



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 20 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Organisasjonsforpliktelse i en produksjonsbedrift

Samira Sefic
Økonomi og administrasjon

Forord

Dette arbeidet er mitt avsluttende – og siste bidrag til det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) i ÅS.

Valgt hovedprofil for studiet har vært strategisk ledelse og masteroppgaven bygger på tema som er gjennomgått i forbindelse med dette; HRM og organisasjonsforpliktelse.

Arbeidet med oppgaven har bidratt til økt forståelse og ny innsikt, som jeg er sikker på vil komme til bruk i fremtiden.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Arild Wæraas, som jeg skulle ønske jeg hadde mulighet til å oppsøke oftere.

Dessverre er det slik at tid er en knapp ressurs for alle, og i mitt tilfelle ble tiden dratt mellom en heltidsstilling som Controller, to utålmodige 5 åringer og en tålmodig samboer. Sosialt liv har dessverre vært et ukjent begrep det siste året. Dette bringer meg videre til de som fortjener en stor takk.

Takk til «baka» og tante Branka som har stilt opp som barnevakt i utallige helger.

Takk til min kjære samboer som ga meg selvtilliten og støtten jeg trengte, samt til mine to små som har vært en motivasjonskilde til å stå løpet ut.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke informantene for at de fant tid i en travel hverdag til å stille opp på intervju. Uten dem ville jeg ikke klart å oppnå resultatene som nå foreligger.

Sætre, 16. mai. 2016

Samira Sefic

Sammendrag

I arbeidet med denne avhandlingen er det gjennomført casestudie der undersøkelsesenheten har vært en produksjonsbedrift på Østlandet.

De siste årene har vist en klar tendens til at innsatsen fra de menneskelige ressursene er avgjørende for bedriftens resultater. Lønnsprosenten i bedriften er over 50 prosent, og disse utgjør overvekten av de totale driftskostnadene.

Målet med studien er å bidra med økt forståelse for hvordan valg av HR strategi og utøvd personalledelse kan være med å fremme organisasjonsforpliktelse hos produksjonsmedarbeidere, samt å betrakte en bestemt produksjonsbedriften sett i forhold til teori og empiri på området.

Det bedriftsøkonomiske bildet, sett i sammenheng med det menneskelige- og psykologiske aspektet er det som har vært motivasjon og grunnstein for følgende hovedproblemstilling:

«I hvilken grad er fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt i produksjonsbedriften?»

Funn viser at organisasjonsforpliktelse er mer tilstedeværende i organisasjonen med tanke på rekruttering, opplæring og videreutvikling av ledelsespersonell, samt i tiltenkt HR praksis nedover i organisasjonen. Utøvd HR av bedriftens avdelingsledere tilhører den kontrollorienterte tilnærming og det er liten rom for å implementere HR tiltak som fremmer organisasjonsforpliktelse.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Oppgavens avgrensning og problemstilling	6
1.3 Videre disposisjon av oppgaven.....	8
2.1 Ledelse og styring av menneskelige ressurser.....	9
2.2 Fremveksten av HR(M) som eget fagfelt	10
2.3 HR fra et strategisk perspektiv	11
2.4 HR strategier.....	13
2.5 Kontroll -og forpliktelsesorienterte HR systemer	14
2.6 Sammenhengen mellom produksjonsstrategi, HR systemer og ytelse	17
2.7 Organisasjonsforpliktelse	20
2.7.1 Organisasjonsforpliktelse og deltidsansatte	25
2.8 Hvordan kan ledelsen påvirke medarbeiderens forpliktelse?	25
3.0 Metode.....	28
3.1 Arbeid med problemstillingen og valg av forskningsdesign	28
3.2 Analyseenheten/ Undersøkelseskontekst.....	30
3.3 Utvalg	33
3.4 Innsamling av data.....	34
3.5 Analyse av data	36
3.6 Reliabilitet og validitet	37
3.7 utfordringer tilknyttet gjennomføringen og analysen	38
3.8 Etisk avveining	39
4.0 Analyse og diskusjon.....	40
4.1 HR avdelingens rolle i organisasjonen	40
4.2 HR – strategier, produksjonsstrategi og HR praksis.....	46
4.2.1 HR strategier (tiltenkt HR)	46
4.2.3 HR strategier, produksjonsstrategi og HR praksis - Funn	50
4.4 Organisasjonsforpliktelse	51
4.4.1 Organisasjonsforpliktelse - Funn.....	55

5.0 Konklusjon	57
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	63

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnsteppet for valgt tema i arbeidet med denne oppgaven er basert på emner som ble gjennomgått i faget «Ledelse og HRM» og erfaringer fra arbeidslivet. Parallelt som jeg fulgte faget vårsemesteret 2015, var jeg heltidsansatt i en administrativ rolle i en produksjonsbedrift¹ på Østlandet og kunne tydelig trekke paralleller mellom teori og praksis. Avdelingen er én av totalt 17 produksjonsavdelinger som er spredt i landet.

Etter at konsernsjefen godkjente produksjonsbedriften som undersøkelsesenheter for oppgaven, var det ikke tvil om hva jeg ønsket å oppnå med arbeidet. Målet har fra dag en vært å få en bredere og dypere forståelse for hvordan bedriften gjennom investering i menneskelig kapital kan bidra til forbedrede resultater og økt lønnsomhet.

Produksjonsbedriften har bygget ut- og investert i et høyteknologisk anlegg som blir omtalt som Nord Europas mest moderne anlegg i sin bransje. Allikevel er innsatsen fra de menneskelige ressursene avgjørende for bedriftens resultater. Lønnsprosenten i bedriften er over 50 prosent, og disse utgjør overvekten av de totale driftskostnadene.

Konklusjonen som kan trekkes ut ifra dette er at bunnlinjen til bedriften avhenger betydelig av de ansattes yteevne. For produksjonsbedrifter er det avgjørende at de klarer å trekke ut det fulle potensialet til medarbeiderne for å oppnå et overlegent ytelsesnivå og deretter økt konkurransefordel (Youndt et al., 1996). Men hvordan skal de klare dette?

Teori og forskning som har påvist en positiv sammenheng med ytelse er bl.a. motivasjon, lederstil, engasjement, forpliktelse, kommunikasjon, sosialiseringprosesser og en sterk organisasjonskultur. Allikevel er det slik at mye av disse fenomenene henger sammen og forsterker effekten av hverandre på en eller annen måte. Det har derfor vært avgjørende å avgrense forskningsområdet for å rekke fristen for innlevering.

¹ Etter ønske fra daglig leder i bedriften, vil ikke bedriften navngis, og vil fremover refereres til som produksjonsbedriften eller kun bedriften, avhengig av hva som passer formålet.

Arbeidet med oppgaven er avgrenset til få emner og søker å avdekke om fenomenet organisasjonsforpliktelse er hensyntatt i organisasjonens personalstrategier og i utøvelsen av personalledelse. Utgangspunktet for oppgaven er teori og tidligere forskning, samt funn i gjennomført analyse.

1.2 Oppgavens avgrensning og problemstilling

I moderne organisasjoner har HR funksjonen fått en strategisk rolle, der HR avdelingen betraktes som et styringsverktøy for ledelsen og skal bistå ledelsen i å nå organisasjonens langsiktige mål.

En høy andel av forskningsartiklene som er gjennomgått i arbeidet med denne oppgaven redegjør for sammenhengen mellom ulike HR praksis og de ansattes – og organisasjonens ytelse. De fleste konkluderer med at ledelse og styring av menneskelig kapital er den avgjørende faktor for organisasjonens ytelse og resultater, der bedriftens menneskelige ressurser bemerkes som den viktigste bidragsyteren til vedvarende konkurransefortrinn. Sagt på en annen måte, menes det at investering i – og utførelsen av organisasjonens HR politikk og HR aktiviteter har stor påvirkning på bedriftens ytelse.(f.eks. Gellatly et al. 2009; Becker og Gerhart, 1996; Huselid, 1995, Macduffie, 1995; Youndt et al., 1996).

Investering i menneskelig kapital innebærer dog den risiko at bedriften står i fare for, av ulike årsaker, å miste medarbeidere som innehar kunnskap og evner som er ønskelig å beholde i organisasjonen. For at investering i menneskelig kapital skal gi vedvarende fortrinn, må medarbeidere forbli forpliktet til bedriften (Gellatly et al. 2009). Forskning viser at medarbeidere som er forpliktet er mer produktive og bidrar til høyere verdiskapning for organisasjonen. Spesielt er det tilstedeværelsen av affektiv forpliktelse² hos produksjonsansatte som viser en positiv påvirkning på ytelse og produktivitet (Meyer et al. 2002).

Det som fører til undring, er hvordan moderne organisasjoner, i dette tilfellet produksjonsbedrifter, kan ha fokus på organisasjonsforpliktelse, som henger tett sammen med *myk HR*, samtidig som HR avdelingens nye strategiske rolle innebærer økt grad av styring? Styring og ledelse bygger på ulike teorier, og bygger på ulike forutsetninger om hva som skal til for å motivere ledere og medarbeidere.

² Affektiv forpliktelse viser til det engelske begrepet «affective commitment» og angir medarbeiderens emosjonelle tilknytning til-, identifisering med-, og involvering i organisasjonen. (Meyer et al. 2002)

Tilnærming til forskning på HR er hovedsakelig segmentert i to; kontrollorientert og forpliktelsesorientert tilnærming. Mer om dette vil gjennomgås under kapittel 2. Hovedskillet mellom disse to ulike tilnærmingene er synet på de menneskelige ressursene.

Kontrollorientert HR betrakter de menneskelige ressursene ut fra et økonomisk standpunkt, der medarbeidere representerer lønnskostnader som må styres og kontrolleres, og har fokus på individuelle, ytre belønningsincentiver. Forpliktelsesorientert tilnærming betrakter at verdiskapning skjer igjennom menneskelige ressurser og har fokus på langsiktige utviklingsmuligheter og belønning incentiver som fremmer holdninger og atferd på arbeidsplassen som er i tråd med organisasjonens mål. I følge Kuvaas og Dysvik (2008) tyder det til at det er kontrollorientert HR som får mer oppmerksomhet i organisasjonene, til tross for dokumenterte fordeler av forpliktelsesorientert HR.

Et annet aspekt som er interessant er hvordan tiltenkte personalstrategier gjennomføres i praksis. Organisasjonsforpliktelse anses som en jobbrelatert holdning som igjen i sin tur påvirker arbeidsrelatert atferd. Forskning viser at det er medarbeidernes opplevelse av HR som er avgjørende for den grad av organisasjonsforpliktelse medarbeideren utvikler.

Det bedriftsøkonomiske bildet, sett i sammenheng med det menneskelige- og psykologiske aspektet er det som har vært motivasjon og grunnstein for følgende hovedproblemstilling:

«I hvilken grad er fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt i produksjonsbedriften?»

Dette skal vurderes med tanke på overordnede personalstrategier, eventuelle retningslinjer utarbeidet av HR avdelingen og personalledelse i praksis. For å svare på dette er det utarbeidet tre separate støttespørsmål som følger:

1. *Hvilken rolle har HR avdelingen i organisasjonen?*
2. *Er fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt i eventuelle personalstrategier?*
3. *Hvordan blir fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt av produksjonsavdelingens ledere?*

Denne studien har som mål å bidra med økt forståelse for hvordan valg av HR strategi og utøvd personalledelse kan være med å fremme organisasjonsforpliktelse hos produksjonsmedarbeidere, samt å betrakte en bestemt produksjonsbedriften sett i forhold til teori og empiri på området.

Selv om jeg har god kjennskap til organisasjonen, er jeg mindre kjent med HR- avdelingen, personalprosesser og eventuelle retningslinjer som er utarbeidet med tanke på personal.

For å besvare ovenstående problemstilling(er) er det også gjennomført egne undersøkelser. I forbindelse med dette er det gjennomført dybdeintervju med konsernsjef (daglig leder), konsernleder HR, samt to avdelingsledere ved produksjonsavdelingen på Østlandet. Hensikten med å gjennomføre intervju med informanter fra toppledelsen på den ene siden og avdelingsledere på den andre er for å undersøke om det er samsvar mellom tiltenkt HR praksis, såkalt HR politikk og utøvd HR/personalledelse.

1.3 Videre disposisjon av oppgaven

- II. I kapittel 2 blir det gjort rede for tidligere forskning og resultater, samt hvorfor teorien er relevant i arbeidet med denne oppgaven.
- III. Delkapittel 3 drøfter valgt metode og tilnærming til forskningsarbeidet.
- IV. I kapittel 4 blir resultatene av undersøkelsen fremlagt og drøftet opp i mot det teoretiske rammeverket.
- V. I siste delkapittel følger studiens viktigste funn og konklusjon, samt forslag til videre arbeid.

Eventuelle vedlegg og referanseliste presenteres i etterkant av dette.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket bli gjennomgått. Formålet er å belyse relevant teori og empiri som er benyttet i arbeidet med problemstillingene, samt for å tolke resultatene som fremkommer.

Kapitlet starter med en gjennomgang av ledelse og styring av menneskelige ressurser som i og for seg er grunnlaget for HR litteratur. Deretter blir strategisk HR gjennomgått med tanke på hva det innebærer at HR avdelingen har en strategisk funksjon. Videre gjennomgås tidligere forskning om organisasjonsforpliktelse og hvordan ledelsen kan påvirke medarbeidernes organisasjonsforpliktelse.

2.1 Ledelse og styring av menneskelige ressurser

I bred forstand dreier nyere litteratur om HR seg om bruk av virkemidlene styring og ledelse i ulik grad for å organisere bedriftens menneskelige ressurser og koordinere atferd på en måte som sammenfaller med organisasjonens strategier og langsiktige mål. Et passende skille på styring og ledelse kan gjøres med en gang ved å bruke Røvik sin definisjon:

«Ledelse handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte», mens styring innebærer «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik 2007:146).

Sørhaug (i Ladegård og Vabo, 2010) definerer utgangspunktet for lederskap som en sammensatt funksjon som involverer både ledelse og styring. Styring handler om å få folk til å følge regler og gjøre ting riktig, mens ledelse handler om å få folk til å gjøre de riktige tingene gjennom å skape verdier og regler.

Ladegård og Vabo (2011) definerer styring som navigasjon mot en måldestinasjon som er bestemt av andre. Ledelse på den andre siden åpner for verdiorienterte vurderinger, der kapteinen bestemmer målet for ferden og gir ordre, men har også den viktige funksjonen av å fungere som rollemodell, motivator og tilrettelegger for at «skipet» når sin destinasjon.

Bruk av virkemidlene ledelse og styring i organisasjonen er til stede på alle organisasjonsnivå. På øverste nivå finner vi organisasjonens mål som er formulert igjennom strategiene. Det er på det strategiske nivået at overordnede styringssystemer etableres og skaper rammene for koordinering av atferd. Det er så oppgaven til linjeledere og mellomledere å bruke sin påvirkningskraft slik at praksis er i tråd med rammeverket. Det er dermed på det operative nivået i organisasjonen at det er mest tilstedeværelse av direkte utøvd ledelse. Lederen som person er svært viktig på dette nivået, fordi verdiskapingen skjer i kontinuerlige relasjoner (Ladegård og Vabo 2010).

Ladegård og Vabo (2010) viser videre til at ulike kontekster stiller behov til ulike sammensetninger av styring og ledelse. Økt styring på et område i organisasjonen kan skape behov for mer ledelse på et annet område. Det gjelder dermed å finne en balanse mellom styring og ledelse som er hensiktsmessig og effektivt for den enkelte virksomheten, der de to virkemidlene spiller på lag med hverandre. Til syvende og sist skal bruk av virkemidlene underbygge og støtte om bedriftens langsiktige og kortsiktige mål.

2.2 Fremveksten av HR(M) som eget fagfelt

HRM, også omtalt som HR eller personalledelse, som eget fagfelt kan sies å være en reaksjon på de økonomiske og sosiale endringene som fant sted i etterkrigstiden.

Døving og Nordhaug definerer personalledelse som et knippe oppgaver eller aktiviteter som delvis utøves av personalavdelingen (organisert som en stabsenhet) og delvis av mellomledere i linjeorganisasjonen (Døving og Nordhaug 2010:253).

Man kan nok si at personalavdelingens organisatoriske rolle og funksjon har endret seg i takt med virksomheters økende kompleksitet, som igjen i sin tur endrer seg som følge av endringer i markedskrefter, samt sosiale – og politiske forhold.

Første tre tiår etter andre verdenskrig var organisasjoner preget av et makrostyrt samfunn med økt standardisering av arbeidsoppgaver og funksjoner, hierarkisk struktur og sentralisert beslutningstaking (dette gjenspeilet statens utførelse av planøkonomi under andre verdenskrig). Personalavdelingen fungerte som en støttefunksjon og arbeidsoppgavene var preget av økt administrering av de ansattes arbeidsforhold i tiden under og etter andre verdenskrig.

Mot slutten av 1970 – tallet oppstod behovet for desentralisert ledelse og økt interesse for lederskap utvikling i organisasjonen. I følge Røvik (2007:145) var det tre hovedårsaker til dette: Internasjonalisering av næringslivet, fremvekst av New Public Management i offentlig sektor, og sist, men ikke minst, folkemotstand - og kritikk mot det autoritære samfunnet og snevre menneskesyn som ikke tok hensyn til de ansattes sosiale behov.

