

Vegard Blauenfeldt Næss

Hvordan videreutvikle og forbedre personaloppfølging ved bruk av HRM

En kvalitativ studie av en IT-bedrift

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Marthe Holum

Mai 2021

Vegard Blauenfeldt Næss

Hvordan videreutvikle og forbedre personaloppfølging ved bruk av HRM

En kvalitativ studie av en IT-bedrift

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling
Veileder: Marthe Holum
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Human resource management er fellesbetegnelsen på alle aktiviteter som handler om det å lede andre mennesker. I et kunnskapsbasert samfunn er mennesker den viktigste ressursen i en bedrift. Det er derfor verdifullt å ha kompetanse innen dette fagområdet når man driver en bedrift. Hvordan skal man best mulig ta vare på og utvikle sine ansatte? På grunn av nye trender i arbeidsliv og samfunn opplever HRM- området større fokus. Medarbeidere er mer enn noen gang opptatt av selvrealisering og utvikling av egen karriere. Hvordan man driver med oppfølging og utvikling av ansatte kan derfor være avgjørende for hvordan bedriften vokser og hvordan den kan få konkurransemessige fordeler på markedet.

Denne bacheloroppgaven undersøker hvordan en IT-bedrift praktiserer personaloppfølging og utvikling av sine ansatte. Bedriften har de siste årene opplevd stor vekst og antall nyansatte har økt. Dette har ført til at bedriften ser det som nødvendig å ha gode prosesser rundt oppfølging og utvikling av ansatte. Jeg kartlegger IT-bedriftens utfordringer når det kommer til nettopp dette. Videre kommer jeg med ulike anbefalinger til hvordan de kan forbedre disse prosessene og oppnå en god og hensiktsmessig HRM-praksis.

Basert på den empiriske dataen som blir presentert, kommer det frem at IT-bedriften står overfor tre utfordringer. For det første har de få felles standarder og rutiner når det gjelder interne prosesser for systematisk oppfølging av ansatte. Dette resulterer i at de ansatte opplever forskjellsbehandling når det kommer til oppfølging og utvikling. Den andre utfordringen er at de som driver med personalansvar ikke har noe særlig kursing eller opplæring i hvordan man skal lede og utvikle andre mennesker. Dette er en forutsetning for å lykkes i god personaloppfølging. Den siste utfordringen handler om å ha nok tid.

Gruppelederne, som sitter med personalansvaret, uttrykker at de rett og slett ikke har nok tid til å drive med tilstrekkelig oppfølging av sine ansatte. Dette begrunner de med at de selv er utplassert som konsulenter i hundre prosent ute hos kunder. Personalansvaret blir derfor ofte prioritert bort, når det står på som mest.

I oppgaven har jeg utarbeidet fire konkrete anbefalinger jeg mener IT-bedriften burde vurdere å følge:

- Redefinere måten de utøver medarbeidersamtalen på.
- Legge inn mer ressurser i opplæring og kursing av gruppelederne.

- Omstrukturere organisasjonen for å få plass til medarbeidere med ekspertise innen HRM-faget.
- Ta i bruk strategisk human resource management for å drive med kontinuerlig vedlikehold og kartlegging av de interne prosessene rundt oppfølging av de ansatte.

Abstract

Human resource management is the common term for all activities related to leading other people. Because of this it is valuable to have expertise in this field when running a business. How do you take care of and develop your employees in the best way? Due to new trends in working life and society, this area has experienced a greater focus. Employees are more than ever before concerned with self-realization and development in their own careers. How one conducts follow-up and development can therefore be decisive for one's company growth and establishes competitive advantages on the market.

This thesis aims to research how an IT-company practices personnel follow-up and developments of its employees. Due to the company's growth of new employees in recent years, the company has experienced a new need for structure in the personnel follow-up and development. I will therefore look at the IT-company's challenges in this process. Next, I will present various recommendations that focus on how they can improve the different processes and achieve a more successful HRM practice.

Based on the empirical data presented in the thesis, the IT company faces three challenges. To begin with they have no common standards or routines regarding internal processes. This results in employees experiencing different treatment in the follow-up and development process. The second challenge is that those who have the personnel responsibility, the team leaders, do not have much training or education on how to lead and develop other people. This is an important precondition to succeed within personnel follow-up. The final challenge is about time management. The team leaders state that they simply do not have enough time to carry out adequate follow-up of their employees. They justify this due to the fact that they are deployed as consultants with one hundred percent capacity to an outside client. Personnel responsibility is often therefore not prioritised by the team leaders, even though it is necessary for success.

Because of this, I have prepared four specific recommendations I think the IT-company should consider:

- Redefine the way they conduct their employee interviews.
- Spend more resources to train and educate their team leaders.

- Restructure their organization to make room for employees with expertise in the HRM-discipline.
- Use strategic human resource management to continuously maintain and map internal processes regarding follow-up of the employees.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
TABELLER	6
FIGURER	6
1. INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMSTILLING	8
1.2 BEGREPSAVKLARINGER	8
2. TEORI	9
2.1 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	9
2.1.1 STRATEGISK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	10
2.2 ORGANISASJONSSTRUKTURENS ROLLE I HRM	11
2.2.1 LINJE OG STAB	12
2.3 MEDARBEIDERSAMTALE OG PRESTASJONSLEDELSE	13
2.4 COACHING	17
3. METODE	19
3.1 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	19
3.2 DYBDEINTERVJU	19
3.2.1 INFORMANTENE	20
3.3 GJENNOMFØRING OG ETTERARBEID	21
3.3.1 OVERSIKT OVER INFORMANTENE	21
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET	22
3.5 BEKREFTBARHET	22
3.6 OPPGAVENS BEGRENSNINGER	23
4. RESULTAT OG ANALYSE	24
4.1 UTFORDRINGENE MED PERSONALOPPFØLGINGEN I IT-BEDRIFTEN	24
4.2 GRUPPELEDERNES PRAKTISERING AV KOMPETANSEUTVIKLING OG COACHING	27
4.3 BYGGER STRUKTUREN OPPUNDER HENSIKTMESSIG PERSONALOPPFØLGING?	29
5. DISKUSJON OG ANBEFALINGER	33
5.1 UTFORDRINGER OG MULIGHETER FOR VIDEREUTVIKLING AV PERSONALOPPFØLGING	33
5.2 HVORDAN KAN GRUPPELEDERNE BLI BEDRE TIL Å DRIVE MED KOMPETANSEUTVIKLING OG COACHING?	36
5.3 KAN OMSTRUKTURERING AV ORGANISASJONEN BIDRA TIL ENKLERE IMPLEMENTERING AV PERSONALOPPFØLGING?	37
5.4 HVORDAN KAN MAN BRUKE SHRM TIL Å KONTROLLERE OG KARTLEGGE STATUS PÅ INTERNE PROSESSER?	38
6. KONKLUSJON	40
7. REFERANSELISTE	42
VEDLEGG: INTERVJUGUIDE	44

Tabeller

TABELL 1: OVERSIKT OVER ULIKE HRM-PRAKSISER (MIKKELSEN & LAUDAL, 2020, s. 32)	10
TABELL 2: OVERSIKT OVER INFORMANTENE	21

Figurer

FIGUR 1: ORGANISASJONSKART FOR TRADISJONELL LINJEORGANISASJON OG STABSFUNKSJON (MIKKELSEN & LAUDAL, 2020, s. 40)	13
FIGUR 2: EN ILLUSTRASJON AV ET PRESTASJONSLEDELSESSYSTEM (MIKKELSEN, 2021B, s. 180)	16
FIGUR 3: IT-BEDRIFTENS ORGANISASJONSKART	29

1. Innledning

Human resource management (HRM) faget har i løpet av de siste årene opplevd stor fremgang og utvikling. Fagområdet har fått mer og mer oppmerksomhet. Dette er mye på grunn av nye trender og endringer i arbeidsliv og samfunn. I følge Mikkelsen og Laudal (2020, s. 60) er denne utviklingen basert på økt globalisering, demografiske endringer, informasjonsteknologi, som har gitt nye måter å kommunisere og organisere arbeidet på, krav om bærekraftige løsninger i arbeidslivet og medarbeidernes større forventninger til selvrealisering og utvikling som del av jobben. Denne utviklingen har også bidratt til at det har blitt presentert en ny retning i faget: Strategisk human resource management (SHRM). Dette er et nytt fokusområde for organisasjoner som har lyst til ha en strategisk tilnærming til hvordan man anvender og leder sine menneskelige ressurser.

Denne oppgaven skal omhandle akkurat dette. Jeg skal undersøke hvordan en norsk IT-bedrift praktiserer HRM-aktiviteten personaloppfølging. Basert på oppgavens funn og resultater, er målet å komme med anbefalinger på hvordan IT-bedriften kan videreutvikle og forbedre denne prosessen. De siste fem årene har IT-bedriften opplevd en sterk vekst internt, med nesten hundre nye medarbeidere. På grunn av denne veksten har det blitt enda viktigere med gode prosesser for oppfølging og utvikling av de ansatte. Derfor har bedriften sett behovet for å kartlegge sine interne prosesser vedrørende dette. I denne oppgaven skal jeg kartlegge utfordringer med dagens standarder og rutiner for disse aktivitetene. Jeg skal også se på hvordan IT-bedriften kan videreutvikle og forbedre HRM-prosessene innenfor personaloppfølging.

HRM er fellesbetegnelsen som omhandler alle aktiviteter når det gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner. Enten det handler om rekruttering, kompetanseutvikling eller oppsigelser, så står HRM i sentrum. HRM er en uunngåelig konsekvens når man starter og utvikler en bedrift (Boxall et al., 2007). Det kan derfor være mange organisasjoner som ikke tenker på at de faktisk holder på med HRM til daglig, og som heller ikke ser verdien av å lage gode systemer for nettopp dette. Det er synd, fordi HRM-prosesser satt i system, kan være med på å skalere bedrifter til nye høyder.

Da både HRM og SHRM er to store fagfelt, har jeg i denne oppgaven valgt å begrense omfanget. Jeg skal diskutere og undersøke noen spesifikke HRM-praksiser og temaer. Dette skal jeg gjøre ved å utføre en kvalitativ studie av en norsk IT-bedrift. De har bedt om å bli

holdt anonyme, noe som kommer til å prege oppgaven ved at det ikke vil bli nevnt navn på informanter eller bedriften.

1.1 Problemstilling

Bacheloroppgaven fokuserer på personaloppfølging i en IT-bedrift. Oppgaven er rettet mot å kartlegge og analysere hvordan deres interne prosesser er i dag, i forhold til hvordan de praktiserer oppfølging og personlig utvikling. Formålet med oppgaven er å bidra til en økt forståelse for hvordan IT-bedriften kan videreutvikle prosesser innenfor disse områdene. Det skal også sees på hvordan organisasjonen er bygget opp, for å vise verdien ved en eventuell omstrukturering. Med utgangspunkt i dette er følgende problemstilling definert:

Hvilke utfordringer kan en IT-bedrift i sterk vekst erfare med personaloppfølging?

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å se mer på følgende forskningsspørsmål:

FS1: *Hvordan blir kompetanseutvikling og coaching praktisert av gruppelederne?*

FS2: *Bygger strukturen oppunder hensiktsmessig personaloppfølging?*

FS3: *Hvordan kan IT-bedriften i sterk vekst videreutvikle interne prosesser innenfor personaloppfølging?*

1.2 Begrepsavklaringer

I dette avsnittet er hensikten å legge frem forklaringer av begreper og forkortelser som kommer til å bli brukt gjennom hele oppgaven. Dette er for å oppklare mulige misforståelser som kan oppstå for leseren.

