvist videre til riktig person. Jeg sendte først en epost med informasjon om prosjektet til seks mulige kandidater, og sendte e-post til flere etter hvert da det var et par jeg ikke fikk svar fra. E-posten inneholdt informasjon om formålet med undersøkelsen, og at jeg ønsket å intervju vedkommende selv eller en annen HR-medarbeider som er sentral i bemanningsplanleggingsarbeidet. Jeg informerte også om at intervjuet ville vare i maksimalt en time, og i hvilken tidsperiode det ville bli gjennomført.

Et problem med å velge informanter som takker ja til å være med på et slikt prosjekt er at dette kan være personer som i større grad enn normalt mestrer sin situasjon (Thagaard, 2018, s. 57). Dette kan innebære at de som har takket ja til å bidra i denne undersøkelsen er personer som tenker at de selv, eller organisasjonen, mestrer bemanningsplanlegging på en god måte, og at de som ikke jobber like aktivt med bemanningsplanlegging velger å ikke delta i undersøkelsen. Dermed kan man gå glipp av viktig informasjon innen temaet.

Arbeidet med å rekruttere informanter resulterte i et relativt godt fordelt utvalget, som består av seks informanter hvor tre av organisasjonene er offentlige organisasjoner og tre er private organisasjoner. Dette gir mulighet til å få innblikk i hvordan ulike organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging. Når det gjelder informantene ble det ikke tatt hensyn til kjønn eller alder da jeg gjorde utvalget. Det er noe forskjell mellom informantenes alder, men alle har relativt god erfaring med HR-arbeid. Utvalget består av tre kvinner og tre menn.

3.3.3 Presentasjon av informanter

Det er seks informanter fra seks ulike organisasjoner, og i dette kapittelet skal jeg gi en kort presentasjon av hver enkelt organisasjon. For å ivareta anonymitetshensyn har jeg valgt noen generelle beskrivelser for organisasjonene. Beskrivelsene skal gi leseren et inntrykk av hvilken type organisasjon informanten er en del av, for å skape en kontekst for opplysningene. Beskrivelsene innebærer hvilken rolle informanten har i organisasjonen, og typiske karakteristikk av organisasjonen, som antall ansatte og om det er privat eller offentlig sektor. Informasjon om antall ansatte oppga informantene under intervjuene. Jeg har valgt å identifisere informantene med tall fra 1 til 6, ut fra rekkefølgen jeg gjennomførte intervjuene. På denne måten kan jeg ved hjelp av tallet huske hvilken informant det er snakk om.

Informant 1 representerer en privat organisasjon i næringsmiddelindustrien, og dette er en organisasjon med noen underorganisasjoner, og informanten er HR-sjef for hele organisasjonen. Informant 2 representerer en offentlig landsbestemt organisasjon som blir tildelt oppdrag de må løse, og består i underkant av to hundre ansatte. Informanten er HR-sjef i denne organisasjonen. Informant 3 representerer en privat organisasjon som utvikler programvare, og som totalt består av omtrent fire hundre ansatte. Også denne informanten er HR-sjef i organisasjonen. Informant 4 representerer en offentlig organisasjon som består av ulike avdelinger som ivaretar viktige funksjoner i samfunnet, og som totalt er omtrent tre tusen ansatte. Informanten er leder for strategisk HR og kommunikasjon. Informant 5 representerer en offentlig utdanningsinstitusjon som består av omtrent femten hundre ansatte, og informanten er HR-sjef i organisasjonen. Informant 6 representerer en underorganisasjon av en stor privat industriorganisasjon, som består av en hovedorganisasjon og flere underorganisasjoner. Organisasjonen informanten representerer består av omtrent to hundre ansatte, og informanten er HR Manager for denne avdelingen.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplasser. Fire av intervjuene ble gjennomført på møterom på arbeidsplassene, som informantene på forhånd hadde planlagt at vi skulle bruke. To av intervjuene ble gjennomført på informantenes kontorer. På forhånd informerte jeg om at intervjuet ikke ville ta mer enn en time, og var nøye med å sørge for at lovnaden om tidsbruk ble overholdt. Alle informantene hadde lest informasjonsskrivet jeg hadde sendt på e-post før intervjuet, og signerte samtykkeskjema før vi gikk i gang med intervjuet. Informant 2 ønsket ikke at intervjuet skulle gjennomføres med lydopptak. Men de øvrige informantene syntes det var greit å gjennomføre intervju med lydopptak.

Under intervjuene lyttet jeg til det informantene sa, og stilte oppfølgingsspørsmål som kunne gi nyttig informasjon, i tillegg til spørsmålene i intervjuguiden. Dette fungerte bedre i noen av intervjuene enn i andre, og jeg merket at jeg selv ble tryggere i intervjusituasjonen etter hvert. Etter alle intervjuene var jeg nøye med å takke for at de tok seg tid til å stille opp på intervju. Jeg ønsket at intervjuet skulle bli en positiv erfaring for informantene slik at de kanskje vil takke ja til å bidra i undersøkelser, om de får tilbud fra andre studenter. Opplysningene som ble samlet inn under intervjuene var informativ, og jeg satt igjen med mye data som skulle bearbeides videre i dette prosjektet.

3.4 Bearbeiding av data

For å analysere datamaterialet i denne undersøkelsen benyttes en hermeneutisk tilnærming, som nevnt innledningsvis i dette kapitlet. Dette innebærer tolkning av fenomenene i den sammenhengen de er en del av, og hvor delene forstås i lys av helheten (Thagaard, 2018, s. 37). Tolkning innebærer å forsøke å forstå noe som er uklart (Nilssen, 2012, s. 71). I denne sammenhengen skal jeg benytte en induktiv analyse, som handler om å oppdage temaer og mønstre i datamaterialet, med hjelp av teori for å utvikle en forståelse. Dette er i motsetning til den deduktive tilnærmingen, som innebærer å ta utgangspunkt i etablerte kategorier (Nilssen, 2012, s. 14). Disse teoriene danner utgangspunktet for hvordan data bearbeides i denne undersøkelsen.

3.4.1 Transkribering

Alle intervjuene ble transkribert så fort som mulig etter intervjuene ble gjennomført for å sørge for at jeg hadde situasjonen og samtalen friskt i minnet, som gjør det mulig å notere den nonverbale kommunikasjonen. I prosessen var jeg nøye med å gjengi informasjonen slik informantene hadde oppgitt den, hvor pauser eller plutselige endringer i setningsoppbygging

ble markert med «...». Det var nyttig å ha en analog lydopptaker som man kunne spole frem og tilbake på knappene og stoppe opptaket når man selv ønsket. Jeg måtte ofte spole tilbake for å sikre at jeg hadde gjengitt informasjonen korrekt. Informant 2 ønsket at jeg heller skulle notere for hånd, enn å benytte lydopptaker under intervjuet. Dette gjør det mer krevende å gjengi informasjonen korrekt. Jeg forsøkte å notere underveis i intervjuet, men det var utfordrende å notere ordrett, og det var vanskelig å skrive hele setninger ut fra stikkord i ettertid. Jeg fikk likevel viktig informasjon under dette intervjuet også.

Etter jeg var ferdig med transkribering fikk alle informantene forespørsel per e-post om de ønsket å lese gjennom den transkriberte teksten fra sitt intervju. To av informantene takket ja til dette, og begge ønsket å korrigere utdrag fra den transkriberte teksten. Begge informantene ønsket å gjøre små korrigeringer på teksten, og i tillegg uttrykte begge informantene bekymring for at organisasjonene vill bli gjenkjent. På grunn av informantenes ståsted er det forståelig at de ikke er klar over at transkribert tekst er en tro kopi av intervjuet, og at de utdragene og opplysningene som benyttes i det ferdige resultatet ikke skal være gjenkjennbare. Her kunne jeg ha vært mer tydelig i formuleringen av hva transkribert tekst innebærer, og gitt mer informasjon om videre behandling av datamaterialet. Informantene har imidlertid fått informasjon om anonymisering i prosjektet.

3.4.2 Koding og kategorisering

Koding og kategorisering av innsamlede data er en vanlig fremgangsmåte for analyse i kvalitativ forskning, og danner grunnlaget for å kunne sammenligne opplysningene fra de ulike informantene. Utgangspunktet for koding i denne undersøkelsen er transkribert tekst fra intervjuene. Koding innebærer at man deler opp teksten, og betegner de ulike utsnittene av tekst med kodeord. Kodeordene velger forskeren selv, ut fra det forskeren vurderer som best egnet for å representere meningsinnholdet i teksten. I den induktive tilnærmingen velges koder som er forankret i datamaterialet, og som gir et konsentrert uttrykk for meningsinnholdet i materialet. Her har jeg valgt å benytte «in vivo»-koder, også kalt empirinære koder, som innebærer at forskeren velger informantens egne ord, uttrykk eller korte setninger som koder (Thagaard, 2018, s. 153). Her kan man gjerne velge koder som skiller seg ut, fordi det kan bidra til at forskeren husker konteksten for utsagnet i intervjusituasjonen (Tjora, 2020, s. 198).

Jeg var usikker på om jeg skulle benytte CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis) til å analysere dataene i dette prosjektet (Thagaard, 2018, 178). Ved bruk av en

programvare for kvalitativ analyse kan det bidra å gjøre prosessen mer effektiv og oversiktlig, enn om man gjør analyseprosessen manuelt (Thagaard, 2018, s. 178). Slike programvarer egner seg best til å håndtere store mengder data, og vil ikke være like nødvendig med en mindre mengde data, som i denne undersøkelsen (Thagaard, 2018, s. 179). Jeg valgte å heller benytte MS Word som verktøy for å analysere dataene, fordi jeg har god kjennskap til denne programvaren fra før. Ved hjelp av tips fra google og youtube fikk jeg innblikk i hvordan Word kunne brukes som verktøy i kvalitativ analyse. Ved hjelp av tipsene, og egen improvisasjon, skapte jeg et system for koding og kategorisering som ga meg den oversikten jeg trengte.

Måten jeg gjorde dette på var at jeg først opprettet et nytt Word-dokument og skrev informant 1, informant 2 og så videre under hverandre, og endret fargen på ordene slik at alle informantene fikk en farge hver. Jeg valgte farger ut fra hvilken farge jeg assosierte informantene med, slik at jeg lettere kunne huske hvilken farge jeg hadde valgt til hver informant. Deretter satt jeg inn en tabell som besto av to parallelle kolonner. Deretter limte jeg inn den transkriberte teksten fra det første intervjuet i kolonnen til venstre, og skrev kodene i kolonnen til høyre. Analytiske memos skrev jeg inn med kommentarfunksjonen i Word slik at de kom helt til høyre i dokumentet. Analytiske memos kan være notater om refleksjoner underveis eller en slags begrunnelse for hvorfor man valgte den bestemte koden til det aktuelle utsnittet fra transkribert tekst (Thagaard, 2018, s. 178).

Jeg startet med å systematisk gå gjennom det første intervjuet, og lagde empirinære koder. Kodene fikk den fargen jeg hadde valgt for hver informant, slik at eksempelvis alle kodene fra intervjuet med informant 3 fikk lys grønnfarge. Jeg kodet alt materiale som kunne tenkes å være relevant for å besvare problemstillingen, og var ikke kresen i første omgang. Jeg lot være å kode informasjon som ikke kunne brukes i undersøkelsen, som for eksempel nøyaktige beskrivelser av organisasjonen. Etter hvert fikk jeg god flyt i å velge passende empirinære koder som representerte innholdet i teksten på en god måte. Jeg fjernet overflødige koder, hvor jeg for eksempel hadde laget to koder på rad som representerte det samme meningsinnholdet. Jeg endret også noen av kodene slik at de representerte innholdet enda bedre.

Etter hvert begynte jeg å se sammenhenger mellom kodene fra de ulike intervjuene, og fikk ideer til temaer for kodegrupperingene. Jeg opprettet et nytt word-dokument hvor jeg begynte å lage overskrifter for aktuelle temaer for kodegrupperingene, og limte inn kodene under det

temaet jeg syntes passet best. Fargene på kodene skilte hvilke data som kom fra hver enkelt informant. Dette var en dynamisk prosess hvor jeg vekslet mellom koding av materialet, systematisere kodegrupperinger, og sørget for å notere ideer og refleksjoner underveis. Jeg noterte ideer, betraktninger og refleksjoner i et tredje dokument slik at mine betraktninger ikke skulle forveksles med datamaterialet fra intervjuene.

Koding, kategorisering og analytiske memos danner grunnlaget for videre analyse i denne undersøkelsen. I analysedelen vil jeg presentere og diskutere opplysningene som er sentrale for å kunne belyse problemstillingen. Å skille mellom hva som er informantens utsagn og hva som er forskerens kommentarer og vurderinger bidrar til å styrke reliabilitet (Thagaard, 2018, s. 188). Derfor skal jeg presentere opplysninger fra informantene i analysedelen, ved å tydelig markere informantenes utsagt som sitat ved hjelp av anførselstegn og kursiv. Mine kommentarer vil være i ordinært format.

3.4.3 Overførbarhet

Som den hermeneutiske tilnærmingen dreier seg om vil forskning med dette utgangspunktet søke å fortolke fenomenet i den konteksten det er en del av (Thagaard, 2018, s. 37). I denne undersøkelsen har jeg valgt å benytte intervju for å få innsikt i temaet. Det kan være viktig å ta forbehold om at slik forskning kun gir et øyeblikksbilde av virkeligheten. Dette innebærer at forskeren har begrenset tilgang til å ha fullstendig informasjon om organisasjonen og deres arbeid med bemanningsplanlegging. Forskeren har kun tilgang til den informasjonen som innhentes under intervju, og informasjonen er begrenset av disse omstendighetene.

Overførbarhet i kvalitativ forskning dreier seg om hvorvidt forståelsen av et fenomen i en undersøkelse, også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 182).

Formålet med denne undersøkelsen er å få innsikt i hvordan utvalgte organisasjoner i privat og offentlig sektor jobber med bemanningsplanlegging i praksis, og hvor sentralt dette arbeidet er i organisasjonens strategi. Dette er en studie av et lite omfang, men forståelsen som kommer frem av analysen i dette prosjektet kan likevel si noe om hvordan organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging, som kan være nyttig i andre sammenhenger.

3.5 Refleksjon om studien

I startfasen av dette prosjektet utarbeidet jeg en intervjuguide som jeg syntes fungerte godt for formålet om å få innsikt i hvordan organisasjonene jobber med bemanningsplanlegging, og for å belyse problemstillingen. Underveis i arbeidet med å utarbeide en oversiktlig analysedel fikk jeg en idé om å benytte Grimsøs teori om «fire hovedaktiviteter i praktisk

personalplanlegging» og den siste delen av Roos, Roos og von Krogh sin teori om strategiprosessen. Sammen utgjør disse en modell for en prosess for bemanningsplanlegging med fem hovedaktiviteter, som jeg bruker som utgangspunkt for å strukturere analysen. På grunn av at denne ideen kom etter jeg hadde gjennomført intervjuene, er ikke intervjuguiden utviklet for dette formålet. Jeg hadde likevel fylldig informasjon innen de fleste temaene, fordi intervjuguiden var utviklet for å få innsikt i organisasjonenes bemanningsplanleggingsprosess. Noen steder var informasjonen noe mangelfull, men jeg valgte likevel å jobbe med det datamaterialet jeg hadde samlet inn i første omgang.

I intervjuguiden hadde jeg også vektlagt bemanningsplanlegging under krise, fordi jeg ønsket å få innsikt i hvordan organisasjonene var forberedt før koronapandemien og hvordan de håndterte utfordringene. Det viste seg imidlertid at de fleste organisasjonene ikke ble så berørt av pandemien som jeg trodde, og opplysningene var derfor heller ikke så interessante. Jeg valgte derfor å ikke involvere dette like mye i analysen som jeg hadde tenkt i forkant av intervjuene. Jeg har likevel valgt å involvere noe av datamaterialet som kom ut fra denne delen av intervjuguiden i analysen, fordi noen av informantene hadde noen interessante betraktninger rundt bruk av hjemmekontor eksempelvis.

Kapittel 4: Analyse

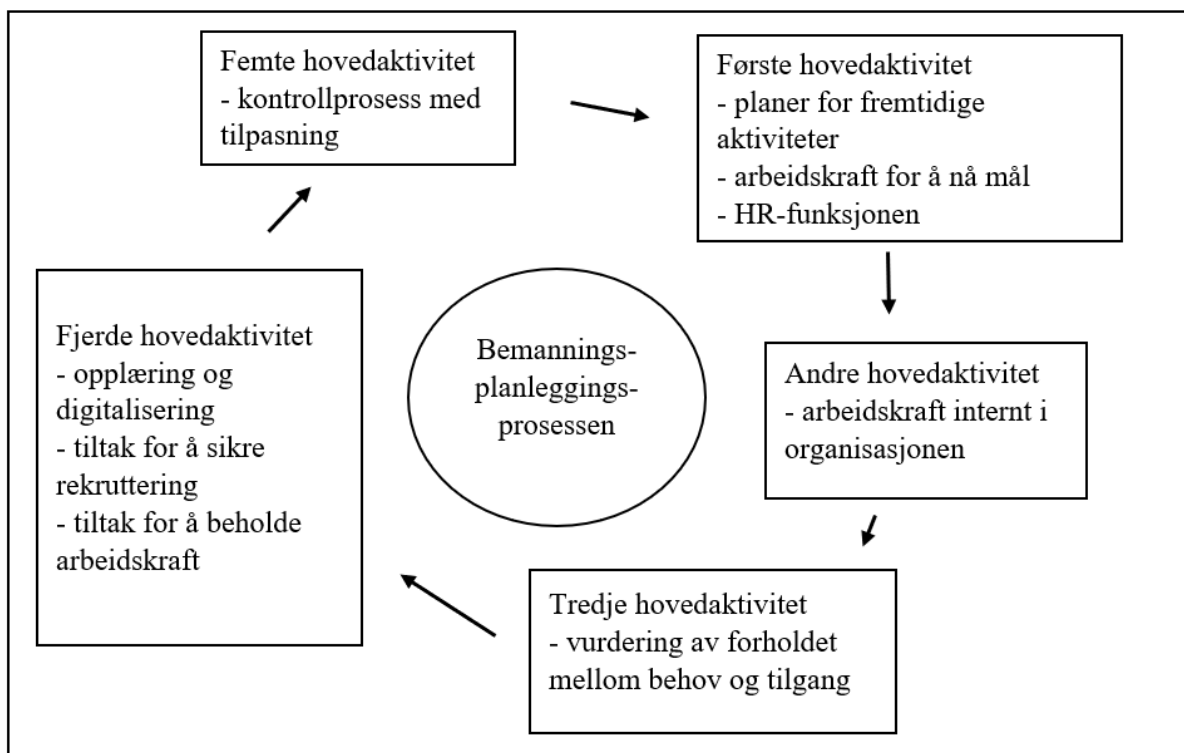
I denne delen av oppgaven skal jeg analysere datamaterialet for å belyse problemstillingen: «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?». Jeg har valgt å strukturere denne delen av oppgaven ved å ta utgangspunkt i Grimsøs «fire hovedaktiviteter i praktisk personalplanlegging» (2015, s. 107). Grunnen til at jeg har valgt å utforme analysedelen ut fra denne modellen er fordi den skildrer hvordan organisasjoner kan organisere sin bemanningsplanlegging inndelt i faser som kan gi en struktur i arbeidet. Jeg har også valgt å inkludere en femte hovedaktivitet med utgangspunkt i det siste steget av Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 332) sin strategiprosess, som dreier seg om korrigerende tiltak for å sikre at planen gjennomføres.

Datamaterialet som er samlet inn i forbindelse med denne undersøkelsen består av en rekke ulike temaer som jeg ønsket å få innsikt i for å belyse problemstillingen. En systematisk organisering av materialet er derfor nødvendig for at leseren kan få en oversiktlig fremstilling av organisasjonenes arbeid med personalplanlegging. Modellen visualiserer en prosess, som gjennom analyse av det innsamlede datamaterialet også skildrer hvordan organisasjonene jobber med den aktuelle tematikken. I flere av disse hovedaktivitetene skal jeg beskrive

hvordan organisasjonene arbeider med det aktuelle temaet, og tilhørende begrunnelser og utfordringer. Videre skal jeg diskutere likheter og ulikheter mellom organisasjonenes bemanningsplanlegging, og diskutere funnene opp mot det teoretiske grunnlaget.

Den første hovedaktiviteten dreier seg om hvordan organisasjonene utvikler planer for fremtidige aktiviteter, og med utgangspunkt i disse planene gjennomføres analyse av hvilken bemanning det er behov for. I denne delen vil jeg også diskutere HR sin rolle i bemanningsplanleggingen og hvilken funksjon HR har i organisasjonen. Andre hovedaktivitet går ut på at organisasjonen analyserer og utarbeider prognoser for den interne arbeidskraften i organisasjonen. Den tredje hovedaktiviteten dreier seg om å analysere arbeidskraften eksternt, og vurdere forholdet mellom behovet for kompetanser og arbeidskraft, og tilgangen i arbeidsmarkedet. Den fjerde hovedaktiviteten handler om opplæring av ansatte, og digitalisering i arbeidet med opplæring og andre funksjoner. Her vil jeg også se på organisasjonenes tiltak for å sikre rekruttering for fremtiden og tiltak for å beholde arbeidskraften de har. Den femte hovedaktiviteten er en kontinuerlig kontrollprosess, hvor organisasjonene skal tilpasse aktivitetene og sikre at planen blir gjennomført.

Figur 4 illustrerer modellen for fem hovedaktiviteter i en bemanningsplanleggingsprosess. På bakgrunn av analysearbeidet i denne undersøkelsen har jeg valgt å tolke dette som en gjentakende prosess, som innebærer at organisasjonene starter prosessen på nytt når de skal i gang med å planlegge for en ny avgrenset tidsperiode. Som modellen viser har jeg utformet modellen slik at den følger klokka, hvor den starter med første hovedaktivitet og avslutter med femte hovedaktivitet:



Figur 4: Fem hovedaktiviteter i bemanningsplanleggingsprosessen

For hver hovedaktivitet skal jeg først presentere empiri fra intervjuene med informantene, som skal gi et innblikk i hvordan organisasjonene jobber med det aktuelle temaet, og tilhørende utfordringer og refleksjoner. Deretter diskuterer jeg materialet ved hjelp av teoriene jeg presenterte i teorikapittelet.