Reaksjonen i organisatorisk sammenheng var at bedrifter på 80 – og 90 tallet var sterkt preget av økt fokus på mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen og ideen om ledelse som et *eget* fagfelt. Dette ble også gjenspeilet av økt satsing på lederopplæring på alle nivåer i organisasjonen, samt en desentralisert beslutningstaking som man mente ville gi bedre resultat enn en sentralisert, indirekte og byråkratisk styring av ansatte.

Personalfeltet på denne tiden hadde utviklet to hovedfunksjoner: *den administrative* HR - funksjonen med ansvar for personaladministrative driftsoppgaver (bl.a. rekruttering, lønn, organisering av opplæring, HMS) og *den sosiale* HR – funksjonen, også omtalt som relasjonsorientert eller «myk HR», med fokus på utvikling av de mellommenneskelige forhold i bedriften (oppgaver som er knyttet til trivsel, motivasjon, holdninger, kommunikasjon og kultur i organisasjonen).

2.3 HR fra et strategisk perspektiv

Som følge av globalisering, økt konkurranse og en ustabil verdensøkonomi, er moderne organisasjoner stadig på jakt etter måter som kan styrke organisasjonens ytelse og konkurranseevne. Menneskelige ressurser som arbeidskraft og den tradisjonelle HR avdelingens driftsfunksjon har tradisjonelt vært betraktet som en kostnad som skal minimaliseres. Nyere forskning derimot antyder sterkt at de menneskelige ressursene er avgjørende for å opprettholde konkurransefortrinn (bl.a. Becker og Gerhart, 1996; Becker og Huselid, 1999). Dette har medført en trend der HR funksjonen har fått en sentral og strategisk posisjon i organisasjonen og betraktes som et styringsredskap for ledelsen som skal bidra til å oppnå bedriftens strategiske mål.

Det finnes ulike definisjoner på strategisk HR, men Kuvaas og Dysvik (2008) har kort og godt oppsummert Strategisk HR gjennom følgende to forhold:

1. *Samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen og dens HR – aktiviteter.*
2. *En forutsetning om at et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske resultater.*

I strategisk personalledelse legges det vekt på innsikt i de ansattes kompetanse og motivasjon, samt ulike incentivordninger og deres innvirkning på bedriftens økonomiske resultater. Det handler om å skape økt verdi igjennom organisasjonens menneskelige ressurser. Becker og Huselid (1999) peker på tre elementære forhold som må ligge til rette for at HR skal spille en strategisk rolle i bedriften. Disse er:

- **Tilstedeværelse av en ledelseskultur som er sammenfallende og støtter om virksomhetens overordnede strategi.**

Behovet for strategisk HR er avledet av bedriftens langsiktige forretningsstrategier. For at HR rollen skal kunne etableres som strategisk funksjon er det elementært at dens strategiske rolle er anerkjent av daglig leder (CEO). Daglig leder må selv betrakte de menneskelige ressursene og HR funksjonen som en mulighet for økt verdiskapning, og ikke som en kostnadspost som skal reduseres, slik det har vært vanlig i tradisjonell forstand. Det kreves likeså en felles forståelse for bedriftens strategi og den rollen som HR har i arbeidet med å implementere denne strategien. Dette stiller igjen krav til informasjonsdeling fra ledelsen og nedover i organisasjonen.

- **En HR avdeling som er faglig dyktig og har gjennomslagskraft.**

Strategisk HR betraktes som et tverrfaglig felt som trekker mot psykologi, økonomi, finans og strategi, og ifølge Døving og Nordhaug (2010) må HR – medarbeideren ha innsikt i sammenhengen mellom HR – innsats og bedriftens bunnlinje. HR- medarbeideren må klare å identifisere og dokumentere for de HR tiltakene som reelt har effekt på bedriftens verdiskapning. Dette må kunne være målbare effekter og tiltakene må kunne gjennomføres. Konteksten er i denne sammenheng avgjørende for den valgte HR strategi. Iverksetting av tiltak som har fungert i en bedrift eller tidligere, vil ikke nødvendigvis fungere i en annen bedrift eller på et annet tidspunkt. Verdien av effekten må ikke overstige kostnaden av et HR – tiltak.

- **HR ledere som er effektive «forretningspartnere og en HR funksjon som er strukturert til å støtte denne rollen.**

HR- avdelingen skal fungere som en rådgiver for ledelsen og gi innsikt i bruk av HR drivere som et styringsverktøy og skape et rammeverk for linjeledelsen som har direkte relasjon til medarbeiderne. HR avdelingen sin rolle er dermed å etablere systemer, rutiner og retningslinjer for utvikling av – og anvendelse av bedriftens menneskelige ressurser. Linjelederens rolle er å utøve direkte ledelse og utvikle relasjon til medarbeiderne innenfor de satte rammene.

2.4 HR strategier

I følge Schwind et al. (2010) er oppgaven med å identifisere HR strategien til en bedrift en kompleks oppgave og ofte er det slik at organisasjonen har tilegnet seg ulike HR praksis for ulike medarbeidergrupper, eller på tvers av avdelinger, men forfatterne identifiserer fire tradisjonelle tilnærminger til strategisk HR:

Forpliktelses orientert HR strategi (eng: Commitment strategy): har fokus på å fremme en felles interesse for organisasjonen og de ansatte. Det legges stor vekt på opplæring og videreutvikling av ansatte og belønningsincentiver som fremmer intern verdiskapning.

Etterlevelse HR strategi (eng: compliance strategy): slike strategier har fokus på å oppnå effektivitet ved hjelp av kontroll over lønnskostnader, bruk av variert arbeidskraft og maksimal kontroll over prosesser. Arbeidet er standardisert og enkelt, noe som sørger for en stabil tilførsel av ansatte for å redusere opplæringskostnader. Det er forventet at de ansatte opptrer etter en forhåndsdefinert mal for å unngå forstyrrelser i produksjonen og for å eliminere usikkerheter.

Styrende HR strategi (eng: paternalistic strategy): har fokus på mye styring og kontroll der de ansatte blir tildelt lite selvstendighet. Det er minimal tilførsel av opplæring og videreutvikling. Man ønsker å oppnå en fleksibel arbeidstokk der man ikke gjør seg avhengig av individet.

Samarbeidende HR strategi (eng: collaborative strategy) bygger på tankegangen om kontrakter mellom bedriften og medarbeidere som innehar en høy kompetanse innen et spisset fagfelt, men som er kun etterspurt i visse tilfeller. Baserer seg på kontrakter etter behov.

I tilfellet med denne oppgaven er jeg på jakt etter hvilke HR strategier bedriften har utarbeidet med tanke på produksjonsmedarbeidere og hvordan disse praktiseres.

På bakgrunn av teorien og kjennskap til bedriften er det å anta at HR strategien som blir ført for produksjonsansatte er en blanding av elementer fra etterlevelse og paternalistisk HR strategi. Det vil derfor være veldig interessant å få mer klarhet i bedriftens HR strategier slik de er tenkt av konsernledelsen for så å se om denne er sammenfallende med linjelederens utøvelse av personalledelse. Dette kommer jeg tilbake til under analysedelen av oppgaven.

2.5 Kontroll -og forpliktelsesorienterte HR systemer

En populær metode innenfor HR feltet har vært å gjennomføre såkalte klysteranalyser der man grupperer organisasjoner som utfører liknende HR strategier. En av de som det refereres til mest er Arthurs (1994) inndeling i «commitment» og «control» orienterte HRM systemer. Oversatt til norsk blir dette *kontrollorienterte* og *forpliktelsesorienterte* HR systemer (kuvaas og Dysvik 2008).

Kontroll og forpliktelse representerer to ulike tilnærminger til å forme medarbeidernes holdninger og atferd på arbeidsplassen (Arthur 1994).

Kontroll orienterte HR systemer er et samlebegrep for hard og økonomisk basert HR (Kuvaas og Dysvik 2008). Målet er å redusere direkte lønnskostnader eller forbedre effektiviteten ved å fremheve overholdelse av spesifikke regler og prosedyrer og basere belønningssystemet på målbare resultater. Forskere som tilhører kontrollorientert tilnærming, har notert seg at bruken av kontroll systemer avhenger av at ledelsen har relativ høy kunnskap om omdanningsprosessen (fra input til output) og en høy evne til å sette effektive resultatstandarder for å måle de ansattes produktivitet. Disse betingelsene gjør arbeidsgiveren i stand til å overvåke og belønne de ansattes atferd eller de spesifikke utfallene av en atferd.

Motsatt, har forpliktelsesorienterte HR systemer fokus på myk og menneskeorientert fokus, der målet er å forme ønskelig atferd og holdninger hos de ansatte ved å fremme psykologisk forbindelse mellom organisasjonens og den ansattes mål. Med andre ord, er fokuset på å utvikle engasjerte ansatte som kan stoles på og som bruker egen vurderingsevne til å utføre arbeidsoppgaver på en slik måte som er i tråd med organisasjonens mål.

Forpliktelsesorienterte HR systemer karakteriseres med høyere nivå av involvering fra de ansatte ifm ledelsesbeslutninger, deltakelse i formelle programmer, øvelse i problemløsning i grupper og sosialiseringsaktiviteter.

I sitt arbeid testet Arthur (1994) hvilken effekt kontroll- og forpliktelses orienterte HR systemer har på produksjonsytelse i mindre stålfabrikker. Produksjonsvariablene omfattet arbeidseffektivitet, sløsing i form av ukurante produkter, samt turnover i mindre stålfabrikker. Funn viste at forpliktelsesorienterte HR systemer er relatert til både færre arbeidstimer per produserte enhet (målt i tonn) og lavere sløsing. Turnover var dobbel så høy i de produksjonsfabrikkene som fulgte en kontrollbasert HR system.

Arthur (1994) foreslår videre at det er en rekke grunner til å tro at et forpliktelsesorientert HR system assosieres med høyere ytelse enn et mer tradisjonelt kontrollbasert HR system, som man er vant til å møte i produksjonsorganisasjoner.

Ved å desentralisere beslutningstaking, sørge for riktig opplæring og belønning, kan et forpliktelsesorientert HR system føre til høyt motiverte medarbeidere som innehar nødvendig kompetanse. Dette øker igjen sjansen for selvgående medarbeidere med mål som er i tråd med ledelsens og organisasjonens. En annen positiv effekt relatert til dette er at ressurser som kreves for å overvåke de ansatte i kontrollorienterte HR systemer, kan reduseres.

Ledelsens forsøk på å implementere et tradisjonelt kontrollbasert system for å redusere kostnader ved å øke produksjonsnivået i f.eks. form av økt produktivitet, men der lønnsnivået og andre fordeler blir uendret, vil mest sannsynlig møtes med sterk motstand fra de ansatte. Motstand i form av streik, økt mengde klager, og motstridende interesser har vist seg å øke kostnader i form av bl.a. lavere produktivitet og kvalitet (Arthur 1994).

I forbindelse med denne oppgaven er det valgt å benytte Kuvaas og Dysvik (2008) sin skille mellom forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR. Dette er samlebegrep som refererer til ulike sett av HR system der det på den ene siden er fokus på hard og økonomisk basert HR, mens på den andre siden er fokus på myk og menneskeorientert HR.

Figuren på neste side viser klassifiseringen av ulike sett HR praksis og hvilken gruppe de tilfaller, gjengitt fra boken Kuvaas og Dysvik (2008):

Beste Praksis HR/ Forpliktelsesorientert HR (myk)	Kontrollorientert HR (hard)
Jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter	Outsourcing: utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter
Selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte	Satsing på medarbeidere med de beste ferdighetene
Utviklingsorientert HR: Utstrakt satsing på trening og utvikling av alle medarbeidere	Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelser osv.
Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning	Individuell prestasjonsbasert belønning
Små statusforskjeller	Store lønns - og status forskjeller
Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper	Verdiskapning på kort sikt og eierne som eneste interessentgruppe

Forfatterne benytter forpliktelsesorientert HR (blir også omtalt som *Beste praksis – HR*) som et samlebegrep for ulike sett av HR praksis som har hensikt å øke medarbeidernes identifisering med, involvering i- og engasjement for organisasjonen de er ansatt i. Noen eksempler av slike HR system er bl.a.: high Involvement Work Practices, high performance work practices og commitment human resource systems (Kuvaas & Dysvik 2008).

2.6 Sammenhengen mellom produksjonsstrategi, HR systemer og ytelse

Det skilles primært mellom to ulike tilnæringer å studere sammenhengen mellom ulike HR praksis og bedriftens ytelse, nemlig universelt- og situasjonsavhengig perspektiv på strategisk HR.

Et universelt perspektiv til HR tar utgangspunkt i at et sett av HR aktiviteter er tilpasset hverandre, og utgjør sammenlagt et HR system. Kuvaas og Dysvik (2008, s. 32) omtaler dette som internt konsistent HR (intern «*fit*»), eller horisontal tilpasning av HR. Dette perspektivet innebærer ingen tilpasning til en bestemt strategi, men tar utgangspunkt i et komplementært HR system som består av såkalte *beste praksis* HR aktiviteter, som har vist å ha en positiv effekt på ytelsen til ulike organisasjoner på tvers av bransjer. Eksempler på slike systemer er forpliktelsesbaserte HR aktiviteter. Se for øvrig klassifiseringen på s. 18.

Den andre teoretiske tilnærmingen, her kalt situasjonsavhengig tilnærming til strategisk HR innebærer forutsetningen om at organisasjonens HR system bygger under og støtter organisasjonens strategier (ekstern fit). Tanken er at HR system bidrar maksimalt til organisasjonens ytelse dersom HR systemet er støttet av bedriftens strategi (Youndt et al. 1996). Argumentasjonen for å anvende denne tilnærmingen er at HR funksjonen er overflødig om ikke menneskelig kapital på en eller annen måte er en viktig del av bedriftens driftsstrategi/ produksjonsstrategi, slik som det også er nevnt tidligere.

Becker og Gerhart (1996) argumenterer for behov av et systemorientert fokus der interne HR systemer støtter opp om både de operasjonelle og strategiske målene til bedriften med utgangspunkt i tanken om at bedrifter oppnår konkurransefortrinn ved å skape verdi på en slik måte som er sjelden og vanskelig å etterlikne, noe HR systemer er. En bedrifts HR system er vanskelig å etterlikne ettersom dette er noe som er fordelt over organisasjonens ulike medlemmer og er noe som utvikles over tid. HR systemer viser seg å være vanskelige å generalisere, ettersom praksis som implementeres i en bedrift, skal være forenlig med HR strategien for å oppnå optimal effekt på bedriftens ytelse.

Nyere forskning på området fremmer ideen om at de to tilnærmingene (situasjonsavhengig og systemorientert) ikke behøver å ekskludere hverandre, men at man bør vurdere disse i fellesskap. Bård og Kuvaas (2008) kaller dette for et *konfigurasjonelt* perspektiv. Empiri antyder til at både intern og ekstern «fit» bør til for å oppnå mest effekt av HR – systemer og

optimal ytelse av de menneskelige ressursene (Snell et al. 1996; Arthur, 1994; Macduffie, 1995), men det er foreløpig det universelle perspektivet som har fått mest støtte. I de neste avsnittene legger jeg frem resultater av to ulike forsknings studier som er relevant i denne sammenheng.

Youndt et al. (1996) gjennomførte en studie der sammenhengen mellom organisasjoners HR systemer, produksjonsstrategier og bedriftens ytelse ble undersøkt. De avhengige variablene for ytelse som ble brukt var maskineffektivitet, kundetilpasning og ansattproduktivitet. Produksjonsstrategiene ble gruppert i kostnadsorientert-, kvalitetsorientert- og fleksibilitet orientert produksjonsstrategi. HR praksis som ble benyttet i studien var ansettelse, opplæring, belønning og lønn. De ulike HR aktivitetene ble igjen gruppert i to hovedkategorier: utviklingsorienterte og administrative HR system. Administrativ HR system består av HR praksis med fokus på standardisering av retningslinjer og prosedyrer, mens utviklingsorienterte HR system, har fokus på opplæring og videreutvikling av medarbeidere. Utviklingsorientert tilnærming til HR går også under kategorien som omtales som beste praksis.

Funn i studien viste at HR system med fokus på utviklingen av menneskelig kapital (utviklingsorientert HR system) hadde en direkte påvirkning på alle ytelsesvariablene som ble betraktet i denne studien.

Resultatet kunne allikevel ikke generaliseres, ettersom ytterligere undersøkelser viste at dette kun var tilfellet dersom denne type HR system ble sett i sammenheng med en kvalitetsfokuset produksjonsstrategi. Videre konkluderte de med at produksjonsstrategi har en positiv effekt på forholdet mellom HR og ytelse i tilfeller der en kvalitetsorientert produksjonsstrategi er i samspill med et utviklingsorientert HR system, samt der fleksibilitet- og kostnadsorienterte produksjonsstrategier er i samspill med administrativorientert HR.