- **Human resource management:** blir forkortet til HRM.
- **Strategisk human resource management:** blir forkortet SHRM.
- **Turnover:** har man en høy turnover, så er det mange som for eksempel slutter i en bedrift. Det motsatte er når det er lav turn over.
- **Bedriften jeg skriver oppgaven for kommer til å bli referert som «IT-bedriften»**

2. Teori

I første avsnitt vil jeg presentere begrepet HRM og hvordan dette skiller seg ut fra SHRM. Deretter presenteres det teori om organisasjonsstruktur og oppbygging. Videre vil jeg trekke frem begrepene medarbeidersamtale og prestasjonsledelse og se på hva slags sammenheng disse har. Til slutt presenteres begrepet coaching og dens relevans til oppfølging og utvikling. Til sammen utgjør dette oppgavens teoretiske rammeverk.

2.1 Human resource management

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2020, s. 31) kan Human resource management bli definert som:

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

Dette betyr altså at HRM er alle aktiviteter som omhandler ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 29). Ut fra denne definisjonen kan man forstå at HRM er en viktig faktor når det kommer til organisasjoners suksess. Det betyr dermed at HRM kan utgjøre en kritisk forskjell dersom man vil skaffe seg en fordel blant mange konkurrenter på markedet. Det blir også trukket frem at HRM handler mye om hvordan ulike måter for ledelse kan være med på å forsterke kompetansen, kapasiteten og innsatsen til alle medarbeidere i en organisasjon. Dette kan være med å bidra til at organisasjonen oppfyller sine kortsiktige og langsiktige mål, gitt at forutsetninger som god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø er til stede (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 31).

For å gi en oversikt på hva HRM-praksiser faktisk kan være, så har jeg valgt å vise til en figur fra Mikkelsen og Laudal (2020, s. 32). Dette er en oversikt over mange ulike praksiser man kan ta i bruk i sin organisasjon. Det er viktig å huske på at alle organisasjoner er forskjellige. Derfor er det lurt at man først analyserer og kartlegger status på hvordan organisasjonen ligger an, før man eventuelt starter på en prosess for å implementere ulike praksiser. Likevel er det lurt å kunne litt om alt, slik at man vet hva man faktisk kan velge mellom.

HRM-praksiser	
1. Motivasjon av medarbeidere	9. Kompetanseutvikling og talentledelse
2. Jobbanalyser	10. Lederutvikling
3. Jobbdesign og jobbredesign	11. Lønn og belønning
4. Organisering og valg av organisasjonsstruktur	12. Deltakelse og medvirkning
5. Rekruttering, seleksjon og innplassering i organisasjonen	13. Strategisk HRM og endring i organisasjoner
6. Bemanningsplanlegging	14. Helsefremmende arbeid
7. Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler (med mål og tilbakemelding)	15. Kommunikasjons- og konfliktløsning
8. Prestasjonsmåling	16. Livsfaseorientert HRM og forholdet mellom jobb og familie
	17. Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
	18. Internasjonal HRM
	19. Etikk og samfunnsansvar

Tabell 1: Oversikt over ulike HRM-praksiser (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 32)

2.1.1 Strategisk human resource management

Denne oppgaven ser på hvordan bruken av SHRM-aktiviteter kan bidra til forbedret prosesser innen personaloppfølging og utvikling i IT-bedriften. For å klare dette er det viktig å vise til forskjellen mellom SHRM og tradisjonell HRM. Ifølge Becker og Huselid (2006) så skiller SHRM seg fra HRM på to ulike punkter. Først og fremst fokuserer SHRM på de organisatoriske prestasjonene istedenfor individuelle prestasjoner. Videre blir det lagt frem at SHRM heller fokuserer på at HRM-systemer er løsninger på forretningsmessige problemstillinger, enn at man skal fokusere på hver enkel HRM-praksis isolert sett. Oppsummert kan man da si at SHRM tar i bruk HRM-praksiser for å styrke organisasjonens strategier og forretningsmessige mål, slik at det resulterer i varige konkurransemessige fordeler.

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2020, s. 37) så kan man definere SHRM som planlagte HR-aktiviteter med formål om å sette organisasjonen i stand til å nå sine mål og oppnå konkurransemessige fordeler. Dette betyr altså at om man skal ta i bruk SHRM på en god måte, så er det viktig å implementere og gjennomføre praksiser som er tett knyttet til den veien organisasjonen skal ta. Det er derfor viktig at man til enhver tid gjør løpende vurderinger i forhold til hvordan de implementerte aktivitetene fungerer og hvordan de menneskelige ressursene blir brukt. I Boxall og Purcell (2011, s. 6) blir det presentert en fremgangsmåte man kan følge når man skal gjøre jevnlig vurderinger i forhold til organisasjonens HRM-aktiviteter. Denne fremgangsmåten tar utgangspunkt i tre kjernesporsmål:

1. Hva er styrker og svakheter i de menneskelige ressursene?
 - Tanken her er å prøve å analysere hvordan organisasjonens medarbeidere bidrar til resultater og å se på hva som er styrker og svakheter i organisasjonens ledelse av medarbeiderne.
2. Hva er konkurranserisikoen og potensialet i HRM?
 - Her skal man prøve å identifisere og vurdere trusler som organisasjonen konfronteres med på HRM-området, samtidig å se på hvordan man kan forbedre sine HRM-prestasjoner i forhold til konkurrentene. Målet her er at HRM skal bidra til varig konkurransefortrinn.
3. Hvordan skal vi vurdere ledelsesprosessen i HRM?
 - Dette punktet tar for seg ulike problemstillinger som man gjerne skal finne ulike svar til. Det kan for eksempel være å spørre seg: Hvordan er HRM-planleggingen i organisasjonen og hvor effektivt er det? Hvor tilgjengelig er ulike HRM-data og hvordan blir dette tatt i bruk? Hvordan er ledelsesprosessen i dag og kan det forbedres?

Ved å ta i bruk disse spørsmålene og gjøre dette til en kontinuerlig prosess, bidrar det til at man klarer å opparbeide et kritisk perspektiv på HRM. Mikkelsen og Laudal (2020, s. 38) argumenterer for at omgivelsene organisasjonen befinner seg i forandres konstant, bransjen man tilhører utvikler seg stadig og nye interessenter, trender og kunder kommer til. Det er derfor viktig å ha ledere og HR-ansvarlige som evner å stille kritiske spørsmål til egen praksis. Ved å ha en slik tilnærming til egne HRM-prosesser i organisasjonen vil man være bedre rustet til å oppdage nye trender og endringssignaler internt i organisasjonen, slik at man til enhver tid klarer å innrette seg mot organisasjonens strategier og mål (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 29-60).

2.2 Organisasjonsstrukturens rolle i HRM

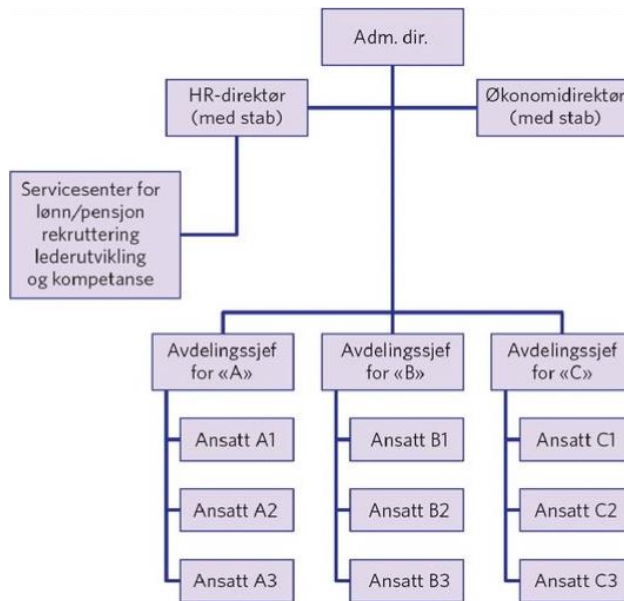
En organisasjon er et sosialt system som er konstruert for å løse oppgaver og realisere bestemte mål (Etzioni, 1964). Videre kan man se på en organisasjon som en bil som inneholder mange forskjellige deler. Alle disse delene må jobbe sammen og samarbeide for at bilen skal kunne kjøre. Det er derfor viktig med en viss orden og forutsigbarhet (Mikkelsen, 2021a, s. 106). For å få til dette må man trekke inn begrepet organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstruktur ses på som måtene medarbeiderne i en organisasjon horisontalt og vertikalt formelt er knyttet sammen på i relativt stabile nettverk. Medarbeidernes plassering i organisasjonsstrukturen regulerer arbeidsdeling mellom medarbeidere og fordeling av makt (Mikkelsen, 2021a, s. 106).

Organisasjonsstrukturen er altså samspillet mellom alle ansatte for å få alle til å jobbe mot felles mål, retning og strategier. Strukturen er også gjerne satt opp slik at organisasjonen skal nå sine mål på den mest effektive og enkle måten. Hver organisasjonsstruktur er derfor ganske unik, og spesialtilpasset til hvordan det fungerer best i hver enkel bedrift.

2.2.1 Linje og Stab

For å drive med god ledelse og oppfølging av HRM i en virksomhet, så er det viktig at de ansvarlige har en tilfredsstillende handlefrihet, beslutningsevne og gjennomføringsevne. Det hele handler om å få på plass en struktur som legger gode rammer for HRM-praksisen man skal implementere i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 39). Sentrale spørsmål her er: Hvem bør lede arbeidet med HRM? Hva slags forhold skal det være mellom ledere og medarbeidere? Hvem skal ha ansvar for personalansvar? Slike spørsmål burde man prøve å svare på før man fastsetter en struktur for organisasjonen. En typisk virksomhet har gjerne en hierarkisk oppbygging hvor medarbeiderne nederst rapporterer til en leder. Denne lederen sitter typisk med personalansvaret, som igjen rapporterer til ledere på et enda høyere nivå. Disse mellomlederene går vanligvis under betegnelsen "linjeledere" (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 39). I tillegg til linjeledere, presenterer Mikkelsen og Laudal (2020, s. 40) en funksjon som de kaller for "stab". Stabsfunksjonen er i følge Mintzberg (1979) en del av organisasjonens teknostruktur. Denne strukturen omfatter fagspesialister som har en innvirkning på organisasjonen ved å fastsette rutiner, prinsipper, strategier og standarder. De fungerer også som rådgivere til linjelederne når ulike praksiser og strategier skal implementeres. De som sitter i staben sitter derfor på ekspertise innenfor diverse områder, og kan være verdifulle å ha når man skal implementere ulike praksiser som ikke inngår i kjernevirksomheten til en organisasjon. For å illustrere hvordan en organisasjonsstruktur ser ut med en stabsfunksjon så har jeg hentet ut en modell fra Mikkelsen og Laudal (2020, s. 40):



Figur 1: Organisasjonskart for tradisjonell linjeorganisasjon og stabsfunksjon (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 40)

Her ser man at modellen presenterer to stabsfunksjoner. En for HR-avdelingen og en for økonomiavdelingen. HR-avdelingen blir også bistått av en servicefunksjon som er delt opp i tre deler:

- Lønn og pensjon
- Rekruttering og lederutvikling
- Kompetanse

Servicefunksjonene er til for å dele opp de ulike hovedansvarene som ligger under HR-avdelingens ansvarsområder. Det finnes mange måter å strukturere en organisasjon på, og det avhenger av både størrelse, bredde, medarbeidere og teknologibruk. Grunnen til at jeg fokuserer på denne modellen er fordi jeg mener at dette er en struktur som hadde passet best til IT- bedriften jeg skriver om.

