

Lars Arne Hassel

Årsrapporter

-kikkhullet til HR-praksis

Indikatorer for forpliktelsesbasert HR hos organisasjoner i deres offentlige tilgjengelige dokumenter.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Spesialisering i strategisk HR-ledelse

IØ6901

Veileder: Ingunn Dahler Hybertsen

Trondheim, september 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Figurer og tabeller	3
Sammendrag	4
Forord	5
1 Innledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Oppgavens struktur	8
2 Teori	9
2.1 Generelle rammevilkår	9
2.2 HRs utvikling	10
2.3 Forpliktelsesbasert HR	13
2.3.1 Kompetanseutvikling	15
2.3.2 Involvering	17
2.3.3 Tilhørighet	18
2.4 Oppsummering teori	21
2.4.1 Forskningsspørsmål	23
3 Metode	24
3.1 Forskningsdesign	24
3.2 Datainnsamling og utvalg	27
3.3 Analyse av data	29
3.4 Troverdighet	30
4 Empiri og resultater	32
4.1 Generelle HR-funn	32
4.2 Forpliktelsesbasert HR-funn	33
4.2.1 Kompetanseutvikling	34
4.2.2 Involvering	37
4.2.3 Tilhørighet	38
4.3 Oppsummering funn	40
5 Analyse og diskusjon	41
5.1 Generell HR	41
5.2 Forpliktelsesbasert HR	42
5.2.1 Kompetanseutvikling	43
5.2.2 Involvering	46
5.2.3 Tilhørighet	47

5.3 Oppsummering analyse og diskusjon	49
5.3.1 Kompetanseutvikling	49
5.3.2 Involvering	49
5.3.3 Tilhørighet	50
6 Avslutning	51
6.1 Oppsummering av studien	51
6.2 Studiens bidrag og praktiske implikasjoner	53
6.3 Områder for videre forskning	53
Bibliografi	54

Figurer og tabeller

Figur 2-1: Modell over inkluderte tema som bidrar med å gjenspeile forpliktelsesbasert HR.	22
Figur 3-1: Fulgt metode, tilpasset fra SDI.	25
Figur 3-2: Illustrasjon SDI metode.	26
Figur 6-1: Modell over inkluderte tema som bidrar med å gjenspeile forpliktelsesbasert HR, utvidet etter analyse diskusjon.	51
Tabell 3-1: Oversikt over organisasjonene i utvalget.	29
Tabell 6-1: Tema som kan gjenspeile forpliktelsesbasert HR.	52

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en dokumentstudie som primært har studert årsrapporter fra ni norske organisasjoner, samt HR-spesifikke dokumenter for fem norske organisasjoner.

Det er viktig å påpeke at studien presenterer vurderinger av beskrivelsene fra organisasjonene og ikke utøvd praksis hos organisasjonene. Studien tar for seg hvordan organisasjoner blir forstått med sine HR-beskrivelser rundt forpliktelsesbasert HR-praksis i sine tilgjengelige dokumenter. Et av funnene er at HR-beskrivelser ikke direkte angir kontrollorientert eller forpliktelsesbasert HR-praksis, men at organisasjoner presenterer undertema for å bli oppfattet i retning av en HR-praksis. Det viser seg at beskrivelsene av undertemaene må vurderes i lys av hele dokumentet, før beskrivelsen kan benyttes som indikatorer i retning av forpliktelsesbasert HR eller ikke. Studien viser at å pynte organisasjonens dokumenter med fine ord og nyeste beskrivelser innen HR blir avdekket hvis ikke helheten i dokumentet understøtter beskrivelsene. Et viktig funn i studien er at tilnærmet like HR-beskrivelser hos forskjellige organisasjoner kan indikere både kontrollorientert HR og forpliktelsesbasert HR. Dette forekommer ved at helheten i dokumentet vektes inn i vurderingen av HR-beskrivelsen før HR-praksis kan vurderes. Funnene antas å være overførbare for gjennomsnittet av større nordiske organisasjoner.

Denne studiens bidrag er innsikt i hvordan offentlige dokumenter fra organisasjoner kan oppfattes for interessegrupper som ønsker å vurdere organisasjonens tilnærming til forpliktelsesbasert HR. I tillegg aktualiserer studien viktigheten av å være konsekvent i alle beskrivelser i tilgjengelige dokumenter fra organisasjonen. Helheten i dokumentene blir vurdert når HR-beskrivelser presenteres og må derfor være i tråd med resten av dokumentenes beskrivelser. Ved å tilpasse seg denne forståelsen vil organisasjoner fremstå mer helhetlig, tydelig og oppfattes i tråd med sine ønsker.

For linjeledere kan teorien presentert i studien bidra med å forstå viktigheten av å være involvert i overordnede planer og strategier, samt å oppfatte sin rolle i implementeringen av disse.

Forord

Jeg har lenge hatt en fascinasjon rundt hva som får en organisasjon til å fungere bedre eller optimalt. Denne fascinasjonen var med på å påvirke mitt valg av retning for masterutdanning. Siden all tidligere utdanning var tatt på siden av full jobb, passet NTNU Videre sin modulbaserte masterutdanning bra. Valget falt på Master i Organisasjon og ledelse med spesialiseringen innen Strategisk HR-ledelse. Spesialiseringen innen HR-ledelse passet meg meget godt da jeg finner mekanismene innen personellarbeid interessant å lære mer rundt. Personellarbeid både i direkte en-til-en dialog og i overordnet strategisk tilnærming finner jeg utrolig givende og er et arbeid som ikke kan tas for lett på i en organisasjon. Når man klarer å ta hensyn til medarbeidene i en organisasjon er det utrolig hva organisasjonen klarer å utrette.

Jeg har i siden jeg startet i arbeidslivet i 2004 vært ansatt i forsvarssektoren og har de siste 10 årene sittet som avdelingsleder for to medarbeidere. Videre har jeg ivaretatt ansvar for alle sider av forvaltning for en større avdeling, og innehatt rolle som avdelingens virksomhetskontroller.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Ingunn, for eksepsjonell rettleiding og veiledning, samt for å ha satt krav til progresjon i arbeidet, noe jeg setter pris på.

Jeg er dypt takknemlig til min kone, som har støttet meg og muliggjort ferdigstillingen av oppgaven. Jeg retter i tillegg takk til min utvidet familie som sammen med min kone har sørget for ivaretagelse av familien og for å ha tatt den økte belastningen ved at mitt fokus har vært rettet mot denne oppgaven. Samt takk for finansiell støtte fra Litje Bør AS.

Lars Arne Hassel
Trondheim
30.09.2018

1 Innledning

I denne studien skal jeg belyse på hvilken måte forpliktelsesbasert HR gjenspeiles i offentlig tilgjengelige dokumenter for større norske organisasjoner. HR(M) er forkortelse for Human Resource (Management) og er i de siste årene kun blitt forkortet og omtalt som HR. I Norge har vi gjennom trepartssamarbeidet og vernelovverk sterke føringer for minstestandard rundt behandling av medarbeidere. Det kan derfor være en utfordring for organisasjoner å utmerke seg innen HR og forsøke å skape synergier for eksempel gjennom omdømme, redusert turnover og ettertraktethet ut over inneværende konjunktur. Norske medarbeideres forventninger til HR-praksis samt lover og regler har likhetstrekk med forpliktelsesbasert HR, hvor selvregulering, tillit og fleksibilitet vektlegges framfor kontroll og individuell belønning (Kuvaas, 2016).

Paraplybenevnelsen HR dekker et enormt område og nye teorier og tanker dukker opp hvert år. Min tilnærming til HR og god HR-praksis, er den faktiske utførelsen, gjerne utført av nærmeste leder, som bidrar til positive reaksjoner og synergier hos flest mulig av interessegruppene til organisasjonen. Interessegrupper er grupperinger som har noe å tjene på organisasjonenes avgjørelser. Dette kan være dagens ansatte, framtidens ansatte, investorer, linjeledere, samfunnet (gjennom omdømme), kundene eller andre som påvirkes av bedriftens suksess eller avgjørelser. Det er de små avgjørelsene sett i helhet for organisasjonen som har mulighet til å skape vedvarende positive og verdsatte trekk og slik bidra til å forme HR-praksis i en organisasjon. Oppfattelsen og omtale om HR kan begrunnes i omtrent alt som inkluderer personell i en organisasjon og vil slik ha tilnærmet uendelige fasetter av ukjente faktorer.

Spennet blant HR-praksis i norske organisasjoner er stort og det finnes både de som har en god HR-strategi, men som utøver dårlig HR-praksis og de som ikke har en beskrevet HR-strategi, men som utøver utmerket HR-praksis. Ved å analysere offentlig tilgjengelige dokumenter fra organisasjonene som er inkludert i utvalget, baseres mine vurderinger på hva organisasjonene beskriver i disse spesifikke dokumentene, og ikke på faktiske forhold i organisasjonene. Noen overordnede forhold slik som omdømme i Norge er informasjon som benyttes da de fleste organisasjonene er velkjente og omtales med jevne mellomrom i media. De funn jeg presenterer i denne studien kan således være utgangspunkt for videre forskning og spesielt videre forskning rundt om det er samsvar mellom det som beskrives i dokumentene og de faktiske forhold i organisasjonene.

I min utforming av problemstillingen er det fra min side hensyntatt en forventning om at norske organisasjoner identifiseres mer med forpliktelsesbasert HR, uavhengig av hva organisasjonene selv presenterer. Dette i motsetning til alternativet i motsatt ende av skalaen som betegnes som kontrollorientert HR. Norsk diskrimineringslovverk og spesielt Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005) er utarbeidet for at menneskene som utfører arbeid skal beskyttes, involveres, utvikles og settes til givende arbeidsoppgaver. Disse føringene er tilsvarende som mange av faktorene som identifiserer forpliktelsesbasert HR. Faktorene er med på å skape en tilhørighet og involvering som gagnar flere eller alle interessegrupper i og rundt organisasjonen. I motsatt ende av HR-skalaen finner vi kontrollorientert HR, hvor målet som beskrives er å maksimere resultatet for bedriftseierne og alle andre interessegrupper kommer i andre rekke og eventuelt som en ikke vektlagt bonus. De ansatte er kun en ressurs som skal benyttes på linje med andre innsatsfaktorer i bedriftens plan for økonomisk gevinst. Kontrollorientert HR er slik ikke en HR-praksis som vi i Norge forventer å finne blant norske organisasjoner og problemstillingen er derfor rettet mot forpliktelsesbasert HR.

1.1 Problemstilling

På hvilken måte gjenspeiles forpliktelsesbasert HR i offentlig tilgjengelig HR-beskrivelse for større norske virksomheter?

Med dette som utgangspunkt har jeg valgt å rette fokus på organisasjoners faktiske beskrivelser av HR-strategi; begrenser det seg til HR-strategi eller går de lengre og beskriver hvordan de tenker at beskrevne HR-strategier skal nås og hvem som skal gjøre hva? Hvilke forståelser og tanker fremmer organisasjonene om sine medarbeidere, og kan det ut fra dette antas en retning innen HR-praksis?

Dette er en viktig kartlegging for å finne ut om det er den praktiske tilnærmingen eller overordnede vendinger uten praktisk tilnærming som vektlegges fra organisasjonene. Dette kan tilsvare Argyris & Schön (1978) beskrivelser av bruksteori og uttalt teori. En slik forskjell kan være en faktor som indikerer om organisasjonen har et genuint ønske om å være i framkant av HR-praksis eller om ledelsen begrenser sitt ønske til kun å fremstå med siste og nyeste tilnærming innen HR for å fremstå mer attraktiv. Fravær av HR-strategi eller prosedyrer for HR-praksis indikerer ikke nødvendigvis mindre optimale

forhold i organisasjonen. Det finnes de organisasjoner som har bygget en praktisk kultur som legger føringene for organisasjonen uten behov for HR-strategier eller prosedyrer for å utøve HR-praksis som bidrar positivt til organisasjonen.

Jeg skal belyse hvordan organisasjoner gjennom sine dokumenter beskriver sin HR-praksis eller hvordan HR-praksis oppfattes ved gjennomgang av organisasjonens dokumenter. Gjennomgangen av større norske organisasjoner sine dokumenter forventes å gi en god presentasjon av organisasjonens HR-praksis, slik at jobbsøkere og andre interessenter kan danne seg en formening om organisasjonen og hvordan deres HR-praksis er sammenlignet med andre organisasjoner.

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, etterfulgt av referanser. Første kapittel tar for seg forventningen til forpliktelsesbasert HR hos norske organisasjoner, samt viser studiets problemstilling. I kapittel to presenterer jeg teori som skal bidra til å belyse dokumentgjennomgangen fra flere innfallsvinkler. I kapittel tre beskriver jeg studiens metode, valgt forskningsdesign, hvordan datautvalg og datainnsamling er gjennomført i tillegg til hvordan data er analysert før jeg avslutter kapitlet med en vurdering av studiens troverdighet. I kapittel fire presenterer jeg mine funn fra dokumentgjennomgangen, funnene presenteres på tvers av organisasjonene. I kapittel fem analyserer og diskuterer jeg funnene presentert i kapittel fire i lys av teori presentert i kapittel to. I siste kapittel, kapittel seks, svares problemstillingen ut og studiens bidrag og praktiske implikasjoner beskrives før kapitlet avsluttes med vurdering av områder for videre forskning.

2 Teori

Jeg skal i dette kapitlet starte med å presentere generelle rammevilkår som alle norske organisasjoner er nødt til å forholde seg til før jeg presenterer nyere artikler generelt om HR. Dette for å bidra til å forstå noe av historikken til HRs utvikling og hvordan HR-praksis kan oppfattes og bidra til å påvirke medarbeiderne og organisasjoner. Hensikten er å skape en grunnforståelse rundt helheten HR, slik at ønsket for å jobbe med HR-strategi og HR-praksis i en organisasjon kan forstås. Etter denne presentasjonen fremlegges litteratur og artikler som belyser forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR. Deretter vil det bli presentert teori rundt kompetanseutvikling, involvering og tilhørighet.

Kompetanseutvikling, involvering og tilhørighet er tema som understøtter oppfattelse av forpliktelsesbasert HR og vil være tema jeg ser etter i dokumentene.

Majoriteten av forskning er rettet mot organisasjoner utenfor Norge og har derfor en del inngangsverdier som ikke nødvendigvis er direkte overførbare til norske organisasjoner. Jeg har derfor inkludert min vurdering rundt hva som kan være overførbart fra de forskjellige artiklene som presenteres. Artiklene er funnet igjennom strukturerte litteratursøk med søkekriterier som HR-strategi, HR-implementering, HRM, involvering og organisasjonstilknytning. Artiklene som presenteres er valgt for å gi forskjellige innfallsvinkler, og slik gi et bredt grunnlag for videre analyse og drøfting.

2.1 Generelle rammevilkår

Jeg vil her presentere noe av rammevilkårene for organisasjoner i Norge og hvordan lovverket og rammevilkårene slik legger en forventning og til dels en føring for forpliktelsesbasert HR i organisasjoners tilnærming til sine ansatte.

Lov om aksjeselskaper (1997), Lov om allmennaksjeselskaper (1997) og Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005) som er den norske stat sine retningslinjer for organisasjoner og behandling av ansatte, tar høyde for at en organisasjon har flere interessegrupper enn kun bedriftseierne. Allerede på dette stadiet legges det opp til en tilnærming som skal skape forpliktelser og tilknytting framfor en ren transaksjonsbasert modell.

En transaksjonsbasert modell vil være en direkte ytelsesleveranse, for eksempel arbeidstimer fra en ansatt, i bytte for en motytelse gjerne i form av penger, for eksempel timelønn fra en organisasjon. Ut over byttet som gjøres av timer for penger i eksempelet

det ble vist til, er det ingen ytterligere forpliktelse mellom aktørene involvert i transaksjonen.