Det siste målet med studien var å vurdere omfanget av at bestemte produksjonsstrategier og HR systemer faktisk brukes i sammenheng med hverandre av de ulike produksjonsanleggene som deltok i undersøkelsen. Funn viste at det ikke var en sammenheng mellom bedriftens valgte strategi og de HR system som var implementert, unntaket var bedrifter som fulgte en kvalitetsorientert produksjonsstrategi, som hadde en positiv korrelasjon med utviklingsorienterte HR system. Forskerne mener her at bedrifter dermed går glipp av de synergieffektene de kan oppnå ved å kombinere riktige HR system med produksjonsstrategien.

Huselid (1995) gjennomførte likeså en empirisk studie med mål om å undersøke effektene av HR systemer isolert, samt effektene av intern og ekstern fit på bedriftens ytelse. I dette tilfellet er ekstern fit definert som en sammenstilling av bedriftens sett av HR praksis og bedriftens markedsstrategi.

Variabler som ble brukt til å måle ytelse var turnover, produktivitet (målt i salg pr ansatt) og finansielle nøkkeltall. HR systemene beskrevet i artikkelen omfatter sett av ulike HR – praksis som omtales som «high performance work practices» (HPWP). Dette er HR praksis som konsekvent har vist seg å ha en forbedring på bedriftens ytelse.

Konklusjonen i studiet ga ikke bevis på at ekstern fit hadde en påvirkning på ytelse, intern fit hadde en moderat påvirkning, mens praktisering av HPWP i seg selv hadde en positiv effekt på ytelse. Dette innebærer at investering i HR systemer som består av HPWP i seg selv bidrar til lavere turnover, økt produktivitet og forbedrede økonomiske nøkkeltall.

Konklusjonene som fremkommer i begge studiene indikerer at det er en direkte sammenheng mellom HR systemer og bedriftens ytelse, men at det er mindre korrelasjon mellom bedriftens strategier og påvirkningen den har på effektene av HR praksis på bedriftens ytelse. Allikevel fremkommer det i arbeidet til Youndt et al (1996) at mesteparten av bedriftene faktisk ikke hadde implementert HR systemer som hadde gitt best støtte til bedriftens strategier.

Dette kan tyde på at man muligens hadde sett en høyere korrelasjon mellom bedriftens strategier, HR – praksis og bedriftens ytelse dersom en høyere andel av organisasjonene hadde en sammenfallende HR praksis med overordnede strategier.

Et annet moment å trekke frem for begge studiene er at man ikke sjekker hvordan ytelse endrer seg ved at man f.eks. innfører en ny type HR praksis og dermed evaluerer effektene av denne i ettertid. Undersøkelsene tar utgangspunkt i bedrifter som allerede har etablerte HR praksis og ser dette mot dagens strategier og ytelse.

Man kan heller ikke si noe om de valgte HR praksis er det som gjør at noen bedrifter gjør det bedre enn andre, eller om det er slik at bedrifter som i utgangspunktet gjør det bra også investerer mer i arbeidet med menneskelige ressurser.

Å bevise eller motbevise tidligere forskning og konklusjoner er ikke en del av denne oppgaven. For videre arbeid baserer jeg på konklusjonen om at en sammenstilling mellom

organisasjonens overordnede strategier, HR- praksis og HRM – systemer har en påvirkning på forbedret ytelse.

2.7 Organisasjonsforpliktelse

I arbeidet med denne oppgaven har jeg valgt å bruke begrepet forpliktelse som en fellesbetegnelse for det engelske begrepet «commitment». På en måte kan dette være noe misvisende ettersom forpliktelse kan oppfattes som en plikt, noe man er nødt til å følge opp og som man må involvere seg i. «*Commitment*» er også blitt oversatt til engasjement eller forpliktende organisasjonsengasjement (bl.a. av Kaufman & Kaufman 2008; Rothwell 2007).

Jeg har på bakgrunn av ulike teorier, valgt å benytte forpliktelse som et felles begrep for å beskrive medarbeidere som er: personlig og følelsesmessig engasjert i organisasjonen, de er stolte av- og snakker godt om organisasjonen. Forpliktete medarbeidere føler en tilhørighet til- og identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier. Som det senere vil bli gjennomgått kan medarbeidere oppleve både ulike typer og ulike grader av forpliktelse.

Som nevnt innledningsvis, innebærer investering i menneskelig kapital, på lik linje som annen investering, en risiko. Risikoen i dette tilfellet er at ansatte som besitter verdifulle evner før eller senere kan velge å forlate organisasjonen.

For at fordelene organisasjonen oppnår som følge av investering i menneskelig kapital skal vedvare over tid, må de ansatte oppleve en forpliktelse til bedriften. Det følger dermed at det må satses på strategiske HR aktiviteter som fremmer forpliktelse hos de ansatte. Med andre ord vil implementering av forpliktelsesorienterte HR aktiviteter være avgjørende.

Istedenfor å begrense de ansattes vurderingsevne slik som man finner i kontrollorienterte HR tilnærminger (bl.a. bruk av snevert definerte jobbinstruksjoner, arbeidsforenkling, tett overvåkning, standardisering av prosesser og overdreven bruk av regler og prosedyrer), bør det heller tilrettelegges for frivillig involvering, engasjement og identifisering med organisasjonens mål (Gellatly et al. 2009). Medarbeidere som opplever en sterk forpliktelse for organisasjonen vil yte mer enn minimumskravet, ta på seg flere arbeidsoppgaver og organisasjonen vil være preget av lavere turnover, slik som ble gjenspeilet under kapitlet om forpliktelsesbaserte HR systemer og effektene av disse.

Det finnes ulike definisjoner på organisasjonsforpliktelse og i følge Meyer og Allen (1991) er det tre tema som er gjentakende for å definere og beskrive begrepet. Dette er følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, oppfattede kostnader forbundet med å forlate organisasjonen og plikten til å forbli i organisasjonen.

Forpliktelse presenterer en psykologisk tilstand som karakteriserer medarbeidernes forhold med organisasjonen og som har betydning for medarbeiderens avgjørelse for å fortsette- eller avslutte sitt forhold med organisasjonen. Med dette som bakgrunn, utarbeidet de den såkalte trekomponentmodellen, en konseptualisering av organisasjonsforpliktelse.

I trekomponentmodellen fremlegges forpliktelse som en flerdimensjonal modell som består av tre former for forpliktelse: affektiv-, kalkulerende-, og normativ forpliktelse. Hver komponent er en funksjon av forløpende årsaker og har ulike følger for medarbeiderens holdning til -og atferd på arbeidsplassen.

Meyer og Allen (1991) tok utgangspunkt i tanken om at alle tre typer forpliktelse er negativt korrelert til turnover, men at de påvirker annen arbeidsrelatert atferd på ulike måter. Med annen arbeidsrelatert atferd er det i den opprinnelige modellen til Meyer og Allen definert at forpliktelse kan ha ulike konsekvenser på følgende arbeidsrelaterte atferd på arbeidsplassen: turnover, oppmøte, ytelse og organisasjonsborgerskap (organizational citizenship behaviour).

Jeg vil her kort gå inn på ulikhetene ved de tre formene for forpliktelse, slik de er beskrevet i Meyer og Allen (1991):

Affektiv forpliktelse beskrives som medarbeiderens følelsesmessige tilknytning til-, identifisering med-, og involvering i organisasjonen. Medarbeidere som opplever en sterk tilstand av affektiv forpliktelse til organisasjonen, fortsetter å være en del av organisasjonen fordi de selv ønsker og velger å gjøre det. I teorien foreslås det bl.a. at det som øker den ansattes affektive forpliktelse vil være alt som øker kvaliteten til den enkelte ansattes opplevelser og erfaring i arbeidet, spesielt med tanke på økt opplevelse av selvstendighet og personlig kompetanse.

Kalkulerende forpliktelse viser til den ansattes bevissthet om både den sosiale og økonomiske kostnaden som følge av å forlate organisasjonen. Ansatte som opplever en overvekt av kalkulerende forpliktelse forblir i organisasjonen fordi de føler at de ikke har et bedre alternativ, de føler at de må bli fordi kostnaden med å avslutte forholdet er altfor høy. Denne type forpliktelse øker som følge av flere årsaker. En av årsakene er at medarbeidere over tid

akkumulerer personlig investering og ansiennitets fordeler som de risikerer å miste ved å bryte med organisasjonen. En annen årsak som bidrar til økt kalkulerende forpliktelse er mengden alternativer som er på arbeidsmarkedet, er det få alternativer, øker forpliktelsen. På den annen side argumenteres det at medarbeidere som har opparbeidet seg evner som lar seg lett overføre til en annen organisasjon eller stilling, vil oppnå lavere kalkulerende forpliktelse.

Normativ forpliktelse innebærer at medarbeidere opplever en pliktfølelse for å bli gjenværende i organisasjonen. Normativ forpliktelse kan oppstå i tilfeller der medarbeidere belønnes på forhånd i form av f.eks. kursing, videreutdanning eller andre type belønningsformer der medarbeideren får en følelse av at det blir gjort en investering i personen. Slike belønninger kan føre til at medarbeidere føler at de har opparbeidet seg en gjeld som må nedbetales. Sosialiseringserfaring (kulturell, familiær og organisatorisk) påvirker en persons grad av normativ forpliktelse. Det er en høy korrelasjon mellom affektiv og normativ forpliktelse, noe som indikerer at medarbeiderens følelser om hva man ønsker å gjøre og hva man bør gjøre overlapper hverandre.

Meyer og Allen (1991) betrakter affektiv, kalkulerende og normativ forpliktelse som komponenter av forpliktelse. Det vil si at de tre ulike formene for forpliktelse ikke er gjensidig utelukkende, men at medarbeidere kan oppleve alle tre former for tilknytning, men i ulik grad i ulike tider.

Videre kom Meyer og Allen (1991) frem til at det er en positiv korrelasjon mellom forpliktelse og arbeidsytelse, men at det er sterkest korrelasjon mellom affektiv forpliktelse og ønsket arbeidsrelatert atferd, noe som også er støttet av metaanalysen utført av Meyer et al. (2002). Dette kan komme av at det er naturlig å tenke at medarbeidere som har lyst til å være i organisasjonen vil handle mer i tråd med organisasjonens mål. Normativ forpliktelse har også vist å ha en positiv effekt på arbeidsytelse, mens kalkulerende forpliktelse virker å ha lavest positiv påvirkning. I følge Meyer et al. (2002) har kalkulerende forpliktelse ingen- eller en negativ påvirkning på ønsket arbeidsrelatert atferd i organisasjonen.

Ettersom forpliktelsen en medarbeider opplever består av alle de tre ulike komponentene, men i ulik grad, så vil det si at kombinasjonen av typer forpliktelse en medarbeider opplever, vil påvirke medarbeiderens arbeidsrelaterte atferd. Til eksempel så vil en medarbeider som opplever en høy kalkulerende forpliktelse og lav affektiv forpliktelse opptre annerledes enn en medarbeider som opplever lav kalkulerende forpliktelse og høy affektiv forpliktelse.

Førstnevnte forblir medlem av organisasjonen fordi man må og har muligens manglende alternativ, mens sistnevnte forblir i organisasjonen fordi personen selv ønsker.

Gellatly et al. (2009) gjennomførte en studie der de betraktet den relative sammensetningen av type forpliktelse. I denne studien ble kun kalkulerende og affektiv forpliktelse betraktet (normativ forpliktelse ble holdt utenfor pga. høy korrelasjon med affektiv forpliktelse). Formålet med undersøkelsen var å komme med føringer for hvordan organisasjoner kan tilpasse HR praksis for å forme og heve medarbeidernes helhetlige forpliktelse.

HR praksis som ble betraktet i denne sammenheng var begrenset til: *Utviklingsorientert* HR praksis der fokuset er som tidligere nevnt å øke de ansattes evner, *stabilitetsorientert* praksis med fokus på å sørge for stabile arbeidsforhold og *belønningsorientert* praksis som tar sikte på å motivere medarbeidere. Alle tre tilfaller under beste praksis- eller forpliktelsesorientert HR praksis.

Som figuren under viser, identifiserte Gellatly et al. (2009) fire ulike profiler der affektiv og kalkulerende forpliktelse enten fremkommer som høy eller lav (se figur 1 under):

		GRAD AV AFFEKTIV FORPLIKTELSE	
		LAV	HØY
GRAD AV KALKULERENDE FORPLIKTELSE	HØY	Fanget	Dedikert
	LAV	Uforpliktet/ Uengasjert	Emosjonell tilknyttet

Figur 1: Modell utarbeidet på bakgrunn av arbeidet til Gellatly et al. (2009)

Tilfellet der vi har en høy grad av kalkulerende forpliktelse og en lav grad av affektiv forpliktelse innebærer at medarbeideren må være medlem av organisasjonen, men har ingen

ønsker om å være det. Medarbeideren kan føle seg fanget, og dersom et bedre lystbetont alternativ dukker opp, vil medarbeideren mest sannsynlig avslutte sitt arbeidsforhold.

Ved forekomst av høy kalkulerende forpliktelse og høy affektiv forpliktelse så har vi et tilfelle der medarbeideren ønsker å bli, samt som det er tilstedeværelse av sosiale og/eller finansielle incentiver som man ikke ønsker å miste.

Når medarbeideren ikke må bli, men heller ikke ønsker å være medlem av organisasjonen, så har vi uengasjerte medarbeidere som er umotiverte i arbeidet.

Sist, men ikke minst har vi medarbeidere som opplever en lav grad av kalkulerende forpliktelse og en høy grad av affektiv forpliktelse. Disse medarbeiderne har en emosjonell tilknytning til organisasjonen og de forblir fordi de selv velger og ønsker. Medarbeidere med en høy grad av affektiv forpliktelse identifiserer seg med organisasjonen og oppfatter organisasjonens mål og verdier sammenfallende med deres egne.

De minst ønskelige profilene er der medarbeideren føler seg fanget eller uengasjert, mens den mest attraktive er profilen der medarbeideren er dedikert. Funn i undersøkelsen til Gellatly et al. (2009) viser at man ved bruk av en kombinasjon av utviklingsorientert – og stabilitetsorienterte HR praksis øker sannsynligheten for å få medarbeidere som tilhører profilen dedikert. De kom også frem til at alle tre HR praksis reduserte sannsynligheten for å tilhøre profilen med uengasjerte medarbeidere.

Resultatene over innebærer at ledelsen kan innføre ulike HR praksis som bidrar til ønskelig forpliktelse og dermed atferd i organisasjonen. Allikevel er det verdt å merke seg at vi ikke bare har høy og lav grad av forpliktelse, det er nok mer komplisert i virkeligheten ettersom vi som mennesker kan oppleve flere grader av forpliktelse enn de to ekstreme endepunktene. Sinclair et al. (2005) foreslår at mange medarbeidere faktisk befinner seg et sted imellom med moderat grad av affektiv og kalkulerende forpliktelse. Denne type medarbeidere har en viss emosjonell tilknytning til organisasjonen og en viss trang til å bli, men ikke i sterk grad. Det er også slik at vi på en dårlig dag kan vurdere HR aktiviteter som praktiseres i organisasjonen som kontrollorienterte og at det ikke er noe som er positivt eller motiverende, mens vi på en god dag kan oppleve mye positivt der vi ser at det er tilrettelagt for utviklingsorientert praksis også. Det vil derfor være vanskelig å oppnå samme resultater ved ulike målinger.

2.7.1 Organisasjonsforpliktelse og deltidsansatte

En annen studie som er relevant for denne oppgaven som betrakter organisasjonsforpliktelse er gjennomført av Jacobsen (1999). Dette er en empirisk studie der man ønsket å finne mer ut om antakelsen om at deltidsansatte har en lavere affektiv forpliktelse³ enn heltidsansatte. Utgangspunktet var at jo lavere stillingsbrøk en ansatt i organisasjonen har, desto lavere affektiv forpliktelse vil medarbeideren ha.

Funn viste at det ikke er en direkte sammenheng mellom stillingsbrøk og forpliktelse, men det er derimot en skjult sammenheng som i artikkelen blir omtalt som den «onde sirkelen for deltidsansatte». Dette innebærer at det er en indirekte effekt av deltidsansettelse som fører til medarbeidere med lavere forpliktelse. Dette som følge av at deltidsansatte får de minst utfordrende- og mest rutinepregede jobbene, samt som de blir mindre involvert i beslutningsprosesser i organisasjonen. Konklusjonen som kan trekkes ut ifra dette er at ledelsen ikke vil oppnå medarbeidere med økt affektiv forpliktelse dersom deltidsstillingene blir gjort om til heltidsstillinger. Ledelsen bør heller være oppmerksomme på å øke integreringen av deltidsansatte, trekke dem med seg i beslutningsprosesser og tilrettelegge for utfordrende arbeidsoppgaver.

Studien hadde dog et relativt lavt antall respondenter (233 stk), samt som de undersøkte kun en type organisasjon, det vil derfor være vanskelig å generalisere disse funnene, allikevel er resultatene i tråd med tidligere generell forskning om at forpliktelsesorientert praksis generelt øker forpliktelse, også den affektive.

Studiens funn er interessante ettersom det i produksjonsbedriften nettopp er gjennomført en prosess der flere deltidsstillinger er gjort om til heltidsstillinger.