4.1 Første hovedaktivitet

Den første hovedaktiviteten innebærer at organisasjonen gjennomfører analyser og utarbeider prognoser som tar utgangspunkt i organisasjonens funksjonsplaner, og planer for fremtidige aktiviteter. Analysene og prognosene gjelder for antall ansatte og hvilke kategorier av kompetanser organisasjonen trenger for å nå sine mål (Grimsø, 2015, s. 107). Jeg har valgt å dele denne hovedaktiviteten inn i tre mindre deler, hvor jeg først skal gjøre rede for hvordan organisasjonene utvikler planer for fremtidige aktiviteter og hva som er formålet med dette arbeidet. Den andre delen dreier seg om vurderinger rundt hvilken bemanning som kreves for å gjennomføre planene. I denne hovedaktiviteten beskrives og diskuteres også hvilke mennesker som er involvert i strategiarbeidet og bemanningsplanleggingen, og jeg har derfor også valgt å diskutere HR sin rolle i den tredje delen av denne hovedaktiviteten.

4.1.1 Planer for fremtidige aktiviteter

I denne delen skal jeg gjøre rede for og diskutere hvordan organisasjonene i denne undersøkelsen arbeider med å utvikle planer for fremtidige aktiviteter. Dette innebærer også kontekst for arbeidet, formål og hvilke personer i organisasjonen som utvikler disse planene. Alle de seks organisasjonene som har deltatt i denne undersøkelsen er ulike og har ulike målsetninger de jobber for å nå. Det er derfor også et skille mellom organisasjonenes planlegging og utvikling av planer. Informantene skildret mer eller mindre definerte planer for organisering av aktiviteter for å nå mål. Noen av organisasjonene fortalte om tydelig definerte planer, mens andre ikke hadde utarbeidet like definerte planer for arbeidet.

Organisasjonen til informant 2 er en offentlig organisasjon som i starten av hvert år får utdelt bestemte oppdrag fra myndighetene, som de skal arbeide med for å finne en løsning på i løpet av en bestemt tidsperiode. De får utdelt prosjektmidler hvert andre år, men de oppdragene som organisasjonen skal løse endrer seg hvert år: *«hvis man sammenligner denne institusjonen med en privat organisasjon, så er det veldig ulikt, fordi vi får oppdrag som skal løses, og dette endrer seg fra år til år»*. De må derfor planlegge aktivitetene for å løse oppdragene, for et år av gangen. Organisasjonen består av en leder som er hovedansvarlig for oppgavene som tildeles organisasjonen, en nestleder og en håndfull direktører som er ansvarlige for hver sin avdeling. Avdelingene har ulike ansvars- og kompetanseområder, og tildeles de oppgavene som den bestemte avdelingen har forutsetninger for å kunne gjennomføre. Ledelsen, bestående av hovedleder, nestleder og avdelingsdirektører, har ukentlige møter hvor de har strategiske diskusjoner og har faste temaer de skal ta opp og diskutere.

Organisasjonen til informant 6 er en industriorganisasjon. Dette er en avdeling som tilhører en større organisasjon, som har flere avdelinger på ulike geografiske områder. Informant 6 forteller at de jobber ut fra rammer som er satt av hovedorganisasjonen, og det innebærer at styret i hovedorganisasjonen har utarbeidet en strategi, hvor de har definerte retningslinjer for hvordan de vil at avdelingene skal drives. De kan derfor bare planlegge sine aktiviteter innenfor et sett av rammer som er bestemt av hovedorganisasjonen. I arbeidet organisasjonen til informant 6 gjør for at organisasjonen skal drives på en tilfredsstillende måte, benytter de også verktøy som er bestemt av hovedorganisasjonen.

Et av verktøyene organisasjonen til informant 6 benytter er en organisasjons og rekrutteringsplan (OR-plan) som både inneholder målsetninger for organisasjonens drift og

bemanningen de har behov for, for å kunne nå målene. Denne planen inneholder viktig informasjon om mål og aktiviteter for å nå målene. OR-planen gjelder for en fireårsperiode og oppdateres årlig: *«(...) her står det tiltak, hva gjør vi for at vi de neste fire årene skal nærme oss målene våre, også blir det oppdatert årlig da»*. For denne perioden har de målsetninger for organisasjonen, som de jobber med å oppnå for å utvikle organisasjonen. Informant 6 beskriver hva som er hovedoppgaven til organisasjonen: *«vi har egentlig en oppgave, og det er å sørge for at vi er det mest kostnadseffektive, og miljømessig beste (...) i verden, for da betyr det at før vi har stoppa har alle de andre stoppa»*. Organisasjonen har valgt å investere i nytt utstyr i organisasjonen som skal gjøre driften mer miljøvennlig, dette er en stor investering som gjør at organisasjonen vil kunne driftes i femti år til. Derfor er planlegging av aktiviteter og bemanning sentralt for at organisasjonen skal ha mulighet til å drive organisasjonen på lang sikt, og ha kontinuerlig videreutvikling.

Organisasjonen til informant 3 er en privat organisasjon som utvikler programvare, og de arbeider ut fra en plan de kaller et veikart. Dette er en plan som inneholder beskrivelser for hvordan de skal jobbe med produktene sine i en bestemt tidsperiode: *«så da må vi planlegge ut i fra det, og da er det, i hovedsak så er det.. så er prosessen sånn at produksjefene i selskapet sitter på kompetansen om hva er det som skal skapes da, så de snakker igjen da med utviklingslederne (...) og sammen så blir de omforent om dette her veikartet»*. Produksjefene har kompetanse om produktene som skal skapes, og utviklingslederne leder utviklingsavdelingene, og det er de som gjør arbeidet med å skape produktene.

Organisasjonen forholder seg til to tidsfrister i året, hvor de har etablert en forventning hos kundene om at produktene skal slippes på forsommeren og ved årsskiftet: *«i hovedsak tenker vi ut i fra at vi to ganger i året skal klare å slippe mye ny funksjonalitet også kanskje nye underprodukter og sånn»*.

Organisasjonen til informant 5 er en offentlig utdanningsorganisasjon, og denne organisasjonen jobber fra semester til semester. Her planlegger de alle aktivitetene som dreier seg om undervisning og oppfølging av studenter, som skal gjennomføres i løpet av et semester. Informanten sier at: *«det er jo veldig semesterbasert hos oss, ut i fra hvilke fagområder man skal undervise i (...) så har de et sånn årshjul som ruller og går»*. For at organisasjonen skal kunne levere det utdanningstilbudet de har fastsatt, har de ansatte som har som hovedoppgave å koordinere aktiviteter og utarbeide planer som gir en oversikt over aktivitetene: *«vi har jo egne rådgivere som driver på med disse arbeidsplanene og bemanningsplanene, som jobber fulltid med det, fordi at det er 1400 ansatte og at det er et*

puslespill av en annen verden som skal gå opp». Disse medarbeiderne utvikler ulike planer med ulike formål, hvor de også utvikler og jobber ut fra flytdiagrammer for hvordan prosessene skal være. Gjennom planleggingen blir alle aktivitetene definert og fordelt mellom ansatte slik at de med sikkerhet kan vite at alle oppgavene blir gjennomført.

Organisasjonen til informant 1 er en organisasjon som produserer næringsmidler, og består av flere avdelinger. Organisasjonen arbeider i utgangspunktet ut fra sesong for næringsmiddelet de produserer, men de må også rette seg etter markedet. Organisasjonen blir påvirket av salg og salgspris i markedet: *«(...) så det er flukter med prisen. Og det gjør at det ikke er bare, du kan ikke se på kalenderen og se når du har sesongsvingninger. Noe kalender, men mye pris*». Dette forteller noe om hvordan organisasjonen til informant 1 arbeider, og hvilke faktorer de må forholde seg til i planleggingsarbeidet. Bemanningsplanleggingen foregår i et samarbeid mellom ulike parter i organisasjonen. Det er informanten selv, og ansatte som er sentrale aktører i hver avdeling, som drøfter bemanningsspørsmål for den enkelte avdelingen. Partene er produksjonssjef eller fabrikkssjef, daglig leder, HR-sjef og økonomiavdelingen.

Organisasjonen til informant 4 består av fire store avdelinger og hver avdelingsleder har ansvar for organisering av sin avdeling: *«vi har 3300 ansatte, ikke sant, det er mange, også har vi fem.. fire større avdelinger, med direktører, så hver direktør har ansvar egentlig for sin portefølje*». Informant 4 forteller om at organisasjonen nylig har vært gjennom en omfattende omstillingsprosess, som har endret måten de tenker på, og at de benytter metodikker i arbeidet om å nå mål: *«(...) så strategi kan fort bli for svulstig, eller for altomgripende at det faktisk ikke gir mening, men nå har vi jo noen metodikker som vi bruker å arbeide etter, og som vi øver oss til å bli god på, så da tenker jeg det at det vil hjelpe vesentlig (...) det heter porteføljestyring, altså prosjektstyring, med en metodikk vi bruker*».

Tre av organisasjonene informerer om at de utarbeider planer som danner et grunnlag for arbeidet i en mer eller mindre bestemt periode. Organisasjonen til informant 3 utvikler et veikart som inneholder beskrivelser av produktene de skal utvikle til en bestemt frist, som de organiserer arbeidet i. Organisasjonen til informant 5 skal systematisere mange aktiviteter som skal skje i løpet av et semester, og de har også egne ansatte som jobber med denne systematiseringen, som jo forteller noe om hvor omfattende denne prosessen er. For informant 6 er de i stor grad veiledet av sin hovedorganisasjon, og jobber systematisk for å være en effektiv og miljøvennlig organisasjon som skal fortsette å drifte i mange år fremover.

Gjennom sin OR-plan har de en oversikt over de aktivitetene som skal gjøres, og strategien er bestemt av hovedorganisasjonen.

Organisasjonen til informant 1 er en privat organisasjon som i stor grad må tilpasse seg svingninger i markedet, og i tillegg til at de må arbeide ut fra sesong, må de være forberedt på at alt ikke blir akkurat slik de hadde forutsett. De er likevel rustet for at uforutsette endringer kan oppstå, og de er forberedt på dette. For organisasjonen til informant 2 er de i stor grad styrt av de oppgavene de blir tildelt, og disse kan heller ikke forutses. De må derfor tilpasse seg til de aktuelle oppdragene etter hvert som de blir utdelt. Organisasjonene arbeider ulikt for å nå de målene som gjelder for sin organisasjon, og derfor vil tilpasning av bemanning også være ulikt mellom organisasjonene. Informant 1, 2 og 4 opplyste ikke om at de arbeidet etter planer, i motsetning til organisasjonene til 3, 5 og 6.

De seks organisasjonene som har bidratt til datamaterialet i denne undersøkelsen er ulike organisasjoner. Halvparten av organisasjonene er offentlige og den andre halvparten er private, men det er også stort skille mellom organisasjonens formål og funksjon både mellom de private og de offentlige organisasjonene. Dette har også betydning for hva organisasjonene ønsker å oppnå i sin organisasjon, og har ulike målsetninger de arbeider for å nå. Derfor vil de ulike organisasjonene også ha nytte av vidt forskjellige funksjonsplaner, som er skreddersydd innen hver organisasjon, for at den enkelte organisasjonen skal kunne nå sine mål. For informantene i denne undersøkelsen var det stor forskjell mellom funksjonsplanene, men det var også stor forskjell på hvor definerte funksjonsplanene var, ut fra skildringene fra informantene.

Som vi så i teoridelen har Mintzberg (et al., 2003, s. 3) utarbeidet ulike former for strategi, og en av disse var strategi som plan. Denne teorien om strategi er aktuell i denne sammenhengen fordi strategi som plan er beskrevet som et sett med bevisste tiltak som skal gjennomføres på en bestemt måte og i en bestemt rekkefølge, for å nå et mål. Jeg har valgt å tolke en funksjonsplan som en beskrivelse av hva organisasjonen ønsker å oppnå med arbeidet, og hvordan dette skal gjennomføres. Dette kan betraktes som en strategisk prosess, fordi strategi kan defineres som planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, med formålet om å nå et mål. Organisasjonene planlegger for hva som skal gjennomføres i fremtiden, og noen beskriver arbeidet i en funksjonsplan for å nå mål.

Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 57) sier at det først steget i en strategiprosess er å ha en strategisk intensjon som innebærer å definere mål, og Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 42)

omtaler strategi som «veien mot målet». Alle organisasjonene i denne undersøkelsen har ulike målsetninger de jobber for å oppnå. Målet for organisasjonen til informant 3 å levere produktene til fristen, organisasjonen til informant 2 skal løse oppdragene de blir tildelt, og organisasjonen til informant 5 skal levere de utdanningstilbudene de har fastsatt. Organisasjonen til informant 6 har definert to hovedmål for organisasjonen, og det er at de både skal være mest kostnadseffektive og miljømessig industriorganisasjon av denne typen, i verden.

Mintzberg (1994, s. 16-21) skildrer strategiprosessen gjennom fire punkter. Det første punktet dreier seg om hvordan organisasjoner kan planlegge strategisk, og det aller første en organisasjon kan gjøre er å systematisere og koordinere aktiviteter som må gjennomføres på veien mot målet. Målet for organisasjonen kan derfor gjerne være utgangspunktet for utvikling av organisasjonens strategi. I denne undersøkelsen er det et skille mellom i hvilken grad organisasjonene har systematisert aktivitetene. Informant 2 opplyser ikke om at deres aktiviteter er nedfelt i en bestemt funksjonsplan. Organisasjonen til informant 3 har en tydelig systematisering av aktiviteter i sitt veikart, og organisasjonen til informant 5 har også en arbeidsdeling i semestrene sine som er tydelig beskrevet i arbeidsplaner. Organisasjonen til informant 6 har også systematisert aktiviteter i sin OR-plan. Informant 1 har ikke en like tydelig systematisering i en bestemt plan. Organisasjonen til informant 4 har en tydelig ansvarsfordeling, og det kan tenkes at de har etablert tydeligere planer på lavere nivå enn hva informanten informerte om.

Mintzberg (1994, s. 24) beskriver videre at en organisasjon ofte utvikler planer basert på en kombinasjon av strategi som mønster, altså basert på erfaring om hva som har skjedd tidligere, og ut fra antakelser om hvordan fremtiden vil utspille seg. Mintzberg (1994, s. 16-21) peker også på at organisasjoner må involvere fremtiden i planleggingen. Både organisasjonen til informant 3 og organisasjonen til 5 utvikler planer som gjelder for et halvt år. De gjør derfor den samme planleggingsprosessen gjentakende, og kan derfor benytte seg av en strategiprosess de har gjennomført tidligere. Slik Mintzberg (1994, s. 24) skildrer i sin teori om strategi som mønster. Her kan organisasjonene til informant 3 og 5 benytte seg av erfaringen fra strategiprosessen de har gjennomført tidligere, med utvikling av veikart og planlegging av semester, og tilpasse innholdet slik at det gjelder den fremtidige periodens målsetninger. Kanskje kan denne gjentakende prosessen gi mer effektiv planlegging, og dermed spare ressurser.

Det er et skille mellom hvor lange perioder organisasjonene planlegger for, og Grimsø (2015, s. 108) stiller spørsmål ved nytteverdien av å planlegge på lang sikt. Organisasjonene har ulike formål med sine planer. For organisasjonen til informant 5 er formålet å bemanne alle aktivitetene for hvert semester, og her er det hvert semester som gjelder av gangen. Når de er i mål med planleggingen for et semester, starte de arbeidet med å planlegge neste semester. Situasjonen er liknende for organisasjonen til informant 3, som skal levere produkter til to tidsfrister i året. De planlegger derfor også for hvert halvår. For organisasjonen til informant 6 derimot er planleggingshorisonten mye lengre, hvor de planlegger for fire år av gangen. Grunnen til dette kan være at organisasjonen ikke er nødt til å forholde seg til tidsfrister på samme måte, med gjentakende kortsiktige prosesser. Ved prosjekter vil planleggingshorisonten tilpasses det aktuelle formålet, men vil ikke være gjentakende på samme måte som hos organisasjonene til informant 5 og 3.

4.1.2 Arbeidskraft for å nå mål

Grimsø (2015, s. 107) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ planlegging av bemanning, og den kvantitative planleggingen innebærer vurdering av antall ansatte med ulike kvalifikasjoner, og når det er behov for disse. I denne delen av prosessen gjennomfører organisasjonene analyser og utvikler prognoser av behov for bemanning, med utgangspunkt i organisasjonens funksjonsplaner. Altså at organisasjonen vurderer hvilke kategorier av ansatte de trenger for å kunne nå organisatoriske mål, og hvor mange ansatte det vil være behov for. Som vi så innen forrige hovedaktivitet er det ulike mål og vurderinger som ligger til grunn for organisatoriske aktiviteter, og i denne delen skal det dreie seg om bemanning. Her har jeg også valgt å ha med det informantene beskriver som formålet med organisasjonenes bemanningsplanlegging, for å få et innblikk i hva informantene selv tolker som nytteverdien av å planlegge sin bemanning.

For organisasjonen til informant 1 blir produksjonssjef, fabrikkjef, daglig leder, økonomiavdelingen og HR enige om hvilke kompetanser de har behov for i hver enkelt avdeling. Her vurderes også hvor mange mennesker de trenger, og hvordan de skal klare å jobbe mest mulig effektivt. Hvor mange mennesker de trenger avhenger av flere forhold, blant annet produksjon, sesong og marked. De må også forholde seg til en rekke lover for produksjonen, og fordi dette er levende vesener, er det bestemte tider av året hvor de skal slaktes. Dette påvirker dermed hvor mange mennesker de trenger og når de trenger de.

For organisasjonen til informant 1 avhenger organisasjonens produksjon både av sesong for næringsmiddelet de produserer og sesong for dagslys, hvor de benytter gjennomsnittsberegninger for bemanningsbehov: *«vi har en viss formening om hvilke deler av året trenger vi mest (...) og når trenger vi minst. (...) så har jeg vært med på å kjørt en prosess der vi får styre arbeidstidene og utnytte den best mulig i den lyse tiden av året, eh... så der bruker vi gjennomsnittsberegninger av arbeidstider»*. Organisasjonen påvirkes også av salg og salgspris i markedet. Her oppstår det også utfordringer i forbindelse med bemanning, ved at det plutselig kan bli behov for mer arbeidskraft. Derfor er det enklere for organisasjonen å forutse hvilke behov det vil være for bemanning når markedet er stabilt, enn når det oppstår uforutsette svingninger: *«(...) hvis prisbildet er normalt, hvis den usikkerhetsfaktoren er normal, så er det mye lettere for oss å predikere»*.

Informanten peker på hva som er som er formålet med bemanningsplanlegging i organisasjonen: *«optimal bemanning for best mulig kvalitet og økonomi (...) på de to fabrikkene er jo lønn den høyeste innsatsfaktoren vi har, så det er klart at det er en del av strategien, både det å sørge for at du har riktig kompetanse, men også at du har nødvendige hender til å jobbe»*. Her påpeker informanten at det er en tydelig sammenheng mellom organisasjonens strategi og bemanningsplanlegging, fordi der de har mange ansatte for å gjennomføre et eller flere ledd i produksjonen vil lønnskostnaden være høy. Informanten påpeker at det er viktig at bemanningen stemmer i henhold til behovet de har for arbeidskraft, slik at lønnskostnadene ikke er høyere enn de må være: *«overbemanner du så blir økonomien.. blir kostnaden for høy, underbemanner du så får du ikke levert de produktene du skal»*. Det vil derfor være en økonomisk konsekvens både om de har for mange og for få ansatte, det er derfor viktig at organisasjonen treffer så nøyaktig som mulig med antallet ansatte.

Organisasjonen til informant 4 har nylig vært gjennom en omstillingsprosess, og en slik prosess innebærer en stor endring for organisasjonen: *«(...) så har jo vi kommet i en situasjon at vi har tegnet opp kartet litt på nytt, og da ble bemanningsplanen kjempeviktig for å utfordre både ledere først og fremst, men også tillitsvalgt, altså hva er det vi har.. rammene våre også økonomien, men hvordan skal dette se ut for fremtiden (...) vi har tegnet nye organisasjonsmodeller og så ressurs-satt de ulike seksjonene»*. Gjennom omstillingsarbeidet har de utarbeidet bemanningsplaner for hvordan bemanningen skal se ut i de ulike avdelingene. De har sett på hvilke ressurser de har i en avdeling, og hvilke personer som skal være i de ulike stillingene. Informant 4 mener at bemanningsplanen er et ryddig verktøy som

gir mulighet til å få oversikt over bemanningen og i tillegg får en oversikt over økonomien: «(...) de får en oversikt og en bevissthet... det er kanskje det aller, aller viktigste. Så får de litt mer kontroll på økonomien knyttet til det». Informanten påpeker at de skal være bevisst på ressursbruken sin, av de menneskelige ressursene, fordi ansatte innebærer høye lønnskostnader.

Informant 4 fortalte også om et tilfelle hvor de ble tildelt et nytt ansvarsområde av myndighetene, hvor de var nødt til å etablere en helt ny arbeidsstokk til den nye avdelingen: «(...) da var jo bemanningsplanlegging det viktigste her, da kjørte vi jo prosesser med å tegne lapper på veggene og se på hvor mange stillinger må vi ha av (...), hvor mange av sånn og sånn og sånn, ting som vi ikke har hatt noe begrep om før, men da blir på en måte det... den prosessen særdeles viktig før vi begynte å rekruttere inn, sånn 120 stillinger». Her påpeker informanten også hvor sentralt bemanningsplanleggingen, vurderingen av hvilke kompetanser og hvor mange ansatte med de ulike kompetansene det ville bli behov for i den nye avdelingen.

Informant 6 er HR-sjef i en privat industriorganisasjon og mener at formålet med bemanningsplanlegging er å jobbe med å være i forkant, slik at de i fremtiden kan få færre utfordringer med å rekruttere kompetanser: «formålet er å prøve å være i forkant (...) men det er vanskelig å være det, men det ville vært helt umulig uten en plan, så det er... det er avgjørende». Som nevnt i forrige delkapittel gjør organisasjonen til informant 6 investeringer i utstyr for at organisasjonen skal kunne driftes i mange år frem i tid. Et av de viktigste elementene for å nå målene i denne organisasjonen er å sørge for at de har de riktige kompetansene og antallet ansatte for å nå målene.

Organisasjonen til informant 6 benytter en OR-plan, som både inneholder informasjon om målsettinger og strategi for å nå disse. I tillegg benytter deg seg av en annen plan, som dreier seg om bemanningen. Denne inneholder informasjon om hvilke kompetanser organisasjonen har behov for: «(...) hvilken type kunnskap er vi ute etter, hvilken formal kompetanse er det vi trenger». I et samarbeid mellom ledelsen i organisasjonen setter de mål for kompetanse i organisasjonen, og det er satt mål for hvor langt de skal ha kommet når det gjelder anskaffelse av kompetanse i løpet av en fireårsperiode: «(...) her står det tiltak, hva gjør vi for at vi de neste fire årene skal nærme oss målene våre». Blant annet er det mål om at organisasjonen skal ha en bestemt fagbrevdekning innen 2026.