2.3 Medarbeidersamtale og Prestasjonsledelse

I enhver organisasjon er det den årlige medarbeidersamtalen som oftest blir trukket frem når man snakker om oppfølging og utvikling av de ansatte. Ifølge (Mikkelsen, 1996, 2002) kan en medarbeidersamtale blir definert som en oppsummerings-, planleggings- og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider en eller to ganger per år. En medarbeidersamtale kan tjene ulike hensikter, og det er veldig forskjellig hvordan organisasjoner velger å ta i bruk medarbeidersamtaler. Likevel så har Mikkelsen (2002) gjort en gjennomgang av

medarbeidersamtalsystemene for en rekke norske organisasjoner, og de temaene som går igjen er:

- Vurdering av kvalifikasjoner og resultater
- Veiledning, støtte og tilbakemelding
- Utforme mål og gjennomgang av arbeidsoppgaver
- Behov for kompetanseutvikling og karriereønsker
- Lønn og belønning
- Balansegangen mellom jobb og familieliv
- Arbeidsmiljø og helse
- Samarbeid og kommunikasjon

Ut fra denne oversikten så kan man se noen mønstre som går igjen. Det er først og fremst lagt vekt på at man snakker om målsettinger og tilbakemeldinger. Videre blir det også lagt vekt på trivsel og egenutvikling. Alle er områder som er viktig å dekke, slik at man som organisasjon sikrer at samspillet mellom ledelsen og de ansatte er til stede. Blir medarbeidersamtalen brukt riktig så kan dette i samarbeid med god prestasjonsledelse, bli så utslagsgivende at det kan gi varige konkurransefordeler som vil være vanskelig å etterligne og erstatte (Mikkelsen, 2021b, s. 191). Strukturen på medarbeidersamtalen, og de områdene den dekker og hvordan den gjennomføres kan ifølge Chiang og Birtch (2010) også ha konsekvenser for den ansattes motivasjon og opplevelse av rettferdighet. Det er derfor viktig at man i en organisasjon legger vekt på å lage gode rutiner og prosesser når det kommer til medarbeidersamtalene i løpet av et år. Det kan faktisk ha mye å si på hvordan en organisasjon vokser og utvikler seg. Grunnen til dette er at en slik samtale kan være med på å avklare om ledelsens og ansattes tanker er sammenfallende, og unngå at det blir rom for misforståelser og feil i prioriteringer når tiltak og mål skal planlegges. Medarbeidersamtalen er derfor kritisk når det kommer til å kartlegge den generelle tilstanden en organisasjon er i.

Videre er det hensiktsmessig å trekke inn ulike oppfatninger medarbeidere kan få av medarbeidersamtalen. Først og fremst kan man se på nytten ved en medarbeidersamtale. I følge Kuvaas (2006, 2007) så anser medarbeideren nytten ved en medarbeidersamtale ut ifra hvordan systemet for medarbeidersamtalene oppfattes. I noen tilfeller kan det være at ledere og medarbeidere er så dårlig forberedt til samtalene at man kan diskutere hvorvidt en slik samtale i det hele tatt har noen hensikt. Om medarbeideren opplever lite nytte og om lederen utfører medarbeidersamtalen med en generelt dårlig kvalitet, så kan det ha negative

konsekvenser på organisasjonens resultater (Brown et al., 2010). Ifølge Mikkelsen (2021b, s. 198) er det mange ledere som har lite, eller ingen kompetanse på å kommunisere tilstrekkelig om vanskelige og viktige temaer. Dette kan resultere i at i stedet for å bygge tillit og gode forhold, bidrar slike ledere til å skape frykt og mistenksomhet. Dette kan igjen føre til at man ikke klarer å vise støtte, drive med læring og personlig utvikling. Det er derfor viktig at organisasjoner legger mye tid og planlegging i medarbeidersamtalene. For at samtalene skal ha noe effekt når det gjelder personlig utvikling og atferd, så argumenterer man for at de ansatte må oppleve dette som positive erfaringer (Cardy & Dobbins, 1994; Murphy & Cleveland, 1995). Organisasjoner kan klare dette ved å ta i bruk ulike evalueringskriterier (Keeping & Levy, 2000; Murphy & Cleveland, 1995):

- Deltakelse i gjennomføring av medarbeidersamtalene
- Tillit til den som vurderer prestasjoner
- Relevans av mål og tilbakemelding
- Tilfredshet og aksept av systemet
- At systemet gjennomføres og organiseres på en måte som oppleves rettferdig

Om man planlegger og gjennomfører medarbeidersamtalene med disse kriteriene, så har man kommet godt i gang med å skape positive opplevelser hos de ansatte, som igjen kan føre til gode resultater og vekst i organisasjonen.

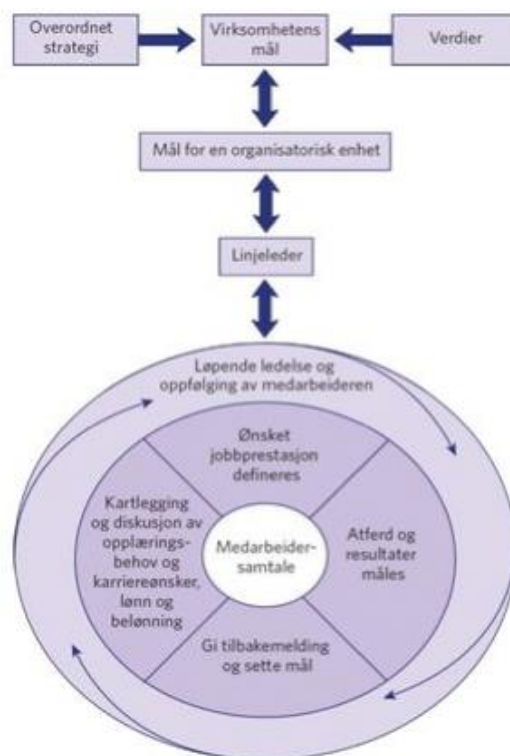
Det å miste ansatte til konkurrenter på markedet er for de fleste en nokså reell utfordring og trussel. Det å oppleve at folk slutter i organisasjonen kan være tungt å føre til at organisasjonen stagnerer i forhold til produktivitet og vekst. For å unngå det, så kan man rette fokuset mot den “gode” medarbeidersamtalen. I følge Levy og Williams (2004), Kuvaas (2006) og Pettijohn et al. (2001) så viser det seg at ansatte som er fornøyde og tilfredse med medarbeidersamtalen, har en sterkere følelsesmessig forpliktelse og engasjement for organisasjonen. Dette kan resultere i at man tenker mindre på å forlate organisasjonen, enn de ansatte som ikke er tilfredse med medarbeidersamtalen.

For å sette medarbeidersamtalen i et system, så er det hensiktsmessig å se på dette sammenheng med hvordan organisasjonen utøver prestasjonsledelse.

Prestasjonsledelse er en stadig pågående prosess der leder og organisasjonen identifiserer, måler og utvikler medarbeidernes prestasjoner og knytter prestasjonene

til virksomhetens strategiske mål. Hovedideen bak prestasjonsledelse er ønsket om å få til en kontinuerlig forbedring. Dette forutsetter at ledere og medarbeidere er motivert til å stille spørsmål ved om ledelse, HRM-praksis, mål og strategi er riktig, og hvordan de kan videreutvikles, slik at hver enkelt leder og medarbeider engasjeres og er villige til å stå på for felles mål (Mikkelsen, 2021b, s. 177)

Det å ha god prestasjonsledelse er derfor avhengig av at både medarbeiderne og ledere har en god kommunikasjon og en enighet om hva man skal arbeide mot. Det er en kontinuerlig prosess gjennom hele året, og som handler om å sette mål og videreutvikle kompetanse. Det er derfor mange aktiviteter som til sammen utgjør prestasjonsledelse, og det er som regel medarbeidersamtalene som binder disse aktivitetene sammen. Dette blir ofte gjort gjennom to samtaler hvor den første er en samtale hvor man sammen planlegger det kommende året og setter seg mål. Den andre samtalen er mer en oppsummering hvor man ser hvordan det har gått med målsettingene man har satt seg, og hvor mye man har forbedret seg som ansatt. For å illustrere hvordan alle disse delene henger sammen, kan man vise til en figur fra Mikkelsen (2021b, s. 180):



Figur 2: En illustrasjon av et prestasjonsledelsessystem (Mikkelsen, 2021b, s. 180)

Denne modellen tar for seg de fire trinnene som blir forklart i Latham et al. (2008):

1. Ønsket jobbprestasjon defineres
2. Atferd og resultater måles
3. Gi tilbakemelding og sette mål
4. Kartlegging av og diskusjon av opplæringsbehov og karriereønsker, lønn og belønning.

Som man ser i modellen, er medarbeidersamtalen som nevnt over, møtepunktet for disse fire trinnene. Det er i denne samtalen mellom leder og medarbeider at man setter mål, identifiserer problemer, følger opp, gir veiledning og lager fremtidige planer. Man ser også tydelig hvordan denne kontinuerlige prosessen har en sammenheng med de organisatoriske strategiene, målene og verdiene. Det er dette som er grunnlaget for hvordan man utvikler og fastsetter mål for den enkelte medarbeider. Derfor er det viktig at man som ansatt er klar over hvilken retning organisasjonen skal ta, noe som betyr at god kommunikasjon mellom de ulike leddene er veldig viktig. Det burde derfor stilles krav til organisasjonens ledere og linjeledere om å konkretisere hensiktsmessige mål som er enkle å kommunisere, slik at det blir forstått av alle medarbeiderne. Videre er det også viktig å trekke frem at kommunikasjonen mellom ledelsen og linjelederne må være tilstrekkelig, slik at linjelederne har de ressursene og kompetansen de trenger til å følge opp sine ansatte gjennom året.

Til sammen utgjør strategi, mål, budsjett, vurdering av resultater og systemer for kompetanseutvikling de administrative sidene av et prestasjonssystem. De administrative delene av et prestasjonsledelsessystem bør utformes slik at den enkelte medarbeiders motivasjon, læring, engasjement og forpliktelse overfor organisasjonens mål blir best mulig (Mikkelsen, 2021b, s. 180).

2.4 Coaching

Coaching er et viktig verktøy når det kommer til å jobbe med oppfølging og utvikling hos de ansatte i organisasjoner (Mikkelsen, 2021b, s. 205). Rollen som coach kan assosieres med trenerrollen i idrett. Som en trener i for eksempel fotball, så kreves det at enhver spiller på laget får lik og god oppfølging gjennom året. Dette er alt fra støtte, veiledning, rådgivning og å sette mål i samråd med spiller og trener. Dette eksempelet kan man direkte overføre til en vanlig organisasjon. Skal man drive coaching, så vil det være krav og forventning fra medarbeiderne til samhandlingen og oppfølgingen fra de som er coacher (Mikkelsen, 2021b, s. 205). I likhet med eksempelet over, er det også viktig her at en coach hjelper sine ansatte

med støtte, veiledning, rådgivning og målsettinger. Ifølge Berg og Ribe (2013, s. 12) kan coaching bli sett på det å utvikle en god relasjon for å hjelpe et individ eller et team til å lykkes.

Hensikten med coaching er å hjelpe mennesker til å få et bedre liv og i jobbsammenheng å yte bedre, trives og utvikle seg (Mikkelsen, 2021b, s. 206).