2.8 Hvordan kan ledelsen påvirke medarbeiderens forpliktelse?

Teorien som er gjennomgått i forkant indikerer at HR praksis som faller under hovedprofilen forpliktelsesorientert HR der fokus er på opplæring og videreutvikling av medarbeidere,

³ | artikkelen «Deltidsansatte = Deltidsengasjerte» av Jacobsen (1999) blir affektiv forpliktelse referert til som følelsesmessig engasjement.

tilførsel av en stabil arbeidsplass, kollektive belønninger, anerkjennelse av medarbeidernes prestasjoner og autonomi hos medarbeidere har vist seg å bidra til økt forpliktelse hos medarbeidere.

Organisasjonsforpliktelse omtales som en jobbholdning og betraktes som en kontinuerlig holdningsprosess hos medarbeidere. Læring av holdninger skjer gjennom sosialiseringprosessen og Kaufman og Kaufman (2008) identifiserer 4 læringsmekanismer som er viktige for utviklingen av holdninger.

Imitasjon innebærer å speile atferd og holdning til andre mennesker som man f.eks anser som rollemodell.

Identifisering forklares som den prosessen der andres holdninger gjøres til ens egne.

Internalisering er en prosess der andres holdninger integreres og faktisk blir ens egne holdninger. Holdningene betraktes da som forankret i individet.

Integrering er læringsmekanismen der holdningene er forankret til individets grunnleggende personlige verdier, de er varige og stabile.

De to første mekanismene, imitasjon og identifisering anses å skje som en påvirkning utenfor individet, men oppstår f.eks som følge av gruppepress, behovet for sosial kontakt og tilknytning til noe eller noen. Internalisering og integrering betraktes som mekanismer der holdningen er blitt en del av personligheten og individet.

Kaufman og Kaufman (2008) nevner at nyansatte i organisasjonen gjennom ansettelsesprosessen inngår en psykologisk kontrakt som gjenspeiler gjensidige forventninger som f.eks. ansvarsområder, betingelser, utviklingsmuligheter, betingelser o.l. Denne kontrakten danner grunnlaget av de holdninger medarbeideren har ved start i organisasjonen. Ettersom forpliktelse er noe som utvikler seg over tid, må ledelsen kontinuerlig ha fokus på *soialiseringprosessen* og påvirke denne slik at medarbeideren utvikler en positiv identifikasjon med organisasjonens mål, verdier og oppgaver.

Mellomledere og linjeledere spiller en stor rolle i å etablere og vedlikeholde medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Imitasjon oppstår der medarbeideren f.eks. søker noen å identifisere seg med i organisasjonen og som regel vil dette være en annen person en ser opp til, en person en ønsker å likne på. På den annen side tenkes det at medarbeideren speiler sin

leder og dersom lederen ikke er forpliktet, så vil mest sannsynlig ikke medarbeidere heller være det.

I følge Salancik (i Kaufman& Kaufman 2008) har ledere fire grunnleggende påvirkningsfaktorer for å skape organisasjonsforpliktelse, noe som også gjenspeiler tidligere gjennomgått teori. Disse påvirkningsfaktorene er synliggjøring, tydeliggjøring, tilgang til irreversible goder og personlig ansvar.

Synlighet innebærer at den ansatt er synlig i organisasjonen og ikke bare enda et ansikt. At man knytter den ansattes navn og ansikt mot stillingen og arbeidsoppgavene.

Tydeliggjøring støtter opp effektene av synliggjøring av medarbeideren og innebærer at medarbeideren blir sett og anerkjent for sine prestasjoner. Fremmer stolthet over arbeidsoppgavene og bidrar til økt engasjement.

Irreversible goder er goder som ikke kan returneres og er uavhengig av forholdet til organisasjonen.

Personlig ansvar innebærer at medarbeideren blir involvert i beslutningstaking, får spillrom for sine arbeidsoppgaver og hvordan disse skal utføres. Åpner for samspill, involvering og et eierforhold til arbeidsoppgavene. Vil bidra til autonome medarbeidere som tar selvstendige avgjørelser, men som er i tråd med organisasjonens mål.

For å utvikle forpliktelse hos medarbeidere må fokuset være på mellommenneskelige forhold, hvordan ting gjennomføres og hvordan folk jobber sammen. Det er viktig å involvere medarbeidere i beslutninger. Forpliktelse må sees på i et langsiktig perspektiv ettersom fenomenet utvikles og bygges opp over tid.

Å bygge opp et arbeidsmiljø som fremmer forpliktelse er ikke noe HR avdelingen klarer alene. Det er behov for ledere som fokuserer på det positive og er konstruktive i sin tilbakemelding til medarbeidere.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil benyttet forskningsmetode bli gjennomgått. Formålet er å beskrive fremgangsmåte som har vært anvendt for å besvare på forskningsspørsmålet og begrunne hvorfor de ulike valgene er tatt. Underveis i hele prosessen er det forsøkt å opprettholde et objektivt og kritisk syn på gjennomføringen. Dette er gjort etter beste evne innenfor de gitte rammene med tanke på forkunnskaper og tidsavgrensning.

Til slutt i kapitlet diskuteres oppgavens validitet, reliabilitet og etiske retningslinjer.

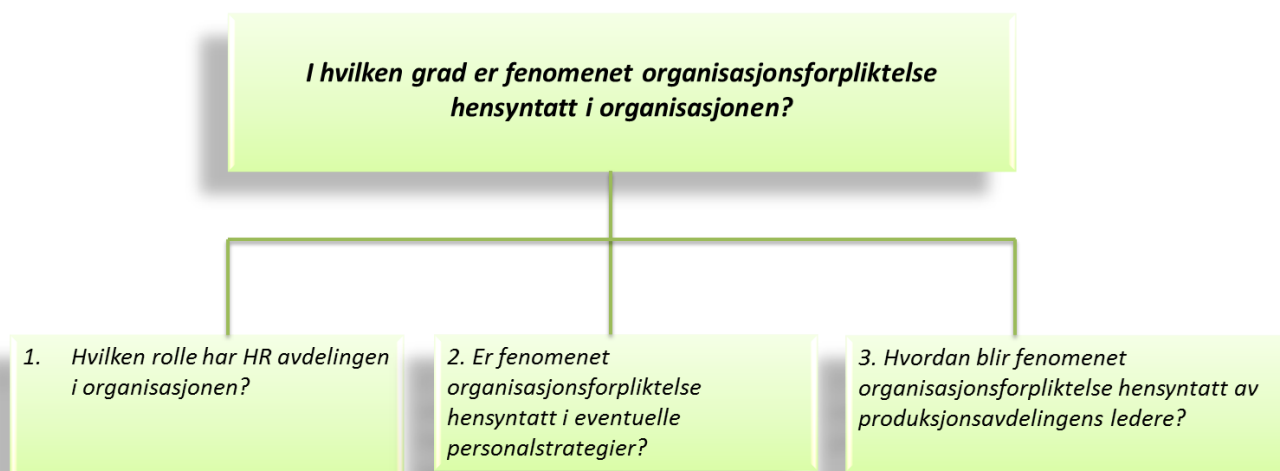
3.1 Arbeid med problemstillingen og valg av forskningsdesign

Som det ble gjennomgått innledningsvis, er formålet med dette forskningsarbeidet søker å avdekke om fenomenet organisasjonsforpliktelse er hensyntatt i organisasjonens personalstrategier og i utøvelsen av personalledelse. Forskningsspørsmålet gjentas her for en oppfrisking:

«I hvilken grad er fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt i organisasjonen?»

Med dette forskningsspørsmålet som utgangspunkt, ble det satt i gang arbeid for å øke relevant kunnskap om tema. Dette ble gjort ved å gjennomgå eksisterende teori, forskning og funn som ble ansett å være relevant for forskningsspørsmålet. Nøkkelord for tema som ble gjennomgått er bl.a. personalledelse, strategisk HR, ulike HR praksis, HR system og organisasjonsforpliktelse. Etter denne gjennomgangen ble det konkludert med at arbeidet måtte avgrenses ytterligere for at resultatet skulle bidra med nyttig og anvendbar informasjon for bedriftens ledelse. Arbeidet måtte også ferdigstilles innen en tidsramme.

I følge Thagaard (2009) anses arbeid med forskningsspørsmålet som en prosess som pågår gjennom hele prosjektet. Den kunnskapen forskeren oppnår i løpet av prosjektet bidrar til videreutvikling av forskningsspørsmålet. I tråd med denne tanken, ble hoved forskningsspørsmålet for denne oppgaven videre avgrenset ved å utlede tre støttende forskningsspørsmål:



Figur 2: Oppbyggingen av forskningsspørsmålet

Støttespørsmål 1 har fokus på HR funksjonen der forskeren søker å få innblikk i oppfatningen av HR funksjonens strategiske rolle i organisasjonen, samt hvordan konsernledelsen betrakter organisasjonens menneskelige ressurser, dette spesielt med tanke på produksjonsmedarbeidere. Videre er formålet å få økt kunnskap og innsikt i de rammer og retningslinjer som er satt for å skape verdi gjennom menneskelige ressurser og hvordan dette kommuniseres nedover i organisasjonen.

Støttespørsmål 2 søker å få informasjon med tanke på toppledelsens synspunkt for å trekke til seg, utvikle og beholde arbeidstakere.

Sist, men ikke minst, søker spørsmål 3 økt innsikt i den direkte relasjonen mellom linjeleder og produksjonsmedarbeidere med utgangspunkt i teori om personalledelse og HR praksis.

Etttersom oppgaven ikke søker å finne måling på variabler, men benytter tidligere forskningsresultater og teori som utgangspunkt, var det mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ casestudie, rettere sagt en teoretisk fortolkende enkeltcase.

I et case- studie er fokuset for analysen rettet mot én eller få enheter som kan være personer, grupper, organisasjoner, samt deler av- eller prosesser i en organisasjon. Hovedpoenget er å oppnå rikholdig informasjon om de enhetene eller case som studien fokuserer på. Styrken av case ligger i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser og er best egnet til å svare på spørsmål som starter med «hvordan» eller «hvorfor».

Formålet med å gjennomføre en teoretisk fortolkende enkeltcase er å beskrive, tolke og forklare et case i lys av etablerte begreper og teorier. Denne type studie bidrar dog ikke til å utvikle teoretisk innsikt videre, men til å anvende eksisterende teori til å kaste lys over spesielle saker (Andersen s. 71).

Undersøkelsesenheten i arbeidet med denne oppgaven har vært organisasjonens HR prosesser, både strategiske og operative.

3.2 Analyseenheten/ Undersøkelseskontekst

Produksjonsbedriften i dette tilfellet betraktes som undersøkelsesenheten, det vil si at det er stedet eller konteksten hvor undersøkelsen gjennomføres. Det som undersøkes er organisasjonens HR funksjon og HR prosesser med tanke på produksjonsmedarbeidere.

Som nevnt innledningsvis, er undersøkelsesenheten for denne avhandlingen en produksjonsbedrift som leverer produkter og tjenester til det offentlige og private bedriftsmarkedet. Bransjen bedriften opererer i, inngår i en av de få industriene som ikke kan flagges ut, men som krever nærhet til kundene.

Bedriften er lokalisert på Østlandet og er konsernets⁴ største produksjonsavdeling med tanke på produksjonstall, omsetning og antall ansatte.

Avdelingen er strategisk plassert på Østlandet, der hovedtyngden av det totale markedet befinner seg. Dette innebærer tøff konkurranse fra andre aktører i bransjen. Hovedtyngden av kundeavtalene er inngått enten via offentlige anbud eller forhandlinger med innkjøpssamarbeidspartnere for private aktører i markedet. Det som vektes i slike forhandlinger er pris, leveringspålitelighet, kvalitet og miljø.

Kundenes økte forventninger til stadig lavere priser legger et stort press på inntjeningsmarginene, noe som stiller krav til at bedriften stadig må finne nye arbeidsmetoder for å redusere sine kostnader på. Alt må skje raskere, smartere og med minst mulig manuell håndtering. Dermed investeres det stadig i ny teknologi og logistikkforbedringer.

⁴ Konsernet består i dag av totalt 19 avdelinger av ulik størrelse som er lokalisert rundt i Norge. Hovedkontoret er lokalisert på Vestlandet.

Allikevel gikk avdelingen med et underskudd i 2015 der lønnskostnadene utgjorde over 50 % av de totale driftskostnadene.

Endringene i markedet setter ikke bare krav til endring i teknologi, men også til de ansattes omstillingsevne, ettersom det forventes at de tilpasser seg ny teknologien og tillærer seg nye måter å jobbe på, og det skal skje raskt. Avdelingen blir målt på produktivitetstall pr. ansatt og trenden er at det ønskes at de ansatte skal yte mer til kortere tid.

Konsernet har en egen HR leder (konsernleder HR), som i følge Døving og Nordhaug (2010) er et viktig signal om personalområdets strategiske betydning i bedriften i den forstand at personalavdelingen fungerer som en strategisk stabsfunksjon og ikke kun som en administrativ støttefunksjon.

Hensikten med denne oppgaven har ikke vært å gi en detaljert analyse av bedriftskulturen, men bedriftskulturen er et viktig moment med tanke på oppgavens mål.

Ved produksjonsbedriften på Østlandet er det definert et sett kjennetegn som er basert på egen observasjon og diskusjon med flere av produksjonsbedriftens medlemmer. Disse er:

- 1. Flerkulturelt miljø:** Produksjonsmedarbeiderne representerer et bredt flerkulturelt miljø som fremkommer tydelig både blant fast ansatte og vikarer. Det oppleves at medarbeiderne søker til andre med samme kulturelle bakgrunn og dermed oppstår det klikkmiljøer.
- 2. Høy andel vikarer og deltidsansatte:** Vikarene som arbeider i produksjonen er hovedsakelig studenter. Flere av disse er innleid fra et vikarbyrå via Litauen. Vikarene fra Litauen arbeider i en tremånedersperiode før de avløses av nye studenter.
- 3. Produksjonsmedarbeidere med formell utdannelse:** I 2015 ble det av ulike årsaker satt et strategisk mål om at andel midlertidig ansatte (deltidsansatte og vikarer) ikke skal overstige 18 %. I forbindelse med dette ble flere vikarer ansatt på fast kontrakt. Av disse er det en relativt høy andel som har en formell og lang utdannelse fra sitt hjemland og benytter arbeidet i produksjonsbedriften som en døråpner for jobbmarkedet i Norge.
- 4. Lav turnover blant eldre:** Det er relativt lav turnover blant de eldre fast ansatte som har opparbeidet seg lang ansiennitet.

- 5. Noe utydelige rapporteringslinjer/rolleklarheter:** Avdelingen har i løpet av de siste fem årene hatt en stor vekst som har medført noen voksesmerter. Relevant for denne oppgaven kan nevnes måten avdelingen er blitt organisert på. Det er opprettet flere stillinger på mellomledernivå og det er opprettet flere nye administrative nøkkelroller. Dette har medført i noe uklare rapporteringslinjer og rolleutydelighet overfor produksjonsmedarbeidere.
- 6. Begrensede sosiale begivenheter:** I og med at avdelingen det siste året har hatt en trend med underskudd, er det begrenset med sosiale begivenheter for medarbeidere. Det som organiseres fast er derimot en julelunsj der opprinnelig lunsjtid er utvidet med en halv time.
- 7. Økt sykefravær i 2015:** Sykefraværet i 2015 er økt med ca. 2 % sammenliknet med 2014.
- 8. Teknologi:** Det er investert i ny teknologi som effektiviserer produksjonsprosesser. Noen medarbeidere opplever dette som en trussel, der det oppleves at egen innsats kan erstattes av teknologi.
- 9. Kjerneverdiene:** Fra ledelsen er det utarbeidet et sett med kjerneverdier som de ønsker skal gjenspeiles på tvers av avdelinger. Det er per i dag ikke iverksatt tiltak for arbeid og implementering av disse kjerneverdiene i organisasjonskulturen ved denne bestemte avdelingen.

Dette er noen sentrale kjennetegn som gjenspeiler kulturen i produksjonsbedriften og har vært relevant forhåndsinformasjon som er benyttet i arbeidet med denne oppgaven. Både det teoretiske rammeverket og valg av metode var i utgangspunktet basert på dette grunnlaget.

Det har dermed vært veldig interessant å gå i dybden vedrørende HR prosesser og organisasjonsforpliktelse sett fra konsernledelsens perspektiv på den ene siden og linjelederens perspektiv på den andre.

3.3 Utvalg

I følge Tagaard (1998) velges informanter i kvalitative casestudier strategisk med tanke på egenskaper og kvalifikasjoner de besitter, og som er viktige i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv. Antallet respondenter eller informanter i kvalitative studier avhenger av analyseformålet, metningspunktet (med tanke på når det oppleves at øvrige informanter ikke bidrar til ny informasjon) og tidsrammen.

For å få nødvendig og nyttig informasjon for å kartlegge HR avdelingens rolle og arbeid med organisasjonens personalstrategier har det vært avgjørende å få organisasjonens HR- leder som informant. Personen sitter i konsernets ledergruppe og rapporterer direkte til konsernsjefen. Dette innebærer at informanten har førstehåndsinformasjon og har vært med på å utarbeide eventuelle personalstrategier og styringsrammer vedrørende personalarbeid. Etter at dette intervjuet var gjennomført, var det et behov for å få mer informasjon om organisasjonens HR avdeling som en strategisk funksjon. Det ble derfor avholdt et intervju med konsernsjefen. Til sammen laget disse to intervjuene et solid grunnlag for forståelse av HR funksjonen fra et strategisk perspektiv.