Organisasjonen til informant 5 har et godt etablert system med flere ulike analysesystemer som skal bistå i prosessen med å utarbeide analyser og prognoser av hvilke kategorier kompetanser det vil være behov for. Organisasjonen har ansatte som spesifikt jobber med bemanningsplanlegging i organisasjonen, og de utarbeider planer for fordeling av bemanning. De gjennomfører behovsanalyser hvor de ser hvilke menneskelige ressurser det er behov for, og fordeler ansatte ut over de ulike arbeidsoppgavene: *«(...) det jobbes jo sånn sett primært ute på fakultetene i forhold til den der behovsanalysen som gjøres»*. Informant 5 forteller at formålet med å jobbe med bemanningsplanlegging er å kunne ha en oversikt over hvem som skal gjøre hvilke oppgaver i organisasjonen, og er et verktøy for å sikre kontroll: *«det er jo å ha oversikt og struktur på det (...) uten den bemanningsplanlegginga så hadde vi jo ikke hatt den oversikten eller den kontrollen rett og slett»*.

Organisasjonen informant 5 tilhører er styrt av politiske vedtak, som gjør at organisasjonen noen ganger må gjøre endringer som vil medføre nyetablering av bemanning: *«(...) kanskje skjer det endringer, at man ja skal ta over større prosjekter, eller, og det er vil jo kreve så så mange nye årsverk»*. Da er de nødt til å etablere bemanning fra starten av, fordi organisasjonen ikke har bemannet det aktuelle prosjektet tidligere. Når organisasjonen skal i gang med å planlegge et nytt prosjekt, må de søke om økonomiske midler til å gjennomføre prosjektet. Da blir det satt i gang en prosess med planlegging av bemanning: *«når man sender inn søknader på prosjektmidler, så begynner man å tenke hvem man kan skrive inn i prosjektet ikke sant»*.

Informant 2, som er HR-sjef i en offentlig organisasjon sier at formålet med bemanningsplanlegging hos de er å gjennomføre oppdragene de blir tildelt av myndighetene. For å gjøre det må de ha de riktige kompetansene, og da må de jobbe med kompetanseutvikling hos ansatte eller rekruttere kompenser eksternt: *«vi må være up to date når det gjelder kompetanser...»*. I organisasjonen til informant 2 er det ledergruppa som jobber med bemanningsplanlegging, og ledergruppa består av leder, nestleder og noen avdelingsdirektører. Hver avdelingsdirektør har et bestemt ansvarsområde med oppdrag som bestemmes av myndighetene og det er avdelingsdirektørene kjenner sine oppdrag best, og de vil gjøre en vurdering av bemanningen hvor de ser om de må gjøre noen grep i forbindelse med endring av bemanning. Det er avdelingsdirektøren som har eierskap til bemanningen i sin avdeling, og vet hvilke kompetanser det er behov for, for å gjennomføre oppdragene. For organisasjonen til informant 2 har de ingen prognoser for hvordan bemanningen ser ut om to år.

Formålet med bemanningsplanlegging for organisasjonen informant 3 tilhører, som er en privat organisasjon som utvikler programvare, skildres slik: *«formålet er rett og slett å sørge for at vi klarer å skape de produktene vi skal innenfor tidsfristen som vi selv har satt oss, og som også kundene har fått ei forventning om skal leveres da»*. Organisasjonene i denne undersøkelsen har utarbeidet planer basert på å nå et fastsatt mål. For organisasjonen til informant 3 har de fastsatte mål om når produktene skal leveres, og aktivitetene i funksjonsplanen er planlagt ut fra disse målene. De bevisste tiltakene som skal gjennomføres er utarbeidet av produksjefene og utviklingslederne, som har erfaring innen dette området. De har kunnskap om hva arbeidsoppgavene innebærer, og planlegger bemanning ut fra disse behovene, for å komme i mål med produktene.

Både Mintzberg (1994, s. 16-21) og Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 57) tar utgangspunkt i organisasjonens større og mindre målsettinger for å utarbeide strategi. Som vi så i forrige del utarbeider organisasjonene mer eller mindre definerte planer for arbeidet som skal bringe organisasjonen på vei mot målet. Det som kanskje kan defineres som et mindre mål på veien mot hovedmålet, er delmålet om optimal bemanning. Grimsø (2015, s. 107) sier at hensikten med bemanningsplanlegging er nettopp å bidra til at organisasjonen når sine mål. Ettersom både organisasjonens strategi og organisasjonens bemanningsplanlegging er aktiviteter som skal bidra til at organisasjonen når sine mål, kan det være en sammenheng mellom organisasjonens bemanningsplanlegging og organisasjonens overordnede strategi for å nå mål.

Mange av informantene er bevisste på at formålet med bemanningsplanleggingen er å ha tilstrekkelig med kompetanse og ansatte til å kunne drive organisasjonen på en tilfredsstillende måte. De organisasjonene som har definert planer for fremtidige aktiviteter benytter også den for å finne ut hvilke kompetanse de har behov for og hvor mange ansatte de trenger. Dette gjelder særlig organisasjonen til informant 3 og 5, som har detaljerte planer og tilhørende arbeidsfordeling. Selv om de andre organisasjonene forteller om like detaljerte planer med en tydelig tidsfrist, har også organisasjonen til informant 1 og 6 også en klar arbeidsdeling i sine organisasjoner. Begge disse organisasjonene er avhengig av kontinuerlig drift av sin produksjon, som innebærer planlegging av bemanning.

Informantene viser at det er et tydelig formål med å planlegge bemanning. For organisasjonen til informant 1 er det et tydelig definert formål med bemanningsplanleggingen, og det er for å få best mulig økonomi, og presiserer i tillegg at det er viktig å ha akkurat tilstrekkelig med

bemanning. Dette fordi om det ikke er nok bemanning får de ikke levert de produktene de skal, og hvis det er for mye bemanning blir kostanden for høy. For organisasjonen til informant 5 er formålet å ha oversikt og struktur for å kunne ha kontroll, og for organisasjonen til informant 6 er formålet med bemanningsplanleggingen å være i forkant av utviklingen. Organisasjonen til informant 2 jobber for å ha de riktige kompetansene for å løse oppdragene, og organisasjonen til informant 4 er formålet å få en oversikt og bevissthet rundt bemanning, slik at de også kan få kontroll på økonomien som er knyttet til bemanning. For organisasjonen til informant 3 er formålet for organisasjonen og formålet med bemanningsplanlegging i organisasjonen det samme, altså at de skal klare å levere produktene til tidsfristen.

Flere av informantene påpeker at en målsetning med bemanningsplanleggingen er å ha kontroll på økonomien rundt det, slik både Sunde (1997, s. 50) og Grimsø (2015, s. 32) påpeker er arbeidskraft kostbart og feil bruk kan gi økonomiske konsekvenser. Derfor kan det være en viktig målsetning med bemanningsplanleggingen å innlemme dette med økonomisk oversikt og kontroll. For de private organisasjonene er det økonomiske aspektet sentralt (Roos, Roos, von Krogh, 2021, s. 83). Informant 3 sier at det er viktig at de har riktig bemanning for å kunne levere produktene til fristen. Informant 1 påpeker at de jobber for å få en optimal bemanning, for best mulig kvalitet og økonomi. Organisasjonen til informant 6 arbeider med bemanningsplanlegging for å være i forkant av utviklingen, og påpeker at det ville vært umulig uten en plan.

Selv om det kun er de private organisasjonene som har mulighet til å oppnå økonomisk gevinst som følge av arbeidet med å ha optimal bemanning, er også de offentlige organisasjonene opptatt av det økonomiske aspektet i bemanningsplanleggingen, på grunn av at de må forholde seg til budsjett (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 100). For organisasjonen til informant 4 er formålet med bemanningsplanlegging både å oppnå en bedre oversikt over de menneskelige ressursene, men også mer kontroll på det økonomiske aspektet i bemanningsplanleggingen. Informanten påpeker at organisasjonen skal være bevisst på ressursbruken sin. For organisasjonen til informant 5 er formålet med deres bemanningsplanlegging å få en oversikt og struktur på bemanningen, og at det ikke ville vært mulig å ha kontroll uten en plan. Formålet med bemanningsplanlegging for informant 2 er å ha den riktige kompetansen til å kunne løse oppdragene de blir tildelt. Her er det en tydelig sammenheng mellom organisasjonens formål og bemanningen. Uten den riktige bemanningen vil det heller ikke være mulig for organisasjonen å fungere.

Organisasjonen til informant 1 arbeider ut fra sesong for næringsmiddelet de produserer, og vet når det er naturlig å gjennomføre slaktning. Dette er et utgangspunkt som er forholdsvis enkelt å forholde seg til, og kan på bakgrunn av denne informasjonen utarbeide en strategi for bemanning. En strategi kan i de færreste tilfeller være fullstendig tilsiktet, som vi har sett innebærer det at det man har planlagt blir fullstendig realisert (Mintzberg, 1994, s. 24-25). I virkeligheten vil en strategi bestå av et realisert mønster som kun er delvis planlagt på forhånd, og kaller en kombinasjon av planlagte og tilsiktede strategier for fremvoksende strategier. For en organisasjon som opererer i et marked, som organisasjonen til informant 1, må de ofte tilpasse seg svingninger i markedet. Funksjonsplanen til organisasjonen til informant 1 kan betraktes som en organisasjon som har en strategi som plan i form av at de tar utgangspunkt i sesong, men de er likevel forberedt på at de må gjøre endringer på kort varsel, for å få mest mulig avkastning av svingningene i markedet. Når salgsprisen er høy er de interessert i å få solgt mest mulig av sitt produkt.

Både informant 5 og 4 er offentlige organisasjoner som ivaretar viktige samfunnsfunksjoner i den norske modellen (Bungum, Forseth og Kvande, 2015, s. 15-16), og er styrt av politiske vedtak og styringsprosesser (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 82). Informant 4 forteller om en situasjon hvor de hadde god nytte av bemanningsplanlegging da de måtte opprette en ny avdeling, fordi de ble tildelt et nytt ansvarsområde. Her etablerte de en helt ny arbeidsstokk, hvor de startet med å finne ut hvilke kompetanser det var behov for, og hvor mange. Informant 5 forteller om en situasjon hvor de var nødt til å legge ned en avdeling som følge av politiske beslutninger. Her måtte de gjøre tiltak som innebar å finne nye stillinger for de ansatte som var berørte, men om de ansatte ikke var villige til å flytte på seg måtte de få oppsigelse. Dette viser at de politiske beslutningene som styrer de offentlige organisasjonene ofte fører til at organisasjonen må gjøre store endringer i bemanning, både når det gjelder ansettelse, forflytning eller oppsigelse.

4.1.3 HR-funksjonen

Som vi har sett planlegger organisasjonene for fremtiden på ulike måter, og gjennom ulike planer. I skildringen av hvordan organisasjonene jobber med planleggingen, får vi også innblikk i hvilke ansatte som jobber med dette i noen av organisasjonene. Blant annet i organisasjonen til informant 3 er det produksjefene og utviklingslederne som samarbeider om å utvikle veikartet, og organisasjonen til informant 5 har ansatt medarbeidere som har som hovedoppgave å planlegge semestrene. I organisasjonen til informant 4 er det de fire avdelingslederne som har ansvaret for hver sin avdeling. Alle seks informantene i denne

undersøkelsen er HR-ledere, og grunnen til dette valget var for å få innblikk i bemanningsplanleggingen fra HR sitt perspektiv. Jeg skal derfor se på hvilken rolle HR-lederne har i arbeidet med strategi og personalplanlegging i organisasjonene.

Organisasjonen til informant 5 er en stor offentlig organisasjon, og som sagt er det ansatte som utelukkende jobber med arbeidsplaner for semestrene. Her har HR et mer overordnet blikk over arbeidet med bemanning som blir gjort på avdelingene. I HR-avdelingen gjennomfører de analyser for bemanningen, og er involvert i arbeidet med rekruttering og budsjett: *«vi er jo tungt involvert i forbindelse med rekruttering (...) vi er jo involvert på det stadiet, der man diskuterer og drøfter, også budsjettprosessene i forhold til.. kan man øke bemanninga for eksempel(...)»*. Når de ansatte som jobber med bemanningsplanlegging i organisasjonen til informant 5 har fordelt alle arbeidsoppgaver og ansvarsområder, ser de hvor det er mangler: *«(...) ser at det er hull, så kommer denne bestillingen, at nå må vi lyse ut ei stilling, og da har vi jo et ansetteleseutvalg som vedtar disse utlysningene og ansettelsene etter hvert»*. Når det forkommer hull i planleggingen, altså at de mangler ansatte med bestemte kompetanser, må de rekruttere eksternt.

Informant 3 forteller om HR-avdelingen sin funksjon i organisasjonen: *«(...) i forhold til ressursplanlegging og sånn så er jo, det er ikke noe sånt... vi i HR blir jo bare «enabled» ved behov, altså da trykker de på knappen også spør oss, så vi er ikke involvert i produktplanlegginga eller noe sånt (...) så gjør vi mye av det arbeidet i forkant, også gjør vi mye arbeid i etterkant»*. Organisasjonen til informant 3 har en tydelig inndeling, hvor HR-avdelingen gjør arbeidet i forkant og etterkant av bemanningsplanleggingen som etableres i veikartet. Arbeidet i forkant dreier seg om omdømmebygging og å sikre tilfang gjennom utdanningsinstitusjoner blant annet, og arbeidet i etterkant dreier seg om rekruttering av arbeidskraft. Når det blir behov for å rekruttere blir HR involvert: *«(...) så kobler de inn HR, for å se på hva er det... hva er det vi kan bidra med der de har avvikende forhold (...) der de ikke har nok folk rett og slett, og hva vi kan gjøre da for å få på plass mer ressurser»*. Også om de blir nødt til å planlegge på nytt blir HR koblet inn, og om det skulle oppstå behov underveis i tidsperioden.

Informant 4 er leder for strategisk HR og kommunikasjon i denne organisasjonen, og denne offentlige organisasjonen er delt inn i en administrasjonsavdeling og flere andre avdelinger som ivaretar hvert sitt område i organisasjonen. Direktørene i avdelingene har ansvar for bemanningsplanlegging i sin avdeling, og inkluderer lederne i avdelingene i arbeidet. I

omstillingsprosessen organisasjonen nylig har gjennomgått la informanten til rette og fungerte som en sparringspartner i arbeidet med å utvikle bemanningsplaner for avdelingene. *«Fordi at vi har tegnet nye organisasjonsmodeller og så ressursatt de ulike seksjonene, og da har min rolle vært å sørge for at det her totalprosjektet skal komme i havn».*

Etter omstillingsprosessen følger HR-avdelingen opp direktørene, og er en støttefunksjon som sørger for at direktørene også har et aktivt forhold til bemanningsplan etter omstillingsprosessen er gjennomført: *«(...) sånn at foreløpig er det ganske bevissthet på det, men vi ser jo det at det kan jo fort dale... og da får jo vi en litt sånn vokterrolle».* Informanten forventer at avdelingene skal ha et aktivt forhold til bemanningsplanen i sin avdeling, og informanten forteller at de skal ha møter hvor de diskuterer bemanningsplan en gang i året.

For organisasjonen til informant 4 er bemanningsplanleggingen primært ute i avdelingene, hvor HR-personalledere i avdelingene skal ha et aktivt forhold til sin bemanningsplan. Her skal de legge til rette for medbestemmelsesapparatet: *«Tillitsvalgte skal inn... i også å ha en innsikt i bemanningsplanen, vi kan ikke bare øke på med fem nye stillinger på en avdeling uten at vi har fagforeningene hvertfall i drøftinga rundt det. Eller når vi kutter, er også de tillitsvalgte med, så vi har ulike medbestemmelsesorgan som blir involvert i det, vi er en offentlig virksomhet, så da er tillitsvalgtsida viktig her da».* I denne organisasjonen skal ulike medbestemmelsesorgan blir involvert i bestemmelser som angår endring i bemanning, hvor tillitsvalgte har innsikt i bemanningsplanen og fagforeningene skal også inkluderes i drøftinga: *«(...) vi jo politisk styrt, og de er jo opptatt av at vi gjør ting riktig og ordentlig».*

Informant 2 er ikke en del av ledergruppa, og blir først involvert i bemanningsplanleggingen når noen i ledergruppa formidler at de har behov for å ansette en ny medarbeider. Informanten forteller om at ledelsen gjennomfører ukentlig møter hvor de har strategiske diskusjoner, som antakelig dreier seg om planlegging av hvordan de skal løse oppdragene. Informanten er imidlertid ikke deltakende i disse møtene, og har derfor kanskje ikke full oversikt over hverken hva som diskuteres eller planlegges på disse møtene.

Organisasjonen til informant 1 er en privat organisasjon i næringsmiddelindustrien, og informanten skildrer sin rolle i organisasjonen: *«som HR-sjef så har jeg jo et overordnet ansvar for både morselskapene og døtrene i XX. Og min rolle i bemanningsplanlegginga varierer i forhold til hvilken fase selskapene er i».* Som vi så i forrige del er HR deltakende i arbeidet med å planlegge hvilken bemanning hver avdeling trenger til enhver tid, og er derfor en aktiv part i bemanningsplanleggingen.

For organisasjonen til informant 6 har HR-avdelingen en sentral rolle i organisasjonen, hvor informanten selv er en del av ledelsen i organisasjonen, som består av åtte ansatte.

Informanten er både involvert i planleggingsarbeidet for aktiviteter og mål for organisasjonen, og i arbeidet som dreier seg om bemanningsplanlegging. De benytter seg av en OR-plan som er en oversikt over stillingene de har i organisasjonen, og vurderinger rundt hvilke endringer som kommer til å skje: *«(...) to ganger i året sitter jeg og direktøren sammen med HR sjefen vår, og går igjennom den, og diskuterer hva kan vi gjøre, hvor skal vi sette inn et støt, hvor skal vi begynne å lete etter talenter»*. Informant 6 har også en sentral funksjon i arbeidet med å rekruttere kompetanser, og jobber aktivt med å øke tilfanget av ansatte til organisasjonen. I planleggingsarbeidet med å vurdere hvilke kompetanser og ansatte det er behov for *«så vi har jo jevnlig møter der vi sitter sammen med de tillitsvalgte, og da er det litt viktig at vi har kontroll på hvor mange ledige stillinger»*. Oversikten over disse stillingene har de i OR-planen, og de jobber derfor aktivt med å oppdatere den for å ha kontroll.

Opplysningene fra informantene tyder på at det er forskjell mellom hva som tillegges HR-funksjonen, og i hvilken grad HR involveres både når det gjelder organisasjonenes strategiarbeid og bemanningsplanlegging i de ulike organisasjonene. Grimsø (2015, s. 105) hevder at den ansatte som er ansvarlig for personalplanlegging, ofte en HR-direktør, må være integrert i organisasjonens ledergruppe. Dette begrunnes med at organisasjonens strategi og mål, også er grunnlaget for personalplanleggingen. Hvorvidt informantene er involvert i organisasjonens ledelse varierer.

I organisasjonen til informant 5 har de ansatte som utelukkende jobber med planlegging av semester og fordeling av arbeidsoppgaver til de ansatte. Her har HR en overordnet rolle, hvor de gjør analysearbeid i forbindelse med bemanningsplanlegging og gjennomfører rekrutteringer når de får beskjed om at det er hull i systemene til de ansatte som planlegger. For organisasjonen til informant 3 er det en tydelig arbeidsfordeling i utarbeidelse av veikart og bemanningsplanlegging. Informanten er imidlertid ikke involvert i planleggingen av veikart, men gjør arbeidet i forkant og etter kant av planleggingen, hvor de hovedsakelig arbeider med å økte tilfanget av ansatte. I organisasjonen til informant 1 har HR en sentral rolle med overordnet ansvar i bemanningsplanleggingen, hvor partene samarbeider om spørsmål som dreier seg om bemanning.

I organisasjonen til informant 4 har HR en overordnet rolle i bemanningsplanleggingen, som jobber for å sikre at avdelingene planlegger sin bemanning, og kan fungere som en rådgiver

for avdelingene. HR har en sentral rolle i bemanningsplanlegging når de må etablere bemanning fra grunnen, som når de skal opprette en ny avdeling. HR har også en sentral rolle i omstillingsprosesser, som de nylig har vært gjennom. For organisasjonen til informant 1 har HR en sentral rolle i bemanningsplanleggingen, og har i tillegg et overordnet ansvar. I organisasjonen til informant 6 har HR en sentral rolle i bemanningsplanleggingen, og diskuterer bemanningen med ledelsen i organisasjonen. Opplysningene tyder på at HR-funksjonen er sentral i arbeidet på flere områder, både når det gjelder bemanningsplanlegging og organisasjonens overordnede strategi.

Proaktiv bemanningsplanlegging innebærer at organisasjonen forsøker å forutse behov i god tid, og her involveres HR-avdelingen (Grimsø, 2015, s. 110). Som også har likhetstrekk med det Lai (2021, s. 32) beskriver som en proaktiv HR-funksjon. Organisasjonen til informant 6 viser høy grad av proaktiv bemanningsplanlegging, hvor de gjør tiltak for å sikre rekruttering for fremtiden, samt at de forutser mer kortsiktige behov for bemanning. Her er også HR involvert i hele prosessen. Denne modellen passer ikke helt til situasjonen i organisasjonen til informant 3, fordi her kan det virke som avdelingene og HR jobber mer adskilt. Likevel er HR involvert i det proaktive arbeidet med å sikre rekruttering for fremtiden, og blir involvert når det oppstår behov. I denne organisasjonen er arbeidsdelingen mer tydelig enn i organisasjonen til informant 6 for eksempel. Her har HR-avdelingen en rolle som kan minne om strategisk partner for ledelsen, fordi opplysningene tyder på at HR-avdelingen har en sentral rolle i organisasjonens strategi hvor partene setter premisser for hverandre (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 33-34).