Grunnen til å ta i bruk coaching er mange. I dette tilfellet og i denne oppgaven skal coaching bli diskutert da dette er en mangel i IT-bedriften jeg skriver om i denne oppgaven. Det er derfor hensiktsmessig å se på coaching som et verktøy, og legge frem tiltak som kan bli gjort for å øke kompetansen på dette området. Berg og Ribe (2013, s. 33) har med utgangspunkt i de fem basisformene for coaching (Eksistensiell, humanistisk, kognitiv, atferds og psykodynamisk coaching) videreutviklet en tilnærming som baserer seg på det beste fra hver av de fem basisformene. De presenterer en metode for coaching bygget opp av syv faser (Berg & Ribe, 2013, s. 33):

1. Bygge relasjon: utvikle tillit og partnerskap
2. Erkjennelse: forstå situasjonen
3. Målsetting: oppfylle resultatkriterier og atferds kriterier
4. Muligheter: finne alternative tiltak
5. Valg: vurdere og prioritere tiltak
6. Handling: praktisere ny atferd
7. Oppfølging: evaluere, melde tilbake, belønne og lære

Denne metoden presenterer syv faser som følger hverandre i kronologisk rekkefølge. Fra å bygge tillit og forhold til de man skal coache, til læring og oppfølging. Det er viktig å nevne at dette er faser som burde praktiseres kontinuerlig for å oppnå tilstrekkelig resultat.

3. Metode

I denne oppgaven ønsker jeg å oppnå en dypere forståelse for hvordan IT-bedriften driver med personaloppfølging og utvikling. Jeg har derfor valgt å gjennomføre en kvalitativ studie, med dybdeintervju som metode.

3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

I denne delen vil jeg gjøre rede for forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode og hvorfor sistnevnte var den mest hensiktsmessige tilnærmingen for min oppgave.

Johannessen et al. (2016) argumenterer for at man bruker kvantitativ metode når man skal undersøke og kartlegge utbredelse. Man samler inn en stor mengde med tallmateriale for at man kan lese av sammenhenger og tendenser (Johannessen et al., 2016, s. 93). En slik tilnærming blir også gjerne sett på som en ekstensiv metode. Kvantitativ metode er derfor en tilnærming jeg vurderte til ikke å være hensiktsmessig for denne oppgaven. Jeg var ute etter å gå i dybden på et spesifikt område. Jeg var interessert i å forstå hvordan IT-bedriftens interne prosesser var og ville hente denne dataen ved hjelp av dybdeintervjuer. I følge Johannessen et al. (2016) er kvalitative intervjuer en fleksibel metode som gjør det mulig å innhente fylldige og detaljerte beskrivelser av det man skal studere.

Vi bruker kvalitative metoder til å uttale oss spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område (Johannessen et al., 2016, s. 93).

Med dette utgangspunktet så forstod jeg at kvalitativ metode, som blir omtalt som et intensivt opplegg, var en tilnærming som passet min oppgave bedre.

3.2 Dybdeintervju

For denne oppgaven var jeg opptatt av å få frem informantenes forståelse, erfaringer, meninger og refleksjoner knyttet til personaloppfølging og utvikling (Johannessen et al., 2016). For å oppnå dette valgte jeg derfor å ta i bruk dybdeintervju som metode. Dette er for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg, og gjøre det mulig å få fram kompleksitet og nyanser (Johannessen et al., 2016).

Jeg har lagt opp til at jeg skal følge semistrukturerte intervjuer. Dette betyr at jeg har en overordnet intervjuguide med forhåndsbestemte temaer, men spørsmålene kan variere ut fra

hvordan intervjuet utvikler seg og hva intervjuobjektet svarer (Johannessen et al., 2016, s. 146). Intervjuguiden er utarbeidet etter Johannessen et al. (2016) retningslinjer for intervjuer. Dette er retningslinjer som presenterer hvordan man utfører et intervju fra start til slutt. Man starter først med en innledning, hvor man introduserer seg selv og prosjektet. Videre får man et innblikk på hvordan man kan utforme spørsmålene sine, slik at man etablerer en god flyt gjennom intervjuet. Til slutt kommer man til avslutningen, og her er det viktig å runde av intervjuet på en ryddig måte.

3.2.1 Informantene

Intervjuene er rettet mot syv av totalt 164 ansatte i IT-bedriften. Informantene er plukket ut ved en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2016). Dette vil si at jeg valgte ut informanter basert på at de oppfyller spesielle kriterier. For denne oppgaven var det viktig å få tak i informanter som var tett knyttet til prosessene personaloppfølging og utvikling. Dette klarte jeg ved å ta i bruk snøballmetoden (Johannessen et al., 2016). Denne metoden gikk ut på at jeg forhørte meg med IT-bedriftens kontaktperson om hvilke ansatte som visste mye om temaene jeg skulle undersøke. Dette førte til at de jeg intervjuet videre, henviste meg igjen til andre relevante for oppgaven. Snøballmetoden var en veldig effektiv og hensiktsmessig måte for meg å skaffe de riktige informantene på.

Jeg la vekt på at det var lurt å finne informanter som var fra forskjellige hierarkiske nivåer i IT-bedriften. Dette var for å få ulike synspunkt og meninger om de samme temaene. Derfor endte det opp med at informantene ble en blanding av avdelingsledere, gruppeledere og vanlig ansatte. Fra avdelingslederen håpet jeg å kunne få et perspektiv fra de som satt i ledergruppa. Dette for å få et godt innblikk i hvordan og hvorfor prosessene er som de er i dag, samtidig få et innblikk i hva ledelsen tenker om personaloppfølging og utvikling fremover. Videre intervjuet jeg gruppeledere. Det er gruppelederne som faktisk utfører prosessene til daglig. Her var jeg ute etter å finne ut av hva som fungerte, samtidig å identifisere utfordringer og problemer med dagens løsninger. Til slutt snakket jeg med vanlig ansatte. De som faktisk skulle få oppfølgingen, oppleve personlig utvikling og god ledelse. Var de klar over at de fikk oppfølging fra gruppelederne? Føler de at de har fått oppfølging i løpet av sin tid i IT-bedriften? Målet mitt er at dette sikrer et godt empirisk utgangspunkt for oppgaven.

3.3 Gjennomføring og etterarbeid

Jeg var opptatt av at alle informantene skulle føle seg trygge og komfortable under intervjuene. Jeg satset derfor på å få til intervjuene fysisk, slik at jeg også enklere kunne observere informantenes kroppsspråk (Johannessen et al., 2016). Dette ble dessverre ikke noe av, da vi måtte forholde oss til strenge korona tiltak. Derfor ble alle intervjuene gjort digitalt over plattformen Teams. For å bygge tillit og skape en behagelig atmosfære, satt jeg av litt tid til uformell prat slik at vi kunne bli litt kjent med hverandre. Dette var for at vi ikke skulle føles fremmede for hverandre når selve intervjuet startet. Jeg begynte med å introdusere meg selv, bakgrunnen for oppgaven og temaet for intervjuet, samt informantenes rettigheter. Gjennom intervjuene støttet jeg meg til intervjuguiden, noe som jeg opplevde som betryggende og komfortabelt. Jeg visste derfor at vi holdt oss til det gitte teamet til enhver tid gjennom intervjuene.

Etterarbeidet har gått til transkribering av alle intervjuene. Resultatet av dette ble til direkte sitater som jeg mener svarer godt på de tre forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningen. De direkte sitatene kommer jeg til å sette opp mot relevant teori og forskning. Selv om informantene er anonyme, så har jeg for ordens skyld gitt dem fiktive navn. Dette er for å sikre en ryddighet og flyt i teksten for leseren. Informantene vil i analysen refereres til som Truls, Simon, Henriette, Emilie, Arvin, Thomas og Bastian.

3.3.1 Oversikt over informantene

Informant	Stilling
Sara	Avdelingsleder
Arvin	Gruppeleder
Truls	Gruppeleder
Emilie	Gruppeleder
Bastian	Ansatt
Thomas	Ansatt
Simon	Ansatt

Tabell 2: Oversikt over informantene

3.4 Reliabilitet og validitet

For å sikre oppgavens overføringsverdi og troverdighet, er det viktig med gode og tydelige rammer for kvalitetssikring. Med intervjuer som forskningsmetode kan dette være vanskelig, da det gjør plass til en høy grad av subjektivitet. Det er derfor viktig å diskutere oppgavens pålitelighet, troverdighet og bekreftbarhet.

Reliabilitet knyttes til oppgavens pålitelighet (Johannessen et al., 2016). For å sikre høy reliabilitet er det viktig å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og en detaljert framstilling av framgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016, s. 230). De tiltakene jeg har gjort for å oppnå dette har vært gjennom å ha en intervjuguide med tydelige bestemte temaer. Videre har jeg tatt i bruk lydopptak og direkte sitater når jeg har transkribert intervjuene. Ved å gi leseren et innblikk i informantenes «stemme», kan dette være med på å styrke påliteligheten (Tjora, 2013). Til slutt kan man diskutere om informantene har hatt noen grunn til å være uærlige når de har blitt intervjuet. Har de snakket sant? Min mening er at siden de har blitt anonymisert, så har det ført til at de ikke har noen grunn til å holde tilbake informasjon eller lyve for å beskytte seg selv eller organisasjonen. Jeg vil derfor påstå at informantene fremstår som oppriktige og ærlige i intervjuene jeg har hatt.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 230)

Validitet sier altså noe om oppgavens troverdighet. Jeg har fokusert på å få frem informantenes egne sannheter og opplevelser om de aktuelle temaene oppgaven tar opp. Videre vil jeg trekke fram at informantene jeg har brukt i denne oppgaven sitter med riktige erfaringer og rett kompetanse, som gir dem gode forutsetninger for å gi gyldige og relevante svar på spørsmålene jeg har stilt.

3.5 Bekreftbarhet

Det er forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2016, s. 232).

For å vise til oppgavens bekræftbarhet og objektivitet vil jeg gjerne diskutere min rolle som forsker. Tjora (2013) argumenterer for at rollen som forsker kan bli sett på som enten støy eller ressurs. På den ene siden vil jeg si at min rolle har vært en ressurs. Dette på grunn av min kompetanse og genuine interesse for fagområdet HRM. Det kan ha vært med på å øke kvaliteten på det jeg har gjort i forhold til at jeg har kunnskap om det informantene snakker om. På den andre siden så kan denne rollen også bli sett på som støy. Det at jeg brenner for dette fagområdet kan føre til at jeg underbevisst kan ha tatt med forutinntatte meninger og holdninger (Tjora, 2013). Videre er det viktig å nevne at jeg som privatperson har bekjensheter knyttet til IT-bedriften jeg har undersøkt. Dette kan også styrke støyet rundt oppgaven ytterligere i forhold til at jeg også her kan ha hatt forutinntatte meninger, uten at det har vært intensjonen. Jeg har derfor lagt stor vekt på at informantenes stemme, meninger og erfaringer skal komme godt frem i analysearbeidet.

3.6 Oppgavens begrensninger

Oppgavens tema er personaloppfølging og utvikling. Dette blir undersøkt i en IT-bedrift. Hvordan status er der og hvordan de opplever disse interne prosessene er veldig subjektivt for denne ene IT-bedriften. Det vil derfor være vanskelig for andre bedrifter å kopiere oppgavens resultater. Oppgavens overførbarhet er derfor ikke så sterk. Det kan likevel argumenteres for at det kan gi innsikt i hvordan de interne prosessene er og muligens motivere andre bedrifter til å også fokusere mer på de temaene som er blitt studert.