For å få svar på spørsmål som forespeiler HR praksis falt valget på å benytte tre avdelingsledere som informanter. Dette med bakgrunn i at den enkelte avdelingsleder er den nærmeste lederen som har mest påvirkningskraft på produksjonsmedarbeidernes hverdag. Etersom intervjuet ble gjennomført i ferieperioden til en av avdelingslederne, var det ett frafall.

Totalt ble det gjennomført fire dybdeintervjuer.

3.4 Innsamling av data

Innsamling av data ble foretatt ved å gjennomføre tre separate forskningsintervjuer, et individuelt intervju med konsernsjef og konsernets HR leder og et gruppeintervju med to avdelingsledere. På forkant av intervjuene ble det sendt forhåndsinformasjon til informantene som forklarte hensikten med oppgaven og formålet med intervjuet. Det ble samtidig informert om at det var frivillig å stille opp og at informantene ville forbli anonyme. I og med at forskeren gjerne ville ha gjennomtenkte svar der informantene tenkte på reelle opplevelser ifm diskuterte tema, ble intervjuguiden sendt et par dager før gjennomføring.

Intervju med konsernsjef og gruppeintervjuet ble gjennomført ved personlig oppmøte i kontorlokalene på Østlandet, men intervju med konsern HR leder ble gjennomført via videokonferanse.

Hensikten med intervjuet er å oppnå informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. I boken «*Systematikk og opplevelse*» skriver Thagaard (2009) at intervjuet skal bidra med synspunkter og perspektiver andre mennesker, i dette tilfellet informantene, har om de tema som tas opp i intervjusituasjonen.

Et forskningsintervju kan utformes og struktureres på ulike måter og intervjutypen deles som regel inn i ustrukturert-, semistrukturert og strukturert intervju (Saunders et al 2003).

I den ene enden kan intervjuet være ustrukturert i den forstand at intervjuet gjennomføres som en flytende samtale mellom forsker og informant, der tema er forhåndsdefinert. Dette krever at forskeren har mulighet til å komme til essensen av det som er viktig med tanke på forskningsarbeidet og at forskeren klarer å styre informanten inn på de tema som er viktige, men intervjuet og spørsmålene tilpasses litt underveis for å oppnå best flyt av samtalen.

I den andre enden av skalaen kan intervjuet gjennomføres relativt strukturert der spørsmål er utformet på forhånd og rekkefølgen av spørsmålene er i stor grad fastlagt på forhånd. Det er en fordel å benytte seg av denne tilnærmingen når det skal foretas en sammenlikning mellom svarene til forskjellige informanter. Fordelen er at svarene er sammenlignbare, fordi alle informantene har svart på de samme temaene.

Den tredje fremgangsmåten, som er mest brukt i kvalitative intervjuer, og som ble benyttet i arbeidet med denne oppgaven, karakteriseres som et semistrukturert intervju. I dette tilfellet er

temaene som forskeren spør om hovedsakelig fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. Intervjuet gjennomføres som en samtale mellom forsker og informant der samtalen styres av de tema som forskeren ønsker å få informasjon om. Fleksibilitet i gjennomføringen av intervjuet er viktig med tanke på at nye relevante spørsmål kan dukke opp underveis, noe som kan gi forskeren ny innsikt og vinkling på problemstillingen eller åpne for andre relevante tema som ikke er tenkt på tidligere.

I følge Repstad (2007) er det å intervju folk på hjemmebane et psykologisk fortrinn, i tillegg til at det er enklere å gjennomføre i praksis. Gruppeintervjuet med avdelingslederne ble gjennomført på arbeidsplassen. Vi satt uforstyrret på et møterom som benyttes til møteformål til daglig. Dette bidro til at intervjuet opplevdes som en naturlig del av arbeidsdagen. Forskeren stilte også opp med litt snacks, frukt og kaffe for at det skulle føles mer som en hyggelig kollegaprat. Intervjuet med avdelingslederne fløt naturlig som en samtale, som også kan skyldes at forskeren og deltakerne er bekjente og er vant til å samarbeide i det daglige. Situasjonen opplevdes kjent og hadde ikke den kunstige følelsen som kan oppstå i sammenheng med intervjuutførelse.

Repstad (2007) drøfter at gjennomføring av gruppeintervju bidrar til at det lettere avdekkes reelle holdninger i en gruppe som respondentene er vant med, enn i et individuelt intervju. Dette gjenspeiler forskerens opplevelse av gruppeintervjuet. Informantene opplevdes ærlige og diskuterte med hverandre på områder som de ønsket å utdype på hver sin måte, noe som også samsvarer med det som drøftes i boken «Mellom nærhet og distanse» (Repstad 2007). Her poengterer forfatteren at samtalen i et gruppeintervju får en egendynamikk der den ene sier noe som så blir fulgt opp av den andre. Avdelingslederne opplevdes åpne og engasjert i de tema som ble diskutert.

Intervjuet med konsernleder HR foregikk over videokonferanse, samt mail- og telefon korrespondanse i ettertid da det oppstod behov for videre fordypning på visse tema. I og med at informanten har arbeidssted på Vestlandet og har en travel hverdag, ble det litt utfordringer med å få avtalt et intervjutidspunkt. Intervjutidspunktet ble utsatt flere ganger og dessverre ble det et tidspres da gjennomføringen av intervjuet først fant sted. Dette resulterte i at forskeren i etterkant måtte samle noen løse tråder i form av oppfølgende telefonsamtaler og korrespondanse via e-post.

Intervjuet som ble gjennomført med konsernsjefen opplevdes noe mer formelt der svarene var gjennomtenkte, saklige og rasjonelle. Svarene var faktabaserte og samsvarte godt med

hvordan organisasjonen profilerer seg. Informanten hadde satt seg inn i spørsmålene på forhånd og pratet og drøftet dette uten at det var særlig behov for oppfølgingsspørsmål. Mye av det som fremkom i dette intervjuet var i tråd med konsernleder HR sine synspunkter. Intervjuet ble dessverre gjennomført med et tidspress, men allikevel ble det avsluttet med at informanten la opp til ytterligere kontakt om det var behov for det.

Det ble benyttet båndopptaker ved gjennomføringen av gruppeintervjuet og videosamtalen. I tillegg ble det også notert nøkkelord underveis i det enkelte intervjuet som gjorde det enklere å huske på relevante spørsmål eller tema som kunne dukke opp og som ga grunnlag for oppfølgingsspørsmål.

I følge Repstad (2007, s. 76) blir intervjumetoden kritisert for å fokusere for mye på enkeltmenneskers meninger uten å ta hensyn til konteksten (f.eks. de sosiale og materielle strukturer og rammevilkår). Dette kan løses ved å stille konkrete spørsmål om hva som foregår i praksis og spørsmål om typiske hendelser som kan oppstå. I dette tilfellet var det en positiv ting at forskeren kjenner til organisasjonen og har kunnskap om reelle situasjoner som kan oppstå. Dette bidro til at forskeren fulgte opp med konkrete spørsmål under intervjuet.

3.5 Analyse av data

I forbindelse med analysearbeidet av intervjuene har fokuset vært på innholdet i det som ble sagt og ikke måten det ble sagt på eller hvordan (med tanke på kroppsspråk og toneleie) informantene uttrykte seg. Hensikten var ikke å sammenlikne de ulike informanternes svar mot hverandre, men heller å søke informantenes oppfatning av de ulike tema som var gjenstand for analysen for å oppnå en dypere innsikt i organisasjonens HR prosesser. Analysearbeidet har hatt en temasentrert tilnærming, som enkelt sagt innebærer at materialet deles inn i kategorier (Thagaard 2009).

Forskningsspørsmålet og støttespørsmålene ble benyttet som utgangspunkt for intervjuguiden (vedlegg 1). Denne ble sendt til informantene i forkant ettersom det var ønskelig at informantene tenkte igjennom spørsmålene på forhånd. Hensikten med dette var at informantene forhåpentligvis kunne knytte tema og spørsmål til faktiske hendelser før intervjuet tok sted. Ettersom forskeren ikke fulgte intervjuguiden slavisk, tillot dette at

informantene for det meste kunne prate fritt. Dette medførte at de fastsatte tema kom på bane under intervjuet i en annen rekkefølge enn det som fremkommer i intervjuguiden.

Analysearbeidet startet med at intervjuene ble transkribert kort tid etter at intervjuene var gjennomført. Dretter ble det transkriberte materialet strukturert ved hjelp av klassifisering i tema i henhold til emner som ble gjennomgått under teorikapittelet. I følge Repstad (2007) må klassifikasjon og analyse baseres på det som skal til for å besvare problemstilling og etter emner som går igjen og som er viktig for oppgaven. Man skal samtidig være fleksibel i den forstand at nye tema og refleksjoner kan oppstå, noe som gir forskeren mulighet til å se ting fra nye relevante perspektiv, men som forskeren ikke tenkte over i utgangspunktet.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet (pålitelighet) og validitet er uttrykk som benyttes for å si noe om kvaliteten og troverdigheten til forskningsarbeidet (Repstad 2007).

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og presis den oppnådde informasjonen er og om analysen er gjennomført uten feil og mangler. I følge Thagaard (2009) refereres det her til om en annen forsker ved bruk av samme forskningsmetode hadde oppnådd samme informasjon og resultat.

I og med at dette er en kvalitativ studie, kan det være utfordrende å si at en annen forsker hadde oppnådd identisk resultat. Som tidligere nevnt, tar dybdeintervju utgangspunkt i å fange opp og få innsikt i informantens personlige synspunkter og opplevelser av omgivelsene. Etersom mennesker videreutvikler seg og oppnår ny viten og lærdom med tiden, eksisterer det mulighet for at samme studie, gjennomført på et annet tidspunkt ville gitt andre resultater. Dette til og med om den ble gjennomført av samme forsker.

Det må også nevnes at forskerens tilstedeværelse i intervjuet kan påvirke de svarene som fremkommer i gjennomførte dybdeintervju. Forskerens forhold til organisasjonen og informantene i dette tilfellet kan ha vært med å oppnå andre type svar enn det som hadde kommet frem hos en annen forsker. En annen forsker måtte mest sannsynlig også brukt lenger tid på å sette seg inn i konteksten og det vil være naturlig å anta at en annen forsker ville brukt lenger tid på å oppnå samme type informasjon.

Det er allikevel forsøkt å ivareta påliteligheten i studien ved at forskningsprosessen er beskrevet nøyaktig. Forskeren har forsøkt etter beste evne å holde sine subjektive meninger for seg selv under gjennomføring av intervjuene for å ikke påvirke svarene til informantene. Transkribering av intervjuene bidrar til at forskeren ikke måtte fylle ut «tomrom» i hukommelsen, som hadde oppstått om det ikke var opptak av intervjuene.

Validitet skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om analysens gyldighet med tanke på samsvar mellom forskningsspørsmålet og den informasjonen som tas i bruk for å trekke konklusjonene. Spørsmålet som må besvares for å si noe om analysens interne validitet er om analysen kaster lys over valgt problemstillingen. Ekstern validitet sier noe om generaliseringen eller overførbarheten av resultatene. Spørsmålet som må stilles i dette tilfellet er da om resultatene av analysen ville vært gyldige i en annen organisasjon.

Det teoretiske rammeverket, problemstillingen og dens støttespørsmål var utgangspunktet for intervjuguiden. Intervjuguiden ble endret og tilpasset det enkelte intervjuet og informantens kunnskapsområde.

Det er gjennomført intervjuer med nøkkelinformanter som innehar kunnskap og kompetanse om tema som det ønskes økt innsikt i. Ved å få flere perspektiv, fra toppledelse og linjeledere har man fått et bredere bilde av både strategier og praksis.

Det har ikke vært forskningens formål å kunne overføre resultatene til andre undersøkelsesenheter som f.eks, andre organisasjoner. Hensikten har vært å belyse hva som er gjeldende for en bestemt undersøkelsesenhet.

3.7 utfordringer tilknyttet gjennomføringen og analysen

I og med at forskeren selv er ansatt i organisasjonen, har det vært noen utfordringer som man måtte ta hensyn til i arbeidet med oppgaven.

Å bevare et objektivt synspunkt har til tider vært utfordrende i og med at forskeren fem dager i uken befinner seg i relasjon med organisasjonen. Det har dermed vært både fordeler og ulemper ved å være en del av organisasjonen i dette tilfellet.

Thagaard (2009, s 79) drøfter det å være observatør i sin egen kultur og som er tanker som kan overføres når det kommer til datainnsamlingen og analysen i arbeidet med denne

oppgaven. Forfatteren nevner bl.a. at det kan være lettere å oppnå en forståelse av informantens situasjon fordi forskeren deler mange av de samme erfaringene som informanten. Hovedpoenget er allikevel å oppnå et perspektiv hvor forskeren kan se sin egen kultur med andres øyne.

Å være dette bevisst og klare å kjenne igjen når ens subjektive meninger sniker seg frem, har det vært nødvendig å stoppe opp og ta et skritt tilbake, for deretter å vurderer tema på nytt fra informantenes synspunkt.

En annen relevant utfordring som må nevnes er at informantene bevisst eller ubevisst kan legge skjul på visse synspunkter og ytringer, i frykt for at informasjonen skal komme frem i en annen sammenheng. Allikevel vil jeg si at intervjuene ble oppfattet som ærlige der det var oppnådd et gjensidig tillitsforhold. Et tegn på dette mener jeg er at informantene opplyste om informasjon de helst ikke ønsket å bli sitert på, noe som selvsagt er respektert. Informantene ytret også synspunkter og meninger som ga indikasjon om at temaene engasjerte de.

Et annet viktig moment er at forskerens kjennskap til informantene også bidra til at informanten ikke kan fremstå på en helt annen måte en daglig uten å bli gjennomskuet.

3.8 Etisk avveining

I studier der det er en direkte kontakt mellom forsker og informant slik som det er ved gjennomføring av personlig dybdeintervju stiller krav til at forskeren etiske ansvar (Thagaard 2009).

Det første kravet er at deltakerne er informert og samtykker til å delta i forskningsarbeidet. Det skal være en frivillig deltakelse der informanten kan trekke seg uten at dette skal oppleves som negativt eller ubehagelig. Deltakerne i dette prosjektet ble lovet full anonymitet og at de ikke ville bli direkte sitert på noe av det som kom frem. Det er helheten i det som kommer frem fra de ulike informantene som er viktig og som er benyttet i analysen.

Informanten har også mulighet til å trekke seg og ikke gi sitt samtykke i etterkant av intervjuet dersom det oppleves at det som kommer frem vil kunne lede negativt tilbake til informanten.

Det har vært en saklig tilnærming til analysen. Materialet er i dette tilfellet av slik art at det er mulig å identifisere hvem som har vært deltaker i intervjuene dersom medlemmer av organisasjonen leser det ferdige arbeidet. Det er derfor veldig viktig at informasjonen og analysen er saklig, der forskeren holder sin synsing og tolkning av måten ting blir sagt på utenfor analysen.

Metodisk sett er det riktig å presentere informantene slik vedkommende fremstår for forskeren, etisk sett er det viktig å skjule hans eller hennes identitet. Som nevnt over, er det i arbeidet med denne oppgaven lett for de som arbeider i organisasjonen å konkludere med informantenes identitet, allikevel vil ikke opplysningene som fremkommer i analysen være sensitive med tanke på person eller ha en konsekvens på deltakerne. Det vil heller bidra med ny innsikt for ledelsen.

4.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet fremlegges informasjon fra informantene og drøftes i tråd med den teoretiske referanserammen, som tidligere er fremlagt. Analysen danner så grunnlag for å kunne besvare oppgavens problemstilling(er).

4.1 HR avdelingens rolle i organisasjonen

Tidligere har det blitt nevnt hvordan sosiale og økonomiske endringer har vært med på å påvirke rollen til personalavdelingen og at HR i moderne organisasjoner har tilegnet seg en styringsrolle med hensikt om å bidra til å oppnå bedriftens strategiske mål.

For å vurdere HR- funksjonens strategiske rolle i denne aktuelle organisasjonen, er det tatt utgangspunkt i Huselids (1999) tre elementære forhold som må ligge til rette for at HR skal anses å ha en strategisk rolle i bedriften. Resultatene fra gjennomførte intervjuer gjennomgås i samme rekkefølge:

- **Tilstedeværelse av en ledelseskultur som er sammenfallende og støtter om virksomhetens overordnede strategi.**

Det fremkommer fra intervjuene at stillingen konsernleder HR er relativ ny i organisasjonen. Stillingen ble opprettet for fire år siden på bakgrunn av organisasjonens vekst. I tråd med økt markedsandel, ble det behov for økt produksjonskapasitet. Dette resulterte i nye lokale avdelinger og en relativ stor økning i antall ansatte. Konsernsjefen så da behovet for økt kompetanse på konsernnivå, slik at man kunne opprettholde veksten og samtidig tilfredsstille krav fra ulike interessenter.