Ut fra Dysvik og Kuvaas (2020, s. 33-34) sin modell for sammenheng mellom HR-strategi og organisasjonens øvrige strategi, kan man tolke hvordan denne koblingen fungerer i de ulike organisasjonene i denne studien. Organisasjonen til informant 3 er helt avhengig av å ha tilstrekkelig med ansatte som har den riktige utdannelsen og erfaringen for å kunne utvikle de produktene de skal, og slik informant 3 opplyser er det også tegn til at organisasjonens ledelse er bevisst på hvilken rolle HR-avdelingen spiller i arbeidet med å ha tilstrekkelig med ansatte med kompetansen som behøves. Ut fra informasjonen som ligger til rette her, kan forholdet mellom HR-strategi og organisasjonens strategi tolkes som en toveis kobling hvor ledelsen inkluderer HR-funksjonen i strategiarbeidet. HR har en ganske lik funksjon i organisasjonene til informant 4 og 5, hvor HR har en sentral rolle i organisasjonenes ledelse og kan derfor betraktes som en toveis kobling, som kan gi en indikasjon på nivå tre i nivåinndelingen. Likevel har de ikke en sentral rolle i bemanningsplanleggingen, fordi denne oppgaven er

fordelt til avdelingene i organisasjonene. For organisasjonene til informant 1 og 6 har HR et tett samarbeid med organisasjonens ledelse, hvor opplysningene tyder på at de setter premisser for hverandre, som gir en indikasjon på at de er på det øverste nivået i Dysvik og Kuvaas (2020, s. 33-34) sin nivåinndeling av strategisk HR. I disse to organisasjonene kan HR derfor betraktes som en strategisk partner (Lawler og Mohram, referert i Lai, 2021, s. 32).

Den informanten som skiller seg mest ut er informant 2. Opplysningene tyder på at denne informanten hverken blir inkludert i organisasjonens ledelse eller organisasjonens bemanningsplanleggingsprosess, og blir først involvert når det er behov for å rekruttere eksternt. Her kan det virke som HR kanskje ikke har en strategisk rolle i organisasjonen (Lawler og Mohram, referert i Lai, 2021, s. 32), og at HR-funksjonen i denne organisasjonen har en reaktiv rolle, som innebærer at HR blir involvert etter organisasjonen har utviklet en strategi (Lai, 2021, s. 32). Å kun gjøre tiltak etter behovet har oppstått kan i tillegg forstås som det Grimsø (2015, s. 110) omtaler som reaktiv personalplanlegging, som dreier seg om at en handling kommer som en reaksjon på en situasjon.

I teoridelen så vi at fagforeningene retter kritikk mot utbredelsen av HR-feltet, fordi det oppfattes som en trussel mot trepartssamarbeidet i den norske modellen. I argumentasjonen vektlegges funksjonen tillitsvalgte har, som er en bistandsfunksjon for ansatte i konflikt, og at konflikt kan føre til utvikling og innovasjon i organisasjoner (Finnestrand, 2015, 92-102). Organisasjonen informant 4 tilhører er en stor offentlig organisasjon, og informanten forteller at en sentral rolle for HR er å legge til rette for et samarbeid mellom organisasjonen, fagforeninger og tillitsvalgte i vurderinger som gjelder bemanningen. Organisasjonen til informant 4 er en stor offentlig organisasjon som ivaretar viktige samfunnsfunksjoner, og har kanskje derfor et ekstra ansvar for å ivareta de viktige funksjonene i trepartssamarbeidet. Informanten påpeker også at på grunn av at de er politisk styrt, legges det press på at organisasjonen skal gjennomføre bemanningsplanlegging og endringer i bemanning etter gjeldende lover og retningslinjer. Offentlig sektor må forholde seg til flere retningslinjer og lover for flere forhold, eksempelvis både ved ansettelse og oppsigelse av arbeidstakere (Benson, 2014, s. 44 og 405).

Likevel opplyser også informant 6 om at de jevnlig drøfter planlegging av endring i bemanningen med tillitsvalgte i organisasjonen, som kan gi en indikasjon på at privat sektor også inkluderer viktige funksjoner i trepartssamarbeidet i bemanningsplanleggingen. Opplysningene fra informant 4 og 6 tyder ikke på at HR motvirker trepartssamarbeidet, men

at HR kan fungere som en fasilitator for samarbeid mellom ledelsen og ansattrepresentanter. HR-funksjonen kan kanskje derfor betraktes som en støttefunksjon for trepartssamarbeidet i det norske arbeidslivet, og HR kan kanskje heller være en forlengelse av den norske modellen, enn å være en trussel.

4.2 Andre hovedaktivitet

Denne hovedaktiviteten innebærer at organisasjonen gjennomfører analyser og prognoser av kvalifisert arbeidskraft internt i organisasjonen. Her analyseres blant annet turnover, forfremmelse og forflytning. Ut fra Grimsø sin beskrivelse av de fire hovedaktivitetene i praktisk personalplanlegging innebærer denne hovedaktiviteten også analyser og prognoser av tilgjengelig arbeidskraft eksternt i markedet (Grimsø, 2015, s. 107). Empiri og diskusjon som omhandler eksternt arbeidskraft har jeg imidlertid valgt å inkludere i den tredje hovedaktiviteten, som omhandler vurderinger av forholdet mellom behov for og tilgang til arbeidskraft.

4.2.1 Arbeidskraft internt i organisasjonen

I denne delen skal vi se på hvilke analysesystemer organisasjonene benytter seg av i bemanningsplanleggingsarbeidet for å analysere arbeidskraft internt, og fremtidige endringer i bemanningen og behov for arbeidskraft. Formålet med denne hovedaktiviteten i bemanningsplanleggingen er å få en oversikt over hvilken arbeidskraft som er tilgjengelig i organisasjonen, for å kunne planlegge bemanningen. Her er analyser av endring i bemanning sentralt, som turnover, forfremmelse og forflytning. Vi skal derfor se på hvilke verktøy og hjelpemidler organisasjonene benytter seg av i analysearbeidet, og i utvikling av prognoser for fremtiden.

Organisasjonen til informant 5 har ansatte som jobber med å utarbeide bemanningsplaner med ansvars- og arbeidsfordeling i organisasjonen for hvert semester. Her forteller informant 5 litt om hvordan de jobber med dette: *«(...) dette med når de skal begynne å planlegge semestrene sine, så ser de kanskje disse arbeidsplanene som de fyller opp med timene og emneansvar og sånn»*. Et av verktøyene de benytter er Excel-ark, hvor de plotter inn hvilke ansatte som skal undervise i bestemte emner, eventuelle permisjoner og tilhørende behov for vikarer.

Denne organisasjonen benytter seg av flere ulike verktøy i arbeidet og de benytter blant annet behovsanalyser og flytdiagram: *«(...) vi har jo også kvalitetssystemer med alle disse flytdiagrammene i forhold til hvordan prosessene skal være, og hvordan man på en måte jobber med det»*. Organisasjonen benytter også ulike personaldatasystemer som gir oversikt

over statistikker: «(...) man kjører ut statistikker på alt og så type ja, alderssammensetning, kjønnsammensetning, turnover, sykefravær, ikke sant, alle de her tingene, (...) pensjons, fratredelsestidspunkt og sånn type ting». Her opplyser informant 5 at de benytter seg av analysesystemene for å analysere både sammensetning av medarbeidere, men de får også prognoser for blant annet turnover og sykefravær.

Organisasjonen til informant 5 gjennomfører analyser hvor de forsøker å forutse fremtidige behov: «(...) men så har vi jo den mer analytiske delen, at vi ser på hva slags kompetanse kommer vi til å trenge i fremtiden». Informant 5 sier at de gjennomfører analyser for hvordan fremtiden vil se ut, og benytter analysesystemer hvor de kan simulere ulike fremtidsscenarioer: «(...) det er mange usikkerhetsfaktorer i forhold til hvordan fremtiden ser ut, i forhold til kompetansebehov(...)». Informant 5 påpeker at de analysene som gjennomføres for å få en pekepinn på hvordan fremtiden kommer til å bli, ikke nødvendigvis blir slik de hadde forutsett: «(...) det er jo kun prognoser, så det er jo ikke alltid at det vil vise seg at det er kompetanser man så for seg at man trengte, som viser seg å være riktig».

Når det gjelder personaldatasystemer mener informant 4 at organisasjonen ikke bruker dette nok: «altså på HR-analysesiden er det en sånn ting vi ser at vi er nødt til å se på mer, men det er klart vi har jo verktøyene, det er bare det å bruke det, og sammenstille det, så det er et stort potensiale». Her forteller informant 4 at de har verktøyene tilgjengelig, men at de ikke har utviklet en god rutine for å benytte disse i arbeidet, men at de ønsker å benytte de i større grad enn tidligere. Informant 4 påpeker også at når en person trer ut av en stilling, som enten kan være på grunn av pensjon eller at han eller hun sier opp stillingen, så er det ikke slik at stillingen automatisk fylles opp igjen. «(...) så det er ikke bare copy-paste liksom (...)». De benytter en jobbanalysemetodikk hvor de vurderer hva det er behov for, og ser først om det er noen andre avdelinger som kan fylle ansvarsområdet før de vurderer nytilsetting.

Informant 4 sier også at for den administrative avdelingen i organisasjonen er det litt annerledes praksis i bemanningsplanleggingen, fordi det er mindre utskiftning sammenlignet med de andre avdelingene i organisasjonen: «her er litt mer sånn statisk, selv om det skiftes litt folk og litt sånn». For administrasjonsavdelingen har de derfor ikke samme system for bemanningsplanleggingen, som de andre avdelingene.

Informant 1 opplyser om at de benytter seg av personaldatasystem for å ha oversikt: «vi har et personaldatasystem som er kjøpt i bunn og grunn for å tilfredsstille det at vi trenger å ha oversikt, vi bruker det i forhold til å registrere kompetanse». Her registrerer de den

kompetansen de har internt i organisasjonen, som et verktøy i arbeidet med å ha kontroll på hva slags arbeidskraft de har tilgjengelig. Det forekommer en del turnover i organisasjonen, som informanten sier er vanlig i denne bransjen.

I bransjen til informant 3 er det mangel på kompetansen organisasjonen trenger, og derfor har ikke organisasjonen mulighet til å utvikle alle produktene de ønsker. De må derfor ofte belage seg på å benytte den arbeidskraften de allerede har: *«(...) vi ser jo det ene er jo på hva vi har av tilgjengelige folk til å gjøre jobben i dag, og hvordan behovet kan tilfredsstilles gjennom organisering av det arbeidet med de vi har (...)»*. De jobber derfor med å optimalisere arbeidsdagen for de ansatte slik at de er mest mulig effektive i arbeidet: *«det å få hverdagen til å flyte best mulig for den enkelte medarbeideren, sånn at vi får mest mulig ut av den (...) det er noe som er en sånn ønskeside av det her som også er utfordrende å jobbe med»*. Ved å optimalisere arbeidet for hver enkelt ansatt, kan det føre til at de får utnyttet sine menneskelige ressurser bedre, slik at de kan produsere flere produkter.

Da pandemien kom ble organisasjonen nødt å sende de ansatte på hjemmekontor, og dette hadde en overraskende positiv effekt for organisasjonen. De ansatte jobbet mer effektivt på hjemmekontor, enn på kontoret: *«sånn produksjonsmessig var det gull verdt for oss, fordi at systemutviklerne som sitter, de sitter og tenker mye, og sitter og koder, og hvis du avbryter en som sitter i en tankerekke, så kan det gå opp til en halvtime før han kommer tilbake til der han var (...)»*.

Informant 3 påpeker at det er et skille mellom hvordan de jobber med bemanningsplanlegging i administrasjonsavdelingen og produksjonsavdelingene: *«(...) for ellers er det jo sånn at i resten av delene av organisasjonen og sånn, så kjenner man på kroppen liksom behovet...»*. Som innebærer at de gjør tiltak når de oppstår behov, og at de ikke har det samme systemet for administrasjonsavdelingen, som i produksjonsavdelingene. I denne organisasjonen er ikke bemanningsplanlegging et begrep de bruker, men bruker heller planlegging av folk eller ressurser.

Organisasjonen til informant 2 jobber med bemanningsplanlegging ut fra oppdragene de blir tildelt, men de bruker sjeldent begrepet bemanningsplanlegging, men snakker heller om rekruttering når de har behov for nye ansatte. De forsøker ofte å løse behovet for kompetanser eller ekstra bemanning med de ansatte de allerede har: *«(...) det er også høy fleksibilitet ved at de ansatte kan jobbe på tvers av avdelinger»*. Om oppdragene ikke kan løses med de kompetansene de har internt må de ansette nye medarbeidere eller jobbe med

kompetanseutvikling. Når noen fratrer en stilling i organisasjonen påpeker informanten at stillingen ikke automatisk fylles igjen, men at de gjør grundige vurderinger av hva de faktisk har behov for. Informant 2 opplyser om at det er utfordrende å forsøke å forutse fremtiden og at det kanskje ikke vil lønne seg å bruke tid på å forsøke å predikere hvordan bemanningen vil se ut: *«man kan ha en plan som går et halvt år, men at ingen ting slår til (...) man må se det fra et kost – nytte perspektiv, og det vil være for lite nytte»*. Informanten sier at det er flere x-faktorer som spiller inn som gjør at forholdene endrer seg, og dette gjør at man må endre det som er planlagt.

I tillegg til OR-planen benytter organisasjonen til informant 6 også en plan som verktøy i bemanningsplanleggingen, og dette er et dokument med oversikt over bemanningen i organisasjonen: *«her har vi med da, alder og hvor lenge de har vært, hvem de rapporterer til og så videre»*. I denne planen har de opplysninger om den ansatte som er nyttige for organisasjonen. Organisasjonen har en målsetning om å øke andelen kvinner i organisasjonen og andelen ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, og dette har de en oversikt over i denne planen.

Det mest sentrale i denne planen er en oversikt over kritiske stillinger og status på ansatte som er i stillingen og tilhørende suksessor *«(...) suksessor det er rett og slett... har vi en som kan gå inn i stillinga om jeg velger å slutte»*. Suksessoren har kompetanse til å tre inn i stillingen om det skulle oppstå et behov for det, eventuelt ved at noen velger å si opp jobben eller ved sykdom: *«så er poenget å ha en plan, har du en stand in, om jeg blir syk, har vi noen som stepper in for meg?»*. Målet for organisasjonen er å ha en suksessor til alle stillingene. Status på ansatte i kritiske stillinger er markert med fargekoder. Rød betyr at den ansatte ikke skal være i den aktuelle stillingen lenger, gul betyr planlagt endring og grønn betyr ingen endring. Ved endring i fargekode må tiltak iverksettes: *«(...) da markerer jeg han ut fra de fargekodene som vi bruker, da er han gul, det er altså en planlagt endring der, så da må vi begynne å jobbe, så dette er ei stilling som lyses ut»*.

Flere av organisasjonene benytter seg av ulike hjelpemiddel for å skape en oversikt over egne ansatte og fremtidsutsikter, men noen velger å ikke bruker ressurser på å forsøke å predikere. Informant 3 fortalte ikke at de benyttet seg av noen analysesystemer, men de har likevel en oversikt over arbeidskraften og arbeidsfordeling i veikartet. De vektlegger å optimalisere arbeidet for hver enkelt ansatt, for å kunne lage flere produkter. Organisasjonen til informant 2 benytter heller ikke analysesystemer for å forsøke å predikere, og informanten tviler på

nytt av dette. Informant 4 forteller at de har tilgang på analysesystemer, men at de ikke er så flinke til å bruke de.

Organisasjonen til informant 5 derimot benytter flere analysesystemer og verktøy for å ha oversikt over sin arbeidsstokk. De benytter Excel for å systematisere arbeidsfordelingen mellom de ansatte de har i organisasjonen, og benytter analysesystemer for å få informasjon om en rekke forhold. Informant 6 forteller at de ikke benytter personaldatasystemer, men de benytter et verktøy for å ha kontroll på alle ansatte, som blant annet inneholder prognoser for eventuelle endringer i den bemanningen de har internt. Organisasjonen til informant 1 bruker et personaldatasystem for å ha oversikt over sine ansatte, og hvilke kompetanser de har.

I teoridelen nevnte jeg at det brukes flere begreper for bemanningsplanlegging, og at jeg valgte å benytte personalplanlegging i redegjørelsen av Grimsø og Sunde sitt bidrag, fordi de har benyttet dette begrepet i sine teorier. HR Norge hadde imidlertid ingen treff på dette begrepet, men hadde flere treff både for bemanningsplanlegging og ressursplanlegging. Flere av organisasjonene i denne studien bruker bemanningsplanlegging som begrep, men ingen fortalte at de bruker begrepet personalplanlegging. Organisasjonene til informant 2 og 3 bruker verken bemanningsplanlegging eller personalplanlegging som begrep. Informant 3 fortalte at de bruker planlegging av folk eller ressurser. Informant 2 sier at de bruker rekruttering, og sjeldent bruker bemanningsplanlegging som begrep. Dette kan vitne om at organisasjonen kanskje ikke vektlegger bemanningsplanlegging i særlig grad, og rekrutterer nye ansatte om oppdrag ikke kan løses med den kompetansen de har.

Som vi så i teoridelen kan organisasjoner benytte seg av flere ulike verktøy i bemanningsplanleggingsprosessen, og både personaldatasystemer, erstatningskart og flytdiagram er verktøy som kan benyttes i arbeidet med å analysere og utarbeide prognoser for arbeidskraft internt (Sunde, 1997, s. 57; Grimsø, 2015, s. 108; Grimsø, 2015, s. 117). Også Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 66) påpeker at intern analyse av organisasjonens ressurser er sentralt i strategiprosessen. I denne diskusjonen skal vi blant annet se på hvilke verktøy organisasjonene benytter seg av, og hvorfor noen velger å ikke benytte seg av disse hjelpemidlene.

Organisasjonene analyserer sin bemanning på ulike måter og i ulik grad. Formålet med å analysere den interne arbeidskraften i organisasjonen er å kunne kartlegge hvilke kompetanser de har tilgjengelig, for å kunne ha en systematisk oversikt over store mengder data (Grimsø, 2015, s. 117). I denne undersøkelsen er det en tredjedel av organisasjonene som opplyser om

at de bruker personaldatasystemer, og dette er organisasjonene til informant 5 og 1. De resterende organisasjonene oppgir ikke at de bruker personaldatasystemer, og det kan være flere grunner til dette. For eksempel kan dette være på grunn av manglende kompetanse på området.

Lawler og Mohram (referert til i Lai, 2021, s. 32) peker på at manglende kompetanse er en av grunnene til at HR-funksjonen ikke er en strategisk partner i organisasjonen. Å bruke personaldatasystemer kan ses på som en HR-aktivitet, og om dette er et verktøy som man kan se nytteverdien av, kan det bidra til å styrke HR sin funksjon i bemanningsplanleggingsarbeidet. Likevel kan man stille spørsmål ved nytteverdien av å benytte personaldatasystemer, når et mindretall av informantene velger å benytte dette som hjelpemiddel. Kanskje spesielt for mindre organisasjoner, hvor man ikke har et stort behov for å ha oversikt over store mengder data.

Som vi så i forrige hovedaktivitet har organisasjonene utviklet ulike planer for aktivitetene som skal gjennomføres i løpet av en bestemt tidsperiode. Både organisasjonen til informant 5 og informant 3 planlegger for en tidshorisont for omtrent seks måneder, mens organisasjonen til informant 6 planlegger for en fireårsperiode. Både Sunde (1997, s. 52) og Grimsø (2015, s. 107) påpeker at personalplanlegging på lang sikt kanskje ikke er hensiktsmessig for organisasjoner. Dette fordi samfunnet stadig endrer seg med ny teknologi, og fremtiden er derfor mindre uforutsigbar enn den var tidligere.

Mintzberg (1994, s. 16-21) hevder imidlertid at man bør involvere fremtiden i strategiprosessen, og at man skal forberede seg på det uunngåelige, forutse det uønskede og kontrollere det som kan kontrolleres. Derfor kan det ifølge Mintzberg være hensiktsmessig å forsøke å predikere endringer i bemanningen i fremtiden. Organisasjonen til informant 5 gjennomfører analyser av ulike fremtidsscenarioer, som de bruker for å forberede seg på hva som vil skje. Informanten påpeker at dette bare er prognoser, og ikke sikker informasjon. Både informant 2 og 4 stiller spørsmål ved om det er noe poeng i å forsøke å forutse fremtiden, eller om det er bortkastet tid. Informant 5 forteller at de benytter analysesystemer for å utarbeide prognoser for blant annet sykefravær og turnover. Når det gjelder turnover med tanke på ansatte som er forventet å gå av med pensjon, kan det være hensiktsmessig å ha kontroll på dette. Det som derimot er vanskeligere å forutse er ansatte som velger å slutte i jobben av andre grunner.

Organisasjonen til informant 2 benytter ikke analysesystemer eller personaldatasystemer i arbeidet med bemanningsplanlegging. Dette er en offentlig organisasjon som får oppdrag fra myndighetene som skal løses, og dette endrer seg etter politiske beslutninger. De vet derfor ikke helt konkret hvilke typer kompetanser det vil være behov for når de får utdelt neste oppdrag, men måten de løser dette på er ved å benytte seg av de kompetansene de har og at ansatte kan jobbe på tvers av avdelingene der det er behov. Når det oppstår et behov for andre kompetanser, løser de dette med rekruttering. Sammenlignet med informant 5 har disse to offentlige organisasjonene to vidt forskjellige systemer for sin bemanningsplanlegging, og det kan være flere grunner til dette. Blant annet kan antall ansatte være avgjørende for hvor mye planlegging organisasjonen ser som nødvendig. Organisasjonenes struktur og funksjon kan også være avgjørende. Organisasjonen til informant benytter seg av bemanningsplanlegging relativt stor skala, fordi de er nødt til å planlegge hvert semester nøyaktig, med fordeling av arbeidsoppgaver. Det kan derfor virke som organisasjonen til informant 4 belager seg mer en fremvoksende strategi enn organisasjonen til informant 5, og tar sikte på å heller tilpasse seg mer underveis heller enn nøye planlegging for fremtiden (Mintzberg, 1994, s. 24-25).

Organisasjonen til informant 6 har et system som gir oversikt over mulige endringer i bemanning i fremtiden. Dette kan tolkes som det Sunde (1997, s. 57) kaller et erstatningskart, og ut fra Sunde sitt eksempel er ansatte skrevet inn i et dokument med tilhørende rangering av arbeidsinnsats og utviklingsmuligheter. Ved hjelp av dette erstatningskartet organisasjonen til informant 6 benytter seg av, kan de i noen tilfeller predikere endringer for bemanning. Flere av deres ansatte har kompetanser som er ettertraktet i markedet, og organisasjonen kan derfor gjøre vurderinger ut fra hvor sannsynlig det er at en annen organisasjon vil forsøke å rekruttere den ansatte. De vil derfor gjøre vurderinger kontinuerlig, for å sørge for å ha en suksessor som kan overta om det er noen som sier opp stillingen sin.

De andre organisasjonene i denne undersøkelsen informerte ikke om at de benytter et liknende system som organisasjonen til informant 6 sitt erstatningskart. Grunnen til at organisasjonen til informant 6 har et slikt kart er kanskje på grunn av organisasjonens art. Dette er en industriorganisasjon som produserer spesielle produkter, og det vil være kritisk for organisasjonens virke om de ikke har de nødvendige kvalifikasjonene til enhver tid, både med tanke på sikkerhet og produksjonen. For de andre organisasjonene som deltok i denne undersøkelsen vil det ikke være kritisk å ha riktig kvalifikasjoner på samme måte, men de jobber likevel aktivt med å få tak i kvalifiserte ansatte.