Lov om aksjeselskap (1997) & Lov om allmennaksjeselskaper (1997) legger føringer for at de ansatte skal ha egenvalgte representanter i organisasjonens styre og slik være en deltager med myndighet i organisasjonens øverste styringsgruppe. Dette kravet slår inn ved 30 ansatte i en organisasjon og er en bidragsyter til å skape forpliktelser mellom medarbeiderne, ledelsen og eierne av organisasjonen. Organisasjonens retning og mål blir dermed skapt i fellesskap mellom interessegrupper framfor ensidig fra eiere eller investorer. Samt at den norske stat som interessegruppe har lagt sitt rammeverk ved lovgivning for hvordan de forventer det norske arbeidslivet skal bidra til flere interessegrupper, inkludert dem selv. Det legges i rammevilkårene opp til en langsiktighet som tar hensyn til flere interessegrupper framfor kortsiktig gevinst for færre interessegrupper. Langsiktigheten er et av hovedtrekkene for forpliktelsesbasert HR. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005) sitt formålsbeskrivelse er gjenkjennbar med hovedtrekkene Kuvaas (2016) lister opp for forpliktelsesbasert HR.

Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
- c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
- d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*
- e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv.*

2.2 HRs utvikling

Ulrich & Dulebohn (2015) har i sitt artikkel sett omfattende på hvor HR har vært, hva de har oppnådd i organisasjoner og forslag til hvordan HR kan handle for å utvikle sin rolle i organisasjoner videre. Artikkelen leses som en presentasjon av forfatterens funn gjennom litteraturgjennomgang og funn fra deres coaching av HR-ledere.

Ulrich & Dulebohn (2015) beskriver fire bølger av endring til HR-området, hvor tre bølger allerede har truffet og angir forventingen til HR i en oppdatert organisasjon. Bølge nummer en beskrives som personelladministrasjon hvor HR flytter enklere administrasjon til linjeledere for å forsøke å få en mer sentral rolle. Bølge nummer to beskrives av implementering av HR praksiser for prosedyrer, rekruttering, organisasjonsutvikling og en endring i forventet kompetanse på HR-personellet. Den tredje bølgen er hvor HR tilpasser seg forretningsstrategiene og bygger en mer sentral knytting mellom HR-strategi og forretningsstrategi. Denne samkjøringen mot forretningsstrategien kan eksistere på flere nivå, gjerne avhengig av HR-medarbeiderne sin plass i organisasjonen. Forfatterne viser her til samtaler med HR-ledere som opplever at HR-organisasjoner som har implementert bølge nummer tre, mulig har «glemt» de foregående funksjonene til HR og dermed mangler helhet i sine tjenesteleveranser. Bølge nummer fire er av forfatterne beskrevet som steget over til å bli en helhetlig strategisk støtte i organisasjoner. Dette ved å være med på utviklingen av strategier og rette rekruttering, utvikling og karriereplaner inn for understøttelse av strategiene. Dette kan være uavhengig om strategiene går på individer, organisasjonen eller forretningene. Forfatterne argumenterer videre for at HR er nødt til å automatisere, men ha ansvar for de grunnleggende forståelsene i HR-arbeid slik som personelladministrasjon. Videre ser forfatterne for seg at HR vil bli en støtteorganisasjon i organisasjonen som har som hovedformål å skape merverdi. Merverdien må komme alle som har interesser i organisasjonen til gode, dette være seg dagens ansatte, framtidens ansatte, investorer, linjeledere, samfunnet (gjennom omdømme) eller kundene. Skal HR hos organisasjoner ha mulighet til å oppnå presentert organisering, vil det kreve økt delaktighet på mange flere arenaer enn tidligere. Dette for å skaffe seg en helhetlig forståelse av hva som må gjøres for å skape merverdien forfatterne omtaler.

Videreutviklingen vil for HR da kunne ende med å bidra slik forfatterne beskriver en framtidig HR-rolle. Fokuset på å skape merverdi i alle ledd i organisasjonen er en lik tilnærming som tidlig HR-historie hvor fokuset var effektivitet og beholdning av ansatte.

Ulrich & Dulebohn (2015) går videre og forklarer hvordan de mener HR-organisasjoner bør eller må gå fram for å komme til funksjonen å skape merverdi igjennom hele organisasjonen. HR må tilpasse seg oppbygningen til organisasjonen og fremstå som en organisasjon i mor-organisasjonen som kan støtte og tilpasse seg de krav og ønsker mor-organisasjonen til en hver tid kommer med. Dette kan innbefatte å inkludere og samhandle med kundene for å avklare hvordan de forventer og ønsker utviklingen til organisasjonen og hvordan de kan bidra for å få organisasjonen til ønsket posisjon. For

eksempel ved å etterspørre spesielle kompetanser, bistå med kursing eller evaluering av kursing. Forfatterne beskriver i tillegg hvordan ledelse og ledere i organisasjonen må være samstemt med hva organisasjonen presenterer utad, dette være seg i reklame, salgsdokumenter eller andre publikasjoner. En slik likhet vil være viktig for at framtidige ansatte skal få sin forventning møtt og det samme vil gjelde i forhold mot kunder.

Smith, da Cunha, Giangreco, Vasilaki & Curagati (2013) diskuterer i sin artikkel hvordan HR både tidligere og ennå ofte har et for smalt fokusområde for påvirkning for å nå de ulike mål HR kan bidra til. De oppfatter HR til å ha flere grupper som blir påvirket og kan påvirkes av HR for å oppnå langsiktige, bærekraftige fordeler for de forskjellige gruppene. Gruppene forfatterne har identifisert er de ansatte, organisasjonen, de ansattes familier og samfunnet organisasjonen eksisterer i. Det argumenteres for hvordan en rettferdig og langsiktig tilnærming til de ansatte får ringvirkninger både på deres familier og samfunnet. Slik får organisasjonen fordeler som ikke måles på kort sikt eller direkte i organisasjonens økonomi. Et eksempel som trekkes fram er hvordan en organisasjon velger å håndtere tilbakegang i marked eller omsetning og hvordan kortsiktig gevinst balanseres mot helhetlig langsiktighet og bærekraft. En slik tilnærming hvor menneskeverdet og menneskene de ansatte faktisk er hensyntatt, framfor en ren etterlevelse av arbeidskontrakten, beskrives av forfatterne som den tilnærmingen som gir mest tilbake til organisasjoner med et langsiktig fokus. Dette vil innebære å kjenne sine ansatte og vise at organisasjonen er villig til å strekke seg for at de ansatte skal oppleve seg rettferdig behandlet og ivaretatt i alle situasjoner. Forfatterne beskriver denne tilnærmingen som den praktiske tilnærmingen til HR framfor HR-strategien som gjerne er mer teoretisk utarbeidet og som må oppleves i praksis for å kunne gi fordeler. Avslutningsvis oppfordrer forfatterne til at HR bør vektlegge langsiktig tankegang, utviklingsfokus, være forutsigbare og støtte ansatte for å bidra til å utvikle og opprettholde en god organisasjon.

Rasmussen & Ulrich (2015) tar i sin artikkel for seg hvordan de ser HR-analyser som det nye døgntilflytningen innen HR og hvordan HR-analyser kan være nødt til å tilpasse seg for å kunne unngå å være en døgntilflytning og slik bli et fornuftig bidrag til organisasjoner. Forfatterne starter med hvilke utfordringer HR-analyser har og fremhever mangelen på analyser rundt analyser som et av hovedargumentene mot HR-analyser. Det hjelper ikke å ha tilgang på mer data, hvis man ikke er flink på å velge ut riktig data for analyse. Enkle svar kan virke fine som resultat av et arbeid, men bidrar lite til å skape merverdi for organisasjoner.

En annen utfordring forfatterne ser ved HR-analyser, er at organisasjoner gjerne ser det som en mulighet til å basere avgjørelser på forskningsbaserte funn og dra akademia inn i forretningsorganisasjoner. Mens forretningsledere ser verdien i handling, ser akademikere verdien i refleksjon og små stegvise forbedringer. I tillegg er det utfordrende å ikke lete etter mønstre og data som støtter opp under forventningene HR-analytikere sitter på, framfor å belyse temaene man behandler. Forfatterne ser en utfordring ved at akademisk kommunikasjon ønsker å være omfattende i sin forklaring, noe som gjerne fører til at forretningspublikum faller av før forståelsen og formidlingen er i mål. Rasmussen & Ulrich (2015) fortsetter med å ta for seg noen områder hvor HR-analyser kan ha utviklingsmulighet for å unngå å bli en døgnflue innen HR. Det viktigste forfatterne tar fram, er å ikke glemme H'en i HR. Mennesket er en viktigere faktor enn mønstre i data og menneskene oppfører seg ikke nødvendigvis logisk eller som man forventet til enhver tid. Det vil derfor være nødvendig å forsøke i praksis og tilpasse hva analyser beskriver som fordelaktige handlinger før de presenteres som sannheter. Det andre området forfatterne vektlegger er å flytte HR-analyser til analyse-avdelingen (kontrollere) for å kunne bidra med en ekstra synsvinkel og fasett på organisasjonens analyser og vurderinger. Dette for å kunne gi merverdi ut over det som antas mulig ved å se på analyser kun på de menneskelige faktorene alene.

2.3 Forpliktelsesbasert HR

Forpliktelsesbasert HR er den ene av to primære retninger innen HR og slik motstykket til kontrollorientert HR. Opphavet til disse to retningene startet på 80-tallet ved Harvard og Michigan universitetene i USA. Harvard vektla «Human» hvor Michigan vektla «Resource» og retningene skiller seg tydeligst rundt hvem de ønsker skal sitte igjen med gevinsten av tiltakene. Kuvaas (2016) beskriver i sin bok hvordan Michigan-retningen vektlegger økonomisk gevinst for bedriftseierne ved bedre utnyttelse av ressursen medarbeiderne utgjør, mens Harvard-retningen vektlegger humanistiske verdier for å skape gevinst igjennom medarbeiderne for flere interessenter. Utgangspunktet for både Harvard og Michigan retningen var et ønske om å øke lønnsomhet og effektivitet i arbeidslivet og spesielt i produksjonsbedrifter. Mens Harvard tilnærmingen var å se mer på gevinsten for flere interessegrupper, vekta Michigan tilnærmingen verdien tiltakene utgjorde for bedriftseierne og gjerne ren økonomisk vurdering. I Europa har disse retningene utviklet seg til å bli omtalt først som «myk» eller «hard» HR i tråd med hvordan menneskene

behandles for å oppnå ønskede resultat. «Myk» og «hard» HR har av Mikkelsen & Laudal (2016a) i tillegg blitt omtalt henholdsvis som «beste praksis» og «beste tilpasning» HR. Slik presenteres «myk» og «hard» HRM i boken til Mikkelsen & Laudal (2016a).

- *«Myk HRM» kjennetegnes ved en kvalitativ og psykologisk tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom et knippe HRM-praksiser. Disse skal påvirke og utvikle motivasjon og holdninger gjennom kompetanseutvikling, autonomi og deltakelse og for kunnskapsutveksling internt og med partnere eksternt slik at medarbeidernes sosiale kapital også utnyttes. Med denne tilnærmingen ser man på medarbeiderne som «formbare»; deres kapasitet og kompetanse regnes ikke som gitt.*
- *«Hard HRM» understreker forholdet mellom «business» og HR-strategier og betydningen av tilpasning mellom de to. I dette perspektivet er medarbeiderne en «ressurs» tilsvarende alle andre ressurser eller innsatsfaktorer. Deres antall, kapasitet og kompetanse må tilpasses virksomhetens behov. Medarbeidernes kapasitet og kompetanse regnes som gitt ved ansettelsen.*

Presentasjonen av myk HRM av Mikkelsen & Laudal (2016a) viser hvordan medarbeiderne forventes å være en integrert del av organisasjonen, ikke bare for dagens situasjon, men og i utviklingen og fremtiden til organisasjonen. Medarbeiderne er ikke likestilt med en produksjonsmaskin som byttes ut når organisasjonens behov endres, men heller en interessegruppe som må ivaretas og utvikles i tråd med organisasjonen.

I de siste årene har «myk HR(M)» og «hard HR(M)» gått mer over til å bli omtalt som forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR. Kuvaas (2016) lister opp noen av hovedtrekkene vi finner i hver av retningene:

Forpliktelsesbasert HR:

- *Jobbsikkerhet, langsiktig ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter.*
- *Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte.*
- *Utstrakt satsning på trening og utvikling av alle medarbeiderne.*
- *Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning.*
- *Små statusforskjeller.*
- *Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessent-grupper.*

Kontrollorientert HR:

- *Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter.*
- *Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene.*

- *Kjøp av de beste «talentene» og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelser osv.*
- *Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning.*
- *Store lønns- og statusforskjeller.*
- *Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessentgruppe.*

For nordmenn flest er det nærmest å gjenkjenne seg i forpliktelsesbasert HR, da både trepartsamarbeidet og lovverket i Norge setter flere av trekkene ved forpliktelsesbasert HR som krav og forventning til norske organisasjoner. Kuvaas (2016) har likevel sett at internasjonaliseringen av organisasjoner har ført til at flere trekk ved kontrollorientert HR er implementert selv i norske organisasjoner.

Jeg skal nå presentere tre undertema som skal bidra til å belyse HR-tiltak som oppfattes å være i retning av forpliktelsesbasert HR. Dette gjøres for å vise at forpliktelsesbasert HR ikke nødvendigvis er noe man jobber direkte med, men gjennom flere mindre tiltak som hver bygger opp rundt en forpliktelsesbasert HR-praksis.

2.3.1 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er en viktig bestanddel av forpliktelsesbasert HR, og en organisasjon sin tilnærming til heving og utvikling av kompetanse hos sine ansatte vil sannsynlig vise hvilken HR-retning organisasjonen heller mot. Både Mikkelsen & Laudal (2016a) & Kuvaas (2016) beskriver kompetanseutvikling eller kompetanseheving av medarbeiderne som et tegn på en tilnærming hvor medarbeiderne anses som en dynamisk ressurs framfor en statisk ressurs. Statiske ressurser vil for organisasjonen kreve nyanskaffelser for å framskaffe endret eller ny kompetanse for organisasjonen. Anses medarbeidernes kompetanse som en dynamisk ressurs som kan utvikles, er man sannsynligvis i retning av forpliktelsesbasert HR.

Jeg presenterte tidligere formålene i Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005) og en av formålene er: *...meningsfylt arbeidssituasjon...som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet.* Her ser vi at rammebetingelsene til organisasjoner i Norge styres til at medarbeidere skal ha mulighet til kompetanseheving og kompetanseutvikling i tråd med den teknologiske utviklingen. Det er således ikke et valg å ikke forholde seg til kompetanseheving og kompetanseutvikling for organisasjoner i Norge.

Hva vi legger i begrepet kompetanse vil påvirke hva vi forstår når vi omtaler kompetanseutvikling. Lai (2013) definerer kompetanse slik,

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Med denne definisjonen på kompetanse kan nedslagsfeltet for kompetanseutvikling være stort og må styres for å være til nytte for organisasjonen eller medarbeideren.

Kompetanseutvikling beskrives av Mikkelsen & Laudal (2016b) som en endring i

...kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger...

og bygger slik videre på Lai sin definisjon på kompetanse. En slik endring i kompetanse hos medarbeiderne kan skje formelt eller uformelt. For eksempel igjennom kurs eller opplæring med sluttevaluering av kompetanseutviklingen, eller uformelt igjennom å lære av mer erfarne medarbeidere som observeres og som ser sin kompetanse til andre i organisasjonen.