Til slutt vil jeg diskutere informantutvalget for denne oppgaven, og om utvalget har vært tilstrekkelig og stort nok, slik at det kan representere IT-bedriften i sin helhet. Som nevnt tidligere i oppgaven så intervjuet jeg syv av 164 ansatte fra IT-bedriften. Dette utvalget ble basert på at jeg ville ha ulike mennesker som representerer forskjellige hierarkiske nivåer. Om dette er nok til at det representerer den generelle holdningen i IT-bedriften er jeg dog usikker på. Selv om jeg fikk intervjuet medarbeidere fra alle hierarkiske nivåer internt i IT-bedriften, så er det mulig at det ikke er mange nok til at resultatene er representative. Det kan være ansatte som ikke deler de samme oppfatningene og meningene som de informantene jeg har intervjuet. Når det er snakk om personaloppfølging og utvikling, så oppleves dette veldig subjektivt av hvert individ. Dette kan derfor være med på å bidra til en viss skjevhet i tilnærmingen til prosjektet. Likevel, mener jeg at resultatene, tross antall informanter, bidrar til at man får identifisert meninger og erfaringer fra alle hold og som til slutt kan føre til verdi for de interne prosessene i IT-bedriften.

4. Resultat og Analyse

I denne delen skal jeg legge frem resultatene fra intervjuene som er blitt gjort og deretter gjøre en analyse av det som kommer frem. Jeg kommer til å presentere resultatene i form av direkte sitater, som gir et innblikk i hva informantene tenker om de temaene som blir tatt opp. Første del tar for seg hva slags utfordringer IT-bedriften opplever i dag når det kommer til personaloppfølgingen av de ansatte. Del to omhandler hvordan kompetanseutvikling og coaching blir praktisert av gruppelederne. Til slutt, i siste og tredje del, så skal jeg se på hvordan og hvorfor IT-bedriften er strukturert sånn som den er.

4.1 Utfordringene med personaloppfølgingen i IT-bedriften

Her skal jeg se nærmere på hvordan IT-bedriften strukturerer og utfører personaloppfølgingen i praksis, med mål om å identifisere utfordringene med dagens prosesser. Det er personaloppfølgingen som representerer alle de aktivitetene ledelsen gjør for å drive med personlig utvikling og prestasjonsledelse. Hovedaktiviteten her er medarbeidersamtalen. Grunnen til dette er at medarbeidersamtalen er aktiviteten som er mest kritisk når det kommer til å kartlegge den tilstanden organisasjonen er i, både på det generelle og det individuelle nivået. Det er her man kommer i kontakt med de ansatte, og virkelig får hørt tankene og meningene deres når det gjelder organisasjonen, jobbhverdagen, karrieremuligheter, målsettinger og bekymringer. Det betyr at det er i medarbeidersamtalen man enklest og best kan drive med god personaloppfølging. På bakgrunn av dette er det derfor viktig å kartlegge IT-bedriftens prosesser når det gjelder dette temaet.

Det første jeg var ute etter å finne ut, var utfordringene IT-bedriften opplevde ved den generelle oppfølgingen de ansatte får i dag. Sara forteller:

Vi har hatt en workshop i den gruppen jeg jobber med nå om akkurat dette her. Det som pekes ut som den største utfordringen er at personaloppfølgingen er så distribuert. Vi er fire avdelingsledere, og sytten gruppeledere under der igjen. Det er gruppelederne som har personalansvar. Vi har ingen formell rollebeskrivelse som beskriver oppgavene som kreves av en gruppeleder når det kommer til personalansvar. (...) Det blir veldig opp til den enkelte om hvordan de skal løse oppgaven som gruppeleder. Det fører til at våre ansatte opplever veldig ulik oppfølging. – Sara

Det Sara beskriver er en praksis hvor det er veldig mange gruppeledere som har personalansvaret for de ansatte. I tillegg finnes det ingen formelle og standardiserte krav for hvordan man skal drive med personalansvar og oppfølging. De eneste kravene som blir lagt frem, som man må følge som gruppeleder, er at man gjennom ett år må ha tre obligatoriske samtaler med de medarbeiderne man har ansvar for. Den første samtalen tar for seg forventninger og målsettinger for året. Den andre samtalen er der man setter seg ned på slutten av året og vurderer hvordan det har gått med målsettingene man har satt seg. Den tredje samtalen er et møte hvor man får tildelt lønnsbrevet sitt for året som har vært. Disse tre samtaler, eller samlingene om du vil, er det gruppelederne som har ansvaret for. Siden det er lite definerte rutiner for hvordan disse samtaler skal bli utført, er det veldig forskjellig hva slags oppfølging de ansatte får. I intervjuet med Sara innrømmer hun at her har de mye å gå på, rett og slett fordi de ikke har noen standardisert mal som forteller gruppelederne spesifikt hva medarbeidersamtalene skal inneholde:

(...) Og der har vi en lang vei å gå, for vi har ingen standardisert mal for disse samtaler. – Sara

Det er altså veldig få krav og definerte prosesser som gruppelederne må forholde seg til, dette fører noen ganger til at ansvarsområdene blir glemt bort:

Og det har blitt ytret som et problem noen ganger. At ansatte ikke har sett eller hørt fra gruppelederne sine på flere måneder eller hatt de obligatoriske medarbeidersamtalene som man egentlig skal ha. – Sara

En annen faktor som spiller inn på hvordan gruppelederne får gjort oppfølgingen sin, er at de rett og slett ikke har tid til å drive med personalansvar, siden de ofte er ute på prosjekt som konsulenter. Det betyr at når det står på som mest i arbeidshverdagen, så er det ofte man prioriterer bort gruppelederoppavene:

Gruppelederne er jo også konsulenter, og mange sier at hvis det er mye å gjøre i et prosjekt, så er det gruppelederansvarsområdene som ryker først i prioriteringene. Det har jeg også fått tilbakemelding på at det er fordi definisjonen av deres arbeidsoppgaver er såpass vage og lite spesifikke. Da blir det vanskelig å sette av nok tid til gruppelederstillingen. – Sara

Dette kommer også frem i intervjuene med gruppelederne:

Ehm, ja, noen ganger så savner jeg tid. Og det er ganger hvor jeg ikke får gjort ting jeg vil gjøre, fordi jeg rett og slett ikke har tid til det. Så det går på bekostning av at man har bare 20%. Jeg føler jeg kunne gjort mer, og vært mer til stede hvis jeg hadde hatt mer tid. (...) Fordi jeg tror at de fleste som er gruppeledere egentlig blir solgt ut på prosjekt på 100% kapasitet. Det blir kanskje informert om at man er gruppeleder og at i perioder så vil denne personen være nokså opptatt. Men tror nok det varierer om folk synes det er vanskelig å si ifra at man er opptatt fordi man skal gjøre gruppelederting. – Emilie

Alltid dårlig samvittighet. Føler jeg ikke fått gjort nok. Spesielt med den jevnlige personaloppfølgingen hvor jeg feks ringer rundt og hører hvordan ting går. Det får jeg ikke så mye tid til. (...) Det er veldig lett å nedprioritere det fordi det er noe annet som haster mer for eksempel – Arvin

Her legger jeg merke til et problem når det kommer til det å ha tilstrekkelige prosesser innenfor personaloppfølging. Gruppelederne har rett og slett ikke tid, i enkelte perioder, til å drive med personaloppfølging, og det blir derfor prioritert vekk når tiden ikke strekker til. Det som også er viktig å merke seg, er at Sara nevner at hun har fått tilbakemeldinger på at definisjonen av gruppeledernes arbeidsoppgaver er vage og lite spesifikke. Dette er noe hun tror bidrar til at det gjør det enda vanskeligere for gruppelederne å sette av god nok tid til å drive med personaloppfølging.

Bekymringen for lite definerte roller og behovet for tydeligere prosesser i forhold til arbeidsoppgaver, er noe som også blir ytret i intervjuet med Arvin. Han forteller at han savner spesifikke retningslinjer på hva som faktisk er arbeidsoppgavene til en gruppeleder. Arvin etterlyser også krav å følge til hva slags aktiviteter de skal gjøre:

(...) Definere rollen tydeligere. Ha en ordentlig prosess på: hva er ansvaret vårt? hva skal vi gjøre? At vi gjør ting mer likt. Deler mer av de beste tipsene og triksene. Få prosesser i system. Mer opplæring. Profesjonalisere det mer. – Arvin

Det er derfor tydelig at behovet for å definere arbeidsoppgaver er nødvendige. Jeg legger også merke til, i dette intervjuet med Arvin, at han nevner det å sette prosesser i system. Noe som betyr at han er ute etter systemer som enkelt og effektivt viser til hva han skal gjøre av arbeidsoppgaver og når han skal gjøre det. Han vil ha noe å forholde seg til, og som gjør arbeidshverdagen hans mer forutsigbar.

Basert på intervjuene og direkte sitatene som har blitt lagt frem, så ser jeg tre hovedproblemer ved dagens personaloppfølging i IT-bedriften. For det første så er det ingen standardisert mal for hvordan man skal utføre medarbeidersamtalene, noe som fører til at de ansatte opplever ulik oppfølging fra sine gruppeledere. For det andre så er det mangel på tid. Man ser tydelig at behovet for mer tid til å utføre arbeidsoppgavene som en gruppeleder burde gjøre, er nødvendig. Det blir trukket frem at som gruppeleder så må man ofte prioritere bort arbeid, fordi man ikke har tid til å være hundre prosent konsulent i prosjekt og å være en god gruppeleder. Det tredje og siste problemet som har kommet frem, er at dagens prosesser heller ikke er satt i noe system som er lett og effektivt å følge. Arbeidsoppgaver blir gjort litt her og der, uten at gruppelederne følger et standardsystem som tar for seg felles aktiviteter og praksiser.

4.2 Gruppeledernes praktisering av kompetanseutvikling og coaching

Det å coache sine ansatte er en god måte å bidra til kompetanseutvikling hos sine ansatte. Målet med denne delen er å se på om gruppelederne er lært opp til å drive med dette, slik at de kan hjelpe sine gruppemedlemmer med å utvikle seg og vokse i IT-bedriften. Hvis man har kompetanse innenfor coaching vil man også bidra til mer meningsfulle medarbeidersamtaler, samt bedre kontinuerlige prosesser innenfor personlig utvikling.

Emilie beskriver at manglende kompetanse innenfor coaching er en utfordring. Hun trekker frem forskjellene blant de ansatte i gruppa si, og forteller at dette bidrar til at det blir ekstra vanskelig å følge opp hver enkelt ansatt tilstrekkelig og godt nok.

Samtidig så får man heller ikke noe opplæring til rollen. (...) Det vi da skal drive med er å da sette noen mål for utvikling i løpet av året/noen år fremover. Det synes jeg er vanskelig, fordi jeg har ikke noe erfaring med å drive med

karriereplanlegging/veiledning. Folk på gruppa mi er forskjellig. Noen har masse å komme med og masse å si, og noen er rett og slett ikke så på. Så da er det min jobb å kartlegge alt dette, og det er jo ikke så lett. – Emilie

Her kommer det frem at man som gruppeleder, ikke får noen formell opplæring når man starter i stillingen. Dette er noe som Arvin også nevner. Han forteller om friheten gruppelederne selv har til å velge om de har lyst til å ta kurs eller ikke. Det nevnes også at det ikke er noen sentrale initiativ fra ledergruppa som sier at gruppelederne må gjennom noe spesifikt kurs eller utdanning.