I organisasjonen til informant 2 er det imidlertid utnevnt en leder som har hovedansvaret for organisasjonen og er ansvarlig for at oppdragene de får tildelt fra myndighetene blir løst. I denne organisasjonen er det også en nestleder, som antakeligvis er på grunn av at det til enhver tid må være definert hvem som skal overta denne funksjonen om hovedleder skulle bli syk eller liknende. Organisasjonens har en kritisk samfunnsfunksjon, og det er derfor viktig at det til enhver tid er en som har ansvaret. Dette kan betraktes som en plan for erstatning, men på et langt mindre plan enn et komplett erstatningskart.

Organisasjonen til informant 6 har et tydelig erstatningskart, som er et nyttig verktøy for HR-avdelingen i arbeidet med å analysere hvilke kompetanser de har, og har en oversikt over hvilke endringer som er planlagt og hvilke endringer som er sannsynligvis vil komme. Informanten peker på at det er fordeler med å være en avdeling av en større organisasjon, og en av fordelene er at både strategi og verktøy i arbeidet med bemanningsplanlegging er utarbeidet av hovedorganisasjonen. Avdelingen kan derfor følge et system som allerede er etablert, og kan få rådgivning i arbeidet. En ulempe for organisasjonen informant 6 er HR-manager i, er at det ofte skjer forflytninger mellom avdelingene, som fører til at de ofte mister ansatte som ønsker å jobbe ved andre avdelinger. Dette fører også til utfordringer med å beholde enkelte kompetanser.

Ved å bruke et slikt verktøy i arbeidet vitner om at HR-avdelingen blant annet har kunnskap om kompetanseanalyser, slik Lawler og Mohram (referert til i Lai, 2021, s. 32) peker på at HR-avdelingen bør ha for å kunne være en strategisk partner. Disse kritiske stillingene informant 6 snakker om er helt vesentlige for å kunne drive organisasjonen, ikke bare på daglig basis, men også som en strategisk funksjon for å utvikle organisasjonen. Selv om dette er et system som er utviklet av hovedorganisasjonen som organisasjonen til informant 6 skal bruke, kan man kanskje likevel betrakte dette som et strategisk verktøy som er nyttig både for bemanningsplanleggingen og organisasjonens strategi.

Informant 3 fortalte om at organisasjonen er opptatt av det å klare å utnytte ressursene godt nok. Grimsø (2015, s. 107) påpeker at et av formålene med personalplanlegging er å oppnå optimal produktivitet, og dette vektlegger organisasjonen til informant 3 i deres personalplanlegging. De er bevisste på at om hver enkelt ansatt er effektiv og yter godt, vil de kanskje kunne utvikle flere produkter. Derfor jobber de aktivt med dette, og tilrettelegger for at hverdagen skal flyte best mulig for hver enkelt ansatt. Her kan HR-rollen som strategisk partner være sentral, og at det er en nær sammenheng mellom HR-strategien og

organisasjonens strategi (Lawler og Mohram, referert til i Lai, 2021, s. 32). Dette fordi opplysningene indikerer at HR-avdelingen kanskje gjør tiltak for å sikre en god flyt. Den forpliktelsesbaserte HR-tilnærmingen innebærer at den ansatte engasjerer seg i og identifiserer seg med organisasjonene den er en del av (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 21-23). Ved hjelp av en slik tilnærming kan HR-avdelingen bidra til å øke den ansattes ønske om å gjøre en god jobb for organisasjonen. Her er det likevel uvisst om HR-avdelingen benytter har en forpliktelsesbasert tilnærming, fordi dette avhenger av hvilke grep HR-avdelingen gjør for å øke den ansattes effektivitet. Om de benytter prestasjonsbasert belønning til de ansatte som presterer best, er det mer i retning av en kontrollorientert tilnærming (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 21-23).

Informant 3 fortalte om at hans organisasjon hadde positive virkninger av hjemmekontor. Organisasjonskulturen var preget av samhold, og at de ansatte skulle sitte sammen på kontoret og arbeide med programmering. Likevel ble det en positiv opplevelse for de ansatte å jobbe hjemmefra. Dette fordi når man jobber med koding og programmering vil en lang tankerekke bli avbrutt om de blir forstyrret av ansatte, og det ville ta lang tid for den ansatte å komme tilbake til tankerekken i arbeidsprosessen. Dette tok opp til en halvtime. Derfor opplevde de ansatte at de var mer effektive i arbeidet på hjemmekontor, og slapp å bruke så mye tid på å komme tilbake til der de var. Pandemien har ført til læring og innovasjon for mange organisasjoner, og pandemien kan føre til hyppigere bruk av hjemmekontor i fremtiden. For organisasjonen til informant 3 kan det være nyttig å legge til rette for hjemmekontor om ansatte ønsker det, i arbeidet med å beholde arbeidskraft. For mange kan valget om å ha hjemmekontor innimellom oppleves som positivt. Dette er også en nyttig erfaring når det gjelder arbeidet med å utnytte hver enkelt ansatt mest mulig, for å kunne utvikle flere produkter.

Grimsø (2015, s. 108) viser til flytdiagram som et verktøy for å skape oversikt over aktivitetene i bemanningsplanleggingen, men ut fra opplysningene fra informantene er det kun organisasjonen til informant 5 som benytter seg av flytdiagrammer i prosessen. Likevel benytter både organisasjonen til informant 3, 1 og 6 planleggingssystemer som fungerer til det aktuelle formålet. Organisasjonen til informant 6 må bruke de systemene som er bestemt for hovedorganisasjonen, og ut fra det informanten forteller fungerer disse systemene godt til å gi organisasjonen oversikt og kontroll over sin bemanning. Informant 1 påpeker også at disse planleggingsprosessene er mye enklere i teorien enn i praksis, og justerer sin bemanning ut fra sesong og marked, og benytter personaldatasystemer for å ha oversikt og kontroll over sine

ansatte. Det kan derfor virke som organisasjonene har utviklet et planleggingssystem som har en tilfredsstillende funksjon for hver enkelt organisasjon.

Både informant 3 og informant 4 nevner at det er et skille mellom hvordan de planlegger bemanningen i avdelingene, og hvordan de planlegger bemanning i administrasjonsavdelingen. Det er en ulik praksis for bemanningsplanleggingen, og informant 4 sier at bemanningen i administrasjonsavdelingen er mer statisk enn i de andre avdelingene. Noe som kan innebære at det er mindre utskiftning av bemanning, og at de derfor kanskje ikke kjenner et behov for å planlegge for disse endringene. Informant 3 forteller at de kjenner det på kroppen når det er behov for ekstra bemanning i administrasjonsavdelingen, og mener kanskje at når arbeidsmengden blir for stor til å håndtere for de ansatte, vil de rekruttere nye ansatte. Organisasjonen til informant 3 har også nylig utvidet HR-avdelingen, med et par nye ansatte. Grunnen til at det er annerledes planlegging kan være fordi det kanskje fordi at det i produksjonsavdelingene kreves en mer strukturert planlegging av bemanning, for at de skal klare å levere i tide, men for administrasjonsavdelingen er det kanskje ikke like nødvendig.

Måten de håndterer bemanningsplanlegging i administrasjonsavdelingene kan betraktes som reaktiv personalplanlegging (Grimsø, 2015, s. 110). Dette dreier seg om at handlingen kommer som en reaksjon på en situasjon, som i organisasjonene til informant 3 og fire vil de først vurdere endring i bemanning når det oppstår et behov for ny kompetanse eller mer arbeidskraft. Grimsø knytter imidlertid reaktiv personalplanlegging til hvorvidt den personalansvarlige er involvert i bemanningsplanleggingen fra begynnelsen av (Grimsø, 2015, s. 110). Måten de jobber med bemanning i administrasjonsavdelingene trenger imidlertid ikke å tyde på en manglende involvering av HR, men heller en strategi som kan fungere godt for avdelingene i praksis. Når det ikke er hyppig endring i bemanning, eller at det ikke er behov for å etablere en plan for arbeidsdeling, trenger de kanskje heller ikke å bruke ressurser på planlegging. I administrasjonsavdelingene kan arbeidsdelingen allerede være tydelig ved ansettelse, hvor man bli tildelt bestemte oppgaver som skal løses, og som krever en bestemt kompetanse. Dette kan gi en indikasjon på at de benytter en fremvoksende strategi, fordi de sannsynligvis har en plan for arbeidet, men i stor grad tilpasser seg til endringer underveis (Mintzberg, 1994, s. 25).

4.3 Tredje hovedaktivitet

I den tredje hovedaktiviteten gjøres det en vurdering av forholdet mellom behov for arbeidskraft og tilgang til arbeidskraft (Grimsø, 2015, s. 107). Som vi har sett vil

organisasjonen i den første fasen gjennomføre analyser av hvilken arbeidskraft de har behov for, for å ha muligheten til å gjennomføre de planlagte aktivitetene i strategien for å nå mål. I den andre hovedaktiviteten så vi at organisasjonen kartlegger og analyserer arbeidskraften internt i organisasjonen. I denne hovedaktiviteten vil jeg se på hvilke utfordringer organisasjonene møter på i bemanningsplanleggingsarbeidet når det gjelder rekruttering av kompetanser og arbeidskraft eksternt, og hvilke tiltak de gjør for å sikre at de har den arbeidskraften de trenger for å nå oppsatte mål.

4.3.1. Vurdering av forholdet mellom behov og tilgang

Det er flere årsaker til at organisasjonene har utfordringer med å rekruttere arbeidskraft eksternt, blant annet kan det være fordi kompetansen er mangelvare i arbeidsmarkedet, at organisasjonens budsjett ikke strekker til for alle behovene eller at organisasjonens retningslinjer setter begrensninger for handling.

For organisasjonen til informant 1 er det en del turnover på fabrikkene, og informanten påpeker at dette er vanlig for denne typen arbeid i bransjen. Informanten sier også at det er krevende å rekruttere arbeidskraft fordi det er stor etterspørsel: «*det er lite kompetanse på det området å hente i markedet*». Informant 1 forteller at en arbeidskraft er lite tilgjengelig, på grunn av at de er den eneste organisasjonen som produserer næringsmidler i lang omkrets.

Også organisasjonen til informant 4 har utfordringer med å få tak i enkelte kompetanser: «*(...) vi har flere yrkesgrupper som er vanskelig, også er det noen som ikke er vanskelig i det hele tatt, så det er stor forskjell*». De sliter blant annet med å rekruttere topplederstillinger på grunn av høy konkurranse om kompetansene, hvor informanten sier at organisasjoner i privat sektor er en stor konkurrent. Også organisasjonen til informant 2 har utfordringer med å rekruttere mennesker med høy utdanning fordi disse kandidatene er ettertraktet.

De ansatte i organisasjonen til informant 2 har høy utdanning innen forskjellige fagfelt, men det er en utfordring for organisasjonen at de har et budsjett som skal strekke til på alt: «*det er mange fordeler med å jobbe i det offentlige, selv om vi ikke nødvendigvis er lønnsledende*». Derfor er det krevende å konkurrere med private organisasjoner, som kanskje har større rom for å gi høyere lønn til ansatte. I enkelte tilfeller kan de derfor ha utfordringer med å rekruttere kompetanser de har behov for. Informant 2 sier at det er trygt å jobbe i det offentlige, og at det er mange ansatte som blir værende i organisasjonen over lang tid, fordi de trives godt. Informanten hadde håpet på at koronapandemien ville ha en positiv virkning for

denne organisasjonen: *«(...) Jeg trodde at pandemien ville endre synspunktet på det å ha en trygg arbeidsplass, men det synes ikke enn så lenge, men vi har godt søkertilgang».*

Organisasjonen til informant 6 har også utfordringer med å rekruttere kompetanser, men den største utfordringen er en bestemt kompetanse innen industribransjen. Grunnen til at det er spesielt vanskelig å rekruttere den typen kompetanse, er at de videregående skolene ikke tilbyr utdanningen organisasjonen har behov for, og de som kommer fra de områdene som har dette studietilbudet vender hjem etter endt lærlingtid. De sliter også med fraflytting, hvor de unge menneskene som potensielt kunne ha arbeidet ved organisasjonen velger å flytte til andre steder eller byer. *«Målet vårt er å ha inne 15 til 20 lærlinger hele tiden, vi ligger nå på 12-13, så det, det er vanskelig for oss å få tak i nok lærlinger, og det er spesielt vanskelig å få tak i lokale lærlinger».* Organisasjonen er derfor ikke fornøyd med hvordan utdanningstilbudet er i dag, og jobber for at dette skal endres, som jeg skal komme tilbake til i fjerde hovedaktivitet.

Informant 6 har det overordnede blikket på de ulike planene for bemanning, og er en aktiv part i arbeidet med å sørge for at organisasjonen har den kompetansen den trenger.

Organisasjonen informant 6 er en del av en underavdeling av en større organisasjon. Dette gjør at organisasjonen ikke står fritt til å ta egne avgjørelser på alle områder. Om informant 6 mener det er behov for å opprette en ny stilling med en annen type kompetanse enn det de har hatt tidligere, må dette søkes om hos hovedorganisasjonen: *«(...) så vi må på en måte bygge opp argumentasjon og begrunnelse for de ulike endringene vi gjør, for da må vi ha godkjenning fra våre ledere igjen».* Informant 6 sier at de eksempelvis ser at de har behov for en automasjonsingeniør for å videreutvikle organisasjonen i retning av mer automatisering.

Organisasjonen til informant 6 er en avdeling av en større organisasjon som har avdelinger på ulike steder i landet. De har derfor ulike utfordringer når det gjelder å rekruttere kompetanser: *«(...) planlegginga er lik, også er det ulike utfordringer rundt i landet på å klare å rekruttere (...)».* De må likevel forholde seg til samme lønnsystem som skaper utfordringer for organisasjonen: *«(...) likevel så har vi et felles system, et felles lønnsystem, og det gjør det litt vanskeligere å, blant annet her, er det vanskelig å få tak i folk (...)».* Dette er utfordrende for organisasjonen fordi den har en plassering som kan oppfattes som mindre attraktiv for eventuelle arbeidstakere, som kan føre til lange pendleravstander eller at man må bosette seg i distriktet.

Flere av organisasjonene opplever utfordringer med å økte tilfanget av bestemte kompetanser, og informant 5 nevner flere ulike kompetanser som er utfordrende å rekruttere: *«(...) vi har jo veldig mange administrative og tekniske stillinger, og en del fagområder vi sliter med å rekruttere, blant annet innenfor IT-bransjen, informasjonssikkerhet er spesielt vanskelig»*. Informant 5 sier at for denne organisasjonen kan budsjettet være en utfordring, og har stor betydning for organisasjonens bemanningsplanlegging: *«den økonomiske utsikten er litt sånn vanskelig å forutse, og dermed så kan det være vanskelig å planlegge ei opprusting av bemanning (...) man kan ikke nødvendigvis beslutte noe før den økonomiske rammen på en måte er tydelig»*. Budsjettprosessene endrer seg fra år til år for denne organisasjonen, og presiserer at det de gjør av bemanningsplanlegging er i stor grad styrt av budsjettene de har å forholde seg til. Det kan også være vanskelig å gjøre endringer i bemanningen etter budsjettet er satt, som begrenser muligheten for å ansette nye når det oppstår behov: *«(...) budsjettene styrer fryktelig mye av også bemanningsplanlegginga, så det er klart vi kan tenke at vi ønsker oss fem nye medarbeidere, men budsjettprosessen stopp for det ikke sant»*.

Organisasjonen informant 3 er en del av er en privat organisasjon som utvikler programvare, og de som utvikler produktene er ansatte med utdanning innen informasjonsteknologi. Organisasjonen har store utfordringer med å rekruttere ansatte som jobber med å utvikle programvare. Her er det stor konkurranse både mellom organisasjonene i samme bransje, men informant 3 påpeker at flere og flere organisasjoner ønsker denne kompetansen: *«(...) institusjoner som vi ikke så før er også nå i konkurranse med oss om de samme folkene da»*. En utfordring for denne organisasjonen er at det er stor konkurranse om ressursene, fordi flere organisasjoner ser nytten av disse: *«(...) for ser du ti år tilbake så var liksom ikke digitalisering noe vi snakket om, men nå så er jo alle deler av samfunnet ønsker jo forenkling ikke sant, og vet hva tilgangen på data kan gi og kan hjelpe, så det er jo også det at ja... institusjoner som vi ikke så før er også nå i konkurranse med oss om de samme folkene da»*. Utfordringen med denne kompetansen er som informant 3 sier, at dette er en kompetanse som er relativt ny, og det derfor ikke er mange nok som har tatt denne utdanningen. Etterspørselen er for stor for markedet i henhold til etterspørselen.

Organisasjonen til informant 3 har de to slippene i året som de må forholde seg til, og for at organisasjonen skal kunne levere til fristen er de avhengig av å ha ansatte til å arbeide med produktene. På grunn av at det er vanskelig å få tak i de ressursene de har behov for, gjør det også at de ikke skaper alle de produktene de ønsker: *«(...) også vet vi jo det at veldig veldig ofte så klarer ikke de planene å henge i hop med det som vi ønsker å gjøre, eller ja vi kan*

ikke, alle ønskene kan vi ikke ta inn i planverket, og selv i planverket klarer vi ikke å få til alt, fordi vi ikke har, at vi ikke får tak i nok folk rett og slett». Informanten påpeker også at om de faktisk har nok folk, er det mange av disse som er nyutdannet, emn at de bruker lang tid på å mestre arbeidsoppgavene skikkelig: «(...) men nyutdannede bruker liksom år på å komme seg inn under huden på det de skal holde på med, så det tar tid før man får liksom full effekt av det likevel».

Organisasjonene har både utfordringer med å rekruttere mennesker med høyere utdanning og arbeidskraft uten høyere utdanning. Organisasjonen til informant 6 har utfordringer med å rekruttere nok lærlinger, som på sikt kan bli fast ansatt i organisasjonen. Organisasjonen til informant 1 har utfordringer med å rekruttere nok ansatte på fabrikkene, hvor det er høy turnover. Organisasjonene til informant 2 og 4 har utfordringer med å rekruttere ansatte med høy utdanning, på grunn av stor etterspørsel og konkurranse i arbeidsmarkedet. Informant 5 nevner flere kompetanser som er utfordrende å rekruttere, og kanskje spesielt utfordrende er det å rekruttere ansatte med IT-utdanning. Dette har også organisasjonen til informant 3 utfordringer med, hvor de trenger ansatte med informatikkutdanning for å utvikle produktene de skal levere.

Flere av organisasjonene har også begrensninger som gjør det utfordrende å rekruttere kompetanser. Fordi organisasjonen til informant 6 er en avdeling av en større hovedorganisasjon, må de forholde seg til begrensede muligheter både når det gjelder lønn til ansatte, og muligheten til å ansette nye kompetanser. Både informant 2 og 4 har også begrensede muligheter når det gjelder lønn til ansatte, fordi dette er offentlige organisasjoner får de tildelt en pott med midler som skal disponeres slik samfunnsfunksjonene organisasjonene har blir ivaretatt. Også organisasjonen til informant 5 styres i stor grad av budsjett, som har stor betydning for hva de har mulighet til å gjøre av endringer i bemanning.

Organisasjonen informant 6 tilhører er en industriorganisasjon som nylig har gjennomført et større prosjekt, og organisasjonen har nok ansatte til den daglige driften, men i forbindelse med prosjekter må de leie inn prosjektledere og andre ressurser både eksternt og fra hovedorganisasjonen organisasjonen tilhører. Som vi så i teoridelen er innleid arbeidskraft assosiert med en kontrollorientert HR-tilnærming (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 21-23).

Likevel er ikke dette nødvendigvis tilfellet for organisasjonen til informant 6 fordi de kun leier inn ved prosjektarbeid, hvor det ikke ville vært forsvarlig å ansette arbeidskraften til faste stillinger, når det kun er behov for arbeidskraften i en bestemt periode.

For organisasjonen til informant 6 kan det både være fordeler og ulemper med å være en avdeling av en større organisasjon. I forrige hovedaktivitet så vi at en fordel er at de kan benytte seg av strategiske verktøy som er utviklet og testet av flere avdelinger i organisasjonen, og de kan derfor også få støtte i form av drøfting av strategiske spørsmål i planleggingsprosessen. En ulempe med å være tilknyttet en hovedorganisasjon er at organisasjonen selv ikke alltid har myndighet til å utvikle organisasjonen slik de selv mener er strategisk. Sunde (1997, s. 23) påpeker at bemanningsplanlegging skal bidra til å sikre at organisasjonen har den kompetansen som kreves i arbeidet med å realisere mål. For å kunne holde tritt med samfunnsutviklingen kan det være nyttig å ha muligheten til å tilpasse seg underveis, som også kan betraktes som essensen i teorien om fremvoksende strategier (Mintzberg, 1994, s. 25). Informant 6 nevner et eksempel hvor organisasjonen mener de har behov for en kompetanse innen automasjon som kan bidra med løsninger for å utvikle organisasjonen, men at hovedorganisasjonen ikke tillater det, og derfor begrenser organisasjonens muligheter for strategisk utvikling.

En annen ulempe gjelder lønningssystemet organisasjonen til informant 6 er forpliktet til å følge. Det samme lønningssystemet gjelder for alle avdelingene som tilhører hovedorganisasjonen, og utfordringen med dette er at beliggenheten for denne organisasjonen ikke er så attraktiv sammenlignet med beliggenheten til de andre avdelingene. Derfor ville det vært gunstig for organisasjonen å kunne tilby høyere lønninger for å være mer attraktiv for arbeidstakerne. Individuelle lønssystemer er i utgangspunktet forenlig med den kontrollorienterte HR-tilnærmingen (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 21-23). Men i denne sammenhengen kan lønn brukes som et strategisk grep i prosessen med å øke tilfanget, for å ha muligheten til å rekruttere de kompetansene organisasjonen har behov for i arbeidet med å utvikle seg videre.