Både Lai (2013) og Mikkelsen & Laudal (2016b) tar for seg intern eller ekstern kompetanseutvikling. Ekstern kompetanseutvikling vil ofte bære preg av standardiserte læringsmål og vil oftest være helt overførbare til andre organisasjoner. Mens intern kompetanseutvikling kan skreddersys til å dekke organisasjonens egne definerte mål og kan bidra og benyttes til å bygge en ønsket intern kultur. Utfordringene med ren intern kompetanseutvikling vil være ressursene det krever rundt kartlegging av kompetansekrav, utarbeidelse av læringsmål og evaluering av resultat. Ren intern kompetanseutvikling finner vi derfor ofte hos større organisasjoner eller organisasjoner med høy spesialisering i sitt kompetansebehov, gjerne organisasjoner i markedsledende fagområder.

Heisler & Bandow (2018) beskriver ved en gjennomgang av litteratur innen området medarbeidere (workforce), hvordan eldre kommer til å bli en viktig del av medarbeiderne i årene framover. Dette ved at flere medarbeidere går inn i aldersgruppen som nærmer seg eller kan gå av på pensjonsalder, enn nyutdannede som kan begynne sin arbeidskarriere. Dette faktum fremholder forfatterne som en begrunnelse for organisasjoner å tenke på å beholde eller ansette medarbeidere fra den øverste aldersgruppen. Ofte er motivasjonen for denne aldersgruppen at de ønsker å arbeide, ikke at de er tvunget av økonomiske hensyn. Litteraturen som forfatterne har undersøkt viser at det er noe justerte tilnærmelser og insentiver som øker sannsynligheten for å fortsette i arbeidslivet eller å starte hos en organisasjon for de i den øverste aldersgruppen. Små grep fra linjeleder eller HR som for

eksempel å gi de eldste kursing på nye områder kan være tilstrekkelig for å beholde medarbeiderne i organisasjonen og arbeidslivet lengre. Slik kan de eldste utgjøre en «rimelig» ressurs for organisasjonen ut over pensjonsalder.

Litteraturpresentasjonen viser til amerikanske organisasjoner, men det er sannsynlig å tro at psykologiske motivasjonsfaktorer vil være gjenkjennbar for medarbeidere andre steder i verden.

2.3.2 Involvering

Involvering av medarbeiderne er en avgjørende faktor for å bidra til forståelse av medarbeideres handlingsmønster, forventinger og framtidige ønsker. Involvering mellom medarbeidere og organisasjonen ved for eksempel ledere kan bidra til økt organisasjonstilhørighet som sannsynligvis vil bidra til at medarbeidere forblir i organisasjonen lengre. Involvering kan slik ses på som et trinn på veien til å skape tilhørighet i tillegg til direkte forsterkning av forpliktelse. Kuvaas (2016) beskriver i kjennetegnene til forpliktelsesbasert HR blant annet som: *langsiktig ansettelsesforhold & langsiktig verdiskapning*. Organisasjonstilhørighet vil være en forpliktelse som er skapt mellom organisasjonen og medarbeideren og slik har som et ønske om å se langsiktig på verdiskapningen av og med medarbeiderne som man ønsker et langsiktig forhold til. Involvering for å skape organisasjonstilhørighet i tillegg til direkte forsterkning av forpliktelse vil slik være blant kjennetegnene i forpliktelsesbasert HR framfor kontrollorientert HR.

Velten (2008) beskriver i sin bok hvordan involvering av medarbeidere styrker ansvarsfølelse og slik motivasjonen. Slik involvering kan gjerne skje på alle nivåer i en organisasjon, men vil i Veltens beskrivelse av medarbeiderskap primært omhandle hver enkelts involvering mot nærmeste leder. Definisjonen og beskrivelsene av medarbeiderskap gjort av Velten, er veldig i tråd med nordiske forventninger til arbeidslivet. Arbeidstakerne forventer å kunne utøve selvstyre og ansvar for egne arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver. Utøvelse av medarbeiderskap i en organisasjon vil trolig skape en høy forpliktelse mellom arbeidstaker og organisasjon, både igjennom involvering og ansvarliggjøring for egne arbeidsoppgaver. Velten (2008) sine beskrivelser vil således bety mye for organisasjonstilhørighet og passer godt med forpliktelsesbasert HR.

Sikora & Ferris (2014) har i sin artikkel ni påstander utledet fra HR litteratur. Påstandene beskriver hvilken avgjørende påvirkningskraft linjeledere har for implementering av HR strategier i organisasjonen. Linjeledere må være inkludert i HR-strategiene og HR-tiltakene for å ha et insentiv og forståelse av hva strategiene gir til organisasjonen. Uten samarbeid mellom HR og linjeledere står organisasjonen i fare for å ikke implementere de strategiene som forventes å gi organisasjonen mest verdi i form av økt psykologisk knytning til organisasjonen, bedre utnyttelse av arbeidstiden og medarbeiderne. Det vil uten samarbeid mellom HR og linjeledere, være linjelederens personlige oppfatninger som styrer hva linjeledere vektlegger og implementerer av overordnede strategiske tiltak. En slik tilnærming resulterer sjelden i implementering av tiltakene med mest potensiell gevinst.

Buengeler, Leroy & De Stobbeleir (2018) beskriver i sin artikkel mye likt som Sikora & Ferris (2014) når det kommer til linjelederens rolle i implementering av HR-strategier og HR-tiltak. Buengeler et al. (2018) har ved litteraturstudier sett på mangfoldsledelse og viktigheten av linjelederens forståelse av HR-avdelingens strategier og tiltak rundt tilnærming til mangfold. Linjeledere spiller en kritisk rolle for å gjøre mangfold til en ressurs og ikke et problem. Linjeledere må derfor inkluderes i strategiene og tiltakene og kan slik bistå til å øke medarbeidernes følte inkludering.

Både Sikora & Ferris (2014) og Buengeler et al. (2018) viser hvordan HR er avhengig av linjelederens forståelse og involvering for å få riktig verdi ut av strategiene og tiltakene HR - avdelinger ønsker implementert i organisasjonen. Dette samspillet mellom HR-avdelingen og linjeledere oppfattes som globalt overførbart i den forståelse at dette omhandler menneskelige reaksjoner.

2.3.3 Tilhørighet

I «Idiosyncratic deals and organizational commitment», tar Ng & Feldman (2010) for seg sammenhengen mellom organisasjonstilhørighet eller psykologisk kontrakt til organisasjonen og individuelt tilpasset arbeidskontrakt og insentiver ved å se på alder, både i fysisk alder og selvidentifisert alder, og selvoppfatning. Studien er gjennomført som en kvantitativ studie med 375 mellomledere som deltagere. Deltagerne er funnet ved å benytte et amerikansk statistikkelskap som gjennomførte spørreundersøkelsene på internett for forfatterne. Forfatterens funn var at medarbeiderne som ga mest tilbake til

organisasjonen ved å få individuelt tilpasset arbeidskontrakt eller insentiver, var medarbeiderne som oppfattet seg med høy alder og lav selvoppfatning. Høy aldersgruppe ble i studien beskrevet som 36-75 år. Individuelle arbeidskontrakter eller insentiver ble av denne gruppen forsterkende på organisasjonstilhørigheten, samt oppfattet som noe som andre arbeidsgivere trolig ikke kunne gi dem og dermed være med på å øke sannsynligheten for å forbli i organisasjonen. Medarbeiderne som identifiserte seg med lav aldersgruppe, opp til 36 år, viste liten effekt av individuelle arbeidskontrakter eller insentiver, da dette trolig var mer forventet enn noe spesielt. Hos lav aldersgruppe var det noe, men lite forskjell på effekten basert på om egen selvoppfatning var lav eller høy, selv om lav selvoppfatning gav noe økt effekt over de med høy selvoppfatning. Motsigelsen i praksis og teori kan beskrives fra dette funnet ved at organisasjoner prioriterer å gi slike individuelle tilpasninger til ansatte med lav alder, selv om effekten er lav. Mens ansatte med høy alder sjelden blir tilbudt slike tilpasninger selv om effekten er størst i denne gruppen av ansatte.

Studien beskrevet over er kanskje ikke direkte overførbart til norske forhold, da individuelle arbeidskontrakter eller insentiver er mindre vanlig og er mer i retning av kontrollorientert HR, samt at fagforeninger står sterkere i norske organisasjoner. Men effekten av verdsettelse av ansatte med høy alder kan kanskje vurderes likt mot norske forhold da det er opplevelsen av verdsettelse som gir effekten forfatterne beskriver.

Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld & Henschel (2010) har studert effektene av arbeid i arbeidslag på organisasjonstilhørighet og arbeidslagstilhørighet. Studien er gjennomført som kvantitativ studie over tre år med 168 deltagere. Studiens deltagere var primært menn, noe som stemmer med forventningene for produksjonsbedrifter i Tyskland. Deltagerne var fra to forskjellige middels store produksjonsbedrifter. Funnene forfatterne fant var at arbeidslagene ble sterkere knyttet, økt tilhørighet, etter hvert som årene gikk. Denne økte tilhørigheten til arbeidslaget økte i tillegg sannsynligheten for å bli i organisasjonen, trolig for å støtte arbeidslaget mer enn nødvendigvis organisasjonen. Med dette som utgangspunkt beskriver forfatterne arbeidslagstilhørighet som et virkemiddel som kan bidra til å øke sannsynligheten for at de ansatte forblir i organisasjonen ved omveltninger; slik som oppkjøp eller sammenslåinger. Uten videre studier er det vanskelig å se om studiens funn kan overføres til norske forhold eller arbeidslag i andre bransjer enn produksjon.

Som et friskt pust har Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė (2014) studert de negative påvirkningene organisasjonstilhørighet kan gi i organisasjoner. Studien er gjennomført som spørreundersøkelse med 1053 deltagere fra Latviske organisasjoner.

Kjønnsfordelingen på deltagerne var ca 25% kvinner og de representerte majoriteten av deltagerne med høyskoleutdanning. Forfatterens funn var mer komplekse for kvinnene i studien, men utforsker ikke om dette har sammenheng med kjønn eller utdanning.

Kontinuitetsforpliktelsen, ønsket eller viljen til å bli i organisasjonen, medarbeiderne beskrev viste å ha negativ påvirkning på sannsynligheten for utbrenthet. Dette ved å øke stressfølelsen, negativt påvirke jobb mot fritid-balansen og dermed kunne bidra til redusert endringsvillighet og effektivitet.

Studien viser at effektene ved å bygge organisasjonstilhørighet kan gi negative sammenhenger; redusert effektivitet, utbrenthet og kynisme. Organisasjoner må derfor være bevist at økning i organisasjonstilhørigheten ikke bare kan gi positive effekter, men og kan bidra til negative effekter som må håndteres parallelt med tiltak tiltenkt å øke organisasjonstilhørighet.

Weng, McElroy, Morrow & Liu (2010) beskriver i sin studie "The relationship between career growth and organizational commitment» sammenhengen mellom organisasjonstilhørighet og karrierer. Studien er gjennomført som kvantitativ spørreundersøkelse med deltagere fra ti store byer i Kina. Svarene fra 961 deltagere ble inkludert i studien. Spørsmålene benyttet i undersøkelsen er utledet fra andre studier innen feltet organisasjonstilhørighet. Forfatterne finner og underbygger sammenhenger på de fleste områdene undersøkelsen dekker. Forventet utfall gitt teorien studien bygger på understøttes godt av praksis på de fleste områder. De finner ikke grunnlag for at enkelte handlinger forsterker alle områder av organisasjonstilhørighet og ingen multiplikasjon av forsterkningene ved flere samtidige handlinger. Organisasjonens handlinger som oppleves forsterkende for karrierevekst og HR-praksiser som belønner og erkjenner verdien av engasjerte medarbeidere som gir tilbake til organisasjonen, gir økt organisasjonstilhørighet. Studien fremhever nettopp dette som en mulighet i praksis for å styrke organisasjonstilhørighet til medarbeidere som har vært i organisasjonen over lengre tid eller etter tyngre perioder for organisasjonen.

Selv om denne studien tar for seg kinesiske organisasjoner i større byer, kan trolig overordnede linjer av deres funn forventes å være positive handlinger i organisasjoner uten samme tilknytning til større byer eller Kina.

Perry, Hunter & Currall (2016) studerer ledelse av og ved «Engineering Research Centers» (ERC) organisert som en «Multi-institutional, Multi-disciplinary University Research Centers» (MMURCs). Dette er organisasjoner opprettet i samarbeid mellom akademia og bedrifter for å drive innovasjon og utvikling innen gitte fagområder og forventet å eksistere rundt 10 år for hver organisering. Forfatterne har etter forundersøkelser gjennomført en kvantitativ studie ved online-spørreskjema med 255 respondenter fra 22 forskjellige ERCer i USA. Studien har som hypotese å finne sammenheng mellom kjennskap til egen rolle i organisasjonen, opplevd forpliktelse til fagområdet, opplevd forpliktelse til organisasjonen og opplevd realiserbar nyskaping/produktivitet fra organisasjonen. Ett av funnene i studien var at forståelse av egen rolle i innovasjonen organisasjonen jobbet med ga positiv sammenheng med organisasjonstilhørighet, men negativ sammenheng med forpliktelse til fagområdet. Dette kan for ledere av ingeniører og forskere forklare at formidling av hvilken rolle laget og individet spiller i utviklingssammenheng er viktig selv for høyt utdannede ansatte. Forfatterne beskriver MMURC organiseringen som et meget passende miljø for innovative ansatte som har en alternativ forståelse på tilnærming til problemstillinger. Utviklingshastigheten og opplevd viktighet av sluttresultatet i bruk utenfor forskning var sterke bidragsyttere for sterk organisasjonstilhørighet og lavere forpliktelse til fagområdet, mens lav utviklingshastighet og opplevd viktighet av sluttresultatet i bruk utenfor forskning gav sterkere forpliktelse til fagområdet og svakere organisasjonstilhørighet. Forfatterne finner som praktisk forståelse fra studien at ledere for ingeniører og forskere bør vektlegge den strategiske gjennomføringen som gir meningsfylt resultat i praksis utenfor laboratoriene. Dette kan være med å imøtekomme flere områder for motivasjon for de ansatte. Funnene i denne studien er vanskelig å overføre direkte til norske organisasjoner da vi i Norge har færre organisasjoner som ligner eller er oppsatt som MMURCer. Noen større konsern bedriver forskning i samarbeid med utdanningsorganisasjoner, men sjelden på fulltid. Funnene er uansett interessante med tanke på forskning og utvikling for større konsern.