Noen har fått litt tilbud om kurs her og der. Vi står jo ganske fritt til og melde oss på ulike kurs og slikt. Så da velger jo folk litt av hvert. Men nei, ingen sentrale initiativer fra selskapet at: "nå skal alle gjennom dette", og det kunne jo jeg hvertfall ønsket meg. – Arvin

Ergo; det er ingen krav til at man må gjennom obligatoriske kurs når man er gruppeleder, det er rett og slett opp til en selv om man vil ta det eller ikke. Mangelen på standardiserte og obligatoriske kurs og utdanninger kan derfor være en faktor som fører til forskjellen på hvordan IT-bedriftens ansatte opplever den personlige oppfølgingen og kompetanseutviklingen.

Det kan finnes mange grunner til hvorfor slike kurs eller utdanninger ikke har vært en standard hos IT-bedriften frem til nå. Men det er spesielt en ting jeg synes skiller seg ut fra intervjuene jeg hadde med Sara. Hun forteller om innstillingen spesielt ledergruppa har hatt til faget ledelse. Det kommer frem at de, til nå, ikke helt har anerkjent dette som et viktig fagområde. Dette kan forklare mangelen på obligatorisk opplæring og kurs for gruppelederne.

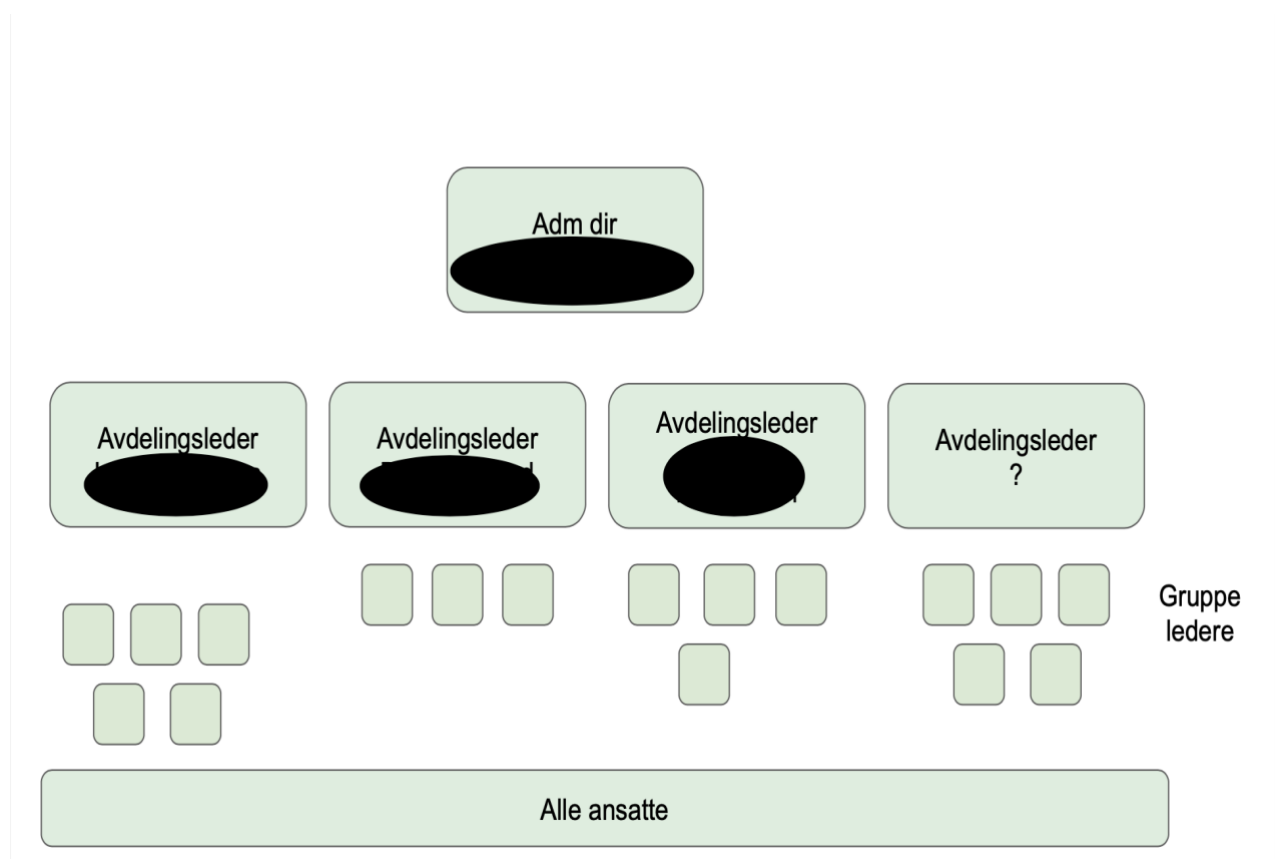
Vi har nok vært litt for dårlige hos oss til å anerkjenne ledelse som et fag, og det har blitt viktigere og viktigere nå som vi har blitt større. – Sara

Her kommer det frem at de ikke helt har sett nødvendigheten eller verdien av å skolere sine gruppeledere ordentlig i faget ledelse. Dette synes jeg er noe som representerer IT-bedriften ganske godt. At prosessene og systemene som har vært innen personaloppfølging har blitt tatt litt på sparket, og at det hele ikke har vært så gjennomtenkt eller planlagt. Det blir dog nevnt

at de nå ser viktigheten av dette bedre, og spesielt nå som bedriften vokser og blir større for hvert år som går. Dette er en positiv endring, og som kan bidra til å skyte fart på videreutviklingen av prosessene som blir brukt i dag.

4.3 Bygger strukturen oppunder hensiktsmessig personaloppfølging?

I intervjuet med Sara så kommer det frem at IT-bedriften ikke har noen ansatte som har kompetanse innenfor HRM-faget. Det virker heller ikke som at det er lagt opp til at man skal ha plass til en slik person i organisasjonen. Det kommer også frem at IT-bedriften, tross en hierarkisk oppbygging, er opptatte av å ha en relativt flat struktur. Dette begrunnes i at de ønsker å beholde en uformell og personlig tilnærming til sine ansatte, noe de har gjort siden starten. Sara presenterer følgende organisasjonsstruktur som representerer IT-bedriften:



Figur 3: IT-bedriftens organisasjonskart

Vi har en veldig flat struktur. Vi har administrerende direktør, avdelingsledere og så gruppeledere. Og så er resten vanlige medarbeidere. Ganske uformell organisasjon. Vi ønsker å beholde den uformelle og personlige delen av oss, selv om vi blir mange. – Sara

Som man ser så deler de organisasjonen i fire avdelinger, hvor hver avdeling har en leder. Grunnen til at det står et spørsmålstegn på avdelingslederen til høyre er fordi denne personen sluttet nylig. Den ene avdelingen er derfor ikke underlagt noen direkte leder. Videre består hver avdeling av gruppeledere. Det er gruppelederne som har den daglige og direkte kontakten med resten av medarbeiderne på avdelingene. Som Sara nevner i intervjuet, så er de opptatt av at strukturen skal bli sett på som flat og uformell. Det å tilstrebe å ha en personlig tilnærming til hvordan man forholder seg til organisasjonen på, er for dem veldig viktig. Grunnen til dette er at det reflekterer den kulturen IT-bedriften har hatt siden de startet. Modellen som Sara har presentert, og basert på intervjuet vi hadde, så er IT-bedriften bygget opp på en nokså tradisjonell måte. Den er delt opp i ansatte, mellomledere og ledere. Dette er også en oppbygging de har hatt siden oppstart, hvor veksten har vært et resultat av hvor mange medarbeidere de har ansatt fortløpende.

Jeg var interessert i å finne ut av hvordan ansvarsfordelingen mellom avdelingslederne var. Sara svarer følgende:

I utgangspunktet så er fordelingen mellom avdelingslederne helt tilfeldig. Det går på hvilke gruppeledere som har ledig plass på sin gruppe når noen blir ansatt hos oss. Det er ikke noen forskjell på hvordan avdelingene praktiserer. Vi samarbeider veldig rundt det å kommunisere til de andre, til gruppelederne. Vi prøver å fremstå samlet. – Sara

Det er altså ikke noe særlig forskjell på hverken avdelingene eller lederne. Som Sara sier så prøver de å fremstå som en samlet enhet når det kommer til kommunikasjon til resten av medarbeiderne. Når det er sagt, så blir det nevnt at de nå holder på med å omstrukturere ansvarsområdene til hver avdelingsleder. Dette gjør de for å snevre inn fokuset slik at hver avdelingsleder sitter på et spesifikt hovedansvar. Målet er at de skal klare å definere tydeligere hva hver enkelt avdelingsleder skal bidra med og ha ansvar for.

Den omorganiseringen som vi holder på med nå, så skal vi avdelingslederne ha forskjellige ansvarsområder. Det vi prøver på nå er fokusere mye mer på en ting. X skal ha ansvar for bemanning og sørger for at bemanningsprosessen (kunder, hvordan

vi bruker våre ansatte i prosjekter) blir så bra som mulig. X hovedansvar for rekruttering, og jeg har hovedansvar for personlig utvikling. – Sara

Denne utviklingen vil jeg si er et steg i riktig retning, i hvert fall med tanke på personaloppfølging og utvikling. Når de nå delegerer dette spesifikt til én avdelingsleder, så er det enklere å få oversikt over prosessene, drive med oppfølging og veilede gruppelederne når det trengs. Samtidig blir det også mer fleksibelt i forhold til det å vedlikeholde og utvikle prosessene kontinuerlig.

Videre er det også viktig å diskutere noe jeg la merke til i intervjuene med de ansatte. Ved spørsmål om det å få inn ansatte med HR-bakgrunn, som skulle ha personalansvar, så ble det fortalt at dette var noe de ikke ønsket. Bastian forteller:

(...). Men samtidig så vil jeg ikke ha en gruppeleder som ikke har vært konsulent, altså da en person med bare HR-bakgrunn. Det er viktig da at man har gruppeledere som har vært konsulent og vet hva det vil si å være konsulent, slik at man enklere kan relatere seg til hverdagen som konsulenter har. – Bastian

Det samme blir sagt i intervjuet med Sara når jeg spør om de har vurdert å ansette personer med HR-utdanning:

Vi har vurdert det, og så har vi ikke gjort noe med det. Det vi alltid lander på er denne fordelingen med at de som har personalansvar er fagpersoner. Og på den måten kan være gode mentorer. Som kan hjelpe dem både faglig og sosialt. – Sara

Det er åpenbart at både ledelsen og ansatte tenker at det ikke er hensiktsmessig med medarbeidere som har en HR-utdanning, og jeg forstår begrunnelsene deres veldig godt. IT-bedriften representerer en tung faglig stolthet og en faglig dybde bare konsulenter og tidligere konsulenter kan forstå seg på. Skepsisen kommer også frem i intervjuet med Arvin:

Det ville vært et tap om det skulle komme inn rene HR mennesker, som ikke har noen konsulentbakgrunn. Det er litt særpreget hos oss, at konsulenter også er gruppeledere. Det er på en måte vårt DNA. (...) Det er en slags faglig respekt internt. Man må forstå konsulenthverdagen. Folk i IT-bedriften hadde vært skeptiske til meg hvis jeg drev med

veiledning og oppfølging og jeg ikke hadde hatt den faglige bakgrunnen som jeg har. Det føler i hvert fall jeg. – Arvin

Her blir den faglige stoltheten dratt frem. Som Arvin sier: det er en del av DNAet deres å være konsulenter. Det er snakk om både et særpreg og en form for respekt internt i IT-bedriften. Dette sitter dypt, da like meninger rundt temaet kommer fram fra tre ulike nivåer internt i IT-bedriften. Både fra ledergruppa, gruppelederne og de ansatte. Det er derfor tydelig at det er konsensus på at det er viktig å bli ledet av individer som deler samme bakgrunn og faglig kompetanse.