Også organisasjonene til informant 2 og 4 har utfordringer når det gjelder hvor mye lønn de kan tilby sine ansatte. Offentlige organisasjoner får tildelt skattefinansierte midler som må forvaltes slik at organisasjonen ivaretar sin samfunnsfunksjon (Bungum, Forseth og Kvande, 2015, s. 15-16). Private organisasjoner er ofte eid av private investorer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 29), og har ofte mål om å være konkurransedyktige og øke markedsandel (Roos, Roos, von Krogh, 2021, s. 83). Hvilket lønnsbudsjett organisasjonen har kan variere, men det kan tenkes at de har et større rom for å kunne gi sine ansatte høye lønninger. De høye lønningene kan være et strategisk grep for å sikre seg de beste kandidatene, i arbeidet med å utvikle organisasjonen ytterligere. På grunn av dette skillet mellom handlingsrommet for

private og offentlige organisasjoner, gjør at private organisasjoner kanskje har et konkurransefortrinn når det gjelder å sikre seg de beste kandidatene i arbeidsmarkedet.

Offentlige organisasjoner opererer ikke i et marked slik private organisasjoner gjør (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 100). De skal ivareta offentlige tjenester som er skattefinansierte, og skal sikre at den norske modellen fungerer (Bungum, Forseth og Kvande, 2015, s. 15-16). Under koronapandemien ville derfor private organisasjoner være mer sårbare enn offentlige organisasjoner, fordi de private organisasjonene er avhengige av økonomisk fortjeneste, mens de offentlige organisasjonene er sikret økonomisk fra skattefinansieringen. For mange private organisasjoner har koronapandemien hatt negative konsekvenser for organisasjonens økonomi, som har ført til permisjoner og oppsigelser. Offentlig sektor må også rette seg etter strengere retningslinjer for ansettelse og oppsigelse av arbeidstakere, enn hva som gjelder for privat sektor (Benson, 2014, s. 44, 405). På grunn av dette kan det å være ansatt i en offentlig organisasjon kanskje oppfattes som tryggere. Informant 2 hadde håpet at koronapandemien ville føre til at flere ville ønske å ha en tryggere stilling i offentlig sektor, men informanten hadde ikke merket noen forskjell i søkermassen foreløpig.

Etter pandemien forsetter imidlertid arbeidsledigheten å synke, og per dags dato har ikke arbeidsledigheten vært så lav siden 2008. Dette fører til stor konkurranse om arbeidskraften og lønningene drives opp (Knudsen, 2022). Kanskje vil de stadig høyere lønningene trumfe et eventuelt behov for trygghet hos de ansatte. En eventuell oppsigelse eller permittering som følge av pandemi kan også avhenge av bransje. Ingen av organisasjonene som deltok i denne studien måtte ty til store endringer i bemanning som følge av pandemien. Dette kan tyde på at ikke alle private organisasjoner er utsatt ved en pandemi eller lignende krise, som fører til at de må gjøre endringer i bemanningen. Derfor oppfattes kanskje ikke private organisasjoner noe særlig mindre trygge enn offentlige organisasjoner.

Flere av informantene fortalte at organisasjonens prioritering av aktiviteter i stor grad var bestemt av budsjett, og dette hadde betydning for hvilke kompetanser og antallet ansatte det var behov for. Ifølge Sunde (1997, s. 48) er bemanningsplanlegging et arbeid som er nært knyttet til organisasjonens budsjett, og enten kan budsjettet være for et år av gangen eller opptil tre år av gangen. Han presiserer også at en bemanningsplan som går over tre år innebærer prognoser som er mindre nøyaktige enn prognoser som går over et år.

Organisasjonen til informant 5 er en offentlig organisasjon som må forholde seg til et fastsatt budsjett. De opplever at budsjett kan virke begrensende, fordi når budsjettet er satt med

bestemte lønnskostnader er det krevende å gjøre noe med om det oppstår behov underveis, og ofte kan de ikke ansette de kompetansene det er behov for. Dette kan begrense hvor tilpasningsdyktig organisasjonen har mulighet til å være, som kan innebære at organisasjonen ikke kan tilpasse bemanningsplanen som en fremvoksende strategi (Mintzberg, 1994, s. 25).

4.4 Fjerde hovedaktivitet

Denne hovedaktiviteten innebærer opplæring, utvikling og tilpasning av arbeidskraft. Her kan også organisasjonen utvikle handlingsplaner både for å sikre rekruttering og beholde arbeidskraft (Grimsø, 2015, s. 107). Med utgangspunkt i Grimsøs beskrivelse av hva denne hovedaktiviteten innebærer, har jeg valgt å vektlegge hvordan organisasjonene arbeider med opplæring av ansatte, og hvordan de benytter seg av teknologi for mer effektiv opplæring og for andre formål i bemanningsplanleggingen. Videre skal jeg se på hvilke tiltak organisasjonene gjør for å øke tilfanget av arbeidskraft og hvilke tiltak de vektlegger for å beholde arbeidskraft. Denne hovedaktiviteten er derfor tredelt, hvor den første delen dreier seg om opplæring av arbeidskraft og digitalisering, den andre delen omhandler tiltak for å øke tilfanget av arbeidskraft og den siste delen omhandler tiltak for å beholde arbeidskraft.

4.4.1 Opplæring av arbeidskraft og digitalisering

Flere av organisasjonene fortalte om hvordan de benytter teknologi i arbeidet, men teknologien benyttes i ulike sammenhenger og ulik grad. Som vi så i andre hovedaktivitet benytter mange av organisasjonene personaldatasystemer. I denne delen skal vi se på hvordan teknologi benyttes i opplæring og utvikling av ansatte, blant annet gjennom e-læring, og hvordan digitalisering kan være utfordrende å ta i bruk.

Informant 1 opplyste om at organisasjonen nylig har begynt å ta i bruk e-læring for opplæring av nyansatte i sin organisasjon. De opplever en del turnover i organisasjonen, noe som er typisk for denne bestemte typen stilling i denne bransjen: *«(...) så er det også sånn at du bruker veldig mye tid på det å lære opp folk, sånn at det jeg har jobbet med nå siden i sommer det er å digitalisere opplæringa, og ta i bruk e-læring og det har vi hatt stort hell med, sparer mange timer på opplæring for lederne, og de ansatte kan ta det før de begynner, og sånn sett er bedre rustet»*. Gjennom bruk av e-læring effektiviserer de opplæringsperioden og sparer ressurser på opplæring av nyansatte.

Organisasjonen til informant 1 har vektlagt digitalisering i stor grad i bemanningsplanleggingsarbeidet, og de benytter personaldatasystemer for blant annet å registrere kompetanse, som omtalt i andre hovedaktivitet. I personaldatasystemet registrerer

de også kontrakter, og gjennom dette systemet har ansatte også tilgang til lovverk og personalhåndbok. De digitale hjelpemidlene er både nyttige for at den ansatte skal kunne følge opp sitt arbeidsforhold, men det er også nyttig for lederne: *«(...) det blir og en støtteprosess for leder i bemanningsplanlegginga, og også en støtte for den ansatte i forhold til timeregistrering, det at de kan ha enkel oversikt over hva de har jobbet, kunne kontrollere lønnslippene sine, at de er korrekte, men også forenkler arbeidet for lederne. Manuelt arbeid tar tid og det er stor feilkilde i det også, så alt du klarer å digitalisere eller automatisere gir muligheten både til innsyn og kontroll på en lettere måte».*

Informant 4 sier også at det er en utfordring å klare å omsette seg nok i samfunnsutviklingen, og være aktuell nok og å bruke det i praksis. Med dette mener informanten at de ønsker å benytte seg mer av digitalisering, men at det er vanskelig å benytte digitalisering i praksis for at arbeidet med bemanningsplanlegginga skal være smartere: *«(...) det er jo lett å snakke om dette, men det er verre å gjøre det, og faktisk bruke bemanningsplanen ordentlig godt i den sammenhengen, men da må du klare å omsette disse effektene vi ønsker på tid, penger, kvalitet inn i bemanningsplanen».*

Informant 2 sier at de jobber med å utvikle seg digitalt: *«vi digitaliserer og robotiserer det vi kan, men de arbeidsoppgavene vi har kan ikke gjøres av en robot».* Organisasjonen til informant 2 er en offentlig organisasjon som løser oppdrag som er gitt av myndighetene, og de ansatte i denne organisasjonen har høy utdanning og kompetanse innen flere områder. Det vil derfor være vanskelig å erstatte menneskelig arbeidskraft i denne organisasjonen, fordi de løser komplekse oppgaver som krever utdanning og erfaring.

Som vi så i andre hovedaktivitet bruker flere av organisasjonene personaldatasystemer i arbeidet med å analysere arbeidskraft internt og i arbeidet med å predikere endringer i bemanningen i fremtiden. I denne delen har jeg valgt å vektlegge opplæring av ansatte, og her har informant 1 noen interessante betraktninger om bruk av digitalisering i opplæringen. Informanten forteller at de nylig har tatt i bruk e-læring, og opplever dette som nyttig fordi dette bidrar til å spare ressurser i opplæringen. I tillegg illustrerer både informant 4 og 2 at det de opplever begrensede muligheter for å ta i bruk digitalisering i arbeidet, både i ulike arbeidsoppgaver i organisasjonen og i bemanningsplanleggingen.

Når organisasjonen til informant 1 velger å benytte e-læring fremfor at en ansatt eller leder bruker mye tid på å lære opp en ny ansatt, kan dette kanskje betraktes som et grep i den strategisk bemanningsplanlegging i organisasjonen. Grimsø (2015, s. 104) definerer strategisk

planlegging ved at organisasjonen vedtar mål og at strategien innebærer valg av virkemidler og fremgangsmåte for å nå målene. E-læring kan derfor betraktes som et virkemiddel i organisasjonens strategiske bemanningsplanlegging, hvor organisasjonen arbeider med å effektivisere bruken av menneskelige ressurser. Sunde (1997, s. 50) påpeker at menneskelige ressurser er dyre, og derfor kan e-læring være et nyttig ledd for å begrense bruk av menneskelige ressurser der dette er mulig, av økonomiske hensyn. Med bruk av e-læring forteller informant 1 at det forenkler arbeidet for ledere, og reduserer tiden lederen ville brukt på dette arbeidet, som gjør at organisasjonen sparer ressurser på opplæring.

Sunde (1997, s. 49) hevder imidlertid at opplæring ikke er en aktivitet som tilhører bemanningsplanleggingsarbeidet. Dette strider med Grimsø (2015, s. 107) sin definisjon av hvilke aktiviteter bemanningsplanlegging innebærer, fordi hun mener opplæring og rekruttering er et ledd i den fjerde av de fire hovedaktivitetene hun omtaler. De fire hovedaktivitetene representerer en gjentakende prosess hvor aktivitetene varer i en bestemt tidsperiode, som organisasjonen selv bestemmer. Alle aktivitetene som inngår i de fire hovedaktivitetene er sentrale i det kontinuerlige bemanningsplanleggingsarbeidet. Derfor kan det være hensiktsmessig å innlemme opplæring og rekruttering som aktiviteter som inngår i personalplanleggingen.

Organisasjonen til informant 1 bruker teknologiske verktøy til flere ulike funksjoner i bemanningsplanleggingsarbeidet. Både for e-læring, som informasjonstjeneste og registrering av kompetanser og antall timer hver enkelt ansatt har jobbet. Her viser organisasjonen at å benytte digitale verktøy som personaldatasystem har flere funksjoner. Informanten påpeker også at manuelt arbeid tar tid, og at det er en stor feilkilde. Mennesker gjør i stor grad feil som kunne vært unngått, og det vil ta tid å rette opp i feil. Personaldatasystemet gir ansatte adgang til å ha kontroll over sin egen timeregistrering og gjør det enklere for den ansatte å følge med på om utbetaling av lønn er korrekt. Informant 1 påpeker også at organisasjonen er avhengig av at ansatte er godt informert for å beholde motivasjonen, og gjennom personaldatasystemet har de innsyn i sine personaldata og informasjon, om det er noe de lurere på. Dette peker i retning av at organisasjonen har en forpliktelsesbasert tilnærming i HR-arbeidet. Den forpliktelsesbaserte tilnærmingen baserer seg på tillit mellom den ansatte og organisasjonen, og at den ansatte engasjerer seg i organisasjonen (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 22).

Opplysningene viser et skille mellom organisasjonene til informant 1 og 2. Hvor organisasjonens virke har betydning for i hvilken grad de kan bruke digitale hjelpemidler.

Organisasjonen til informant 1 kan benytte e-læring for nyansatte som skal gjøre arbeidsoppgaver som ikke krever særlig mye utdanning. For organisasjonen til informant 2 vil det kanskje ikke være hensiktsmessig å vurdere e-læring fordi de ansatte har høy utdanning, og skal løse komplekse arbeidsoppgaver. Likevel kan det være gunstig å benytte e-læring for å effektivt formidle hvordan organisasjonen fungerer til nyansatte, fordi det ikke alltid er lett å forstå hvordan organisasjonen fungerer. Både organisasjonen til informant 2 og 4 er offentlige organisasjoner som har komplekse oppbygninger og en rekke ulike oppgaver som er byggesteiner i samfunnet.

De høye minimumslønningene og gjennomsnittslønningene i det norske arbeidslivet gjør at organisasjonene aktivt jobber med teknologisk innovasjon, for å begrense bruk av menneskelige ressurser. Dette øker effektiviteten i norske organisasjoner. På grunn av høy sysselsettingsgrad er reservearbeidskraft vanskelig å få tak i om det skulle oppstå behov for det (Klemsdal, 2009, s. 5). Karakteristikken for det norske arbeidslivet gjør derfor at norske organisasjoner hele tiden forsøker å benytte verktøy som effektiviserer ressursbruken. Informant 2 og 4 forteller at de forsøker å digitalisere det de kan, men informant 4 sier at det er utfordrende å faktisk bruke digitale hjelpemiddel i bemanningsplanen i praksis.

4.4.2 Tiltak for å sikre rekruttering

Flere av organisasjonene har utfordringer med å rekruttere kompetanser og arbeidskraft, og her skal vi se på hvilke tiltak organisasjonene gjør for å øke tilfanget av kompetanser. Informant 3 forteller at organisasjonen er deltakende i et felles bransjeforum innenfor informasjonsteknologi som jobber med å få flere unge mennesker til å velge en utdanning innen dette fagfeltet: *«(...) vi jobber for at også tilfanget i andre enden skal øke sånn at det utdannes nok»*. De gjør en rekke ulike tiltak hvor de blant annet bidrar til at det finnes tilbud som kan øke interessen for informatikk blant unge: *«(...) at det skjer koding på skolene, og at det er kodeklubber på ettermiddagstid, at det finnes makeyourspace, at det er det er ei utdanning på videregående for de som ønsker å starte der i den enden der, at det er ingeniørskoler, at det er informatikkstudier»*. Det organisasjonen selv aktivt gjør av tiltak er at de jobber med å gi studentene og elevene et tilbud i organisasjonen: *«(...) at vi tar inn lærlinger, at vi tar inn studenter på sommerjobb på deltid, så vi jobber jo ganske proaktivt for å sørge for at det tilfanget øker, at vi har, at vi vet at det kommer nye ressurser»*.

Informant 5 sier at de er veldig opptatt av kompetanseheving internt slik at de sørger for å at de får inn den kompetansen det er behov for. De mangler ansatte som kan gjennomføre

undervisningsopplegg og forskning, og derfor tilbyr de ulike typer utdanning som kan bidra til å sikre ansatte for fremtiden. Det er utfordrende for organisasjonen å få inn alle de kompetansene det er behov for, og rekrutterer også fra utlandet for å øke tilfang: *«(...) men det er klart det er utfordrende i enkelte områder, få tak i riktig kompetanse som vi sørger jo også for å lyse ut stillinger naturlig nok i utlandet også i mange tilfeller, og prøver å bygge opp nettverk, der man kan tilknytte seg, ja, mulige kandidater og så videre».*

Informant 6 forteller om en rekke ulike tiltak de benytter seg av for å rekruttere ansatte, blant annet har de utvidet rekrutteringsområdet for å få nok ressurser: *«(...) så har vi bestemt oss for at vi må utvide rekrutteringsområdet vårt, rett og slett for at det har blitt vanskeligere å få tak i folk».* Organisasjonen er ikke tilfreds med situasjonen slik den er i dag og jobber med å få den utdanningen de har behov for til lokale videregående skoler, og er i dialog med politikere i dette arbeidet.

Informant 6 forteller også at de jobber aktivt med merkevarebygging: *«det vi har vektlagt litt ekstra i den neste perioden, kontra tidligere, og blant annet så har vi, så er vi mye mer bevisst nå på merkevarebygging, altså vi er mye mer aktiv nå, vi profilerer oss, vi har fått en egen Facebookside, der vi legger ut mye (...) der kommer det til å komme intervjuer med andre ansatte, forbedringsprosjekter (...)».* De jobber også med å øke tilfang ved å invitere skolene i området til organisasjonen: *«lage et opplegg hvor vi inviterer de hit (...) bruke litt av de lokalitetene vi kan bruke på unge folk, og få de til å se hvor mye spennende vi har å jobbe med, og hvor mye spennende produkter som kommer ut av den råvaren vi lager».* Informanten sier at det ofte er for sent å forsøke å få elever i videregående skole til å bli interessert i organisasjonen, og at de er nødt til å gå til barneskole og ungdomsskole for å gjøre seg synlige slik at de kan ha mulighet til å påvirke elevenes valg av yrke *«(...) vi er jo nødt til å gjøre oss synlig, så får de unge velge».*

Organisasjonen til informant 6 deltar også på rekrutteringsmesser hvor de kan komme i kontakt med aktuelle kandidater: *«hvis vi treffer folk på ei rekrutteringsmesse som viser interesse, og har kall det talenter innenfor vår retning så kan det være at vi skal inngå en samarbeidsavtale, prosjekt når du begynner på skolen (...) kanskje du vil gjøre et prosjekt hos oss og så videre, så vi må gi de innpass tidlig».* Organisasjonen benytter seg også av ulike traineeordninger, og de får tildelt traineer fra hovedorganisasjonen, men her er det en utfordring at traineene ikke blir værende i organisasjonen fordi de ønsker å bo et annet sted.

De benytter seg derfor også av lokale traineeordninger som tilbyr lokale traineer. På grunn av sikkerhetshensyn rekrutterer ikke organisasjonen fra utlandet.

Organisasjonen til informant 1 har utfordringer med å rekruttere en bestemt kompetanse, fordi den ønskede arbeidskraften er lite tilgjengelig i markedet. Derfor gjør de tiltak for å øke tilfanget av denne kompetanse, og blant annet har de åpne søknader som ligger ute til enhver tid. Når det er høysesong benytter de vikarbaser for å sørge for at det er nok bemanning på plass: *«(...) å sørge for på en måte å få tak i folk, kjøre rekrutteringsprosesser, legge forholdene til rette for vikarbaser, sørge for at vi har system for bemanningsplanlegging som vi gjerne gjør digitalt»*. Når det er en topp i produksjonen benytter de også bemanningsbyrå: *«(...) og da må vi ut og hente folk, og vi må ha de ganske fort, det må vi, og da bruker vi bemanningsbyrå, det gjør vi, fordi at det er en kort periode»*. Organisasjonen har også et samarbeid med NAV for å øke tilfanget med riktig kompetanse: *«(...) i løpet av de to siste årene så har vi jobbet med rekruttering i samarbeid med NAV for å sikre at vi har nok kompetanse for de som skal jobbe på linja»*. I dette samarbeidet arrangerer de kurs for å kvalifisere folk til de aktuelle stillingene.

Informant 4 forteller om at de tidligere hadde utfordringer med å rekruttere en bestemt kompetanse, og grunnen til at dette var utfordrende var fordi det ikke var utdanningsmuligheter i landsdelen. I tillegg til utdanningen jobbet de aktivt med å tilby arbeidsmuligheter i organisasjonen til hver enkelt student. Informanten påpeker at når de har mulighet til å ta utdanning i den landsdelen de kommer fra, vil det også gi mulighet til å beholde denne kompetansen i området. Etter det ble etablert utdanningsmuligheter for denne kompetansen i en nærmere by var det ikke lenger noe problem å rekruttere denne typen kompetanse for organisasjonen til informant 4.

De fleste organisasjonene i denne studien har større eller mindre utfordringer med å rekruttere bestemte kompetanser eller bestemte typer arbeidskraft, og jobber aktivt med ulike tiltak i arbeidet med å sikre rekruttering av kompetansene de har behov for. Organisasjonen til informant 3 forteller om ulike strategier de benytter seg av for å øke tilfanget av ansatte med informatikkutdanning. De har både fokus på organisasjonens omdømme og arbeider aktivt med å øke interessen for informatikk hos barn og unge. Også organisasjonen til informant 6 har store utfordringer med å rekruttere ulike kompetanser, og jobber med merkevarebygging ved å spre informasjon om organisasjonen til publikum. Organisasjonen til informant 1 benytter både bemanningsbyrå og vikarbaser for å øke tilfanget i de hektiske periodene i

produksjonen. Informant 4 illustrerer et tilfelle hvor de har hatt problemer med å rekruttere en kompetanse tidligere, hvor det ble gjort tiltak for å flytte utdanningen slik at det var mulig å ta utdanningen i denne landsdelen. I organisasjonen til informant 5 er de bevisste på at de må gjøre flere tiltak for å sikre tilstrekkelig tilfang av søkere, og de rekrutterer både fra utlandet og har utdanningstilbud som skal bidra til at de kan få ansatte i fremtiden.

Både organisasjonen til informant 3 og 6 gjør flere tiltak for å øke tilfanget av ansatte. Blant annet jobber begge organisasjonene aktivt rettet mot barn og unge, med tilstedeværelse og informasjon til skoleelever. Dette gjør de fordi valg om hvilken utdanningsretning man ønsker å gå skjer allerede i ungdomsskolealder. Her må man velge utdanningsretning for videregående skole. Dette kan betraktes som proaktiv bemanningsplanlegging, som innebærer at organisasjonen forutser behov og situasjoner på forhånd, slik at man kan gjøre tiltak for å forhindre ugunstige situasjoner (Grimsø, 2015, s. 110). Også organisasjonen til informant 5 jobber aktivt med å tilby utdanningsmuligheter, som kan bidra til å sikre at de har ansatte til å fylle de ulike funksjonen i forbindelse med undervisning i fremtiden.

Tidligere var det vanlig å utarbeide bemanningsplaner for flere år frem i tid, men i dag er det mer fokus på å lage detaljerte planer for kortere perioder (Grimsø, 2015, s. 107). Langsiktig planlegging kan likevel være aktuelt når det gjelder å utarbeide prognoser for fremtidige behov, og når det er snakk om en endring i hvilke kompetanser det vil være behov for i fremtiden (Sunde, 1997, s. 109 og 48). For organisasjonen til informant 3 har de utfordringer med å rekruttere tilstrekkelig med ansatte med informatikkutdanning. Informanten påpeker at dette er en kompetanse som det tidligere ikke var like vanlig å ta en utdanning innen, fordi dette dreier seg om teknologi. I dag er det langt flere som velger en slik utdanning, og organisasjonens arbeid med å få flere til å velge denne utdanningen bidrar til å øke tilfanget av ansatte med informatikkutdanning i organisasjonen i fremtiden. En utfordring med bemanningsplanlegging er at det ikke alltid er selvsagt hvilke kompetanser det er behov for i fremtiden. Nye organisasjoner vil etableres på grunn av nye behov som oppstår i samfunnet. Samfunnet er i stadig endring med nye teknologiske fremskritt som åpner for nye muligheter når det gjelder å utvikle produkter og tjenester.