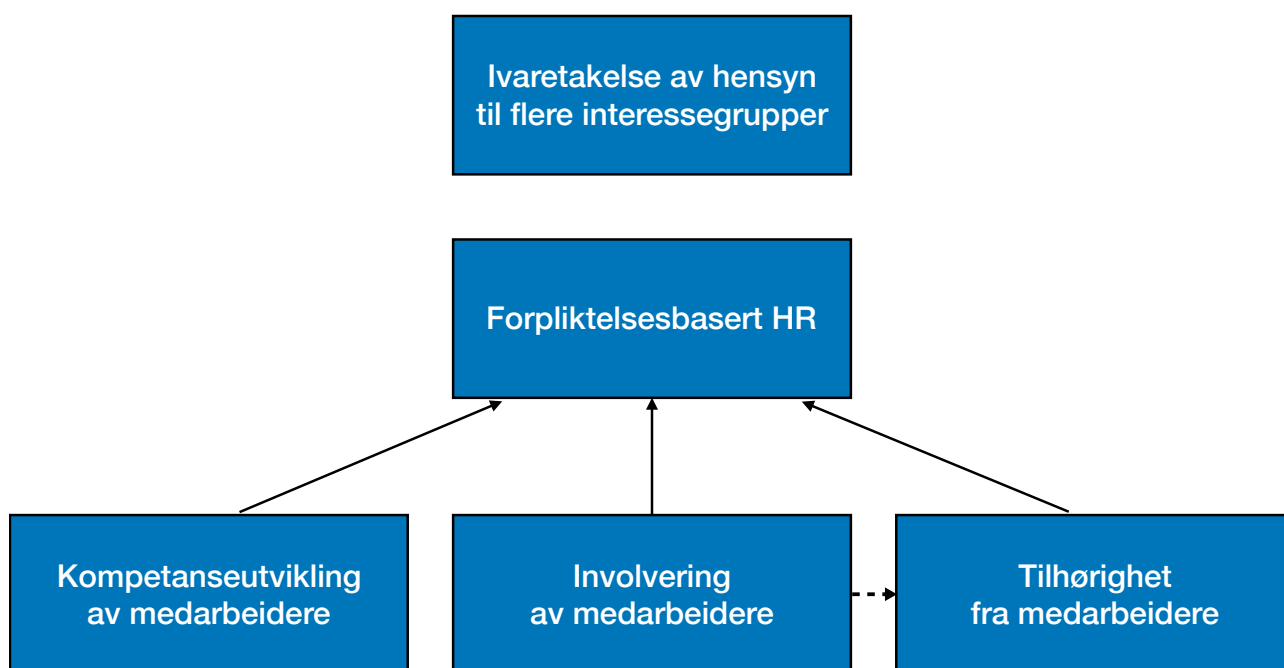
2.4 Oppsummering teori

I dette kapitlet har jeg presentert starten og utviklingen til fagfeltet HR, hvor det primært er to tilnærminger som vektlegger hver sin faktor for å oppnå økt gevinst for organisasjoner. Hvor den ene retningen forsøker å maksimere gevinsten for en

interessegruppe, søker den andre retningen å maksimere gevinsten for alle eller flere interessegrupper. Jeg snakker her henholdsvis om kontrollorientert HR og forpliktelsesbasert HR. Videre har jeg ved Ulrich & Dulebohn (2015) presentert en oppsummering av hvordan HR har utviklet seg på et overordnet plan og deres anbefaling på hvordan HR kan utvikle seg til en støtteorganisasjon for alle interessegrupper og slik forbli en strategisk og viktig del av organisasjoner.

Videre er forpliktelsesbasert HR presentert ytterligere med teori fra Kuvaas (2016), Mikkelsen & Laudal (2016a, 2016b) og hvordan norsk lovverk for organisasjoner og arbeidstakere har mye likhetstrekk med nettopp forpliktelsesbasert HR.

Kompetanseutvikling, involvering og tilhørighet kan ses på som underbestanddel av forpliktelsesbasert HR. Ved å se på underbestanddelene er det sannsynlig å kunne si noe om forpliktelsesbasert HR.



FIGUR 2-1: MODELL OVER INKLUDERTE TEMA SOM BIDRAR MED Å GJENSPEILE FORPLIKTELSESBASERT HR.

For å presentere forpliktelsesbasert HR har jeg presentert teori rundt kompetanseutvikling. Når en organisasjon velger å benytte ressurser, gjerne økonomiske, på å utvikle de menneskelige ressursene, er med på å beskrive forpliktelsen som eksisterer mellom organisasjonen og medarbeiderne. En slik tilnærming viser at organisasjonen ønsker mer ut av medarbeiderne enn kun å bytte arbeid mot betaling, men ønsker å benytte de i et lengre perspektiv for verdiskapnings til organisasjonen.

I tillegg til kompetanseutvikling har jeg presentert teori rundt involvering. Involvering av medarbeidere handler som regel om å skape forpliktelse eller en organisasjonstilhørighet mellom organisasjonen og medarbeiderne ut over å bytte arbeid mot betaling. Noe av presentasjonen viser at det i noen sammenhenger skal relativt små tiltak eller handlinger til for å skape forpliktelse til organisasjonen. Det utøvende leddet, ofte nærmeste leder, må være kjent med hvem som sannsynlig responderer positivt på hvilket tiltak eller handling. For eksempel viser Ng & Feldman (2010) at eldre medarbeidere sannsynlig reagerer mer positivt på kompetanseutvikling og individuelle tilpasninger enn yngre medarbeidere. Til slutt har jeg presentert teori rundt tilhørighet og hvordan dette kan virke i organisasjoner. Involvering kan gjerne skape tilhørighet som igjen bidrar til å vise en forpliktelsesbasert retning på utøvd HR i organisasjonen. Slik henger Involvering og tilhørighet som undertema noe sammen for å vise forpliktelsesbasert HR.

2.4.1 Forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i presentert teori vil det være interessant å undersøke følgende forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen.

1. På hvilken måte uttrykkes kompetanseutvikling av medarbeidere i organisasjonens HR-beskrivelser?
2. På hvilken måte uttrykkes involvering av medarbeidere i organisasjonenes HR-beskrivelser?
3. På hvilken måte uttrykkes forsterkning av tilhørighet fra medarbeiderne i organisasjonenes HR-beskrivelser?

Spørsmålene kan ses på som delsvaer til problemstillingen og være en god indikator på hvordan forpliktelsesbasert HR gjenspeiles i organisasjonenes dokumenter.

3 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for hvordan studien er gjennomført og hvilken undersøkelsesmetode jeg har benyttet. Jeg vil starte med hvilket forskningsdesign som ligger til grunn for studiet og hvilken metodikk som er benyttet. Stegene jeg har gjennomført vil illustreres ved en enkel modell. Etter dette vil jeg beskrive hvordan datainnsamling er utført og hvordan utvalget av dokumenter og organisasjoner er gjennomført. Utvalget presenteres i tabell før jeg i påfølgende avsnitt beskriver hvordan analyse er utført for å utlede funn og kategorier. Til slutt presenteres en vurdering av studiens troverdighet.

3.1 Forskningsdesign

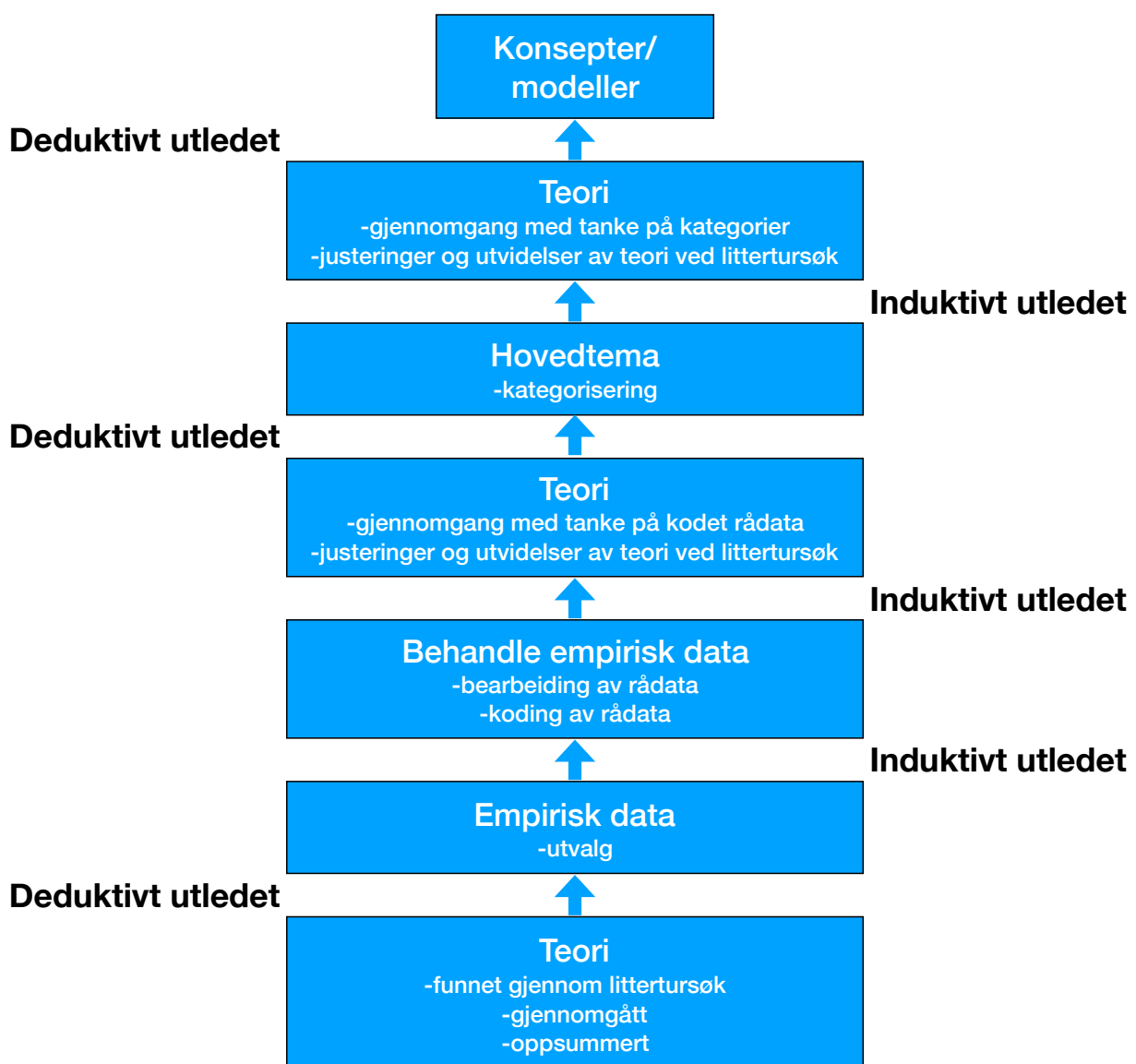
Denne studien er gjennomført som en tverrsnitts dokumentstudie, hvor offentlig tilgjengelige dokumenter fra utvalgsorganisasjonene er studert. Studien har en utforskende og beskrivende design som har til hensikt å belyse viktigheten rundt HR-relatert innholdet i offentlige dokumenter fra organisasjoner. Studiets problemstilling er «På hvilken måte gjenspeiles forpliktelsesbasert HR i offentlig tilgjengelig HR-beskrivelse for større norske virksomheter?» og avgrenser slik studiet til en tverrsnittsstudie når tilgjengelig tidsramme tas hensyn til. Tidsperspektivet i denne studien ga således ikke rom for en langsgående dokumentstudie, og gir da mulighet for videre studier for å se på utviklingen over tid for HR-beskrivelser i offentlige dokumenter fra organisasjoner.

Jeg har primært benyttet stegvis-deduktiv induktiv (SDI) metode (Tjora, 2017). SDI deler opp arbeidet fra teori øverst til empirisk utvalg nederst. I mellom har man arbeidstrinnene; Konsepter, Kodegrupper, Kodestruktur empiri, Analyserte data & Rådata. Tjora (2017) beskriver metoden ved hjelp av en modell hvor stegene er satt i rekkefølge under hver andre. Arbeid som går nedenfra og oppover i modellen oppfattes av Tjora som induktive prosesser, mens arbeid som går ovenfra og nedover oppfattes som deduktive prosesser. Se Tjora (2017) SDI illustrasjon, figur 3-2.

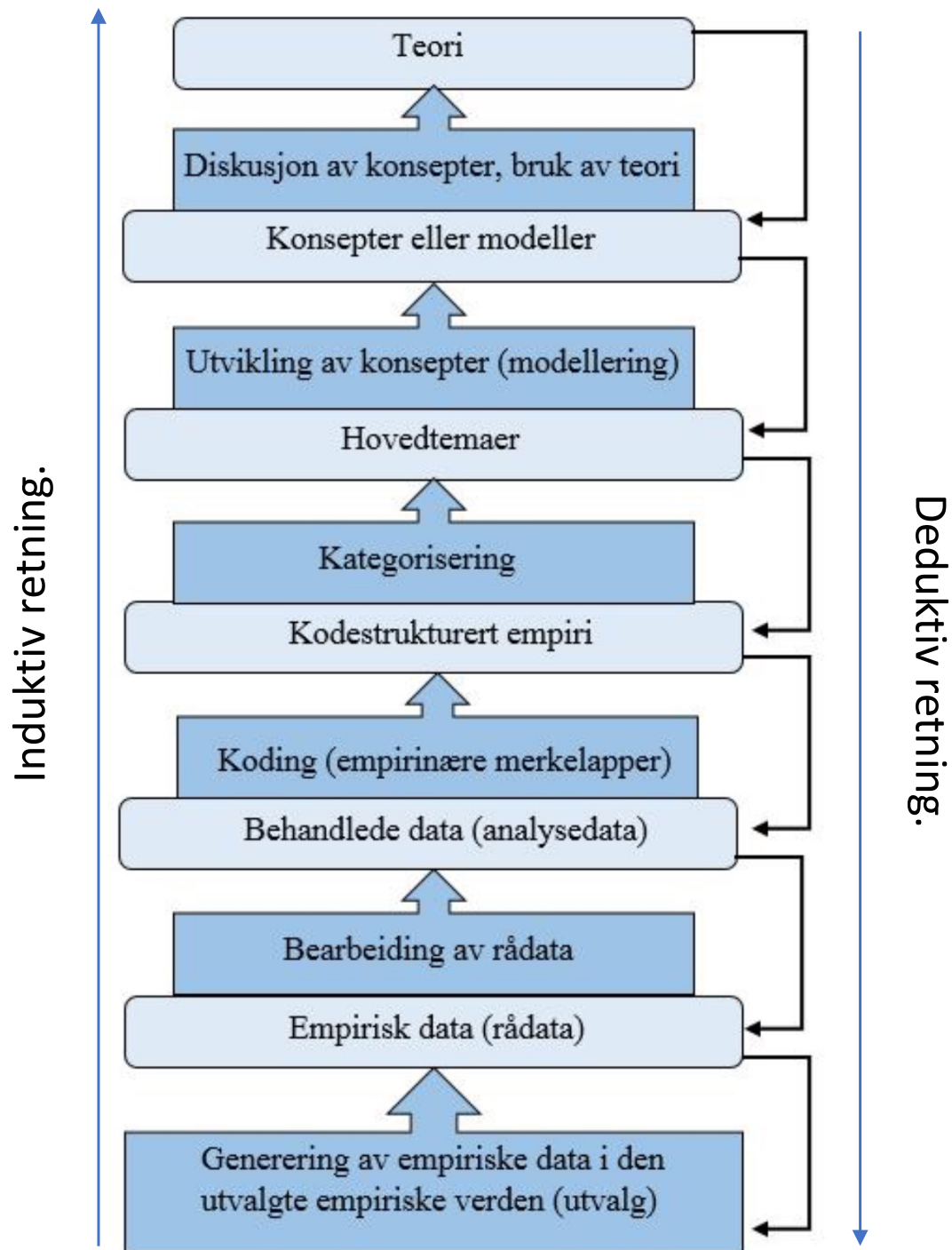
For dette studie har jeg benyttet en tilpasset versjon av Tjora (2017) sin SDI metode. Jeg startet med teori fra artikler og litteratur som er studert, gjennomgått og oppsummert. Framfor å ta et steg på modellen, har jeg gått helt til bunn og startet fremskaffelse av empirisk utvalg. Det empiriske utvalget har jeg gjennomgått og bearbeidet induktivt for å sitte igjen med rådata angående HR fra utvalget. Rådata ble så gjennomgått og

bearbeidet induktivt for å nærme meg en overkommelig datamengde hvor data var gruppert etter koder som var relevant for videre arbeid. Når dette var gjennomført måtte jeg gå tilbake til teori for å justere og utvide valgt teori i forhold til de grupperingene empiriske data hadde gitt. Dette blir av Tjora (2017) beskrevet som en deduktiv tilbakekobling før videre arbeid med gruppering av koder. Det ble etter gruppering av koder til hovedtema igjen behov for en deduktiv tilbakekobling med teorien for å utvide teoriutvalget. Til slutt har jeg jobbet med en modell utledet fra de empiriske dataene og slik anses som induktivt utført.