Inntil da var det den enkelte lokale driftssjef som håndterte de personaladministrative driftsoppgavene med tanke på rekruttering, lønn, opplæring og HMS. Konsernsjefen selv håndterte det som kan betraktes som overordnede oppgaver innen HR; sentrale lønnsforhandlinger, lederutvikling med tanke på konsernledelsen, samt rekruttering og videreutvikling av ledere og nøkkelpersonell i andre deler av organisasjonen.

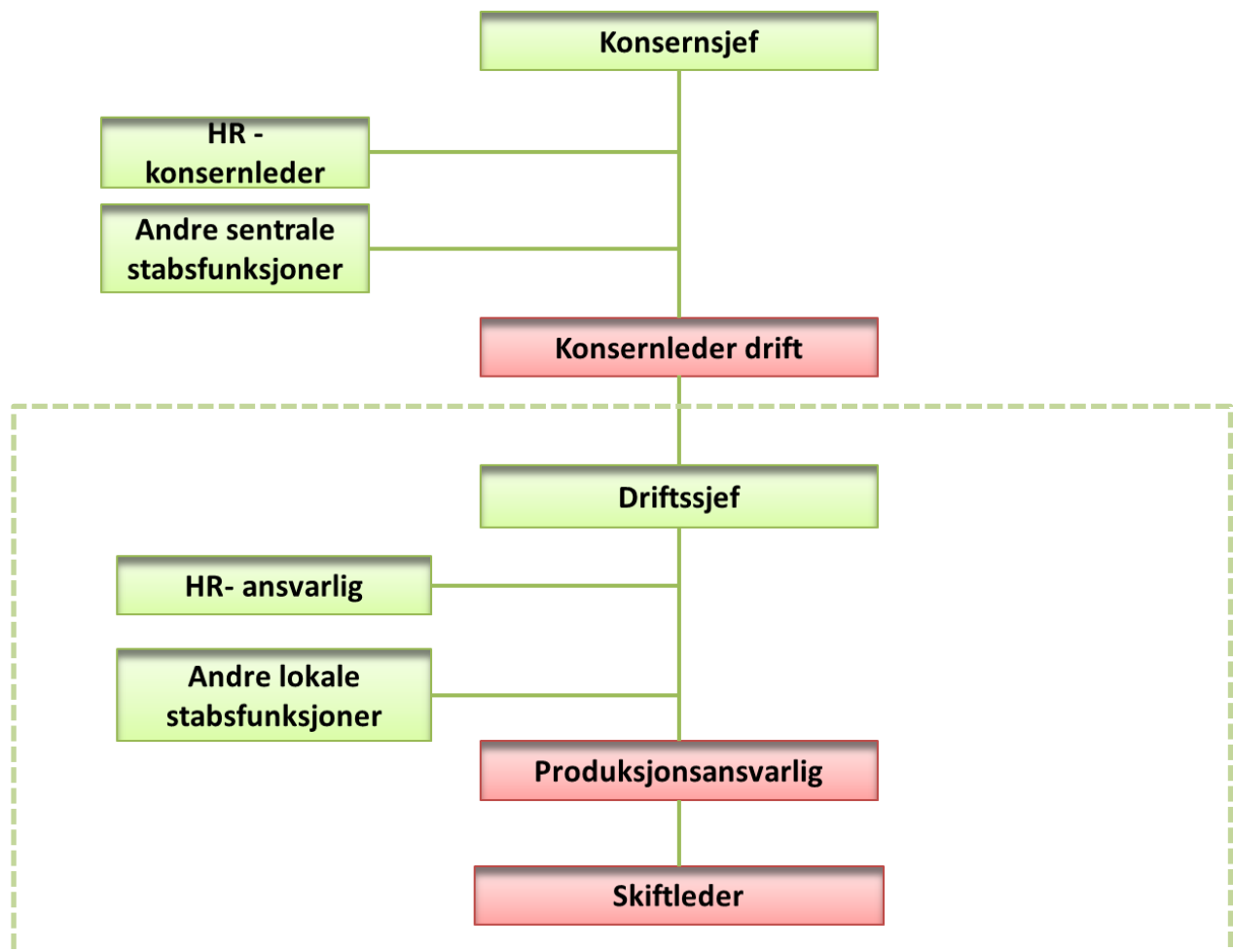
Det som kan fortelle litt mer om rollen til organisasjonens HR avdeling er at lønn betraktes som en økonomisk funksjon og er dermed underlagt økonomiavdelingen. Dette innebærer også at lønnsmedarbeidere er underlagt konsernleder regnskap i organisasjonskartet. I tillegg er HMS også en egen sentral stabsfunksjon og er dermed fjernet fra HR.

Dette er et strategisk tiltak, og kan tolkes på ulike måter. Det som fremkommer under intervjuene er at lønn inntil nylig var en outsourcet funksjon. Etersom lønnskostnadene de siste årene har utgjort den største andelen av de driftsrelaterte kostnadene, ønsket man å oppnå en større kontroll ved å integrere lønnsfunksjonen i organisasjonen. En annen årsak til at man valgte å legge lønn under økonomiavdelingen, er at konsernsjefen ønsker at HR leder skal fokusere på tiltak som vil bidra til verdiskapning igjennom de menneskelige ressursene i organisasjonen. Overordnet skal dette skje ved å ha fokus på utvikling av konsernorganisasjonen med tanke på ledelse på konsernnivå og nøkkelroller på lokalavdelingene, samt prosjekter som iverksettes for å bygge en yrkes stolthet (kommer mer om dette senere). HR konsernleder skal i tillegg være et rådgivende og støttende organ for lokalavdelingene.

Tolkning som kan gjøres med tanke på ovennevnte, er at organisasjonen har laget et klart skille mellom HR som en *administrativ* funksjon og HR som en *sosial* funksjon, der det virker som at formålet er å skape en balanse mellom myk og hard HR. Det økonomiske og administrative ved HR funksjonen holdes utenfor konsernleder HR sine ansvarsområder. Den sentrale HR funksjonen i denne organisasjonen skal ha fokus på de menneskelige ressursene med fokus på trivsel, motivasjon, holdninger, kommunikasjon og kultur i organisasjonen.

Videre fremkommer det at noen av lokalavdelingene har opprettet egne lokale HR – roller. Oppgavene som utføres av de lokale HR – medarbeiderne varierer, men hovedoppgavene er klargjøring av lønn, sykefraværsoppfølging og diverse HMS arbeid. Det er ikke en enstydig organiseringsform på tvers av de lokale avdelingene. Dette skyldes at avdelingene er av ulik størrelse og noen steder er flere roller kombinert, mens andre steder er det behov for at rollene blir delt på flere mennesker.

Selve organiseringen som er gjeldende for casebedriften er gjengitt i et forenklet organisasjonskart under (det som er innenfor stiplede firkant er spesifikt for casebedriften):



Figur 3: Utdrag av organisasjonskart for produksjonsbedriften på Østlandet- rammet i stiplede felt. Røde felt er nyopprettede roller. Organisasjonskartet viser rapporteringslinjene.

Som figuren over viser, er det en sentral stabsfunksjon for HR som er underlagt konsernsjefen. Denne funksjonen består i dag som tidligere nevnt, kun av én medarbeider og det er konsernleder HR. Casebedriften har opprettet en lokal rolle med tittelen HR- ansvarlig.

Funksjonene som er merket med rødt i organisasjonskartet er roller som er nyopprettede i 2016. Det har for denne oppgaven ikke vært hensikt å gi en bred forklaring på disse endringene, men det interessante er at disse endringene skaper en mer hierarkisk organisasjonsmodell. Dette indikerer i følge teorien mer fokus på styring og mindre plass til ledelse og autonomi for medarbeidere. Et slikt tiltak kan tenkes vil redusere muligheten for involvering av produksjonsmedarbeidere, som er et av elementene som bidrar til økt produksjonsforpliktelse.

Det som fremkommer under intervjuet med konsernleder HR er at man på sikt ønsker et tettere samarbeid mellom den enkelte lokale HR- funksjonen, driftssjef og HR konsern. Dette med tanke på kunnskapsdeling og at man bør bli flinkere til å samkjøre aktiviteter på tvers av avdelinger. Foreløpig har man fått til halvårige driftssjef samlinger der konsernleder HR også deltar. Det fremkom ikke om lokale HR medarbeidere har deltatt på samlingene.

➤ **En HR avdeling som er faglig dyktig og gjennomslagskraftig**

Av intervjuet fremkommer det at HR avdelingens rolle på konsernnivå er allsidig, men i stor grad er arbeidsoppgavene relatert til rekrutteringsprosesser-, kompetanseutvikling og omstrukturingsprosesser på ledernivå. Konsernleder HR bistår også den enkelte avdelingen ved behov, men det er begrenset hvor mye hun deltar i HR relaterte prosesser på de ulike lokasjonene. Alt avhenger av den kompetansen som allerede er ute på de lokale avdelingene og hvilke behov de har for ekstern støtte.

Ettersom de lokale avdelingene har ulike behov, må også HR – tiltakene tilpasses de ulike stedene.

Det fremkommer at de lokale produksjonsbedriftene står fritt til å iverksette HR tiltak som de mener det er behov for, men disse må være i tråd med hvordan ledelsen ønsker å «drive». Dette samsvarer med det teoretiske grunnlaget der iverksetting av tiltak som fungerer i en bedrift, eller på et tidligere tidspunkt, ikke nødvendigvis gir de samme effektene et annet sted.

➤ **HR ledere som er effektive «forretningspartnere og en HR funksjon som er strukturert til å støtte denne**

I kapittel to ble det gjennomgått at HR dreier seg om bruk av virkemidlene styring og ledelse i ulik grad for å koordinere atferd som er sammenfallende med organisasjonens strategier. HR

avdelingen sin strategiske rolle er, som tidligere notert, å være retningsgivende for linje- og mellomledere gjennom etablerte systemer og rutiner for utvikling av – og anvendelse av bedriftens menneskelige ressurser.

Av intervjuet med avdelingsledere fremkommer det at de opplever at mange av det de anser som HR relaterte oppgavene er delegert til avdelingsledere. De har selv ansvar for å følge opp oppgaver som bl.a. kontrollere timeforbruket, registrere og godkjenne lønn, registrere sykemeldinger i lønssystemet, gjennomfører ansettelse av produksjonsmedarbeidere og delta i konfliktsamtaler. Disse oppgavene har sakte, men sikkert blitt delegert til dem, uten at det har vært tilrettelagt for dette med retningslinjer og rutiner for arbeidet fra sentral hold. Dette har medført at noen avdelingsledere i god tro har gjort feil underveis. Det oppleves at disse HR relaterte oppgavene er tidstyver med tanke på det som anses som avdelingslederens viktigste jobb i produksjonsbedriften, som skal være å planlegge og ivareta den daglige produksjonen, samt være en tilstedeværende leder for produksjonsmedarbeiderne.

Konsernleder HR påpeker at man har et fremtidsønske om å samkjøre og koordinere HR aktivitetene mer på tvers av de ulike avdelingene. Det fremkommer også at det ikke er tilrettelagt med retningslinjer i forbindelse med rekruttering, opplæring og videreutvikling av produksjonsmedarbeidere. Dette har man ansett som noe den enkelte driftssjef, eller den lokale HR – medarbeider skal kartlegge.

Har HR funksjonen en strategisk rolle i organisasjonen? – Funns

På bakgrunn av gjennomgåtte resultater i ovenstående avsnitt kan det konkluderes med følgende:

- **Daglig leders holdning til HR:** Konsernsjefen (CEO) betrakter organisasjonens medarbeidere og HR funksjon som en mulighet for økt verdiskapning gjennom riktig rekruttering, opplæring og videreutvikling. Han anser det å tiltrekke seg de riktige folkene med de ønskede holdningene som meget viktig for organisasjonens fremtid. Dette gjenspeiles i ressursene som blir brukt til å rekruttere og videreutvikle ledere i organisasjonen. Et annet viktig funn er at man har valgt å skille ut alle administrative HR oppgaver fra HR konsernleder sin rolle. En slik oppdeling kan derimot føre til utfordringer med tanke på forståelse mellom HR- innsats og bedriftens bunnlinje. I følge Døving og Nordhaug (2010), må HR – medarbeideren klare å identifisere og dokumentere for HR tiltak som reelt har effekt på bedriftens verdiskapning og

bunnlinje. Ved å ha en skilt rolle, der HR – avdelingen operer på sidelinjen uten å ha full oversikt over økonomiske nøkkeltall (bl.a. lønnskostnader og andre måltall for ytelsesindikatorer) og hva som driver disse, vil det være vanskelig å si noe om hvilke tiltak som bør iverksettes. For å få til dette, stiller det dermed høye krav til samarbeid mellom de ulike rollene.

- **HR konsern og HR lokalt har ikke en naturlig kommunikasjonslinje:** Et annet moment som er viktig å belyse, er at HR- konsernleder og HR- ansvarlig på den lokale avdelingen har ulike funksjoner. Den lokale HR- ansvarlige har en administrativ HR- funksjon, mens den sentrale har en sosial funksjon. Tolkningen av dette funnet er at det kan oppstå noe mismatch mellom det som er tiltenkt å være strategisk forankrende arbeid og det som faktisk blir praktisert på avdelingene. Grunnen til denne påstanden er at den lokale HR- medarbeideren betraktes som lokal stabsfunksjon og rapporterer til den lokale driftssjefen. Dette innebærer at det ikke er en naturlig kommunikasjonslinje mellom konsernleder HR og den lokale HR medarbeideren, noe som bidrar til at kommunikasjon blir bearbeidet på veien. Kaufman og Kaufman (2009) nevner bl.a. at nedover kommunikasjon blir bearbeidet på veien mellom de ulike leddene, enten hensiktsmessig eller uhensiktsmessig. Mange små misforståelser kan få en snøballeffekt der disse forsterkes til grove fordreininger i sluttproduktet.
- **Tilrettelegging for linjeledere:** Det fremkommer at det er manglende systemer, rutiner og retningslinjer for rekruttering, utvikling av – og anvendelse av bedriftens menneskelige ressurser med tanke på produksjonsmedarbeidere. Arbeidet på dette planet i dag har vært begrenset til å definere måltall som i form av sykefravær, timeforbruk, overtidstimer og andel midlertidig ansatte.

På bakgrunn av funn konkluderes det her med at organisasjonens HR – funksjon innehar en strategisk rolle til en viss grad, men begrenser seg til arbeidet med å tiltrekke til seg og beholde gode ledere og nøkkelpersonell, noe som kan tenkes å få positive ringvirkninger nedover i organisasjonen. Allikevel forutsetter strategisk HR- styring et sett av langsiktige planer som er relatert til organisasjonen som en helhet (Døving&Nordhaug, 2010), noe som pr. i dag ikke er til stede i denne organisasjonen. Den lokale HR medarbeider har arbeidsoppgaver som er relatert til tradisjonelle og administrative oppgaver. I casebedriften er mange av HR – relaterte arbeidsoppgaver er delegert til avdelingsledere.

4.2 HR – strategier, produksjonsstrategi og HR praksis

4.2.1 HR strategier (tiltenkt HR)

Organisasjonens strategier revideres for tre år om gangen. Hovedfokus i strategiprosessen er økonomi, marked og vekstmål for organisasjonen. HR leder konsern er med i utarbeidelsene av strategiarbeidet, men det fremkommer at det ikke er skriftliggjort eller formalisert konkrete personalstrategier. Det fremkommer fra intervjuene at det ikke foreligger formaliserte og skriftlige taktiske planer med tanke på å tiltrekke, utvikle og beholde arbeidstakere. Det er lagt mer vekt på hvordan HR – funksjonen skal formes for å støtte om bedriftens andre utviklingsplaner. Dette er også noe som er i tråd med funnene i forrige delavsnitt. Selv om det ikke finnes et sett av skriftlige personalstrategier, har ledelsen satt mål som er viktig for organisasjonen og som skal være styringsgivende for de lokale avdelingene.

Konsernsjefen nevner at det for 2016 er utarbeidet et års hjul der ulike HR – aktiviteter er ført opp etter et års syklus. Dette skal vise når ulike aktiviteter skal gjennomføres og hvorfor de skal gjennomføres. Års hjulet betraktes ikke som personalstrategi i den forstand som det er diskutert i forbindelse med denne oppgaven, men er en periodisk plan som støtter om andre relevante aktiviteter i organisasjonen, dette kan f.eks. være åpning av nye anlegg og planlegging av rekruttering ifm. dette, rapporteringer til offentlige instanser osv. Års hjul anses som et verktøy for å strukturere HR – funksjonen.

Både konsernsjefen og konsernleder HR påpeker at man i fremtiden skal ha fokus på å være en arbeidsplass med fornøyde medarbeidere på alle plan.

Med tanke på produksjonsmedarbeidere ønsker ledelsen at medarbeidere skal være stolte av arbeidsplassen sin og at det skal settes økt fokus på yrkesstolthet. For å få til dette anerkjenner ledelsen at det krever involvering av mange personer i organisasjonen. Som et ledd i dette arbeidet er det derfor i 2016 satt mer fokus på et tettere samarbeid med tillitsvalgte og verneombudet, ettersom dette er representanter for produksjonsmedarbeidere. Dette tiltaket er kommunisert på den halvårige samlingen for driftssjefene.