5. Diskusjon og anbefalinger

Formålet med denne diskusjonsdelen er å knytte analysen opp mot presentert teori. Jeg vil her ta utgangspunkt i hver analysedel, for å diskutere og anbefale endringer IT-bedriften kan gjøre når det kommer til personaloppfølging og utvikling. Jeg kommer først til å diskutere hvordan de kan utbedre sine prosesser innenfor oppfølging og utvikling, for så å se på hvordan de kan implementere ulike coachingteknikker for å bli bedre til å følge opp sine ansatte. Videre kommer jeg til å diskutere strukturen til IT-bedriften, for å se på hvordan endringer av oppbygningen kan føre til at det blir enklere å drive med de interne prosessene som har blitt diskutert. Til slutt skal jeg snakke om hvordan de kan drive med kontinuerlig vedlikehold og kartlegging av prosessene, ved å ta i bruk SHRM.

5.1 utfordringer og muligheter for videreutvikling av personaloppfølging

Som jeg oppdaget i analysedelen, så er det tre utfordringer IT-bedriften står ovenfor når det er snakk om personaloppfølging.

Slik ting er i dag, kan ikke gruppelederne klandres. De har gjort det beste med det utgangspunktet de har fått, og det er veldig tydelig at de ønsker å gjøre ting bedre. Slik jeg tolker resultatene fra intervjuene, er at gruppelederne rett og slett ikke har hatt muligheten til å opparbeide seg hverken den riktige kompetansen, eller blitt utstyrt med de riktige verktøyene for å lykkes som gruppeledere. Denne tolkningen baserer jeg først og fremst på at de ikke har fått noen obligatorisk opplæring eller utdanning da de først startet som gruppeledere. Det kommer frem at de har blitt tilbudt ulike kurs her og der, men realiteten er den at gruppelederne som er i IT-bedriften i dag sitter på helt ulike kompetanser når det er snakk om å lede andre mennesker. Når dette bygges videre med at deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder er såpass vage og lite definerte, så er det tydelig at det er vanskelig for dem å oppnå tilstrekkelige resultater når det kommer til personaloppfølging. Konsekvensen av dette blir, som identifisert i intervjuene, at IT-bedriften opplever at oppfølgingen blir både distribuert, og praktisert veldig forskjellig. Noen bruker mye tid på det, gjerne fordi de har en naturlig interesse for fagområdet, mens andre lar det lett glippe når viktigere ting oppstår. Det man da oppnår, er praksiser som er så forskjellige at det blir vanskelig å samles under en felles måte å lede på. Jeg oppfatter det slik at gruppelederne har fått tildelt arbeidsoppgaver og ansvarsområder som har blitt utarbeidet uten noe særlig mål og mening. Og dette kan være uheldig, spesielt nå som IT-bedriften opplever vekst og tiltrekker seg flere ansatte.

Jeg er derfor ute etter å finne ut av hvordan IT-bedriften kan utbedre disse forholdene. Det er dermed etter min mening, viktigst at man tar tak i det som presser mest på: nemlig å standardisere måten man følger opp de ansatte på. At gruppelederne får en felles mal som alle må forholde seg til. Knutepunktet for personaloppfølgingen, og hovedaktiviteten når det kommer til utvikling og ledelse av mennesker i en organisasjon, er medarbeidersamtalen. En felles mal for hvordan man utfører slike samtaler er derfor viktig for IT-bedriften, hvis de skal oppnå bedre prosesser innenfor personaloppfølgingen.

Sett ut ifra resultatene, så er det åpenbart at medarbeidersamtalen er en aktivitet som til nå har blitt sett på som lite verdifull. Tanken bak samtalene har vært gode og intensjonen har vært der, men grunnet få standardiserte måter å utføre medarbeidersamtalene på, så har det resultert i at de ansatte opplever ulik oppfølging fra gruppelederne. På bakgrunn av dette så er det verdt å diskutere om disse samtalene i det hele tatt har noe særlig hensikt for organisasjonen (Brown et al., 2010). Hva er egentlig målsettingen til IT-bedriften med denne aktiviteten? Hva vil de få ut av det? Og er dette kommunisert videre til gruppelederne som er ansvarlige for samtalene? Om dette ikke er gjort på en tilstrekkelig måte, så kan de risikere å skape medarbeidersamtaler som kan ha negative innvirkninger på organisasjonen (Brown et al., 2010). Slik tilstanden er i dag, så er det vanskelig å se at disse medarbeidersamtalene og oppfølgingen som blir gitt, fører til noen konkurransemessige fordeler (Mikkelsen, 2021b). Det er derfor viktig at IT-bedriften gjør endringer på disse prosessene slik at de fremover kan bli bedre og potensielt gi verdi.

Hva er en god medarbeidersamtale? Og hvordan kan man samle denne aktiviteten i et system? For å finne ut av dette kan IT-bedriften ta utgangspunkt i prestasjonsledelse. Prestasjonsledelse er en kontinuerlig prosess der organisasjonen identifiserer, måler og utvikler medarbeidernes prestasjoner og knytter prestasjonene til virksomhetens strategiske mål (Mikkelsen, 2021b, s. 176). Dette er noe IT-bedriften ikke har gjort før. Som nevnt over, så oppfatter jeg det slik at ledergruppa har gitt arbeidsoppgaver og ansvarsområder til gruppelederne, uten å vise til hvorfor og hvordan det kan knyttes til IT-bedriftens strategiske mål og visjoner. For å utbedre dette, så kan de ta utgangspunkt i modellen som blir presentert i Mikkelsen (2021b, s. 180). Denne modellen illustrerer et prestasjonsledelsessystem, som på en oversiktlig måte viser til sammenhengen mellom personaloppfølging og organisasjonens mål, strategier og verdier. Videre viser den til en løpende prosess hvor ledelse og oppfølging av medarbeiderne blir praktisert. Dette blir gjort ved å utføre medarbeidersamtaler og

kontinuerlig oppfølging gjennom året. I denne samtalen tar man for seg fire trinn som blir forklart i Latham et al. (2008). Dette er ulike trinn som til sammen utgjør en tilstrekkelig og hensiktsmessig utforming av hvordan en medarbeidersamtale skal se ut.

Likevel, er det viktig å ta hensyn til de ansatte man har i organisasjonen sin. Kuvaas og Dysvik (2020) argumenterer for at medarbeidersamtaler og lignede verktøy bør tilpasses de ansattes individuelle motivasjon og egenskaper. Dette er fordi at en standard eller en måte å gjøre det på som fungerer for noen ansatte, kan fort fungere dårligere for andre, da man har forskjellige utgangspunkt og behov. Det er derfor viktig at gruppelederne får en viss frihet til å forme samtalene slik de synes er best i forhold til sine gruppemedlemmer. Dette betyr ikke at det er umulig å følge samme standarder og rutiner. Selv om gruppelederne har visse friheter, så kan IT-bedriften gjøre det slik at gruppelederne må forholde seg til faste temaer og holdepunkter, områder man *må* innom når man har medarbeidersamtalene. Hvordan man gjør det og hvordan man utformer samtalen kan være opp til gruppelederne, fordi det er de som kjenner sine ansatte best.

Det som er viktig for IT-bedriften å tenke på når de går i gang med dette er at de forstår sammenhengene mellom alle prosessene som blir presentert i modellen. IT-bedriftens strategier og mål er med på å definere ønsket jobbprestasjon. God kommunikasjon og fastsettelse av konkrete mål og visjoner er kritisk for at hele organisasjonen skal ha en felles oppfatning om hva man skal strekke seg etter. Kontinuerlig oppfølging fra gruppelederne er avgjørende for at disse prosessene skal yte verdi gjennom hele året. Alle disse delene henger sammen, og hvis IT-bedriften klarer å finne en måte å gjøre dette på, så er jeg sikker på at det kommer til å tjene dem godt i fremtiden.

Ved å gjøre disse endringene, så vil man også oppnå standarder og prosesser som er klare og tydelig for alle. Det kan også bli lettere for ledergruppa å vise gruppelederens verdi i hele systemet. At gruppelederne er kritiske for at alt skal "gå rundt", at det er gruppelederne som faktisk skal drive med oppfølging og ledelse av de ansatte. Dette kan gjøre at de ser verdien av å bruke mer tid til gruppelederoppdater, og at de faktisk skjønner hvor viktig slike prosesser er. Dette kan hjelpe mye, men det er likevel viktig å nevne at dette ikke er svaret på tidsproblemet som gruppelederne uttrykker. Ledergruppa må innse at det ikke er lurt å sende ut gruppelederne på prosjekter med hundre prosent kapasitet. Dette gir dem ikke gode nok forutsetninger for å lykkes i gruppelederrollen. Det er derfor viktig for IT-bedriften å finne ut

av hva de synes er viktigst: gruppeledere som yter hundre prosent i prosjekt hos kunder, eller gruppeleder som både bidrar i prosjekt, og har tilstrekkelig med tid til å drive med viktige interne aktiviteter som personaloppfølging og utvikling.

5.2 Hvordan kan gruppelederne bli bedre til å drive med kompetanseutvikling og coaching?

Når medarbeidersamtalene er utviklet og satt i kontekst med prestasjonsledelse, så er det viktig å drive med opplæring og utvikling av de ansatte. Dette ansvaret faller på gruppelederne, det er de som følger opp sine ansatte i hverdagen. Men hvordan kan gruppelederne gjøre dette på en tilstrekkelig måte? Hvordan kan gruppelederne best mulig veilede, gi råd og utvikle de ansatte kontinuerlig og effektivt? Som det kommer frem i resultatene, så er det en mangel når det kommer til opplæring og kursing på hvordan man skal opptre som en god veileder og coach. Tilbudene har vært der, men det har vært nokså valgfritt å delta. Videre så har det ikke hjulpet at ledergruppa forteller at de har vært dårlig på å anerkjenne ledelse som et fag, noe som kan være mye av grunnen til at det i dag er såpass "halvveis" når det kommer til opplæring og utdanning av gruppelederne.

Coaching er et verdifullt verktøy når man skal drive med tilstrekkelig kompetanseutvikling og veiledning av de ansatte (Mikkelsen, 2021b). Berg og Ribe (2013, s. 33) presenterer en coachingmetode som tar for seg syv faser. Dette er faser IT-bedriften har fulgt til en viss grad. De har gruppeledere som har en viss relasjon og tillit til gruppemedlemmene. Videre har de i løpet av en samtale på starten av året, satt målsettinger for hver enkelt ansatt når det gjelder fagkompetanse og fremtidige prosjekter. Det jeg synes mangler her, er at de setter disse fasene opp mot hverandre og ser på hvordan samspillet mellom disse kan føre til bedre resultater. Det Berg og Ribe (2013, s. 33) presenterer er en modell som må praktiseres sammenhengende og kontinuerlig for at det skal gi uttelling i framtiden. De syv fasene kan også brukes som en guide til å bidra med å bygge gode rutiner innenfor coaching og fastsette aktiviteter som gruppelederne kan forholde seg til og utøve likt. Om IT-bedriften begynner med dette, samtidig som de intensiverer kurs, opplæring og utdanning for gruppelederne, så er jeg sikker på det vil føre til varige og positive resultater for hele organisasjonen.