Figur presentert nedenfor, figur 3-1, er en illustrasjon på prosessen, modifisert og tilpasset ut fra Tjora (2017) sin SDI metode, illustrert i figur 3-2.



FIGUR 3-1: TILPASSET METODEFLYTT, TILPASSET FRA SDI (TJORA, 2017).



FIGUR 3-2: ILLUSTRASJON SDI METODE, (TJORA, 2017).

3.2 Datainnsamling og utvalg

I dette avsnittet skal jeg beskrive hvordan den kvalitative datagenereringen fra de spesifikke dokumentene til organisasjonene ble valgt og innhentet. Dagens Næringsliv utarbeider hvert år en liste over Norges største selskap målt etter omsetning. Dagens Næringsliv er en velrenommert, nasjonal avis som fokuserer sin journalistikk mot næringsliv og organisasjoner. Benyttelse av deres utarbeidede liste vurderer jeg som en god kilde for utvalg. Listen er rangert etter omsetning og siden omsetning sjelden er uavhengig av størrelse på organisasjoner målt i ansatte, fant jeg denne rangeringen til å være relevant. Utvalget er gjort subjektivt hvor det er forsøkt å få med et representativt utvalg av statlige og private organisasjoner, samt å inkludere organisasjoner med velkjent omdømme rundt HR-praksis. Utvalget endte på 14 organisasjoner, hvor fem organisasjoner er offentlige eller statlige virksomheter og ni organisasjoner er private. Blant de private organisasjonene er det tre som driver innen samme forretningsområde, mens resterende 11 organisasjoner har helt eller delvis forskjellig forretningsområde. Etter at utvalget av organisasjoner var gjort, startet arbeidet med å finne HR-spesifikke dokumenter fra hver organisasjon. Søkene startet på hver enkelt organisasjons nettside hvor tilgjengelige dokumenter ble raskt gjennomgått for å se om de var HR-spesifikke. Hos fem av organisasjonene ble det funnet HR-spesifikke dokumenter, mens hos de resterende ni organisasjonene ble det ikke funnet HR-spesifikke dokumenter. Hos disse ni organisasjonene valgte jeg å innhente organisasjonens årsrapport; som skal inneholde dekkende informasjon for alle vesentlige områder hos organisasjonen. Årsrapportene gir i tillegg et godt grunnlag for etterprøvbare studier med andre års dokumenter som grunnlag og er juridisk bindende dokumenter fra organisasjonene som skal gi korrekt informasjon til interessenter. HR dokumentene og årsrapportene er utvalget av spesifikke dokumenter hvor jeg forventer å finne omtale av HR-strategi, HR-praksis eller hvordan denne skal oppnås for hver organisasjon. Denne forventingen har sitt utgangspunkt i det norske rammeverket, Lov om aksjeselskaper (1997) og Lov om allmennaksjeselskaper (1997), som norske organisasjoner må forholde seg til.

Ved kun å benytte organisasjonenes spesifikke dokumenter er jeg bundet av hva hver enkelt organisasjon ønsker å offentliggjøre og formidle. Bakgrunnen for at en organisasjon velger å offentliggjøre eller ikke offentliggjøre informasjon rundt HR i sin organisasjon er ikke kjent. Noen organisasjoner velger bevisst å holde slik informasjon internt og ikke

distribuere på sine offentlige websider, mens andre organisasjoner velger å offentliggjøre mer enn de faktisk utfører for å fremstå i et bedre lys eksternt. Basert på dette, vil det ikke være hensiktsmessig å se kritisk på hvert enkelt funn, da denne kritikken vil være lik for alle funn i samme dokument. Det vil være dokumentet eller helheten i dokumentet som kan vurderes kritisk, mens funnene må aksepteres slik de er presentert.

Dokumentene er av organisasjonene ikke utarbeidet som dokumenter tiltenkt forskning, men for å ivareta interne eller eksterne interessegrupper og for å oppfylle lovkrav. Dokumentene er til sammen på 975 sider, hvor den korteste er 5 sider og den lengste er 283 sider. Dette krevde en reduksjon av datamengde for de fleste dokumentene for å kunne opprettholde oversikten i det videre arbeidet. Årsrapporter er normalt utarbeidet for å gi investorer og eiere oversikt over organisasjonens status på alle vesentlige områder for eksempel ressurser (økonomiske og menneskelige). Siden utvalget har ni organisasjoner med årsrapport er det enklere for meg å se likheter og ulikheter når organisasjonene sammenlignes. For de organisasjonene som hadde HR dokumenter antas disse utarbeidet for å bistå interne interessegrupper å utøve HR-praksis i tråd med HR-strategi. De to organisasjonene, blant disse fem, som har ren HR-strategi som dokument kan antas å ha flere interessegrupper, både internt og eksternt ved at de ønsker å vise eksterne interessegrupper sin HR-strategi.

Et virkemiddel jeg benyttet for å gjennomskue de organisasjonene som offentliggjør mer enn hva som skaper et korrekt bilde av virkeligheten var å se på konteksten rundt funnene i dokumentene. Bidro konteksten å understøtte funnet rundt forpliktelsesbasert HR eller gav konteksten et annet bilde som heller gikk i retning av kontrollorientert HR, rask og kortsiktig gevinst i form av økonomi eller ressursbruk? Slik ble funnene i dokumentene kritisk vurdert, både individuelt og målt mot de andre organisasjonene i utvalget. Når lønnsomheten eller ressursutnyttelsen ble beskrevet som noe av det viktigste målet for organisasjonen og medarbeiderne tydelig kommer i andre rekke; fremstår påstander i samme dokument rundt at personell er organisasjonens viktigste verdi som lite troverdig. Vurderingen er slik tatt delvis basert på direkte motsigelser i dokumentene, mens andre vurderingene har vært mer indirekte og basert på min erfaring og helhetsinntrykk i de dokumentene som ikke har inneholdt direkte motsigelser.

Organisasjon	Eierskap	Dokument	Utgivelses år
Bertel O. Steen	Privat	Årsrapport	2017
Coop	Privat	Årsrapport	2016
FD/Forsvarssektoren	Statlig	HR-strategi	2014
Helse Midt	Offentlig/Statlig	HR-Handlingsplan	2015
Hydro	Privat	Personalpolitikk	2009
Ikea	Privat	Årsrapport	2017
Kongsberg gruppen	Privat	Årsrapport	2017
Norgesgruppen	Privat	Årsrapport	2017
Rema 1000	Privat	Årsrapport	2016
Sparebank1 gruppen	Privat	Årsrapport	2017
Statistisk sentralbyrå	Statlig	HR-strategi	2015
Statoil	Privat	Årsrapport	2017
Statsbygg	Statlig	Årsrapport	2017
Vegvesenet	Statlig	Håndbok ledelse og styring	2013

TABELL 3-1: DENNE TABELLEN GIR EN OVERSIKT OVER ORGANISASJONENE I UTVALGET, HVILKET EIERSKAP SOM LIGGER TIL GRUNN FOR HVER ORGANISASJON, HVILKET OFFENTLIG TILGJENGELIGE DOKUMENT SOM ER INNHENTET OG UTGIVELSEÅR FOR DOKUMENTET. ALLE DOKUMENTENE ER INNHENTET I PERIODEN JANUAR TIL JUNI 2018.

3.3 Analyse av data

Jeg skal i dette avsnittet presentere hvordan utvalgsdokumentene er gjennomgått og analysert. En slik analyse vil utgjøre en tolkning eller forståelse fra min side selv om jeg forsøker å være så nøytral som det er mulig i slik tolkning. Fortolkningene er noe jeg har kommet fram til ved gjentatte gjennomlesninger og grundigere refleksjoner for hver gang. Slik støtter jeg meg på konteksten og helheten i dokumentene for å basere min fortolkning på. Fortolkningene er et resultat av kontekst og helheten i dokumentene i lys av teori om forpliktelsesbasert HR, norsk lovverk og egen erfaring.

Datautvalget er gjennomgått induktivt og utvalget er konsentrert flere ganger for å trekke ut essensen samt å enklere kunne se likheter eller forskjeller mellom organisasjonene. Initielt ble dokumentene lest fra start til slutt før ny gjennomlesning hvor HR relevant data ble markert. Denne datareduksjonen ble igjen foredlet gjennom flere iterasjoner og i tråd

med koding, (Tjora, 2017). Denne datareduksjonen ved hjelp av koder er beskrevet av Tjora (2017) i hans stegvis-deduktiv induktiv metode hvor målet med kodingen er tredelt;

1. *å ekstrahere essensen i det empiriske materialet.*
2. *å redusere materialets volum.*
3. *å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien.*

Dokumentene grupperte seg i to kategorier, hvor ni organisasjoner har årsrapport og fem organisasjoner har varianter av HR-spesifikt dokument. Dokumentene er gjennomgått komplett fra start til slutt, før alt innhold relatert til HR er samlet felles i et nytt dokument. Dokumentet med all relevant HR-omtale resulterte i en reduksjon fra 975 sider til 18 sider med empiriske data for videre bearbeiding og analysering. Disse 18 sidene med funn organisert ut ifra opprinnelses organisasjon, ble så analysert og kodet og kategorisert i forhold til hva funnet omhandlet. Kategoriene ble så samlet på tvers av organisasjonene og fordelt på følgende hovedkategorier og underkategorier:

1. Generelle HR funn (ikke direkte vurdert som forpliktelsesbasert HR)
2. Forpliktelsesbasert HR
 - 2.1 Kompetanseutvikling
 - 2.2 Involvering
 - 2.3 Tilhørighet

3.4 Troverdighet

Ved å benytte årsrapport for ni av de 14 organisasjonene i denne studien, er disse bundet av Lov om aksjeselskap (1997) & Lov om allmennaksjeselskap (1997) som setter krav til innhold og korrekthet i påstander og beskrivelser som presenteres i en årsrapport. I ettertid ser jeg at for de organisasjonene i utvalget som ikke hadde årsrapport, burde denne vært inkludert i tillegg til HR-spesifikt dokument. Årsrapporter gjennomgås av flere ledd, egen organisasjons ledelse, revisor og eiere. Dette vil gi funnene i studien en høy troverdighet som kan etterprøves og gjenskapes ved ny gjennomføring. Organisasjonene i utvalget er norske organisasjoner og det er sannsynlig at et annet utvalg norske eller nordiske organisasjoner ville gitt resultater i nærheten av denne studien. Det vil trolig finnes bransjer som vil gi mer entydige funn og slik gi et annet resultat hvis et utvalg begrenses til en bransje.

Det er derimot høyere usikkerhet knyttet til overførbarhet mot organisasjoner utenfor Skandinavia. Organisasjoner uten fast holdepunkt i et skandinavisk land, vil ikke være

bundet av skandinavisk lovgivning og slik ha større handlingsrom, spesielt i retning av kontrollorientert HR, når det kommer til valg av HR-praksis.

Gitt en studie med organisasjoner fra forskjellige bransjer og med fast holdepunkt i et skandinavisk land, vil jeg konkludere med at troverdighet er god og overførbarhet er sannsynlig basert på nordiske rammevilkår og at de menneskelige faktorene ikke har stor varians i nordisk tilnærming.

4 Empiri og resultater

Etter å ha gjennomgått og vurdert HR-praksis i de spesifikke dokumentene fra de 14 organisasjonene, skal jeg i dette kapitlet presentere mine funn. Funnene vil bli presentert ved å samle alle like eller tilsvarende funn på tvers av organisasjonene. På denne måten ønsker jeg å vise nyansene og forskjellene ved beskrivelsene hos de forskjellige organisasjonene. Presentasjonen vil bli delt opp i to hovedkategorier med en oppsummering til slutt. Hovedkategoriene er Generelle HR-funn & Forpliktelsesbasert HR. Kategorien Generelle HR-funn vil ta for seg interessante funn som gjelder HR, men som ikke direkte hører hjemme i kategorien forpliktelsesbasert HR. Kategorien Forpliktelsesbasert HR vil ha tre underkategorier for henholdsvis kompetanseutvikling, involvering og tilhørighet. Strukturen på dette kapitlet vil således være gjenkjennbar fra teorikapitlet.

4.1 Generelle HR-funn

En av organisasjonene i utvalget, Statsbygg, utmerket seg ved å ikke ha noen reel beskrivelse av HR-praksis eller medarbeidere i sin årsrapport. Jeg fant heller ikke andre dokumenter som inneholdt beskrivelser av medarbeidere eller HR hos organisasjonen. Statsbygg beskrev i årsrapporten gjentatte ganger sine kunder, men ikke egne medarbeidere. Kun én setning i årsrapporten omtaler involvering av ansatte og da i sammenheng med involvering i et internt effektiviseringsprogram.

En organisasjon, Statens Vegvesen, presenterer et funn fra sin medarbeidertilfredsundersøkelse rundt viktigheten av lokal ledelse;

Medarbeidertilfredsundersøkelsen viser at lokal ledelse og faglig utvikling er blandt faktorene som betyr mest for medarbeiderne.

Statens Vegvesen (2013)

Både Forsvarssektoren & Helse Midt har HR spesifikke dokumenter, hvor begge vektlegger ressursstyring og dekning av organisasjonens behov.

Vi ønsker at alle medarbeidere skal få bruke og utvikle sitt potensial innenfor sektorens leveransebehov.

Forsvarsdepartementet (2014)

Ressursstyring: God arbeidstidsplanlegging skal også bidra til å redusere sykefravær, øke andel heltid og øke gjennomsnittlig pensjonsalder.

Helse Midt-Norge (2015)

Sitatene er i seg selv ikke utfordrende, men står i kontrast til helheten i dokumentene som inneholder andre påstander hvor medarbeiderne omtales mer positivt.

Kultur omtales av de fleste organisasjonene i varierende grad. Hos Bertel O. Steen, Coop, Hydro & Kongsberg gruppen omtales kultur i positive vendinger presentert nedenfor.

...kulturendring på toppen...

Bertel O. Steen (2017)

...dyrke en endringsvillig kultur...

Coop (2016)

...bedriftskultur skal bidra til å frigjøre...

Hydro (2009)

...bygge en sterk kultur....

Kongsberg Gruppen (2017)

Disse beskrivelsene er satt i sammenheng med bedre vilkår eller rammer for medarbeidere og gir et inntrykk av ønske om å forbedre. Mens hos Helse Midt, Statistisk sentralbyrå, Vegvesenet, Ikea, Rema 1000 & Statoil er kultur nevnt i bisetninger eller kun henvisninger til «kultur» uten noe mer utdypning rundt hva eller hvordan kultur skal være en del av HR-praksis.

4.2 Forpliktelsesbasert HR-funn

Hos syv av organisasjonene, Hydro, Ikea, Kongsberg gruppen, Norgesgruppen, Rema 1000, Statoil & Vegvesenet, vektlegges mangfold som en positiv nøkkel for organisasjonenes oppgaveløsning, verdiskapning, effektivitet eller utviklingsmuligheter. Den mest direkte beskrivelsen kommer fra Kongsberg gruppen:

Økt mangfold gir økt verdiskapning.

Kongsberg Gruppen (2017)

Verdibasert rekruttering og en verdidrevet organisasjon er beskrivelser som går igjen hos seks organisasjoner, Coop, Hydro, Ikea, Kongsberg gruppen, Rema 1000 & Statoil, hvor tre av disse har mer utdypende beskrivelser rundt verdibasert rekruttering slik som:

Recruiting by values is always our starting point and we find that we are able to find fantastic people who really want to be a part of a valued driven, ethical company.

We live by our values and care about people.

IKEA (2017)

Flere av de øvrige organisasjonene viser til verdier eller anerkjenner viktigheten av å følge verdiene uten at det er nødvendigvis er beskrevet hva verdiene er og hvordan de skal benyttes eller bidra for organisasjonen.