Informant 6 sier at organisasjonen opplever store utfordringer med å rekruttere enkelte kompetanser, og de gjør en rekke tiltak for å øke tilfanget. Også her kan det være nyttig for organisasjonen å formidle sitt arbeid for å styrke organisasjonens omdømme. Dette er en industriorganisasjon, som kanskje i utgangspunktet ikke oppfattes som miljøvennlige

organisasjoner. Organisasjonen til informant 6 har nylig investert mye penger i å gjøre organisasjonen mer miljøvennlig, med nye løsninger for produksjonen. Dette kan være nyttig å formidle til arbeidsmarkedet i arbeidet med å øke tilfanget. Når organisasjonen formidler at de ivaretar sitt samfunnsansvar kan dette ha en virkning for at ansatte skal ønske å være en del av denne organisasjonen. At ansatte identifiserer seg med organisasjonen og dermed engasjerer seg i arbeidet er tegn på en forpliktelsesbasert HR-tilnærming (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 22). Arbeidet med å formidle til publikum er det HR-avdelingen som gjør, hvor de er synlig på skoler i området og utdanningsmesser. Dette kan tyde på at HR-funksjonen i denne organisasjonen er en strategisk partner, fordi dette er et viktig arbeid som kan bidra til å være i forkant av utviklingen, ved å sikre rekruttering for fremtiden (Finnestrand, 2015, s. 98).

Informant 4 sitt eksempel viser at de hadde stor nytte av en politisk beslutning om å legge denne bestemte utdanningen til landsdelen, som førte til at de ikke lenger har utfordringer med å få tak i denne kompetansen lenger. Dette kan også være et eksempel for organisasjonen til informant 6, som arbeider med å få den utdanningen de har behov for til en lokal videregående skole. Her kan det imidlertid være et skille mellom privat og offentlig sektor, fordi myndighetene kanskje prioriterer å legge til rette for viktige samfunnsfunksjoner, som i eksempelet til informant 4, som er en offentlig organisasjon. Organisasjonen til informant 6 er en privat industriorganisasjon, som ikke direkte har en viktig samfunnsfunksjon slik organisasjonen til informant 4 har. Organisasjonen til informant 6 kan likevel betraktes som en hjørnesteinsbedrift for lokalsamfunnet i området, og har derfor en viktig samfunnsfunksjon for lokalsamfunnet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 30). En slik betraktning kan bidra til at politikerne likevel tilrettelegger for organisasjonens drift, gjennom å ha utdanningen på en lokal videregående skole.

I organisasjonen til informant 1 har de utfordringer med høy grad av turnover når det gjelder en bestemt type arbeidskraft i organisasjonen. Informanten sier at dette er typisk for produksjonsnæringer. Her kan man stille spørsmål ved hvorfor det er høy turnover, kanskje er det ugunstige arbeidsforhold eller lav lønn. Denne organisasjonen organiserer driften ut fra sesong, som kanskje kan føre til at de trenger flere folk i noen deler av året, og færre folk i andre deler av året. Dette kan også føre til at de må leie inn arbeidskraft fremfor å ansette på faste kontrakter, og når organisasjonen benytter seg av innleid arbeidskraft kan det tyde på at de kan ha en kontrollorientert HR-tilnærming (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 21-23). Den norske arbeidslivsmodellen vil ikke være særlig forenlig med kontrollorientert HR, fordi både jobbsikkerhet og kollektivt lønssystem er kjerneelementer i den norske modellen (Dysvik og

Kuvaas, 2020, s. 23). Likevel vil det kanskje ikke virke negativt om det ikke vil være forsvarlig for organisasjonens drift å ansette arbeidskraft i faste stillinger, når de ikke har bruk for arbeidskraften hele året, men kun i deler av året.

For at organisasjonen til informant 3 skal kunne utvikle produktene de skal, må de ha tilstrekkelig med ansatte som har informatikk-kompetanse. Organisasjonen jobber også aktivt med sitt eget omdømme slik at mennesker i arbeidsmarkedet får et ønske å være en del av denne organisasjonen. I HR-strategien vektlegger de også å ivareta ansatte, og jobber aktivt med å ta valg som er i tråd med lovgivningen som er grunnlaget for den norske modellen, og bruker dette som ledd i en forpliktelsesbasert HR-tilnærming (Dysvik og Kuvaas, 23). HR-strategien i denne organisasjonen med en forpliktelsesbasert tilnærming i flere ledd vitner om at de har en internt konsistent HR, med en bevissthet rundt at arbeidet HR-avdelingen gjør er med et formål om å øke tilfang og beholde ansatte.

4.4.3 Tiltak for å beholde arbeidskraft

Innen den fjerde hovedaktiviteten er arbeidet med å beholde arbeidskraft en viktig funksjon. Flere av organisasjonene har bevisste tiltak som skal bidra til at de ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen, fremfor å lete etter arbeidsmuligheter i andre organisasjoner.

Både informant 2 og 5 sier at deres organisasjoner vektlegger å gi ansatte mulighet til å utvikle seg i organisasjonen, og for organisasjonen til informant 2 innebærer dette å gi ansatte mulighet til å jobbe på tvers av avdelingene med ulike problemstillinger: «(...) *det er ulike kompetanser og ulike utfordringer. De jobber på tvers av avdelingene (...) dette er et grep vi har gjort som en type karrierevei*». For organisasjonen til informant 5 innebærer ansattes mulighet for utvikling i organisasjonen å gi mulighet til interne opprykk eller tilbud om videreutdanning: «(...) *også den internrekrutteringa, eller den internkompetansehevinga som kreves, og likeså på administrative stillinger, så er vi opptatte av at folk skal kunne utdanne seg mens de jobber hos oss, og de skal kunne ta mastergradsløp og, og så videre, sånn at vi er veldig opptatte av kompetansehevinga internt også*».

Det er flere ulike utfordringer som oppstår i forbindelse med bemanningsplanleggingsarbeidet for de ulike organisasjonene. I organisasjonen til informant 5 kan det oppstå utfordringer med å planlegge bemanning hvor enkelte ansatte har personlige preferanser om hva de skal jobbe med, og at det derfor kan oppstå uenighet. En annen utfordring hos denne organisasjonen er at ansatte kan få for høy arbeidsbelastning når de er i en prosess hvor de er nødt til å ansette en ny medarbeider: «(...) *så blir belastninga så høy på de som eventuelt må overta*

arbeidsoppgaver, og kanskje på toppen av sine daglige gjøremål i en lengre periode, for det tar jo fort et halvt år fra man har en stillingsannonse ute til den nyansatte er på plass». Det kan oppleves overveldende for den ansatte om arbeidsmengden blir større enn det som kan forventes, og om arbeidsmengden er urimelig stor kan det føre til at den ansatte begynner å se etter annet arbeid.

Organisasjonen til informant 3 har særlige utfordringer med å rekruttere kompetanser, fordi etterspørselen etter denne kompetansen er større enn tilgangen. I tillegg til å ha riktig utdanning kreves det en del erfaring for å være effektiv i arbeidet. Dette gjør at HR-avdelingen i denne organisasjonen vektlegger tiltak for å beholde ansatte i stor grad. Informanten forteller at i det strategiske HR-arbeidet i organisasjonen består av tre strategiske retninger, og det er kompetanse, omdømme og mennesker: *«(...) folk, altså det punket som heter mennesker, det handler om hvordan vi skal klare å beholde de her, sånn at vi står imot kreftene utenfra, sånn at ikke folk forsvinner fra oss»*. Denne organisasjonen er derfor bevisst sitt ansvar for ansattes rettigheter i tråd med lovgivningen, og sørger for å ivareta medmenneskelighet i arbeidet både med å rekruttere og beholde arbeidskraft. Dette kan tyde på at å ha en forpliktelsesbasert HR-tilnærming bidrar til å sikre arbeidskraften.

Informant 3 sier at de jobber aktivt med organisasjonens omdømme, i tråd med HR-strategien, og at dette var en potensiell utfordring under koronapandemien: *«(...) det er jo et risikobilde ikke sant (...) i sånn som pandemien har vært, hvis du ikke har lagt til rette for at ting har vært ordnet i selskapet og at du kanskje måtte gå til permittering, så har jo det kanskje tapt omdømme, rennommé, anseelse. Skapt usikkerhet i organisasjonen, som jo igjen hadde gjort at kanskje folk hadde begynt å sett seg om etter annet arbeid»*. For å unngå et dårligere omdømme er det kanskje heldig for organisasjonens arbeid med å beholde ansatte, å gjøre de tiltakene man kan for å unngå å måtte gå til permitteringer. Dette har for mange organisasjoner ikke vært noe man kunne velge, men for organisasjonen til informant 3 var de bevisst på hvilken ulempe permitteringer kunne ha.

Flere av organisasjonene forteller om aktive tiltak de gjør i arbeidet med å beholde ansatte i organisasjonen. Organisasjonene til informant 2 og 5 vektlegger å tilby ansatte en intern kompetanseheving slik at de kan få en karriere i organisasjonen. Informant 5 peker også på eventuelle risikomomenter som kan føre til at ansatte blir misfornøyde, noe som kan føre til at de ansatte ikke ønsker å være i organisasjonen lengre. Informant 3 forteller at de er opptatte av å ha et godt omdømme og ivareta ansatte i organisasjonen, og trakk frem et eksempel hvor

permittering under koronapandemien kunne hatt negative virkninger på organisasjoners omdømme.

Informant 5 forteller at de vektlegger å tilby ansatte å ta utdanning. Dette kan sikre kompetanser for organisasjonen som kan være nyttig i organisasjonens strategiarbeid (Sunde, 1997, s. 23). I tillegg kan dette gi en indikasjon på at organisasjonen praktiserer en forpliktelesebasert HR-tilnærming, som vektlegger den enkelte ansatt sin mulighet til å videreutvikle sin karriere i organisasjonen, i tillegg til utbredt bruk av lange ansettelsesforhold (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 22 og 23). Det å gi ansatte mulighet til videreutdanning og gjøre karriere internt i organisasjonen øker tillit mellom organisasjon og ansatt, samt tilhørighet til organisasjonen. Dette er både organisasjonen og den ansatte tjent med. Ved å sikre en intern karrierevei i organisasjonen kan dette bidra til å sikre at organisasjonen beholder ansatte, fremfor at de søker karriere eksternt i en annen organisasjon. Sunde (1997, s. 50) hevder at manglende planer for utvikling for den enkelte ansatte, kan føre til at ansatte bytter jobb. Derfor kan det å gi ansatte mulighet til utvikling gjennom utdanning være et nyttig grep i arbeidet med å beholde ansatte.

Organisasjonen til informant 2 vektlegger å gi ansatte mulighet til å jobbe på tvers av avdelingene, som en type karrierevei. Dette gir ansatte mulighet til å utvikle seg ved å ha muligheten til å få bredere erfaring fra arbeidet i organisasjonen. Dette kan være en nyttig løsning, både for organisasjonens strategi, fordi de kan benytte de samme ansatte til flere ulike arbeidsoppgaver, i tillegg til at det kan være mer attraktivt å bli værende i organisasjonen for den ansatte (Sunde, 1997, s. 50).

Dysvik og Kuvaas (2020, s. 26) peker på at den forpliktelesebaserte tilnærmingen kan være viktig i konkurransen om de beste medarbeiderne. Organisasjonen til informant 3 jobber aktivt med å rekruttere en ettertraktet arbeidskraft, som det er stor etterspørsel etter. Derfor er de bevisste på at de er nødt til å gjøre tiltak som kan få kandidater til å ønske å være en del av denne organisasjonen. Som informanten peker på, kan omdømmearbeid være et nyttig strategisk grep i denne sammenhengen. Ved å være bevisst på hvordan organisasjonen fremstilles utad, både når det gjelder hvordan organisasjonen omtales og synes. Kan et positivt inntrykk av organisasjonen føre til at mennesker ønsker å være en del av denne organisasjonen.

Her kan det også være viktig at organisasjonen har en intern konsistens mellom HR-aktivitetene, slik at aktivitetene gjensidig forsterker hverandre (Dysvik og Kuvaas, 2020, s.

34). Informant 3 forteller om at deres HR-strategi består av tre sentrale elementer, det er mennesket, omdømme og kompetanse, og for at organisasjonen kan øke tilfanget kan det være viktig at HR-aktivitetene som gjelder å ha et godt omdømme for å øke tilfanget og med mennesket i fokus kan en forpliktelsesbasert tilnærming i disse tre elementene også bidra til at ansatte blir værende. Som informanten sier er det viktig at organisasjonen beholder ansatte i et marked hvor kompetanse er mangelvare.

4.5 Femte hovedaktivitet

Den fjerde hovedaktiviteten innebærer å utvikle handlingsplaner for å beholde arbeidskraft og sikre rekruttering, men for organisasjonene kan det være utfordringer med å følge planene som er lagt fordi det stadig oppstår uforutsette situasjoner. I denne analysedelen har jeg tatt utgangspunkt i Grimsøs (2015, s. 107) fire hovedaktiviteter for praktisk personalplanlegging, men denne teorien mangler et ledd for oppfølging av plan, og derfor har jeg valgt å inkludere det siste steget i Roos, Roos og von Krogh (2021, s. 332) sin teori om strategiprosessen. Det siste steget dreier seg om en kontrollprosess som innebærer korrigerende tiltak for å sikre at aktivitetene gjennomføres i tråd med planen. Dette er en kontinuerlig aktivitet uten en definert begynnelse eller slutt. Dette gjelder også for bemanningsplanlegging, hvor det stadig vil dukke opp nye behov for endring i bemanning, som er mer eller mindre forventet. Bemanningsplanlegging er en prosess som stadig må tilpasse seg omgivelsene, i samsvar med organisasjonens overordnede strategi (Roos, Roos og von Krogh, 2021, s. 39).

4.5.1 Kontrollprosess med tilpasning

Her skal vi se på hvilke utfordringer organisasjonene møter i arbeidet med å gjennomføre de planene de har fastsatt. Flere av organisasjonene opplever at både interne og eksterne forhold som fører til utfordringer med å gjennomføre planen slik de hadde forutsett. Vi skal derfor også se på hvilke tilpasninger de må gjøre for å rette seg etter forholdene.

Informant 3 sier at det er en utfordring for organisasjonen at det ofte kommer ting inn fra sidelinja, som gjør at de må omprioritere: *«(...) når man har lagt planene så må de replanlegges igjen, og det gjør det krevende, spesielt for disse mellomlederne, å ha en god flyt blant sine folk altså i forhold til arbeidsoppgaver og at de ofte må omstille seg»*. Også når det oppstår behov etter prosjektets oppstart, er det en utfordring at det kan ta lang tid før man ser behovet til man har den ansatte på plass. Dette løser de ofte med innleide ressurser: *«(...) da forholder man seg til fristen, altså når det her skal slippes, men man tar ikke hensyn til*

egentlig at det tar tid å skaffe folk, så derfor går vi nå i større grad ut og leier inn folk til å avhjelpe oss inntil vi har fylt opp med enda flere folk (...)».

Informant 4 sier at ofte så blir ikke realiteten slik de planlegger fordi situasjonen endrer seg underveis: *«(...) men samtidig sånn så er det nok litt, akkurat levende også da, for å si at det som ble bestemt i desember i fjor så har ting skjedd, så det er jo litt levende, det her med bemanningsplanlegging»*. Organisasjonen må gjøre endringer når det kommer nye politiske beslutninger som rammer områder som organisasjonen råder over, og de må derfor gjøre større eller mindre endringer som påvirker bemanningsplanleggingen: *«de har en mye mer sånn hands-on håndtering av bemanningsplan, fordi at det er så store... hvert år så er de på en måte en øvelse»*. Dette gjør det vanskelig å forutse hvilke endringer som kommer, og som informant 3 også sier må de være forberedt på situasjoner som komme rinn fra sidelinja.

Denne hovedaktiviteten innebærer å tilpasse strategien i bemanningsplanen etter forholdene, og i noen tilfeller kan dette dreie seg om overtallighetshåndtering. Dette kan dreie seg om oppsigelse eller forflytning av ansatte i organisasjonen. Organisasjonen til informant 4 er en offentlig organisasjon med flere avdelinger, og ved endringer som følge av politiske vedtak, eller større omstillinger, må organisasjonen håndtere overtallighetsarbeid. Dette innebærer at endring gjør at ansatte kan bli overflødige der de er ansatt: *«(...) så da er det noen som mister.. kan miste jobben sin, og da prøver vi å omplassere folk, og da blir bemanningsplanen en sånn nøkkel. Og da må vi sørge for at de gjør det riktig og at de har bemanningsplan»*. Her er forflytning sentralt, og HR-avdelingen jobber med å finne løsninger som vil fungere godt, og gjennomføre beslutninger som er i tråd med lovgivningen.

Fordi organisasjonen til informant 5 er en offentlig organisasjon som styres av politiske beslutninger kan det oppstå situasjoner som er utfordrende både for arbeidet med bemanningsplanlegging, men også for enkeltpersonene som rammes. Politikerne kan vedta at en avdeling skal legges ned og da må de benytte seg av bemanningsplanlegging: *«(...) der har man jo brukt veldig mye tid på bemanningsplanlegging i forhold til den enkelte, og hvilken kompetanse har de (...)*». Da må de ansatte i den nedlagte avdelingen bestemme seg for om de skal endre bosted og fortsette i tilsvarende stilling eller finne en annen type stilling i en annen organisasjon. Da vil organisasjonen forsøke å forflytte den ansatte til en annen avdeling, til en stilling han eller hun er kvalifisert for.

Informant 3 opplever stadig at de må gjøre endringer i planene fordi det kommer behov for ny bemanning underveis, og forteller at de da må replanlegge igjen, og noen ganger må løse

disse behovene med innleid arbeidskraft. Både organisasjonen til informant 4 og 5 er offentlige organisasjoner som styres av politiske beslutninger, og noen ganger fører disse beslutningene til uforutsette hendelser hvor de kanskje må legge ned en hel avdeling eller opprette en ny avdeling.

I 70-årene var det vanlig å arbeide med langtidsplanlegging, som gikk opp til femten år frem i tid. Formålet var å kunne forutsi arbeidsstokken langt frem i tid, og kartleggingen ville fungere som styringsredskap for organisasjonene (Grimsø, 2015, s. 107). I et samfunn i stadig endring har planleggingshorisonten blitt kortere, på grunn av uforutsette og radikale endringer (Grimsø, 2015, s. 109). I dag vil det ikke være særlig verdifullt for organisasjonen å forsøke å forutsi endring i arbeidsstokken mer enn et år frem i tid, og det som vil gi konkurransefortrinn for organisasjonen er å reagere raskt ved brudd og ha alternative reaksjonsformer klare (Grimsø, 2015, s. 108). Slik informant 3 illustrerer må de ofte gjøre om på planene de har lagt, selv om disse planene kun er for seks måneder av gangen. Likevel er det nødvendig å planlegge i utgangspunktet, for å sikre at de kommer i mål med arbeidet til fristen. I praksis vil det derfor bli slik Mintzberg (1994, s. 25) illustrerer i sin teori om fremvoksende strategier. Også informant 4 sier at det er en levende prosess, som innebærer at det stadig vil dukke opp uforutsette hendelser.

Grimsø (2015, s. 107) påpeker at arbeidet i denne hovedaktiviteten foregår på en måte som tilfredsstillende både den ansatte og organisasjonen, og det innebærer at organisasjonen både må forholde seg til ansattes rettigheter og drive organisasjonen på en fornuftig måte – i tråd med den norske modellen. Den norske modellen tufter et samarbeid mellom partene i arbeidslivet, som skal sørge for at rettigheter ivaretas (Finnestrand, 2015, s. 91). Organisasjonen til informant 5 er en offentlig utdanningsorganisasjon, og fordi det er en offentlig organisasjon er den kanskje særlig forpliktet til å operere i tråd med lovgivningen. Dette er også i tråd med den forpliktelsesbaserte HR-tilnærmingen fordi her vektlegges jobbsikkerhet for arbeidstakere (Dysvik og Kuvaas, 2020, s. 23), som innebærer at organisasjonen må tilrettelegge slik at arbeidstakeren er sikret en fast stilling i organisasjonen. Som informant 5 viser til i denne situasjonen, vil de strekke seg langt for å kunne tilby den ansatte en løsning som oppleves rettferdig.

Kapittel 6: Avslutning

Gjennom denne undersøkelsen har jeg ønsket å få et innblikk i hvordan ulike organisasjoner jobber med bemanningsplanlegging, og hvilken nytteverdi dette har i organisasjonens

overordnede strategi. I tillegg ønsket jeg å finne ut hvilken funksjon HR har i dette arbeidet. Derfor har jeg benyttet denne undersøkelsen til å belyse denne problemstillingen: «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?». I arbeidet med å belyse problemstillingen har jeg intervjuet seks HR-ledere for å få innsyn i deres arbeid med bemanningsplanlegging, og hvilken rolle HR har i arbeidet. Videre skal jeg oppsummere funnene, og dra sammen alle de løse trådene fra analysen og konkludere med hvordan denne undersøkelsen kan svare på problemstillingen. Til slutt har jeg noen forslag til videre forskning innen temaet bemanningsplanlegging.

6.1 Oppsummering av funn og konklusjon

Gjennom de fem hovedaktivitetene har jeg gjort rede for og diskutert datamaterialet fra de ulike informantene, og i denne delen skal jeg oppsummere funnene som er mest sentrale fra hver hovedaktivitet. Videre skal jeg konkludere med hvorvidt funnene kan belyse problemstillingen i denne studien, og problemstillingen er: «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?».

I den første hovedaktiviteten dreide den første delen seg om hva slags planer organisasjonene benytter seg av i arbeidet. Her var det ulik praksis mellom organisasjonene på grunn av ulike behov for å planlegge aktiviteter. Organisasjonen til informant 5 planlegger hvert semester detaljert for å sørge for å levere det utdanningstilbudet de skal. Organisasjonen til informant 6 planlegger aktiviteter i en OR-plan, som skal gi oversikt over det som skal gjøres.