Et annet tiltak som er iverksatt i 2016 for å fremme interessene til produksjonsmedarbeidere er at man for første gang har gjennomført en prosess der medarbeidere er stemt inn i styret. Om dette er et resultat på bakgrunn av krav fra ansatte, eller om dette er noe som styret og

ledelsen selv foreslo, fremkom ikke under intervjuet. Det som fremkommer derimot er at konsernsjefen og konsernleder HR betrakter dette som en positiv utvikling, der produksjonsmedarbeidere får en arena til å drøfte saker og få innblikk i organisasjonen fra et annet perspektiv. Slik vil medarbeidernes utfordringer og interesser få en mye mer sentral plass.

Med tanke på produksjonsmedarbeidere, har ledelsen formalisert at medarbeidere skal beherske skriftlig og muntlig norsk for å være kandidat for fast ansettelse. Det er også målsatt at andelen midlertidig ansatte, inkludert sesongmedarbeidere og vikarer, ikke skal overstige 18 %. Bakgrunnen for dette er ønske om å dempe de effektene av at medarbeider med samme kulturelle bakgrunn søker til hverandre, som man mener skaper en segmentert kultur på arbeidsplassen. Ved å ha en lavere andel midlertidig ansatte og vikarer ønsker en å skape en sikkerhetsfølelse og stabil arbeidsplass for medarbeidere i produksjonen.

Flere av de lokale avdelingene, inkludert casebedriften har vedgått avtale om Inkluderende Arbeidsliv, de er med ander ord en IA virksomhet. Mål med IA-avtalen er å gi plass til alle som kan og vil arbeide.

På ledelsesnivå fremkommer det at rekrutteringsprosessen ilegges mye ressurser for å finne den rette personen til rollen. Det man ser etter, er ikke bare faglige kunnskaper og erfaring, men at personen faktisk passer inn i organisasjonen kultur og kan bidra med noe positivt til organisasjonens videreutvikling. Det vektlegges med videreutdanning og videreutvikling i form av bl.a. lederkurs eller andre belønningsincentiver som fremmer intern verdiskapning.

Konsernleder HR informerer om at hun ikke har vært delaktig i rekrutteringsarbeidet av produksjonsmedarbeidere og at det er den enkelte driftssjef som har ansvar for dette lokalt. Ved de større avdelingene, slik som casebedriften, er det den enkelte avdelingsleder som selv gjennomfører rekrutteringsprosessen. For fremtiden mener allikevel HR konsernleder at det vil være mer fokus på gjennomtenkte og formelle rekrutteringsveier der kompetanse, kvalifikasjoner og personlige egenskaper vektlegges, også i forbindelse med rekruttering av produksjonsmedarbeidere. Dette vil være i tråd med arbeidet for å skape yrkes stolthet.

Under intervjuet med konsernsjefen fremkommer det at man ønsker å satse på verdiledelse, som er i tråd med tankegangen om å skape yrkes stolthet og fornøyde medarbeidere.

Avdelingslederne opplever at det er manglende retningslinjer fra toppledelsen og at retningslinjene som blir gitt er inkonsekvente, samt gir rom for tolkning og misforståelser. Dette mener man gjenspeiler det at den enkelte lokale avdeling står mye på egne bein og at det kun er den enkelte lokale driftssjefen som blir inkludert i organisasjonens fremtidsplaner. I følge konsernsjefen er det driftssjefens oppgave å integrere lokalt de mål og styringsrammer som kommer fra toppledelsen.

Av intervjuet med avdelingsledere kommer det frem at man gjerne skulle hatt en årlig samling for medarbeidere på alle plan, der organisasjonens overordna strategier blir viderefremmet samtidig til alle medarbeidere. Mangelen på dette gjør at man ikke har en felles plattform der medarbeidere på alle plan engasjeres i organisasjonens mål. Dette fører til at man har fokus på sin egen avdeling og tar beslutninger som oppfattes som riktig i et bestemt øyeblikk, uten kanskje å ha vurdert hvordan dette vil påvirke helheten.

4.2.2 Produksjonsstrategi og HR praksis

Det er tidligere gitt indikasjon om at organisasjonen opererer i et marked som er prissensitivt og dette gjenspeiles i produksjonsstrategien til bedriften. Det som er formidlet internt i organisasjonen er at det siktes mot å være en kostnadsleder med sikte på å oppnå konkurransefordeler ved nettopp å ha lave driftskostnader. Dette skal man oppnå ved å ha kontroll på håndteringskostnadene og opprettholde fokus på produksjonseffektive prosesser. Den enkelte avdelingen blir målt på mengde enheter produsert pr. time og andre innsatsfaktorer (f.eks. energi, vann, kjemi osv.) som blir brukt pr. produsert enhet og ledelsen er kontinuerlig på jakt etter mer kostnadseffektive måter å produsere på.

Arbeidet i produksjonen er standardisert, og det fremkommer at rekruttering av produksjonsmedarbeidere er en forenklet prosess. Krav til rekrutteringsprosessen begrenser seg til tankegangen om at «så lenge personen er rask og frisk, er man kvalifisert til jobben». Rekrutteringsprosessen for produksjonsmedarbeidere er ikke prioritert i en hektisk hverdag. Det avdelingsledere ender opp med å gjøre, er enten å tilkalle rekrutteringsbyrået som sørger for å sende en person på dagen, eller så plukkes en vilkårlig person ut fra den store bunken av søknader.

Avdelingslederne poengterer at det i produksjonen er behov for en fleksibel arbeidsgruppe der man ikke gjør seg avhengig av personen. Det oppleves et stort press fra ledelsen om å holde

timeforbruket nede og lønnskostnader overvåkes nøye. For å være fleksibel, innebærer dette at man ideelt ikke bør ha flere fast ansatte enn det som er behovet for å betjene lavsesongen, og at arbeidstokken for høysesongen justeres ved bruk av vikarer og midlertidig ansatte.

Produksjonsbedriften er som nevnt, en IA virksomhet og er bl.a. pliktig å tilrettelegge for eldre og andre medarbeidere så langt som mulig for å holde sykefraværet nede og eldre værende på jobb. Å opprettholde denne avtalen i produksjonsbedriften kan skape utfordringer ettersom disse tiltakene ikke er i tråd med organisasjonens produksjonsstrategi.

Arbeidsoppgavene er fysisk krevende i form av gjentakende statiske bevegelser og produktiviteten må holdes på et tilfredsstillende nivå. Produksjonslokalene er utstyrt med tellere på den enkelte maskinen og avdelingsledere overvåker produktiviteten til den enkelte produksjonsmedarbeider. Om en medarbeider ikke arbeider raskt nok, må avdelingsleder undersøke hvorfor personen ikke klarer å holde det tempoet som man burde klare.

Dette bidrar til at avdelingslederne føler seg splittet ettersom de har personalansvar for den enkelte medarbeider på deres avdeling og ønsker å opptre som en rettferdig og tilretteleggende leder, men dette må gjøres uten at det går utover produktiviteten.

Det som pleier å skje er at personen med nedgående produktivitet blir satt til å gjøre noe annet, men avdelingsledere påpeker at dette bare blir en måte å «flytte problemet» på og man vet ikke om den totale effekten av et slikt tiltak vil gi gevinst totalt sett. En annen utfordring som kan oppstå ved å flytte en produksjonsmedarbeider fra en arbeidsstasjon til en annen, er at dette oppleves som et nederlag for medarbeideren.

Det har i kjølevannet av siste års dårlige resultater blitt gjennomført flere organisatoriske og strukturelle endringer, der man har redusert bemanningen på noen av avdelingene, men man har økt produktivitetskravet. Den enkelte medarbeider må yte mer på kortere tid. Det fremkommer at produksjonsmedarbeidere ikke belønnes kollektivt eller individuelt for prestasjonene.

4.2.3 HR strategier, produksjonsstrategi og HR praksis - Funn

Resultatene som er fremlagt over bidrar til følgende funn:

- **Ulike HR strategier på ulike nivå i organisasjonen:** Når det kommer til arbeid med rekrutteringsprosesser og hva en ønsker å fremme i organisasjonen fremkommer det interessant nok ganske ulike svar fra toppledelsen og de lokale avdelingslederne. Dette funnet er i tråd med teorien på området som viser til at organisasjoner ofte tilegner seg ulik praksis for ulike medarbeidergrupper (Schwind et al., 2010). I dette tilfellet tolkes HR praksis for ledergruppen å være i tråd med på forpliktelsesorientert HR praksis ettersom det settes av store ressurser for rekruttering, videreutvikling og opplæring av ledelse personell. Det som virker å kjennetegne HR praksis i produksjonsbedriften med tanke på produksjonsmedarbeidere, er fokus på styring og kontroll for å holde lønnskostnadene nede. Det er fokus på overvåkning av både individuelle- og kollektive prestasjoner. Etter ansettelse er det som regel minimal opplæring og lite rom for utviklingsmuligheter. Dette innebærer at HR strategien man har i produksjonsavdelingen i organisasjonen tilhører en kontrollorientert praksis og en paternalistisk tilnærming til HR strategien.
- **HR strategi motarbeider praksis i produksjonsavdelingen:** Et annet interessant moment er hvordan konsernledelsens mål om å holde andel deltidsansatte under en fastsatt grense, kan virke mot sin hensikt i produksjonsavdelingene. Det fremkommer at bruk av vikarer er det som muliggjør at man kan variere arbeidstokken og enklere tilpasse timeforbruket til den produksjonsmengden som kreves. Det er en ting å sette seg mål, men disse skal også være økonomisk forsvarlige og gjennomførbare for organisasjonen. For det er slik at enhver HR tiltak skal bidra til høyere verdiskapning enn det det koster å gjennomføre tiltaket.
- **Manglende plattform for felles informasjonsdeling:** Selv om man ikke har skriftliggjort personalstrategiene, kommer det tydelig frem at toppledelsen har en visjon på dette området. Det fremkommer allikevel at tiltenkte strategier og tiltak ikke kommuniseres til alle deltakerne i organisasjonen, som igjen gir rom for misforståelser.

4.4 Organisasjonsforpliktelse

Delen av intervjuet som tok for seg fenomenet organisasjonsforpliktelse hadde som formål å finne ut det var tatt hensyn til dette i personalarbeidet, på strategisk nivå eller i utøvelse av direkte personalledelse av den enkelte avdelingsleder. Det fremkom at organisasjonsforpliktelse ikke var et begrep informantene hadde et forhold til. Dermed var det ved å diskutere organisasjonskulturen, sosialiseringprosessen, holdninger på arbeidsplassen, samt elementer innenfor rekruttering-, utviklings- og opplæringsprosessen av produksjonsmedarbeidere som gjorde det mulig kartlegge elementer tilhørende organisasjonsforpliktelse slik det fremkommer under teorikapittelet.

Da organisasjonskulturen og sosialiseringprosessen ble drøftet fremkom det en tydelig differanse i refleksjonen rundt disse begrepene avhengig om samtalen tok sted med toppledelsen eller avdelingslederne.

Toppledelsen beskrev en fremtidsorientert og offensiv organisasjonskultur der det er høy fokus på videreutvikling og vekst. Kjennetegn ved kulturen som blir beskrevet av toppledelsen er at den er preget av fremtidsorienterte mennesker som forblir i organisasjonen fordi de trives. Konsernsjefen tar opp at kjerneverdiene til organisasjonen beskriver godt de holdninger som man mener gjenspeiles i organisasjonen. Ved spørsmål om hvordan de ønskede holdningene kommuniseres i organisasjonen, fremkommer det at det benyttes i profileringsarbeidet ut mot kunder og at det forventes at den enkelte driftssjef og avdelingsleder skal kommunisere og handle i tråd med disse holdningsskapende kjerneverdiene. Det presiseres derimot at at det oppleves at ulike kulturer råder på tvers av de lokale produksjonsbedriftene.

Årsaken til dette kan, i følge konsernsjefen, være at mange av de lokale produksjonsbedriftene er oppkjøpte bedrifter (inklusive casebedriften) som fra tidligere har sin egen organisasjonskultur. I forbindelse med dette har man ikke hatt et mål å gripe inn, bryte ned den eksisterende organisasjonskulturen, for så å bygge opp den bedriftskulturen som gjenspeiler kjerneverdiene. Man har ansett dette som noe som vil falle på plass med tid ved å ha gode ledere på den enkelte lokasjonene.

I teorien blir organisasjonsforpliktelse omtalt som en kontinuerlig holdningsprosess hos medarbeidere og at læring av holdninger skjer gjennom sosialiseringssprosessen.

Tidligere kom det frem at rekrutteringsprosessen av produksjonsmedarbeidere er en kort prosess. Før ansettelse er det lite vurdering av personens bakgrunn, holdninger og hvordan personen vil bidra til å fremme ønskede holdninger på arbeidsplassen. Ettersom ansettelsesprosessen i følge Kaufman og Kaufman (2008) gjenspeiler gjensidige forventninger, så vil de minimale kravene til medarbeideren bidra til å forme de holdningene som oppstår i utgangspunktet.

Det fremkommer at tid er en knapp ressurs og at det er et ønske om at HR avdelingen bidrar mer i arbeidet med rekrutteringsprosessen. HR avdelingen kan da gjennomføre intervjuet og evaluere på bakgrunn av personlige egenskaper og dermed ha kandidatene klare når det er behov for disse. Da kan avdelingsledere ha fokus på personalledelse i det daglige arbeidet. Konsernleder HR er også inne på samme tanke og at man i fremtiden skal se på hvordan man skal kunne utforme en rekrutteringsstrategi og mulig gjøring av denne i praksis. For fremtiden ønsker hun at det skal være en større form for gjennomtenkt ansettelse der man ikke bare «henter en person fra gata», men vurderer personen for hvordan han/hun vil passe i miljøet. Man skal vurdere hva personen kan bidra med for å fremme et positivt arbeidsmiljø.

Det har hittil vært slik at interne opprykk forekommer uten at det har vært formelle rekrutteringsveier. Dette er noe man ønsker å endre på i fremtiden. Det skal være muligheter for interne opprykk og dette skal være ansett som positivt, men den ansatte skal da være en som faktisk er den som er best egnet for å utføre jobben.

Avdelingslederne kommenterer også mangelen på sosiale begivenheter i organisasjonen. På bakgrunn av det økonomiske bildet, har man valgt å redusere sosiale sammenkomster de siste par årene. Dette mener de er med på å bidra til at man ikke klarer å skape en organisasjonskultur som er i tråd med kjerneverdiene. Det fremkommer at man på eget initiativ har startet med dugnader i form av vinlotteri og for å samle inn nok penger til å gjennomføre en sommerfest for produksjonsmedarbeiderne.

Avdelingslederne mener at holdninger er noe som skapes fra toppen og at det oppleves som at mangelen på en felles arena for målsetting og mer pågående holdningsskapende arbeid er med å påvirke de holdningene man møter i det daglige arbeidet. Man opplever at økonomiske

måltall overskygger det menneskelige aspektet og gir lite rom og verktøy for å iverksette holdningsskapende tiltak.

Som et eksempel vises det til at man mister fokus på relasjonsbygging, og at det er en mangel på konstruktive tilbakemeldinger til produksjonsmedarbeidere. Det er kun ved gjennomføring av medarbeidersamtaler at man opplever at konstruktive tilbakemeldinger kommer frem, men flere av avdelingslederne har ikke fått mulighet til å gjennomføre medarbeidersamtalene de siste par årene.

Man forsøker å huske å rose medarbeidere, men avdelingslederne sitter igjen med dårlig samvittighet ettersom dette overskygges av de daglige kravene. Dette som følge av et følt press på tid og hele tiden å holde et jevnt tempo.

Avdelingslederne opplever videre at produksjonsmedarbeidere kommer og gjør jobben de blir satt til å gjøre og drar hjem. De opplever at medarbeidere ikke yter utover oppgavebeskrivelsen og at det har vært manglende evne til å samarbeide på tvers av arbeidsstasjoner.

Avdelingslederne påpeker allikevel at dette er noe de har vært klar over, og at det er satt i gang tiltak for å øke dette samarbeidet. Et av tiltakene er at produksjonsmedarbeidere blir satt på rullering av arbeidsstasjoner. Dette skal bidra til økt forståelse av hele prosessen og kan trå til på en annen arbeidsstasjon om det er behov for det.

Som det ble beskrevet under undersøkelseskonteksten, representerer medarbeidere i casebedriften et flerkulturelt miljø. De har også ulik bakgrunn med tanke på kompetanse, skrive- og språkferdigheter.

Med tiltak om rullering av medarbeidere har det kommet mer tydelig frem at man må være kritisk til hvilke personer som blir satt til den enkelte arbeidsstasjonen. Noe av utfordringen baserer seg på manglende skrive- og leseferdigheter, som fører til at noen ikke kan utføre diverse arbeidsoppgaver i produksjonen. Når en avdelingsleder har ansatt en person til å betjene en maskin, der det ikke stilles krav til skrive- eller språkferdigheter, så har man ikke hatt et langsiktig perspektiv om at denne medarbeideren senere kan bidra til å betjene en annen arbeidsstasjon.

På bakgrunn av dette har HR ansvarlig ved denne produksjonsbedriften søkt om-, og fått tildelt såkalte WOX midler⁵. I første omgang er det kjørt i gang norsk kurs for fremmedspråklige medarbeidere.