4.2.1 Kompetanseutvikling

Alle organisasjonene i utvalget med unntak av Statsbygg har beskrivelser rundt kompetanse og kompetanseutvikling i sine dokumenter. To organisasjoner, Ikea & Kongsberg gruppen, har veldig tydelig beskrivelse rundt at kompetansen til medarbeiderne er viktig om ikke den viktigste faktoren.

...er en kunnskaps- og kompetansebedrift hvor våre ansatte er vår største verdi.

Kunnskapsdeling og samarbeid i nettverk på tvers av etablerte strukturer gir merverdi for selskapet og forventes å øke som en etablert arbeidsform.

Kongsberg Gruppen (2017)

We build competence in-house and we encourage competence flow within and across functions, units and countries, offering many ways to grow and develop to attract and retain talents and to secure succession.

IKEA (2017)

Beskrivelsene til Ikea & Kongsberg gruppen står i noe kontrast til beskrivelsene fra Hydro, Statistisk sentralbyrå, Statoil & Vegvesenet, hvor organisasjonene i varierende grad beskriver at ansvaret for personlig og faglig utvikling ligger hos den enkelte medarbeider. Variasjonen er for eksempel hos Hydro hvor hovedansvaret er lagt til medarbeider, men leder er i tillegg gitt et ansvar for å planlegge og gjennomføre utvikling hos medarbeider, mens Statoil oppfordrer medarbeiderne;

...til å ta ansvar for egen utvikling.

Statoil (2017)

Hos Statistisk sentralbyrå skal medarbeiderne ta;

...initiativ til utvikling.

Statistisk Sentralbyrå (2015)

og hos Vegvesenet skal medarbeiderne;

...ta ansvar for å utvikle egen kompetanse.

Statens Vegvesen (2013).

Dokumentene viste seks organisasjoner, Bertel O. Steen, Coop, Helse Midt, Kongsberg gruppen, Norgesgruppen & Statoil, som vektlegger lederutvikling eller topplederkurs og slik viser at ledelse og lederutvikling er et fokusområde for organisasjonen.

Vi har etablert et topplederkurs der vi arbeider med ledelse og kultur...

Bertel O. Steen (2017)

...hvor talenter får ledertrening...

Coop (2016)

Lederen skal utøve sitt lederskap basert på våre verdier, etiske retningslinjer og ledelsesprinsipper. Med bakgrunn i dette har vi implementert ledelsesutviklingsprogrammet...

Kongsberg Gruppen (2017)

Kartlegge lederutviklingsprogrammene i foretaksgruppen som grunnlag for læring og erfaringsdeling.

Helse Midt-Norge (2015)

Ut ifra beskrivelsene ovenfor ser vi det er forskjellige tilnærminger til lederutvikling og hvor stort omfanget av lederutvikling er i de forskjellige organisasjonene.

Det er kun et av dokumentene som beskriver hvem som skal utføre den praktiske delen av internkarriere eller karriereplan for hver medarbeider. Denne organisasjonen, Hydro, er en av organisasjonene som har HR spesifikt dokument.

Leder skal også gi den enkelte medarbeider veiledning i forhold til hensiktsmessige og realistiske karrieresteg.

Hydro (2009)

For ytterligere å ivareta Hydros anseelse som en attraktiv arbeidsgiver skal linjeledelsen etablere rutiner for intern og ekstern rekruttering.

Hydro (2009)

Noen organisasjoner, Forsvarssektoren & Sparebank1 gruppen, omtaler karriereutvikling eller karrieremuligheter uten å sette det i sammenheng med interne muligheter.

Majoriteten av organisasjonene, Coop, Hydro, Ikea, Kongsberg gruppen, Norgesgruppen, Rema 1000, Statistisk sentralbyrå, Statoil & Vegvesenet, i utvalget har beskrivelser av

karrieremuligheter eller karriereplaner internt. Noen av organisasjonene har beskrivelser som må ses i sammenheng med andre deler av dokumentet, men viser ønsket om å utvikle og beholde kompetanse og medarbeider internt i organisasjonen er tydelig.

...har utviklet et eget talentutviklingsprogram for å rekruttere framtidens ledere i egne rekker.

Coop (2016)

...skal være kjent som et dynamisk selskap som gir anerkjennelse til dyktige medarbeidere i form av muligheter, utfordringer...

Hydro (2009)

...Human Resource idea ... give ... people the possibility to grow, both as individuals and in their professional roles...

IKEA (2017)

We encourage everybody to be a leader.

IKEA (2017)

... våre ansatte er vår største verdi. Vi er avhengige av å være en sikker, spennende, attraktiv og utviklende arbeidsplass for å tiltrekke oss mangfold av riktig kompetanse og forvalte denne i all vår internasjonale virksomhet.

Kongsberg Gruppen (2017)

Ledige stillinger skal lyses ut internt for å fremme interne karrieremuligheter og interne avansement.

Rema 1000 (2016)

Vi skal: Rekruttere nye ledere og legge forhold til rette for at ledere kan avslutte lederjobben og få nye oppgaver.

Statistisk Sentralbyrå (2015)

Ledere har en viktig oppgave i å tiltrekke, utvikle og beholde riktig kompetanse for at vi skal kunne møte våre utfordringer.

Statens Vegvesen (2013)

Det er tre organisasjoner, Bertel O. Steen, Helse Midt & Statsbygg, fra utvalget som ikke omtaler karriereplaner i sine dokumenter.

Avslutningsvis for funnene rundt kompetanseutvikling vil jeg presentere Helse Midts beskrivelse av sin kompetansestrategi:

Strategi 2020 - Rett kompetanse på rett sted til rett tid.

Helse Midt-Norge (2015)

Dette er en strategi med ganske fengende flyt og passende ord, men alene sier den veldig lite om hva HR-praksis kan være. En tilsvarende beskrivelse av HR-praksis eller HR-strategi går igjen hos flere organisasjoner, Statistisk sentralbyrå & Kongsberg gruppen, mer eller mindre ordrett. Selv med omtrent ordrett lik framstilling, gir konteksten og helheten i dokumentene en ganske forskjellig forståelse av hva som er grunntanken med beskrivelsen. Dette er noe som vil bli drøftet ytterligere i påfølgende kapittel.

4.2.2 Involvering

Blant utvalgsorganisasjonene er det kun Vegvesenet som beskriver medarbeiderskap i sitt dokument. Faktisk er kapittel to i dokumentet benevnt *Medarbeiderskap og ledelse...* og fylldigheten i beskrivelsene rundt medarbeiderskap viser at dette ikke bare er fengende ord som er inkludert i dokumentet. En av beskrivelsene fra Statens Vegvesen rundt medarbeiderskap;

Godt medarbeiderskap er preget av ansvarlighet, initiativ, og handlingsevne og danner grunnlaget for yrkesstolthet, engasjement og gode relasjoner.

Statens Vegvesen (2013)

En organisasjon, Bertel O. Steen, har en beskrivelse av resultatet når linjeledere ikke involveres eller inkluderes tilstrekkelig i overordnede strategier og planer.

Strategi og planer manglet. I en sånn situasjon tar de lokale enhetslederne tak og gjør ting etter beste evne. Men, sannsynligheten for at de drar i samme retning er dessverre lik null.

Bertel O. Steen (2017)

To organisasjoner, Hydro & Statistisk sentralbyrå, beskriver at veien til involvering er ved kommunikasjon eller dialog.

God dialog sikrer involvering...

Statistisk Sentralbyrå (2015)

Mens to andre organisasjoner, Kongsberg gruppen & Sparebank1 gruppen, omtaler samarbeidet med ansatte eller fagforeninger som godt, verdifullt eller konstruktivt for organisasjonen.

Samarbeidet med medarbeidernes fagforeninger og organisasjoner gjennom de etablerte samarbeids- og representasjonsordningene er godt, og gir verdifulle bidrag til å møte konsernets utfordringer på en konstruktiv måte.

Kongsberg Gruppen (2017)

Samarbeidet med de ansattes organisasjoner har vært konstruktivt og bidratt positivt til driften og resultatene i 2017.

Sparebank 1 Gruppen (2017)

Tre organisasjoner, Hydro, Rema 1000 & Statistisk sentralbyrå, har i sine dokumenter beskrivelser som direkte eller i noen grad viser involvering ned til hver enkelt medarbeider når det kommer til utvikling.

Hver enkelt medarbeider skal i samarbeid med sin leder sette høye, men realistiske krav til seg selv.

Hydro (2009)

Ut ifra stilling, kompetanse og individuelle behov skal alle ansatte få tilbud om nødvendig kompetanseheving, samt kursing og utvikling.

Rema 1000 (2016)

... ha tydelige karriereveier og utarbeide kompetanseplaner i samarbeid med den enkelte.

Statistisk Sentralbyrå (2015)

Det første sitatet er en meget god beskrivelse for hvordan involvering skal utføres og gir klare forventninger til medarbeiderne rundt hvordan og hva de kan forvente seg i samspillet med arbeidsgiver.

4.2.3 Tilhørighet

Flere organisasjoner, Ikea, Norgesgruppen & Statoil, omtaler å beholde eller tenke langsiktig rundt sine medarbeidere.

The oil industry is a long term business and needs to take a long term perspective on workforce capacity and competence.

Statoil (2017)

Selskapene jobber aktivt med leder-, medarbeider- og teamutvikling gjennom medarbeiderundersøkelser og involvering.

Norgesgruppen (2017)

At the heart of our business are our people.

IKEA (2017)

We build competence in-house and we encourage competence flow within and across functions, units and countries, offering many ways to grow and develop to attract and retain talents and to secure succession.

IKEA (2017)

To attract, motivate and retain talent we need a competitive compensation and benefit offer.

IKEA (2017)

Videre omtaler en del organisasjoner blant annet et ønske om økt fleksibilitet, omstillingsevne eller å gi rom for vekst blant sine medarbeidere. Selv om disse sitatene kan leses som organisasjonens gevinst, vil veien dit kreve tilhørighet fra medarbeiderne.

Kongsberg er en kunnskaps- og kompetansebedrift hvor våre ansatte er vår største verdi. Vi er avhengige av å være en sikker, spennende, attraktiv og utviklende arbeidsplass for å tiltrekke oss et mangfold av riktig kompetanse og forvalte denne i all vår internasjonale virksomhet.

Kongsberg Gruppen (2017)

Som et internasjonalt teknologikonsern har Kongsberg også et større samfunnsansvar hvor vi spesielt er opptatt av å utvikle interesse og kompetanse innen realfag blant barn og unge, samt at vi engasjerer oss i våre medarbeidere og deres familier ved å støtte idrett, kultur og sosiale formål.

Kongsberg Gruppen (2017)

Vi ønsker å bli trodd på at vi tenker langsiktig, og resultatene våre innen sunnhet, miljø, mangfold og distrikt er de beste bevisene vi har på det.

Norgesgruppen (2017)

Ledere skal også sammen med sine medarbeidere sørge for at medarbeiderne har eller utvikler den kompetanse og omstillingsevne...

Hydro (2009)

...give down -to-earth, straightforward people the possibility to grow...

IKEA (2017)

... build flexibility within the workforce...

Statoil (2017)

Vi ønsker at Hydro skal være kjent som et dynamisk selskap som gir anerkjennelse til dyktige medarbeidere i form av muligheter, utfordringer...

Hydro (2009)

Ledere skal...sørge for... omstillingsevne som er nødvendig for å utføre nåværende og framtidige arbeidsoppgaver.

Hydro (2009)

4.3 Oppsummering funn

Som presentert tidligere i kapittelet, var det stor variasjon i hva hver enkelt organisasjon benevnte sine dokumenter og om HR-praksis var ingen, en liten eller en stor del av dokumentet. Det var med noe overraskelse jeg registrerte at de offentlige/statlige og private organisasjonene i utvalget representerte et bredt område av HR-feltet uten et tydelig skille mellom statlig og privat. Statlige organisasjoner som er avhengig av og påvirkes av politisk styring, hadde jeg forventet ikke var så oppdatert som enkelte av de statlige organisasjonenes dokumenter viste. Samtidig hadde jeg en forventning om at de fleste private organisasjonene var mer oppdatert og beskrivende rundt HR-strategi og HR-praksis enn hva enkelte av organisasjonene presenterte. Selv om ingen av dokumentene direkte omtaler forpliktelsesbasert HR så omtaler enkelte organisasjoner veldig tydelig viktige hovedtrekk ved forpliktelsesbasert HR. I tillegg omtaler de fleste organisasjonene kompetanseutvikling, involvering og tilhørighetskapende tiltak som kan anses som delmål for forpliktelsesbasert HR. I neste kapittel skal jeg diskutere funnene i lys av tidligere presentert teori og slik forklare og analysere funnene ytterligere.

5 Analyse og diskusjon

Jeg skal i dette kapitlet analysere og diskutere funn presentert i forrige kapittel i lys av teori presentert i kapittel to. Presentasjonen vil bli delt opp i to hovedkategorier med en oppsummering til slutt. Oppsummeringen vil bli oppdelt i tre underkategorier for å svare ut forskningsspørsmålene presentert på slutten av kapittel to. Hovedkategoriene er Generell HR & Forpliktelsesbasert HR. Kategorien Generell HR vil diskutere interessante funn som gjelder HR, men som ikke direkte tilhører kategorien forpliktelsesbasert HR. Kategorien Forpliktelsesbasert HR vil ha tre underkategorier for henholdsvis kompetanseutvikling, involvering og tilhørighet. Strukturen på dette kapitlet vil således være gjenkjennbar fra teorikapitlet, kapittel to, og empirikapitlet, kapittel fire.

5.1 Generell HR

Funnet i dokumentet til Statsbygg hvor de skilte seg ut ved å ikke omtale sine medarbeidere eller annen beskrivelse som kunne forstås som HR-praksis, er en tydelig indikator på hvor mye organisasjonen arbeider for å ivareta sine ansatte. Mangelen på HR-beskrivelser i årsrapporten trenger ikke være ensbetydende med at Statsbyggs HR-praksis er begrenset til lovens minste standard eller at det ikke eksisterer gode beskrivelser rundt faktisk HR-praksis og eventuelt HR-strategi. Dog er det en indikasjon på at organisasjonen ikke vektlegger at eksterne interessegrupper trenger innsikt i HR-praksis for omdømmevurdering av organisasjonen, for eksempel i vurderinger om å søke på stillinger hos Statsbygg. Statsbygg kan antas å ikke ha en HR-avdeling som forsøker å oppnå beskrivelsene av Ulrich & Dulebohn (2015) rundt at HR-avdelingene må forsøke å bli en støtteorganisasjon for alle interessegrupper og ikke bare interne. Eventuelle beskrivelser som holdes internt vil kun støtte informasjonsbehovet til interne interessegrupper og slik mulig understøtte forskningen av Smith et al. (2013) rundt at HR-avdelinger ofte har et for smalt fokusområde i forhold til hva de kan bistå med å påvirke.

Statens Vegvesens presentasjon av medarbeidernes vektlegging av lokal ledelse i medarbeidertilfredsundersøkelse er interessant og må ses i sammenheng med at Statens Vegvesen i sitt dokument beskriver at de kan ha stor geografisk avstand mellom leder og medarbeider. Det kan her se ut som deler av Velten (2008) sine beskrivelser av medarbeiderskap er hensyntatt, uten korrigerende deler. Jeg tenker her på *ansvarliggjøring av egne arbeidsoppgaver* ved å ikke ha stedlig ledelse ikke legger opp til

involvering med nærmeste leder og er med på å forklare divergensen i Statens Vegvesens dokument.

Dokumentene fra Forsvarssektoren og Helse Midt utpeker seg blant utvalget på flere måter. Den første ved at organisasjonenes dokumenter benevnes *HR-strategi* & *HR-handlingsplan*. Videre viser dokumentene en tydelig overordnet synsvinkel hvor ressursutnyttelse og organisasjonens eier kommer i første rekke. Helheten i dokumentene viser mest likhet med Kuvaas (2016) & Mikkelsen & Laudal (2016a) sine beskrivelser av kontrollorientert HR eller hard HR framfor beskrivelsene av forpliktelsesbasert HR eller myk HR.