Organisasjonen til informant 3 utvikler veikart, som inneholder informasjon om hvilke produkter som skal skapes og når disse skal leveres. Organisasjonen til informant 1 planlegger ut fra sesong for når næringsmiddelet skal slaktes. Arbeidet i organisasjonen til informant 2 er definert ut fra oppgavene de blir tildelt, og disse gjelder for et år av gangen. Organisasjonen til informant 4 hadde ikke definert en slik plan som utgangspunkt for arbeidet. De fleste organisasjonene hadde etablert strategiske planer som var tilpasset sine mål for arbeidet, som skulle bidra til å koordinere aktiviteter for å nå målene til den bestemte tidsfristen.

Den andre delen av den første hovedaktiviteten dreide seg om hvordan organisasjonene gjør vurderinger som gjelder hvilke kompetanser de trenger for å nå sine mål. Med utgangspunkt i hver sin plan, gjør organisasjonene vurderinger for hvilken arbeidskraft de trenger.

Organisasjonen til informant 1 må justere bemanningen etter sesong og markedssvingninger, og det økonomiske ved dette er sentralt for organisasjonens strategi. Organisasjonen til informant 3 og 6 tar utgangspunkt i sine planer for å gjøre vurderinger om hvilke kompetanser

de trenger for å nå sine mål. Organisasjonen til informant 5 gjør behovsanalyser for hvilke kompetanser de trenger. Både organisasjonen til 4 og 5 styres av politiske beslutninger som fører til at de må gjøre endringer i arbeidsstokken. For organisasjonen til informant 2 har de behov for de riktige kompetansene for å løse hvert enkelt oppdrag. Her gjør de vurderinger for hva slags bemanning de trenger, med utgangspunkt i planene de har laget for en bestemt tidsperiode.

Organisasjonene fortalte også om ulike formål bemanningsplanleggingen hadde i deres organisasjon. Organisasjonen til informant 1 forsøker å oppnå best mulig økonomi og kvalitet med sin bemanning. Organisasjonen til informant 4 vektlegger at bemanningsplanleggingen gir en oversikt og bevissthet over ressursbruk. Også organisasjonen til informant 5 søker å oppnå en oversikt og struktur i arbeidet. For organisasjonen til informant 6 jobber de med bemanningsplanleggingen for å forsøke å være i forkant av utviklingen. I organisasjonen til informant 3 er målet med bemanningsplanlegging at de skal klare å levere de produktene de skal til tidsfristen. Hver enkelt organisasjon har derfor et tydelig formål med sin bemanningsplanlegging, og bemanningsplanleggingen har en viktig funksjon i den enkelte organisasjonen.

Fra analysen av datamaterialet var det et tydelig funn om at alle organisasjonene var opptatte av det økonomiske aspektet ved bemanningen, alle organisasjonene må forholde seg til budsjetter, både private og offentlige. Både når det gjelder at lønnskostnaden ikke skal være for høy og når det gjelder at de menneskelige ressursene skal bidra til at private organisasjoner er konkurransedyktige og for at de offentlige organisasjonene skal få mest mulig ut av de midlene de er tildelt.

I den tredje delen av første hovedaktivitet så jeg på hvilken rolle HR hadde i organisasjonen, og i organisasjonens bemanningsplanlegging. Informant 3 hadde ikke en sentral rolle i hele bemanningsplanleggingsprosessen, men gjorde arbeidet i forkant og etterkant av arbeidet med veikartet og tilhørende arbeidsfordeling. Informanten hadde en sentral rolle i arbeidet med å øke tilfang, og ble kontaktet når det var behov for å rekruttere ny arbeidskraft. Informant 5 og 4 hadde en overordnet funksjon, som fungerer som en rådgivningstjeneste, og var ikke særlig involvert i bemanningsplanleggingen selv. Informant 4 hadde imidlertid en sentral rolle i omstillingsprosessen de nylig har gjennomgått.

Både informant 1 og 6 hadde en sentral funksjon i alle ledd av bemanningsplanleggingen, og en sentral funksjon i organisasjonens ledelse, og kan derfor betraktes som strategisk partner.

Informant 2 hadde ikke en sentral funksjon verken i bemanningsplanleggingen eller ledelsen, og ble kontaktet når det var behov for å rekruttere eksternt. Det var derfor i organisasjonene til informant 1 og 6 HR ble mest involvert i strategien og bemanningsplanleggingen. HR-avdelingene hadde dermed ulik funksjon både i organisasjonen og i bemanningsplanleggingen, som gjør at ikke alle HR-lederne har like mye innflytelse i strategi og/eller bemanningsplanlegging. Om det er HR som har ansvaret for bemanningsplanleggingen i organisasjonen, kan dette kanskje bidra til å svekke bemanningsplanleggingen som strategisk funksjon i organisasjonen.

Den andre hovedaktiviteten dreier seg om hvordan organisasjoner analyserer arbeidskraften som er internt i organisasjonen. Organisasjonen til informant 5 benytter flere ulike verktøy i arbeidet med å analysere arbeidskraften, hvor de blant annet analyserer fremtidig behov for bemanning. Organisasjonen til informant 4 benytter ikke noen systemer, og sier at de ønsker å ta det i bruk i større grad. Organisasjonen til informant 1 forteller at de bruker personaldatasystem for å ha kontroll på arbeidsstokken. Organisasjonen til informant 6 benytter et erstatningskart som gir en oversikt over endringer i ansettelsesforholdet hos den enkelte ansatte. Organisasjonen til informant 3 og 2 benyttet ikke personaldatasystemer i arbeidet, men begge organisasjonene var opptatte av å dra mest mulig nytte av hver enkelt ansatt i arbeidet, og organisasjonen til informant 3 hadde god erfaring med effektivt arbeid på hjemmekontor. Både informant 4 og 3 påpekte at de jobbet annerledes med bemanningsplanlegging i administrasjonsavdelingene enn i de andre avdelingene. Det var også flere informanter som fortalte at de ikke vektla prognoser for fremtiden i stor grad, og informant 2 synes ikke det ville være nok nytte i dette. Organisasjonene benytter ulike verktøy for å ha oversikt over sin arbeidsstokk, og verktøyene er for de fleste valgt ut fra hva de har behov for.

Den tredje hovedaktiviteten innebærer organisasjonenes vurderinger av forholdet mellom behov for arbeidskraft og tilgangen til arbeidskraft. Flere av organisasjonene har utfordringer med å rekruttere ulike kompetanser til organisasjonene, og det er ulike grunner til at de har utfordringer. Både organisasjonen til informant 2 og 4 har utfordringer med å rekruttere ansatte med høy utdanning, og begrunner dette med høy konkurranse om disse kompetansene. Organisasjonen til informant 5 har utfordringer med å rekruttere en rekke kompetanser, og en av disse er IT-kompetanser, i likhet med organisasjonen til informant 3. Organisasjonen til informant 3 har store utfordringer med å rekruttere ansatte med informatikkutdanning på grunn av for lite tilgang til denne kompetansen i arbeidsmarkedet.

Organisasjonen til informant 6 har store utfordringer med å få tak i nok lærlinger, fordi det ikke er en videregående skole i området som tilbyr den aktuelle utdanningen. Informant 6 peker også på ulike utfordringer som følge av å være en del av en avdeling av en større hovedorganisasjon. Informant 1 forteller om høy turnover på fabrikkene, og at arbeidskraften er mangelvare, som gjør et utfordrende å rekruttere nye ansatte.

Den fjerde hovedaktiviteten består av tre deler, og den første delen innebærer opplæring og digitalisering i arbeidet. Informant 1 fortalte om at organisasjonen hadde hatt stor nytte av å ta i bruk e-læring i opplæringen av nyansatte, fordi det førte til at de sparte ressurser på opplæringsarbeid. Både informant 4 og 2 fortalte at de opplever begrensede muligheter for å ta i bruk digitalisering i arbeidet, men informant 4 ønsker å ta det i bruk i større grad.

Den andre delen av fjerde hovedaktivitet består av organisasjonenes tiltak for å sikre rekruttering. Her har organisasjonene en rekke strategiske tiltak som skal bidra til å sikre tilfanget av kompetanser i fremtiden. Både organisasjonen til informant 3 og 6 har store utfordringer med å rekruttere tilstrekkelig arbeidskraft, og gjør en rekke tiltak for å øke tilfanget. Blant annet retter de oppmerksomheten mot skoler for å informere unge om mulighetene innen deres organisasjoner. Organisasjonen til informant 5 tilbyr utdanninger i arbeidet med å sikre kompetanser for fremtiden. Informant 1 gjør en rekke tiltak for å øke tilfanget, blant annet benytter de bemanningsbyrå og vikarbaser. Informant 4 fortalte om en erfaring hvor de hadde utfordringer med å rekruttere en kompetanse, men etter utdanningen ble lagt til landsdelen var det ikke noe problem lenger. De fleste organisasjonene jobber derfor aktivt med denne delen av bemanningsplanleggingen, hvor de gjør tiltak for å begrense utfordringene i fremtiden.

Den tredje delen av fjerde hovedaktivitet innebærer organisasjonenes tiltak for å beholde arbeidskraft de allerede har i organisasjonen. Både organisasjonen til informant 4 og 5 vektlegger å gi ansatte karrieremuligheter i organisasjonen. Informant 3 er opptatt av å skape et godt omdømme for organisasjonen, og tar bevisste valg i tråd med dette. Informant 5 forteller om uønskede situasjoner som kan føre til at ansatte ikke er fornøyde, for eksempel kan noen få en for stor arbeidsmengde når en kollega er syk. Organisasjonene er derfor bevisste på ulike faktorer som kan påvirke om den ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen.

Den femte hovedaktiviteten er en kontrollprosess hvor organisasjonen skal kontrollere at bemanningsplanen gjennomføres, men tar også høyde for at den må tilpasses underveis.

Informant 3 forteller om at det stadig kommer uforutsette hendelser som gjør at de må endre planene, og fører til at de må forsøke å ansette flere folk. Både organisasjonen til informant 4 og 5 er offentlige organisasjoner, og forteller om situasjoner hvor politikerne bestemmer at de er nødt til å legge ned eller opprette avdelinger. Dette kan være krevende å gjennomføre i praksis.

Når det gjelder forskjeller og likheter mellom de private og de offentlige organisasjonene var det ikke et tydelig skille mellom praksisen i bemanningsplanleggingen, og likhetene og ulikhetene ble observert uavhengig av sektor. Det var organisasjonens planer for fremtidige aktiviteter som var mest avgjørende for bruk av bemanningsplanlegging. Det var imidlertid forskjeller når det gjaldt HR-funksjonen, hvor to av de offentlige organisasjonene hadde en mer overordnet HR avdeling som fungerte som en rådgivningstjeneste. I alle de tre private organisasjonene var HR-funksjonen tett knyttet til ledelsen, og to av organisasjonene var sentrale i hele bemanningsplanleggingsprosessen.

Gjennom presentasjon og diskusjon av data fra informantene i disse fem hovedaktivitetene har jeg gjort flere funn som kan bidra til å belyse problemstillingen. Problemstillingen lyder som følger: «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?». Analysen tyder på at organisasjonene er bevisste på at organisasjonens bemanning er sentral i organisasjonens strategi for å nå mål. Det er imidlertid ulik praksis av bemanningsplanlegging i organisasjonene, men det kan virke som alle organisasjonene har tilpasset bemanningsplanleggingen til sitt bruk. Derfor er det et skille mellom hvilken strategisk funksjon bemanningsplanlegging har i hver enkelt organisasjon.

For organisasjonen til informant 6 har bemanningsplanleggingen en sentral funksjon i organisasjonens strategi, de er både avhengig av arbeidskraft og ansatte med høyere utdanning for å drive og utvikle organisasjonen. For organisasjonen til informant 3 er det også en tett sammenheng mellom organisasjonens bemanningsplanlegging og organisasjonens strategi, fordi formålet både for organisasjonen og bemanningsplanleggingen er å kunne levere produkter i tide. I organisasjonen til informant 5 planlegger de for å fordele arbeidsoppgavene i forbindelse med undervisning i løpet av et semester, og formålet med dette er å sørge for at undervisningstilbudet er optimalt. Ut fra organisasjonenes formål for sin bemanningsplanlegging, ser vi at dette kan ha en sammenheng med organisasjonens strategi, og flere nevner det økonomiske aspektet med sin bruk av menneskelige ressurser. Informant 4 sier at formålet med bemanningsplanlegging er å ha en bevissthet på sin ressursbruk når det

gjelder ansatte i organisasjonen. I informant 1 sin organisasjon er de opptatt av produksjon og økonomien i dette, og må derfor tilpasse arbeidsstokken slik at de ikke har for mange eller for få ansatte til å ha god kvalitet i produksjonen. Organisasjonen til informant 2 har som formål å løse oppdrag de blir tildelt, men har kanskje ikke behov for å planlegge sin bemanning på samme måte som de andre informantene i denne studien.

6.2 Videre forskning

En av utfordringene i begynnelsen av arbeidet var at jeg oppdaget at det var minst tre ulike begreper som brukes om hverandre for det samme fenomenet, og jeg savnet en definering av meningsinnholdet for hvert av disse begrepene. Disse begrepene er bemanningsplanlegging, personalplanlegging og ressursplanlegging, og et forslag til videre forskning kan være å utvikle en begrepsavklaring for disse tre begrepene som kan bidra til å skille disse.

For videre forskning kan det også være aktuelt å gjøre forskning som går mer i detalj på aktivitetene i bemanningsplanleggingen. Det kunne også vært aktuelt å gjennomføre forskning av større omfang, både kvalitative og kvantitative studier, når gjelder ulike tilnærminger til bemanningsplanlegging i norske organisasjoner, og opplevd nytteverdi av arbeidet. I tillegg kunne det vært spennende å forske på utbredelsen av organisasjoners bruk av innleide konsulentorganisasjoner som tilbyr rådgivning og/eller tekniske verktøy i bemanningsplanleggingsarbeidet, og hvorfor organisasjonene benytter innleide tjenester fremfor å løse denne oppgaven internt.

I arbeidet med å komme frem til en avgrensning i starten av prosessen kom jeg over teori om «den psykologiske kontrakten», som kunne vært en spennende innfallsvinkel for dette prosjektet. Hvor hovedvekten ville ilegges relasjonen og de uttalte og uuttalte forventningene mellom medarbeider og leder i bemanningsplanleggingsarbeidet. Her kan vurderinger rundt intern forflytning og ekstern rekruttering være spennende, og hvorvidt ansatte blir involvert i denne prosessen.

Litteraturliste

- Andersen, S.S. & Kuvaas, B. (2009) Heroisk HR-pragmatiske praktikere: hvordan HR kan bidra til bedre resultater, *Magma*, 02(09), s. 44-50. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/93320> (Hentet: 25. februar 2022).
- Benson, T. (2014) *Arbeidsrettboka*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Bolman L.G. & Deale T.E (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, HR, politikk og symboler*. 6. utg. Oversatt av Skaug, M. og Thorbjørnsen, K.M. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Bolstad, E. (2022) Over og ut for «Dont look up». *HR Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/ressursplanlegging/over-og-ut-for-dont-look-up> (Hentet: 10. mai 2022)
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. red. (2015) *Den norske modellen: internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2020) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Finnestrand, H.O. (2015) Fra partssamarbeid til individuelt ansvar. I: Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. red. *Den norske modellen: internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen, Fagbokforlaget, s. 90-104.
- Gotvassli, K.A. (2021) *Henry Mintzberg: om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.
- Guest, D. & King, Z. (2004) Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), s. 401-423. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjonen fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Klemsdal, L. (2009) Den nordiske modellen i tre deler. *Sosiologi i dag*. 39 (1), s. 3-10.
- Knudsen, C. (2022) Nordea ser økte priser og høyere renter: - Boligfesten er over, *E24.no*, 11. mai. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/eErrR9/nordea-ser-oekte-priser-og-hoyere-renter-boligfesten-er-over?referer=https%3A%2F%2F> (Hentet: 13. mai 2022).
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2017) *Organisasjon og identitet: eit symbolsk perspektiv*. Rev. utg. Oslo, Det Norske Samlaget.

- Lai, L. (2021) *Strategisk kompetanseledelse*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Levin, M. (2012) Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*. 4 (12), s. 20-23.
- Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. New York, Free Press.
- Mintzberg, H. et al. (2003) *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 4. utg. Harlow, Pearson Education.
- Nilssen, V. (2012) *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Porter, M.E. (1998) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 2. utg. New York, Free Press.
- Roos, G., Roos, J. & von Krogh, G. (2021) *Strategi: en innføring*. 7. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sunde, R.B (1997) *Personaladministrasjon*. 6. utg. Oslo, NKI Forlaget.
- Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2020) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Norsk senter for forskningsdata – NSD (u.å.a.) *Fylle ut meldeskjema for personopplysninger*. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/> (Hentet: 10. oktober 2021).
- Norsk senter for forskningsdata – NSD (u.å.b) *Informasjon til deltakerne*. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/> (Hentet 10. oktober 2021).
- Øhrn, H. (2019) Strategisk ressursplanlegging 2019 – er vi forberedt på fremtiden? *HR Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/ressursplanlegging/strategisk-ressursplanlegging-2019-er-vi-forberedt-p%C3%A5-fremtiden> (Hentet 12. mai 2022).

Vedlegg 1: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

19.01.2022, 10:33

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

653616

Prosjekttittel

Masteroppgave om bemanningsplanlegging

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Cathrine Thorhus, cathrine.thorhus@nord.no, tlf: +4774022650

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marita Svestad Kvamstad, marita.s.kvamstad@student.nord.no, tlf: 90146828

Prosjektperiode

11.10.2021 - 15.05.2022

Vurdering (1)

15.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 15.10.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/615ff953-8728-4076-ba43-984ed5494e44>

19.01.2022, 10:33

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke videre behandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Onedrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn

en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjemafor-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD:

Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/615ff953-8728-4076-ba43-984ed5494e44>

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Masteroppgave om bemanningsplanlegging»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i organisasjoners bemanningsplanleggingsarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave i studieprogrammet master i samfunnsvitenskap med fordypning i Human Resource Management ved Nord Universitet. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan organisasjoner planlegger endring i bemanning i forkant av, og i løpet av ulike situasjoner, og hvordan bemanningsplanlegging kan være et strategisk verktøy for organisasjoner. Omfanget av oppgaven er maksimalt nitti sider og består av femti studiepoeng. Problemstillingen er formulert som følger «hvilken strategisk funksjon har bemanningsplanlegging for norske organisasjoner?».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ved å finne HR-ledere fra store organisasjoner på organisasjonenes hjemmesider på internett. Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt som HR-leder i en stor privat eller offentlig organisasjon. Det er seks informanter fra seks ulike organisasjoner som skal delta i undersøkelsen, og antallet er valgt for å få et relativt bredt spekter av opplysninger om organisasjonenes bemanningsplanlegging.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil gjennomføres ansikt til ansikt, og vare i maksimalt 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål som er forberedt på forhånd, som omhandler hvordan du og din organisasjon jobber med bemanningsplanlegging i praksis, og hvordan dere planlegger for fremtiden. Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker, og lydopptaket blir lagret forsvarlig frem til det vil slettes ved prosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder Universitetslektor Cathrine Thorhus som vil ha tilgang til opplysningene.

Navn og epostadresse vil erstattes med en kode og lagres adskilt fra innsamlet data i OneDrive. Samtykkeskjema med underskrift og diktafon med lydopptak fra intervju vil oppbevares innelåst i min bolig. Deltakeren vil ikke kunne gjenkjennes i en eventuell publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2022. Informantens navn og epostadresse, samt lydopptak av intervju vil slettes ved prosjektets slutt. Samtykkeskjema med signatur vil bli destruert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord Universitet ved Cathrine Thorhus, epost: cathrine.thorhus@nord.no, telefon: +47 74 02 26 50.

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, e-post: personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Cathrine Thorhus
(Forsker/veileder)

Marita Svestad Kvamstad

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «masteroppgave om bemanningsplanlegging», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide

Tema 1: roller

1. Aller først lurer jeg på hva som er din rolle i bemanningsplanlegginga?
 - involvert i hele prosessen?
2. Hvilke andre i organisasjonen er involvert i bemanningsplanlegginga?
 - organisasjonskart, personalavdeling, toppledelse, linjeledelse, ansatte
 - hvordan er samarbeidet?

Tema 2: prosessen

1. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med bemanningsplanlegging i praksis?
 - har dere en oversikt over aktiviteter i forbindelse med bemanningsplanlegging? (flyt-diagram)
 - møter, planer, budsjett, tidsperspektiv, prognoser
 - 4 faser: 1. kvantitet og kategorier, 2. kompetanser og tilgang, 3. behov for arbeidskraft og tilgang, 4. opplæring og sikre tilgang
3. Bruker dere personaldatasystemer i bemanningsplanleggingsarbeidet?
 - hva brukes det til? kartlegging, kvalitativt og kvantitativt
 - evt. andre verktøy
4. Er bemanningsplanlegging en del av det strategiske HR-arbeidet?
 - hvordan er et forankret? Eksempel?

Tema 3: formål

1. Hva er formålet med deres bemanningsplanleggingsarbeid?
 - Her ønsker jeg opplysninger om hva organisasjonen ønsker å oppnå med å bruke ressurser på bemanningsplanlegging.
 - prognoser?
2. Hvordan henger bemanningsplanlegginga sammen med organisasjonens overordnede strategi?
 - Her ønsker jeg å få innsikt i om bemanningsplanlegginga er en viktig del av organisasjonens strategi i arbeidet med å være konkurransedyktig og nå mål.

Tema 4: krise

1. Da pandemien kom ble dette for alle en påminnelse om at samfunnet er sårbart, og utsatt for risiko. Hvordan håndterte dere den situasjonen?
 - Var dere forberedt, og hvor god beredskap hadde dere?
 - hvilke tiltak måtte gjøres?
2. Hvordan jobber dere med bemanningsplanlegging for å være forberedt om det skulle oppstå krise i eller utenfor organisasjonen?
 - ulike kriser: økonomisk krise, endring i konkurransesituasjon, etterspørsel
3. Har pandemien endret måten dere jobber med bemanningsplanlegging for å være forberedt for eventuelle kritiske scenarier?

Tema 5: nytteverdi, utfordringer og utvikling

1. Hva opplever du er utfordringer i bemanningsplanleggingsarbeidet?
2. Møter dere på noen utfordringer med å få tak i de kompetansene dere trenger?
 - hvilke tiltak gjør dere?
3. Hvordan opplever du nytten av bemanningsplanleggingsarbeidet?
 - hvordan evalueres nytteverdien?
4. hvor godt samsvar er det mellom prognosene og virkeligheten slik den utvikler seg?
 - eksempel?
5. Hvordan erfarer du at bemanningsplanleggingen har utviklet seg gjennom årene?

Avslutning:

- Er det noe mer du vil tilføye?

Takk for at du tok deg tid til å bidra med informasjon til undersøkelsen min!