5.3 Kan omstrukturering av organisasjonen bidra til enklere implementering av personaloppfølging?

I denne delen vil jeg se på hvordan IT-bedriften er bygget opp i dag, for å se om de er rustet nok til å gjøre forbedringer, videreutvikle og opprettholde HRM-aktiviteter. Grunnen til dette er at hvis man har en organisasjonsstruktur som gir plass til mennesker som kan innføre, lede og utvikle HRM-aktiviteter, så er det enklere å oppnå en faglig forankring. Slik kan alle ansatte lettere forstå og se grunnen til at endring i ulike aktiviteter er nødvendig. Som nevnt i teoridelen så handler det om å få på plass en struktur som legger gode rammer for HRM, slik at implementeringen av aktiviteter skjer på en god måte (Mikkelsen & Laudal, 2020). Samtidig kan man med kompetanse innenfor HRM og SHRM drive med opplæring og veiledning for alle gruppelederne som har personalansvaret i organisasjonen. For denne IT-bedriften er det også snakk om å ha en struktur som legger opp til at man kan vedlikeholde og kjøre kontinuerlige prosesser innenfor HRM, hvor man til enhver tid blir fulgt opp, veiledet og får råd. Spesielt nå som det er lagt stort fokus på personlig utvikling og personaloppfølging. To viktige prosesser som er avhengig av at de som leder dette har den faglige kompetansen og ekspertisen til å videreutvikle og veilede gruppelederne.

Det må derfor diskuteres om hvor tilstrekkelig det er å spisse inn fokusområdene til avdelingslederne, spesielt rettet mot Sara som skal sitte med hovedansvaret for personlig utvikling. Det som er verdt å spørre om her, er om hun innehar riktig og god nok kompetanse til å sette i gang og lede aktiviteter innenfor personaloppfølging og utvikling? Her er det dog viktig å skille mellom å lede og å sette i gang HRM-aktiviteter. Det kommer frem i intervjuene med Sara at kompetansen hennes innenfor HRM-faget og personlig utvikling ikke er det beste. Hun har interesse for faget og er veldig villig til å lære, noe som er veldig bra. Men om det er nok til å klare å initiere og lede HRM-aktiviteter er dog tvilsomt. Det som derimot kan bli sett på som veldig positivt er at hun har mange år med ledererfaring og kan dette faget veldig godt. Det å lede prosesser generelt er derfor ikke fremmed for henne. På bakgrunn av dette vil jeg trekke fram figur 1. Denne figuren kan være veldig hensiktsmessig for IT-bedriften og Sara fremover. Figur 1 presenterer noe som kalles for en stabsfunksjon. Dette er en funksjon som blir tatt i bruk gjennom å ha fagspesialister i organisasjoner for å støtte, veilede og fastsette rutiner, prinsipper, strategier og standarder (Mintzberg, 1979). En fagspesialist kan også fungere som rådgiver når ulike aktiviteter og strategier skal implementeres.

Ved bruk av denne strukturen, kan det være mulig for Sara å fortsette å ha ansvar for personlig utvikling, men med støtte fra en stabsfunksjon i form av en fagspesialist med ekspertise innenfor HRM-faget. Denne spesialisten kan støtte og veilede Sara som avdelingsleder med å initiere og lede HRM-aktiviteter. Samtidig som han/hun kan fungere som en veileder og mentor for gruppelederne når det gjelder kompetanseutvikling og oppfølging.

Som det kommer frem fra både ansatte og ledelsen, så er det viktig for dem at de som har personalansvaret også har den faglige bakgrunnen som en vanlig medarbeider. En som kan relatere til sine ansatte og forstå kompleksiteten i det å være konsulent. De er dermed ikke overbevist om at en HR-ansatt kunne stilt med like stor tyngde og forankring hos de ansatte. Basert på dette, mener jeg at en stabsfunksjon kunne løst problemet. Ved å opprettholde gruppelederne med personalansvar, så kan de ha en fagspesialist som står på siden og som støtter og veileder dem gjennom prosessene, samtidig som de har oversikt og kontrollen over kontinuiteten og videreutvikling av prosessene. Dette kan være med på å løfte prosessene innenfor personaloppfølging og utvikling til et helt nytt nivå.

5.4 Hvordan kan man bruke SHRM til å kontrollere og kartlegge status på interne prosesser?

For dette siste avsnittet av diskusjonsdelen, så er hensikten å diskutere hvordan IT-bedriften kan vedlikeholde og utvikle sine prosesser ved å ha en SHRM-tilnærming. Dette er en tilnærming som ser på hvordan de interne HRM-prosessene fungerer i tråd med organisasjonens strategiske og forretningsmessige mål. Boxall og Purcell (2011, s. 6) presenterer en fremgangsmåte som kan bli brukt for å gjøre jevnlig vurderinger av organisasjonens interne HRM-prosesser. Dette kan komme godt med nå som IT-bedriften er i en tid hvor de skal prøve å definere, standardisere og implementere nye rutiner.

Ved å ta i bruk denne fremgangsmåten, så kan IT-bedriften enklere oppdage feil, mangler, trender og utbedringer. Klarer de dette, så er sjansene for at de til enhver tid jobber mot sine strategiske og forretningsmessige mål, større.

For å drive med dette kontinuerlig, og for at et sånt system skal gi uttelling og gode resultater for IT-bedriften, kan man igjen trekke inn min anbefaling om å få på plass en stabsfunksjon som innehar en kompetent HRM-ansatt. Det å drive med slike prosesser og tilnærminger er

omfattende og tidkrevende, og for å oppnå tilstrekkelige målinger, analyser og initiativer, så er det hensiktsmessig å ha en person som har fagkompetanse rundt dette. Denne SHRM tilnærmingen er en typisk støttefunksjon som er til for å se hvordan prosesser fungerer. Jeg mener derfor at dette er en aktivitet som faller inn under en potensiell stabsfunksjon.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg gjort en analyse av hvordan IT-bedriftens interne prosesser innenfor personaloppfølging og utvikling fungerer. Basert på funnene som er analysert og diskutert over, har jeg presentert ulike anbefalinger om hva IT-bedriften burde gjøre og hvordan de kan videreutvikle og forbedre sine prosesser. Det er tydelig at bedriften til nå har hatt rutiner og standarder som ikke har vært tilstrekkelig i forhold til den veksten de har opplevd, og det er viktig at de nå fremover bruker tid på å redefinere og standardisere prosesser, som kan gi en tydeligere og mer ensartet praksis. Det at man kan samles, praktisere likt og som en enhet, tror jeg er nøkkelen for gode interne resultater i fremtiden.

Så hvordan kan en IT-bedrift i sterk vekst videreutvikle interne prosesser innenfor personaloppfølging? Om de velger å ta i bruk teorien som har blitt presentert, så mener jeg at det kan hjelpe dem på god vei mot bedre og mer effektive rutiner. Det er viktig at IT-bedriften bruker god tid på å sette seg inn i relevante teorier, før de eventuelt tar det med ut i praksis. Jo mer gjennomtenkt det blir, og jo mer planlagt prosessene er, jo bedre blir resultatene.

Basert på utfordringene som har blitt identifisert, så har jeg utarbeidet fire konkrete anbefalinger: For det første mener jeg det er viktig at IT-bedriften redefinerer måten de utøver medarbeidersamtalen på. Om dette blir gjort i tråd med prestasjonsledelse, hvor de knytter det opp mot organisasjonens strategiske mål og visjoner, så vil de oppnå mer hensiktsmessige og verdifulle resultater. Videre er det kritisk at de bruker mer og flere ressurser på opplæring av sine gruppeledere. Dette er avgjørende for at de skal klare å følge opp sine gruppeledere på en god måte. For å klare dette har jeg også introdusert en coachingteknikk som jeg mener er hensiktsmessig for gruppelederne å sette seg inn i. Det kan hjelpe dem med å lage metoder for hvordan man kan drive med utvikling og veiledning av sine ansatte. Jeg har så presentert en organisasjonsstruktur som kan være hensiktsmessig for IT-bedriften, når de nå skal gå i gang med å rette et større fokus mot HRM-aktiviteter. Dette er for å få på plass kompetanse og ekspertise som kan veilede og støtte organisasjonen fremover. Til slutt har jeg lagt frem en metode for hvordan IT-bedriften kan drive med kontinuerlig vedlikehold og kartlegging av sine prosesser. En metode som knytter de interne aktivitetene opp imot IT-bedriftens strategiske og forretningsmessige mål.

Denne oppgaven har handlet om å definere og sette arbeidsoppgaver i system, slik at IT-bedriften enklere kan skape felles standarder og rutiner når det kommer til personaloppfølging og utvikling. Min mening er den at ved å følge disse anbefalingen, så kan dette hjelpe dem på vei mot å løfte organisasjonen til et nytt nivå.

Til videre forskning på dette området og i denne bedriften, så vil jeg anbefale at man intervjuer flere ansatte om hvordan de opplever medarbeidersamtalene. Dette er for å samle inn mer spesifikke data i forhold til hvordan og hva slags praksiser man burde ta utgangspunkt i, når man skal utforme samtalene. Det vil også være lurt å få et større utvalg av informanter, slik at man oppnår mer representative meninger og holdninger.

7. Referanseliste

- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F0149206306293668>
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere å lykkes* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. utg.). Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. M. (2007). Human resource management. I *The Oxford handbook of human resource management*.
- Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39, 375-396.
<https://doi.org/10.1108/00483481011030557>
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: alternative perspectives*. South-Western Publishing.
- Chiang, F. & Birtch, T. (2010). Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context. *Journal of Management Studies*, 47, 1365-1393.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00937.x>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag.
- Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review - PERS REV*, 36, 378-397. <https://doi.org/10.1108/00483480710731338>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget.

- Latham, G., Sulsky, L. M. & MacDonald, H. (2008). Performance management. I P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Red.), *Oxford Handbook of human resource management* (s. 364-381). Oxford University Press.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Mikkelsen, A. (1996). *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*. Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk
- Mikkelsen, A. (2021a). Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 104-128). Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A. (2021b). Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 175-207). Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2020). Hva er strategisk human resource management? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 29-60). Cappelen Damm Akademisk.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations. A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J. & Keillor, B. D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology & Marketing*, 18(4), 337-364.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.1011>
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.

Vedlegg: Intervjuguide

Denne intervjuguiden er en overordnet intervjuguide som tar for seg temaene jeg skal forhøre meg om i intervjuene jeg skal ha med informantene. Jeg har intervjuet informanter som representerer forskjellige bakgrunner og som kommer fra ulike hierarkiske nivåer internt i bedriften. Det er derfor viktig å påpeke at dette er en overordnet intervjuguide. Jeg følger en semistrukturert intervjumetode, hvor temaene vil være bestemt på forhånd, men spørsmålene vil variere ettersom hva informantene svarer. Nedenfor følger en oversikt over temaene jeg skal dekke i intervjuene med informantene.

- Introduserer meg selv og bakgrunnen for oppgaven
- Informere om informantens rettigheter
- Informere om taushetsplikt
- Fortelle at intervjuet vil bli tatt opp
- Bruk litt tid på starten til å bli kjent

Innledning

- Introduserer meg selv og bakgrunnen for oppgaven
- Informere om informantens rettigheter
- Informere om taushetsplikt
- Fortelle at intervjuet vil bli tatt opp
- Bruk litt tid på starten til å bli kjent

Hoveddel

- Informantens bakgrunn
- Informantens stilling i IT-bedriften i dag
- Informantens jobbhverdag
- Erfaringer rundt personaloppfølging
- Erfaringer rundt opplæring, kurs og utdanning internt i bedriften

Avslutning

- Er det noe informanten ønsker å legge til?
- Spør om informanten kan stille på et oppfølgingsintervju, dersom jeg finner ut at jeg trenger mer informasjon