De fleste organisasjonene i utvalget beskriver *kultur* i en eller annen sammenheng. Enkelte i kraft av å utvikle eller å bygge en kultur, mens hos andre skal kultur bidra til andre resultater. Kultur er et såpass omfattende tema i seg selv at en diskusjon i denne studien i beste fall vil være overfladisk. Studiens problemstilling omhandler forpliktelsesbasert HR og kultur vil være en del av å skape langsiktighet i en organisasjon; slik vil kultur kunne være en indikator å se på for å si noe rundt forpliktelsesbasert HR. Jeg blir likevel ikke å diskutere dette funnet ut over denne korte diskusjonen da forpliktelsesbasert HR i lys av kultur ville være en egen studie i seg selv.

Det var ingen av organisasjonene som omtalte HR analyser, men blant mine søk for dette studiet på internett kom jeg over en artikkel på HR Norge sine sider, *HR Norge er en ideell medlemsorganisasjon, vi er til for virksomhetene og alle som jobber med HR og ledelse*. I denne artikkelen skriver Lian (2016) om Hydro som har startet å benytte HR analyser til utarbeidelse av sin HR-strategi. I framtidige dokumenter fra Hydro kan det være interessant å se om Hydros vandring i HR analyser har klart å ta høyde for de utfordringer Rasmussen & Ulrich (2015) identifiserer i sin artikkel.

5.2 Forpliktelsesbasert HR

Mangfold blir av syv organisasjoner presentert som noe organisasjonen vektlegger som et positivt tiltak for både oppgaveløsning, verdiskapning og utviklingsmuligheter. På denne måten tilskrives mangfold en del kjennetegn for forpliktelsesbasert HR, (Kuvaas, 2016). Smith et al. (2013) argumenterer for hvordan en rettferdig og langsiktig tilnærming til de ansatte får ringvirkninger både for ansattes familier og samfunnet. Rekruttering med

mangfold og langsiktig verdiskapning i minnet vil jeg betegne som en indikator for forpliktelsesbasert HR i en organisasjon.

I mine funn, fant jeg seks organisasjoner som beskrev en verdibasert rekruttering eller en verdidrevet organisasjon som vektla verdier og holdninger. Denne tilnærmingen framfor vektlegging av individuelle ferdigheter eller resultater, er i tråd med Kuvaas (2016) & Mikkelsen & Laudal (2016a) indikatorer for medarbeidere som skal være en integrert del av organisasjonen over lengre tid og slik en indikator for forpliktelsesbasert HR.

5.2.1 Kompetanseutvikling

Først vil jeg se på funnet med den tydeligste tilnærmingen til kompetanse og kompetanseutvikling. Ikea & Kongsberg gruppen er begge større multinasjonale organisasjoner hvor differensieringen mellom organisasjonene er at Ikea konkurrerer på pris, mens Kongsberg gruppen utvikler spesialiserte produkter. Omtrent som begge ender av Porters (1985) beskrivelser av kostnadslederskap eller differensiering. Begge organisasjonene beskriver kompetanseutvikling internt som er i tråd med beskrivelser fra både Lai (2013) & Mikkelsen & Laudal (2016b) og organisasjonene har trolig flere grunner for å velge intern kompetanseutvikling. Selv med plassering i hver ende av Porters (1985) beskrivelser, er trolig ønsket å beholde medarbeiderne lengst mulig i organisasjonen og å forbli konkurransedyktig ved å tilby rimeligste pris eller best tilpassede løsning. For begge organisasjonene forstår jeg at alder hos medarbeider er underordnet kompetanse og slik kan Heisler & Bandow (2018) sine funn rundt å tilby kompetanseutvikling til eldre medarbeidere gi positive langsiktige synergier hos organisasjonene. Presentasjonen av kompetanse og kompetanseutvikling hos både Ikea & Kongsberg gruppen forstås i helhet som en tilnærming som understøtter forpliktelsesbasert HR.

Kongsberg gruppen er et konsern med mange datterselskap og som til tider gjennomfører oppkjøp av andre selskap. Kongsberg gruppens beskrivelse av kunnskapsdeling og samarbeid på tvers av etablerte strukturer, kan i lys av Neiningen et al. (2010) sin artikkel innebære en risiko hvis det ikke hensyntas form og alder på involverte strukturer. For eksempel hvis et nylig oppkjøpt selskap forventes å dele sin kompetanse i konsernet uten hensyn til etablerte arbeidslag, kan det være en risiko for at kompetansedelingen kan få en konsekvens for organisasjonstilhørighet og personell turn-over. Ikea er et konsern som utvikler og utvider sin egen organisasjon uten større oppkjøp og vil slik trolig ikke løpe

samme risiko som Kongsberg gruppen ved å oppfordre til kompetansedeling på tvers av strukturer slik de gjør i dokumentet. Beskrivelsene av omfattende ressursbruk på kompetanseutvikling og kompetansedeling sammenfaller med indikatorene for forpliktelsesbasert HR, (Kuvaas, 2016).

Hos Hydro, Statistisk sentralbyrå, Statoil & Vegvesenet er kompetanseutvikling i varierende grad beskrevet som noe den enkelte medarbeider selv er ansvarlig for innen både personlig og faglig utvikling. Ved å flytte ansvaret for planlegging til den enkelte medarbeider, vil organisasjonen ikke ha kontroll på hvilken kompetanse de ønsker å utvikle. I tillegg vil kompetanseutviklingen primært trolig være eksterne leveranser. En slik tilnærming vil inneholde meget lite strategisk tilnærming rundt kompetanse i organisasjonene. Lai (2013) beskriver viktigheten av kompetansekartlegging, kompetanseplan og evalueringer etter kompetanseutvikling. Det vil være vanskelig for organisasjonene å etterleve noe av beskrivelsene til Lai (2013) uten en kompetansestrategi og et lederansvar for implementeringen. Det kan derfor ut ifra organisasjonenes egne beskrivelser oppfattes at kompetanse og kompetanseutvikling ikke har lik viktighet som andre områder. Ved å flytte ansvaret til den enkelte medarbeider framfor en strategisk tilnærming, er kanskje ønsket å fremstå mer medarbeiderorientert og inkluderende, mye i tråd med beskrivelser av Velten (2008). Det er ut ifra beskrivelsene i dokumentene vanskelig å plassere disse organisasjonenes tilnærming som indikatorer på tydelig forpliktelsesbasert HR; men beskrivelsene er ikke indikatorer på kontrollorientert HR, (Kuvaas, 2016).

I mine funn, fant jeg seks organisasjoner, Bertel O. Steen, Coop, Helse Midt, Kongsberg gruppen & Norgesgruppen, hvor lederutvikling eller topplederkurs var vektlagt. Med bakgrunn i min problemstilling som vektlegger helhet eller medarbeider og da gjerne forstått som flertallet i organisasjonen; blir jeg ikke å diskutere dette funnet ut over presentasjonen av funnet.

En av hovedtrekkene i forpliktelsesbasert HR (Kuvaas, 2016) er *...gode interne karrieremuligheter*. Blant mine funn var det 12 organisasjoner som beskrev karriereutvikling og karrieremuligheter. Variasjonen på beskrivelsene var store, fra de overordnede uten ytterligere knytting mot interne muligheter, slik som Forsvarssektoren & Sparebank 1 gruppen presenterte. Til Hydro som gikk i detalj på hvem som skulle ivareta mulighetene. Hydro sine beskrivelser vektlegger nærmeste leder og linjeleder som ansvarlige roller for å

sikre karrieresteg og intern rekruttering for medarbeiderne. Denne bruken av linjeledere til å implementere og utøve HR-strategi er i tråd med Sikora & Ferris (2014) & Buengeler et al. (2018) sine funn rundt viktigheten av å benytte linjeledelsen for å implementere HR-strategier. Ser vi interne karrieremuligheter i lys av Weng et al. (2010) som beskriver sammenhengen mellom karrierevekst og forpliktelse til organisasjonen som vil forsterkes avhengig av organisasjonens handlinger. Variasjonen i beskrivelsene rundt karriere gir noe spenn i plasseringen av tilnærmingen, selv for organisasjonene som ikke beskrev *interne muligheter* i sammenheng med karriereplaner, forstår jeg det til at det ønskes langsiktighet rundt medarbeiderne. Beskrivelsene av karrieremuligheter indikerer som helhet en indikator for å oppfatte forpliktelsesbasert HR i organisasjonene.

Rett kompetanse på rett sted til rett tid.

Helse Midt-Norge (2015)

Dette utsagnet eller strategien er et meget interessant funn. Bakgrunnen for et slikt utsagn eller å ha dette som kompetansestrategi kan være meget sprikende. Det var i utvalget tre organisasjoner, Helse Midt, Statistisk sentralbyrå & Kongsberg gruppen, som hadde utsagnet eller en variasjon av utsagnet som beskrivelse eller strategi i sin organisasjon. For Helse Midt gir helheten i dokumentet og dermed ovenfor strategi, en klar forståelse av at strategien er valgt som et forsøk på å redusere de økonomiske kostnadene knyttet til kompetanse. Ut ifra dokumentet leser jeg strategien som at organisasjonen skal ha tilstrekkelig, ikke mer enn dette, kompetanse til å utføre arbeidet. Kompetanse ut over dette skal man først få når en ny stilling krever ytterligere kompetansen. Det kan da argumenteres for om nye stillinger er reelt tilgjengelige for internt ansatte uten å stå for kompetanseutvikling selv. Kompetanse skal ikke gjennomsyre organisasjonen for å skape redundans.

Statistisk sentralbyrå & Kongsberg gruppen er kunnskapskrevende organisasjoner som selv med tilnærmet lik kompetansestrategi som Helse Midt, vil være tvunget til å ha en annen forståelse av strategien. For Statistisk sentralbyrå gir helheten i dokumentet en forståelse for en intern respekt rundt kompetanse og forskjellige styrker hos personell og slik et ønske om å utarbeide det beste mulige produktet ved å sette rett person til oppdraget.

For Kongsberg gruppen gir helheten i dokumentet en forståelse om en overordnet strategi og ønske om å være først til nye markedsområder som krever ny eller annen kompetanse enn hva organisasjonen besitter i dag. Som den kompetanseorganisasjonen Kongsberg gruppen er, vil dette med høy sannsynlighet gi rom for at kompetanseutvikling kan gå

foran økonomiske vurderinger i de tilfeller hvor søkt kompetanse vurderes til å gi en markedsfordel i framtiden.

Både Statistisk sentralbyrå & Kongsberg gruppen sin tilnærming til kompetanse er slik i tråd med Lai (2013) sine teorier rundt strategisk kompetanseledelse og å utvikle medarbeiderne i organisasjonen.

Dette funnet viser at korte beskrivelser ikke kan tillegges forståelser før helheten er inkludert og vurdert. En strategi som denne, *rett kompetanse på rett sted til rett tid*, kan før helhetsvurdering er hensyntatt både oppfattes i retning av kontrollorientert HR og forpliktelsesbasert HR. For Helse Midt forstår jeg strategien til å omhandle ressursutnyttelse og besparelser rundt økonomiske forhold. Helse Midt vektlegger dermed medarbeiderne mer som en ressurs som benyttes til å nå et mål, framfor mennesker som kan være med å skape verdiene organisasjonen ønsker å skape. Slik vurderer jeg Helse Midt sin strategi til å være nær beskrivelsene som indikatorer for kontrollorientert HR, (Kuvaas, 2016).

For Statistisk sentralbyrå & Kongsberg gruppen gir helheten i dokumentene en helt annen forståelse og vurdering som tydeligere peker i retning av langsiktighet, verdsettelse av kompetanse hos medarbeidere og dermed indikatorer i tråd med beskrivelsene som indikerer forpliktelsesbasert HR, (Kuvaas, 2016).

5.2.2 Involvering

Medarbeiderskap (Velten, 2008) er en nordisk tilnærming til lederskap med høy grad av involvering som vektlegger ansvarliggjøring av egne arbeidsoppgaver og høy forpliktelse mellom leder og medarbeider. Statens Vegvesen beskriver i sitt dokument deres forventinger rundt medarbeiderskap og ledelse. I sammenligning med hierarkiske organisasjoner, vil faktisk utøvelse av medarbeiderskap fremstå noe anarkisk, da medarbeiderskap legger opp til initiativ, handlingsevne og ansvarlighet for egne arbeidsområder. For at medarbeiderskap skal ha positive bidrag og gi resultater tilbake til organisasjonen kreves høy kjennskap til sine medarbeider fra nærmeste leder og tilhørende høy involvering. Utøvelse av medarbeiderskap i en organisasjon anser jeg som et tegn på involvering og ansvarsfordeling til medarbeiderne og slik en indikator for forpliktelsesbasert HR i organisasjonen.

Bertel O. Steens beskrivelse av hvordan linjeledere handler på egen hånd som en håndtering av manglende innsikt i overordnet planverk eller strategier, stemmer godt med

Sikora & Ferris (2014) funn. Dette funnet er ikke i seg selv en indikator for hvilken retning HR-praksis tar, men heller et godt funn rundt viktigheten av involvering i hele organisasjonen hvis man ønsker mulighet til å utøve styring i en organisasjon.

Funnene rundt samarbeid med fagforeninger, kommunikasjon og dialog, oppfattes til å omtale de lovpålagte kravene for involvering (Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., 2005). Således vil disse funnene rundt involvering si lite om hvor tiltaket plasserer seg i på skalaen som HR-praksis fra organisasjonenes side. Fra statens side er tiltaket med lovpålagt involvering et tydelig krav om å styre organisasjoner i retning av forpliktelsesbasert HR.

Det var tre organisasjoner, Hydro, Rema 1000 & Statistisk sentralbyrå, som hadde beskrivelser av involvering rundt utvikling ned til hver enkelt medarbeider. Disse beskrivelsene indikerer på et helt annet plan et ønske om å skape forpliktelse mellom organisasjonen og medarbeideren gjennom involvering. Involvering på dette nivået er en god indikator på forpliktelsesbasert HR.

5.2.3 Tilhørighet

Ingen av organisasjonene i utvalget beskriver direkte hvordan de ønsker å beholde medarbeiderne så lenge som mulig. Flere organisasjoner omtaler at de tenker langsiktig rundt kompetanse og sine medarbeidere, men ikke direkte hvordan de skal beholde medarbeiderne i organisasjonen. Dette hadde jeg en forventning om at var beskrevet, spesielt for kompetansekrevene organisasjoner hvor kompetansen til medarbeiderne utgjør en meget stor verdi. Det er indirekte tydelig ut fra beskrivelsene at organisasjonene ønsker å øke tilhørigheten til organisasjonene fra medarbeiderne. Det vil da være viktig å vurdere funnene til Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė (2014) rundt at økt tilhørighet kan gi negative effekter som må håndteres parallelt, når tiltak igangsettes. En retning organisasjonene mulig vil utforske i søket etter økt tilhørighet er individuelle arbeidskontrakter og vilkår. Heisler & Bandow (2018) beskriver i sin litteraturgjennomgang at det er små grep som kan være avgjørende for at eldre medarbeidere står flere år i arbeid og slik kan være en rimelig og høy kompetent ressurs for organisasjonen. Grepene Heisler & Bandow (2018) beskrev var for eksempel å vise at ressursen de eldre medarbeiderne utgjør ennå er verdsatt. Dette ved for eksempel å gi de kompetanseutvikling på linje med andre aldersgrupper eller gi de kompetanseheving på

nye områder. Beskrivelsene av Heisler & Bandow (2018) er i linje med hva Ng & Feldman (2010) fant i sin studie. De så på hele aldersspennet, men fant at alle med høy alder, fra 36 år, og spesielt de med lav selvoppfatning responderte godt på individuelle insentiver sett i lys av tilhørighetsfølelse til organisasjonen. Sett i lys av Kuvaas (2016) vil individuelle insentiver eller arbeidskontrakter være indikatorer på kontrollorientert HR.

Flere organisasjoner beskriver et ønske om økt fleksibilitet, omstillingsevne eller rom for vekst hos medarbeiderne. Ingen av disse ønskene i seg selv er tydelige indikatorer for hverken kontrollorientert HR eller forpliktelsesbasert HR, (Kuvaas, 2016). Utvider jeg forståelsen rundt ønskene noe, så kan dette være et uttrykk for et ønske om langsiktighet og bibehold av medarbeiderne ved endringer i organisasjonen. Neiningen et al. (2010) fant i sin studie økt tilhørighet blant medarbeidere i arbeidslag i takt med antall år de var organisert i disse arbeidslagene, dette funnet viser at økt fleksibilitet og omstillingsevne i situasjoner hvor arbeidslag blir brutt opp, trolig er vanskelig å oppnå. Men blir arbeidslag beholdt ved organisasjonsendringer, vil det trolig være sannsynlig å oppfatte medarbeiderne som fleksible med omstillingsevne. Perry et al. (2016) fant i sitt studie av forskningsorganisasjoner viktigheten av å formidle medarbeider sin rolle i arbeidet organisasjonen bedrev som en viktig faktor for å øke tilhørigheten til organisasjonen. Perry et al. (2016) sine funn er vanskelig å overføre til alle organisasjoner, men kan mulig overføres til større organisasjoner som gjennomfører mye forskning og utvikling. Hvis jeg forutsetter et ønske om langsiktig arbeidsforhold, på tross av organisasjonsendringer, og en forståelse og ønske om å utvikle medarbeiderne gjennom å flytte de til nye oppgaver og roller; vil jeg vurdere beskrivelsene til å indikere forpliktelsesbasert HR.

5.3 Oppsummering analyse og diskusjon

Jeg har i dette kapittelet sett på funnene fra kapittel 4 i lys av teori presentert i kapittel 2 og skal her svare ut forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen.

Forskningsspørsmålene jeg presenterte i slutten av kapittel 2 er:

1. På hvilken måte uttrykkes kompetanseutvikling av medarbeidere i organisasjonens HR-beskrivelser?
2. På hvilken måte uttrykkes involvering av medarbeidere i organisasjonenes HR-beskrivelser?
3. På hvilken måte uttrykkes forsterkning av tilhørighet fra medarbeiderne i organisasjonenes HR-beskrivelser?

5.3.1 Kompetanseutvikling

Etter analyse av funnene rundt kompetanse og kompetanseutvikling i de spesifikke dokumentene til organisasjonene i utvalget, ser det ut til at det er mulig å identifisere beskrivelser rundt kompetanse og kompetanseutvikling. Disse beskrivelsene kan i kontekst gjenspeile forpliktelsesbasert HR-praksis hos enkelte organisasjoner. Jeg viser i tillegg hvordan tilnærmet like beskrivelser kan være indikatorer for både kontrollorientert HR og forpliktelsesbasert HR. Dette viser at det vil være behov for å vurdere helheten funnene står i for å kunne uttale en gjenspeiling av forpliktelsesbasert HR eller ikke. Til svar på forskningsspørsmålet rundt kompetanseutvikling av medarbeiderne kan jeg si at det uttrykkes beskrivelser som indikerer forpliktelsesbasert HR. Blant annet uttrykt som satsing på kompetanseutvikling av alle medarbeidere, jobbsikkerhet og langsiktig verdiskapning. Alle beskrivelser som er i tråd med Kuvaas (2016) & Mikkelsen & Laudal (2016a, 2016b) beskrivelser av forpliktelsesbasert HR.

5.3.2 Involvering

Etter analyse av funnene rundt involvering i de spesifikke dokumentene i utvalget, ser det ut til at det er mulig å identifisere beskrivelser rundt involvering. Disse beskrivelsene kan i kontekst gjenspeile forpliktelsesbasert HR-praksis hos enkelte organisasjoner.

Til svar på forskningsspørsmålet rundt involvering av medarbeiderne kan jeg si at det uttrykkes beskrivelser som indikerer forpliktelsesbasert HR. Blant annet uttrykt som utøvelse av medarbeiderskap og individuell involvering rundt kompetanseplaner,

karriereplaner og utvikling. Alle beskrivelser som er i tråd med Kuvaas (2016) & Mikkelsen & Laudal (2016a, 2016b) beskrivelser av forpliktelsesbasert HR.

5.3.3 Tilhørighet

Etter analyse av funnene rundt tilhørighet i de spesifikke dokumentene i utvalget, ser det ut til at det er vanskelig å identifisere direkte beskrivelser rundt tilhørighet som i kontekst kan gjenspeile forpliktelsesbasert HR-praksis hos organisasjonene. Det kan fremstå som om organisasjonene ikke ønsker å uttrykke ønsket om tilhørighet direkte.

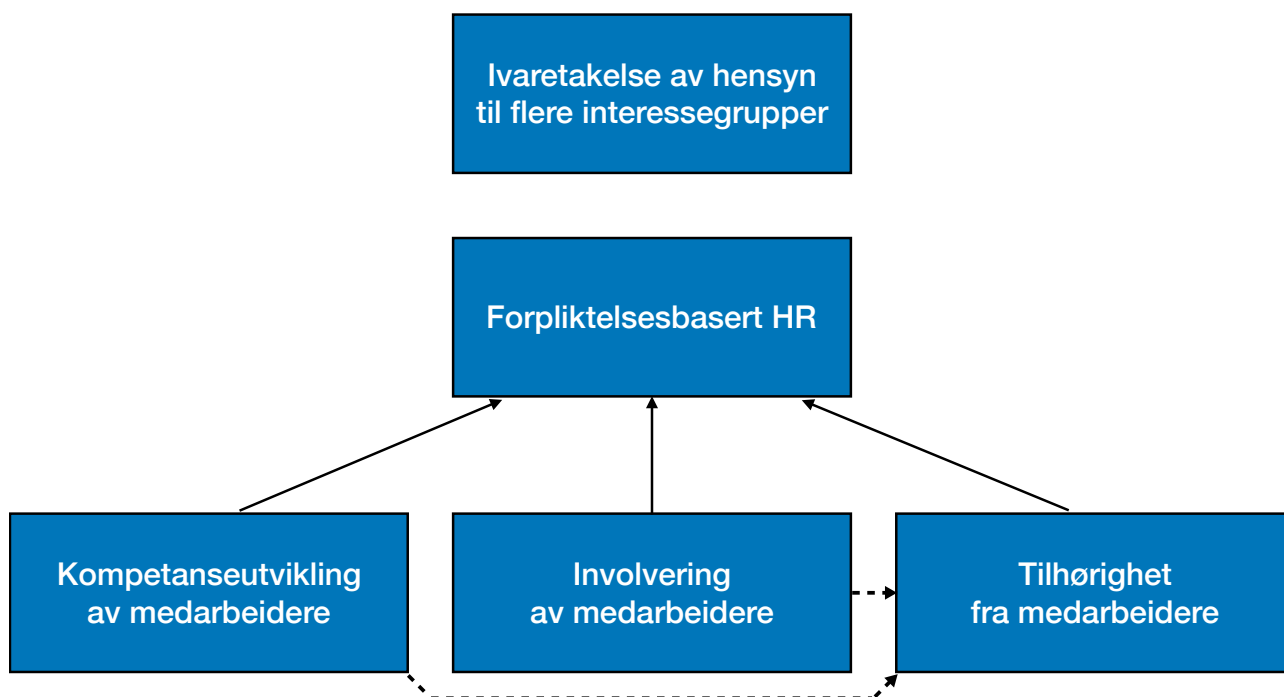
Til svar på forskningsspørsmålet rundt forsterkning av tilhørighet kan jeg ikke si at det uttrykkes beskrivelser som indikerer forpliktelsesbasert HR. Beskrivelser som omhandler tilhørighet er tildekket som kompetanseutvikling av medarbeiderne, involvering av medarbeiderne eller andre tiltak for medarbeiderne.

6 Avslutning

Jeg skal i dette kapittelet samle trådene og svare ut problemstillingen i tillegg til å presentere studiens bidrag og praktiske implikasjoner. Til slutt vil jeg beskrive områder hvor videre forskning kan være interessant for å ytterligere belyse studiens tema. Jeg skal i tillegg vurdere modell 2-1, presentert i teorikapittelet, i lys av funn og diskusjon.

6.1 Oppsummering av studien

Svarene på forskningsspørsmålene gir en indikasjon på at tilhørighet ikke uttrykkes direkte i organisasjoner. Tilhørighet indikeres heller gjennom andre tema som enten i seg selv gjenspeiler organisasjonens tilnærming som forpliktelsesbasert HR. Eventuelt gjenspeiles forpliktelsesbasert HR via tilhørighetsskaping til organisasjonen. Dette tilsier at modell 2-1 må utvides med en mulig vei fra kompetanseutvikling til tilhørighet, illustrert nedenfor.



FIGUR 6-1: MODELL OVER INKLUDERTE TEMA SOM BIDRAR MED Å GJENSPEILE FORPLIKTELSESBASERT HR, UTVIDET ETTER ANALYSE DISKUSJON.

Studiens problemstilling er:

På hvilken måte gjenspeiles forpliktelsesbasert HR i offentlig tilgjengelig HR-beskrivelse for større norske virksomheter?

I lys av svarene på forskningsspørsmålene vil jeg konkludere med følgende. Forpliktelsesbasert HR gjenspeiles i offentlige tilgjengelige dokumenter fra større norske virksomheter som undertema. Organisasjonene presenterer sin tilnærming til forpliktelsesbasert HR gjennom å presentere undertema, men beskrivelsene må vurderes i helhet før det kan vurderes til å gjenspeile forpliktelsesbasert HR eller ikke. I tabell 6-1 nedenfor presenteres flere av temaene jeg har funnet i denne studien som kan vurderes til å gjenspeile forpliktelsesbasert HR.

Tema som kan gjenspeile forpliktelsesbasert HR-praksis.
Kompetanseutvikling eller kompetanseheving av medarbeidere.
Involvering av medarbeidere.
Utøvelse av medarbeiderskap.
Vektlegging av holdninger og kultur.
Avgjørelser basert på verdigrunnlag.
Ønske om langsiktighet rundt medarbeidere.
Vektlegging av flere interessegrupper og spesielt eksterne grupper.

TABELL 6-1: TEMA SOM KAN GJENSPEILE FORPLIKTELSESBASERT HR.

6.2 Studiens bidrag og praktiske implikasjoner

Denne studiens bidrag og praktiske implikasjoner retter seg mot organisasjoner og andre interessenter som ønsker å avdekke hvordan forpliktelsesbasert HR oppfattes gjennom offentlige dokumenter. Andre interessenter kan være jobbsøkere som ønsker å vurdere en organisasjon før de avgjør om de er interessert eller ikke. Studien kan bistå organisasjoner med å forstå viktigheten av å være konsekvent og etterprøvbar på tvers av dokumenter i sine beskrivelser i hele og alle dokumenter som organisasjonen offentliggjør. Ved å tilpasse seg dette vil organisasjoner fremstå mer helhetlig og tydelig. For linjeledere kan teorien presentert i studien bidra med å se viktigheten av å være involvert i overordnede planer og strategier, samt å oppfatte sin rolle i implementeringen av disse.

6.3 Områder for videre forskning

Jeg har i denne studien vist hvordan forpliktelsesbasert-HR gjenspeiles i organisasjoners dokumenter. Ved å studere offentlig tilgjengelige dokumenter fra organisasjonene som er inkludert i utvalget, baseres mine vurderinger på hva organisasjonene beskriver i disse spesifikke dokumentene, og ikke på faktiske forhold i organisasjonene. Et område for videre forskning bør derfor være å studere beskrivelser i lys av faktisk utøvelse hos organisasjoner.

Dette studiet er gjennomført som et tversnitt av utvalgsorganisasjonene for deres dokumenter fra respektive år. Et annet område for videre forskning vil være en langsgående studie for å studere endringene blant utvalgsorganisasjonene over flere år. Alternativt kan utvalget i en langsgående studie snevres inn til å se på utviklingen i HR-beskrivelser for noen få organisasjoner over en lengre periode.

Bibliografi

LITTERATUR

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Heisler, W., & Bandow, D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S. *Business Horizons*, 61(3), 421-430. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.008>
- Kuvaas, B. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetansestyling* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.009>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 419-427. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.006>
- Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247-1262. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.009>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>

Smith, P., da Cunha, J. V., Giangreco, A., Vasilaki, A., & Carugati, A. (2013). The threat of dis-identification for HR practices: An ethnographic study of a merger. *European Management Journal*, 31(3), 308-321. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.004>

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Velten, J. (2008). *Medarbeiderskap : fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforl.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>

NETTSIDER

Bertel.O.Steen. (2017). Årsrapport. Retrieved from <http://boskonsern.no/getfile.php/138362084/BOS%20Konsern/Bertel%20O.%20Steen%20%C3%A5rsrapport%202017.pdf>

Coop. (2016). Årsrapport. Retrieved from https://coop.no/globalassets/om-coop/barekraft/coop_aarsrapport_2016_web_hele_oppslag.pdf

Forsvarsdepartementet. (2014). HR-strategi. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/link/5aac0f53d12a4b3cbe7d8bed90f93f33.aspx?id=2235826>

HelseMidt-Norge. (2015). HR-handlingsplan. Retrieved from <https://helse-midt.no/Documents/Strategi/Regional%20HR-handlingsplan%202015-2016.pdf>

Hydro. (2009). Personalpolicy. Retrieved from <https://www.hydro.com/globalassets/2-norway/om-hydro/styring-og-ledelse/styringsprinsipper-og-verktoy/personalpolitikk.pdf>

IKEA. (2017). Årsrapport. Retrieved from https://www.ikea.com/ms/da_DK/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summery-fy17.pdf

KongsbergGruppen. (2017). Årsrapport. Retrieved from <https://www.kongsberg.com/~media/KOG/Files/Investor/Annual%20reports/2017/KOG-A%CC%8Arsrapport-NO-interaktiv-web.ashx?la=en>

Lian, A. (2016). Slik gjorde Hydro analyse om til HR-strategi. Retrieved from <https://hrnorge.no/aktuelt/slik-gjorde-hydro-analyse-om-til-hr-strategi>

Lov om aksjeselskaper (aksjeloven), (1997). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>

Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven), (1997). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), (2005). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Norgesgruppen. (2017). Årsrapport. Retrieved from https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_arsregnskap_2017.pdf

REMA1000. (2016). Årsrapport. Retrieved from <https://rema-no-prod-media.s3.amazonaws.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/16-REMA-1000-A%CC%8Arssrapport-2016.pdf>

Sparebank1 Gruppen. (2017). Årsrapport. Retrieved from <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/bank/rapporter/sparebank-1-gruppen/sparebank1-gruppen-aarsrapport-2017.pdf>

StatensVegvesen. (2013). Vegvesenboka. Håndbok i ledelse, styring & organisering. Retrieved from http://www.vegvesen.no/_attachment/537408/binary/864794?fast_title=Vegvesenboka.pdf

Statistisk Sentralbyrå. (2015). HR-strategi. Retrieved from https://www.ssb.no/omssb/om-oss/vaar-virksomhet/planer-og-meldinger/_attachment/216361?_ts=14b2b5a82d8

Statoil. (2017). Årsrapport. Retrieved from <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-aarsrapport-2017.pdf>

Statsbygg. (2017). Årsrapport. Retrieved from <https://statsbygg.no/files/omOss/aarsmelding/aarsrapport2017.pdf>