Interessen for kurset viste seg å være større enn man forventet, og i ettertid har man opplevd en positiv respons hos produksjonsmedarbeidere. Noen av produksjonsmedarbeiderne har uttalt at de opplever dette som første gang bedriften gjør noe for produksjonsmedarbeiderne.

Dette er interessant i og med at prosjektet finansieres av statlige midler og at medarbeidere ikke får lønn for tiden som går til kurset. Prosjektet er basert på frivillige innsats og bruk av fritid.

Et annet prosjekt som er iverksatt av konsernledelsen og finansiert av bedriftens midler, er fagopplæring. Prosjektet gjennomføres nå for andre gang og gir opptil 40 produksjonsmedarbeidere praktisk og teoretisk videreutdanning, som igjen gir grunnlag til å oppnå bransjerelevant fagbrev. Formålet med prosjektet er å skape yrkesstolthet og reflektere at bransjen er viktig og verdiskapende for samfunnet. I tillegg får medarbeideren et fagtillegg på kr. 8 pr time etter bestått fagprøve.

Avdelingslederne opplever at de personene som søker og oppnår fagbrevet viser en ny type engasjement på arbeidsplassen. De samme personene blir betraktet som gode støttespillere internt i bedriften og ilegges mer ansvar, samt som de selv i ettertid tar initiativ til å lære mer.

Selv om mange av vikarene og midlertidig ansatte har høyere utdanning fra sitt hjemland, blir disse personene ikke ilagt flere ansvarsområder utover en standardisert oppgave i produksjonen. Årsaken til dette er at man ikke ønsker å gjøre seg avhengig av en person som mest sannsynlig vil forlate organisasjonen når omstendighetene tillater det. I henhold til kravet om at øvre grense av midlertidige ansatte skal utgjøre 18 %, har flere av denne gruppen medarbeidere fått en fast heltidsstilling.

Det fremkommer videre at det er en oppfatning av lavt gjennomtrekk blant de eldre produksjonsmedarbeidere. Konsernsjefen betrakter dette som et tegn der medarbeidere føler seg ivaretatt.

⁵ WOX midler er en statlig tilskuddsordning som har til hensikt å øke basiskompetanse i arbeidslivet. I 2016 ble det tildelt 208 mill. til kvalifiserte søkere. Tilskuddet er øremerket prosjekter som skal øke medarbeiderens grunnleggende ferdigheter (www.wox.no).

. Det fremkommer at produksjonsbedriften foreløpig ikke har utarbeidet retningslinjer når det kommer til synliggjøring, tydeliggjøring, tilgang til irreversible goder og personlig ansvar, som også er i tråd med tidligere gjennomgang av at produksjonsbedriften praktiserer kontrollorientert HR.

4.4.1 Organisasjonsforpliktelse - Funn

Resultatene som fremkommer over vil i neste avsnitt brukes til å trekke ut de vesentlige funn med hensyn til organisasjonsforpliktelse i casebedriften og hva som fremmer eller hemmer organisasjonsforpliktelse, sett i tråd med teori og empiri på området.

- **Økt fokus på yrkesstolthet og tilrettelegging for basiskompetanse:** HR tiltakene som er relatert til utviklingsorientert HR praksis; fagopplæring og norsk kurs som vil bidra til økt kunnskap og kompetanse, betraktes som tiltak som vil bidra til å øke medarbeiderens organisasjonsforpliktelse.

I følge teorien kan medarbeidere oppleve en økt normativ forpliktelse når de opplever belønning i form av bl.a. kursing. Som man husker, innebærer normativ forpliktelse at medarbeideren opplever en pliktfølelse for å bli i organisasjonen.

Et annet gode som kommer frem ifm. fagopplæringen, er at oppnådd fagbrev bidrar til økt timelønn, samt som det fører til bransjerelevant kunnskap som vil være vanskelig å gjøre bruk av i annet arbeid. I tillegg innebærer fagopplæringen at medarbeideren må forbli i organisasjonen så lenge fagopplæringen pågår. Dette kan tenkes vil være med å øke medarbeiderens kalkulerende forpliktelse.

I følge Gellatly et al.(2009) vil utviklingsorientert HR praksis redusere sannsynligheten for uengasjerte/uforpliktete medarbeidere.

- **Lav turnover blant eldre produksjonsmedarbeidere** Et perspektiv å betrakte dette på er at den eldre garden i organisasjonen er produksjonsmedarbeidere uten formell utdanning. De har derimot opparbeidet seg ansiennitetsfordeler som bl.a. en lønn som de mest sannsynlig ikke ville klart å oppnå et annet sted, om de valgte å skifte jobb i dag. En stor andel av de eldre produksjonsmedarbeiderne har ikke 10-12 års

skolegang, som i følge Statistisk Sentralbyrå tilsvarer ferdighetskrav for prosess- og maskinoperatører. Disse medarbeiderne har derimot tilegnet seg en bransjespesifikk kompetanse gjennom lang erfaring. Et annet moment som kan tenkes å bidra til at de eldre forblir i organisasjonen er at det i dagens arbeidsmarked er færre industriyrker, men flere kontor- og service yrker. Disse momentene er i følge teorien i tråd med kalkulerende forpliktelse.

- **Deltidsstilling til Heltidsstilling:** I følge Jacobsen (1999) bør ledelsen være oppmerksom på at medarbeidere som får en heltidsstilling ikke vil oppnå økt organisasjonsforpliktelse på bakgrunn av dette. Ledelsen bør heller søke å gi mer ansvar til den enkelte medarbeider og integrere de i beslutningsprosesser.

- **Oppkjøpt bedrift:** Medarbeiders forpliktelse betraktes som jobbholdning. Det er gjennom sosialiseringprosessen at man kan påvirke medarbeiderens identifisering med organisasjonens mål og verdier. Sosialiseringprosessen i organisasjonen er en del av bedriftskulturen. Det at ledelsen bevisst har unngått å bruke ressurser på å bygge opp en bedriftskultur, kan være med å påvirke holdningene medarbeider har til organisasjonen. Ved å være lite fremtredende med organisasjonens mål og visjoner, så kan man kanskje si at mangelen på dette kan oppleves som den «nye normen».

- **Minimale krav til rekruttering av nyansatte:** Ansettelsesprosessen danner grunnlaget for de holdningsskapende arbeid der gjensidige forventninger gjenspeiles. Ved å ha minimale krav i rekrutteringsprosessen, kan man ikke forvente at man klarer å skape forpliktelse hos medarbeideren heller.

- **Interne opprykk:** Det fremkommer at det har vært tilfeller der det har vært interne forfremmelser, men uten at det er gjennomført uten at det har blitt gjennomført en rekrutteringsprosess. Man har da ingen forutsetning for å si at personen var den mest kvalifiserte søkeren. Dette kan av andre medarbeidere oppleves som urettferdig og at noen kanskje føler seg forbigått i prosessen.

- **Lite tilbakemelding:** Å se den ansatte og anerkjenne medarbeiderens prestasjoner er blant de viktigste påvirkningsfaktorene som ledere har til å påvirke medarbeiderens forpliktelse. Det vil derfor være naturlig å anta at fravær av dette vil virke negativt på organisasjonsforpliktelse.
- **Manglende tilstedeværelse av ekstrarolleatferd hos produksjonsmedarbeidere:** Dette indikerer at medarbeidere opplever lav organisasjonsforpliktelse. Motsatt viser teori og empiri på området at medarbeidere som opplever en sterk forpliktelse for organisasjonen tar på seg flere oppgaver enn minimumskravet.

5.0 Konklusjon

Forskningsspørsmålet som skulle besvares i denne studien var:

«I hvilken grad er fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt i produksjonsbedriften?»

For å finne ut av dette har man søkt å finne svar på 3 støttespørsmål:

1. *Hvilken rolle har HR avdelingen i organisasjonen?*
2. *Er fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt i eventuelle personalstrategier?*
3. *Hvordan blir fenomenet organisasjonsforpliktelse hensyntatt av produksjonsavdelingens ledere?*

Funn viser at HR som egen avdeling er relativ ny i organisasjonen, men har i dag en sentral HR funksjon, i tillegg til at det er opprettet lokale HR stabsfunksjoner der behovet har vist seg. Det fremkommer at den sentrale HR avdelingen kun har arbeidsoppgaver som er relatert til sosial HR (en del av myk-, eller forpliktelsesorientert HR). Endringer på HR feltet som har skjedd det siste året indikerer at den sentrale HR avdelingen er på vei til å få en strategisk rolle, men pr i dag kan man ikke si at dette er tilfelle.

Funn viser at det ikke er skriftliggjort eller formalisert konkrete personalstrategier, men konsernledelsen har i løpet av det siste året iverksatt ulike HR tiltak som i følge teori vil bidra til økt organisasjonsforpliktelse.

Casebedriften skal være en kostnadsleder og oppnå konkurransefordeler ved å ha lave driftskostnader. Ettersom lønnskostnadene i bedriften utgjør over halvparten av de totale driftskostnadene, er dette en kostnadspost man ønsker å minimalisere. Bedriften blir målt på produktivitet og andre innsatsfaktorer. Dette gjenspeiler tilstedeværelse av kontrollorientert HR praksis i bedriften, med liten rom for tiltak som vil øke organisasjonsforpliktelse.

Funn viser at konsernledelsen for fremtiden ønsker å ha mer fokus på HR tiltak som er i tråd med forpliktelsesorientert HR og har allerede iverksatt tiltak som kan tenkes å øke organisasjonsforpliktelse. Allikevel er dette tiltak som ikke inkluderer alle medarbeidere, samt som tiltakene er tidsbegrensede. Medarbeidere kan f.eks bare ta et fagbrev og når basiskurs er gjennomført, så er det foreløpig ikke satt tiltak for hvordan dette skal følges opp videre.

Det er den daglige utøvde personalledelse som har direkte påvirkning på relasjonene som utvikles i organisasjonen og funn viser at det ikke er tilrettelagt for forpliktelsesorientert HR praksis i det daglige og at avdelingsledere ikke har verktøy for å kunne praktisere forpliktelsesorientert HR.

På bakgrunn av dette konkluderes det med at det er en mismatch mellom HR politikk og HR praksis. *HR politikk* gjenspeiler organisasjonens hensikt eller retningslinjer for ulike HR program, prosesser og teknikker som bør gjennomføres utover i organisasjonen. I motsetning til HR politikk, utgjør *HR praksis* de faktiske programmer, prosesser og teknikker som faktisk gjennomføres i organisasjonen. Basert på det som fremkommer fra intervjuene, ønsker toppledelsen å ha på plass HR praksis som er i tråd med myk HR eller såkalte forpliktelsesorienterte HR, mens det som skjer i virkeligheten er HR praksis som er i tråd med hard eller kontrollorientert HR.

Best indikator for HR praksis er allikevel medarbeidernes opplevelse av disse (Wright 2002, s.29) og om tiden hadde tillatt det, ville det vært veldig interessant å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge produksjonsmedarbeidernes opplevelse av HR-praksisen for å se om denne er i tråd med ovenstående funn.

Refleksjon over oppgavens utforming

I og med at casebedriften måtte anonymiseres, har det ført til at studien ikke har kunnet trekke frem opplysninger som kunne avslørt organisasjonens identitet. Dette er en svakhet ved

oppgaven ettersom man ikke har hatt mulighet til å drøfte relevante tema fra bl.a. medieoppslag og organisasjonens kjerneverdier.

Strategisk HR og organisasjonsforpliktelse er emner med veldig mye omfattende teori og forskning. I ettertid ser man at man kunne trukket frem flere relevante teorier som hadde vært interessant for oppgaven, som f.eks. empiri sammenhengen mellom HR tiltak og medarbeidernes opplevelse av HR tiltak og sammenhengen mellom motivasjon og organisasjonsforpliktelse.

Casestudien hadde også fått økt grad av validitet og reliabilitet dersom det hadde blitt gjennomført intervjuer med produksjonsmedarbeidere, men dessverre strakk ikke tiden til dette.

Forslag til videre forskning

I denne studien er HR avdelingens rolle, organisasjonen HR strategier og HR praksis blitt undersøkt for å se i hvilken grad organisasjonsforpliktelse er hensyntatt i organisasjonen. Informantene i denne studien var medlemmer av konsernledelsen og avdelingsledere ved casebedriften. Det hadde vært interessant om man kunne gjennomført en studie som målte medarbeidernes grad av organisasjonsforpliktelse, for å se om resultatene ville vært i tråd med funn av denne studien.

Funn viser at det er flere tiltak som nylig er iverksatt og som kan tenkes å ha en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Å gjennomføre en studie for å undersøke effektene av disse HR tiltakene, ville også vært interessant for fremtidig forskning.

Det vil også være interessant å se om resultatene ville vært de samme om man gjennomførte samme undersøkelse ved en annen lokal produksjonsavdeling.

Referanser:

Andersen S.S. (2013) *Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. Utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Arthur J.B. (1994) *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy of Management Journal* 37.3 (1994): 670-687. Hentet fra WWW: <http://www.jstor.org/stable/256705>

Becker B.E & Gerhart B. (1996) *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. *Academy of Management Journal* 39.4 (1996): 779-801. Hentet fra WWW: <http://www.jstor.org/stable/256712>

Becker B.E & Huselid M.A. (1999) *Overview: Strategic Human Resource Management in five leading firms*. *Resource Management* 38.4 (1999): 287-301. Hentet fra kompendium for AOS331 Ledelse og HRM ,Våren 2014.

Delaney J.T. & Huselid M. (1996) *The Impact of Human Resource Management Practice on Perceptions Of Organizational Performance*. *Academy of Management Journal* 39.4 (1996): 949-969. Hentet fra WWW: <http://www.jstor.org/stable/256718>

Døving E. og Nordhaug O. (2010) *Fra HRM til strategisk HR- styring*. Kap. 15 i Ladegård G. & Vabo S.I.: *Ledelse og styring* (s.253-270). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen D.I (1999) *Deltidsansatte = Deltidsengasjerte?* *Magma* (3/1999). Hentet fra WWW: <https://www.magma.no/deltidsansatte-deltidsengasjerte>

Kaufman G. & Kaufman A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas B. (2005) *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*. *Magma* (3/2005). Hentet fra WWW: <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

Kuvaas B. & Dysvik A. (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård G. & Vabo S.I. (2010) *Ledelse og Styring*. Bergen, Fagbokforlaget

Macduffie J.P (1995) *Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. Industrial and Labor Relations Review 48.2 (1995): 197-221. Hentet fra WWW: <http://www.jstor.org/stable/2524483>

Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean, JR. David P. Lepak (1996) *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. Academy of Management Journal 39.4 (1996): 836-866. Hentet fra WWW: http://www.jstor.org/stable/pdf/256714.pdf?_=1463409464109

Meyer J.P & Allen N.J (1991) *A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review 1.1 (1991): 61-89. Hentet fra WWW: https://www.researchgate.net/profile/John_Meyer16/publication/222453827_A_Three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment/links/544189b40cf2e6f0c0f6332f.pdf

Meyer J.P, Stanley D.J, Hersovitch L. & Topolnytsky (2002) *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta- analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Journal of Vocational Behavior 61.1: 20-52. Hentet fra WWW: http://ac.els-cdn.com/S0001879101918421/1-s2.0-S0001879101918421-main.pdf?_tid=4dd6772c-1b80-11e6-88ea-00000aab0f02&acdnat=1463415035_55779ec7c3a7ee10f2edfc5e9ae8e27f

Repstad P. (2007) *Mellom nærhet og distanse*. 4. utgave (rev.). Oslo: Universitetsforlaget

Rothwell W.J. (2007) *Beyond Rules of Engagement: How Can Organizational Leaders Build a Culture that Supports High Engagement? A Dale Carnegie White Paper*. Hentet fra WWW: http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/Beyond_Employment_Engagement.pdf

Røvik K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Kap. 6: Fra ledelse til styring (s.145 - 160). Oslo: Universitetsforlaget. Hentet fra kompendium for AOS331 Ledelse og HRM, Våren 2014

Saunders M., Lewis P. & Tornhill A. (2003) *Research Methods for business Students*. Third ed. Essex, England: Pearson Education Limited.

Sinclair R.R., Tucker J.S., Cullen J.C. & Wright C. (2005) *Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles*. Journal of Applied Psychology 90.6 (2005): 1280-287. Hentet fra WWW: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/90/6/1280.pdf>

Schwind H., Das H. & Wagar T. (2010) *The Strategic human resource management* (s24-40). Hentet fra kompendium for AOS331 Ledelse og HRM ,Våren 2014.

Statistisk sentralbyrå (2011) *Standard for yrkesklassifisering*. Hentet fra WWW:

http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_201117/notat_201117.pdf

Thagaard T. (2009) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Wright P.M & Boswell W.R. (2002) *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. **Center for Advances Human**

Resource Studies. Cornell University. Hentet fra WWW:

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1051&context=cahrswp>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Utarbeidet for: intervju med konsernleder HR.

(Denne intervjuguiden ble benyttet som grunnlag for alle gjennomførte intervju. De spørsmålene som ikke var relevante for)

Forhåndsinformasjon til informant

Dette er en selvstendig masteroppgave i økonomi og administrasjon med fordypning i strategisk ledelse. Studiet gjennomføres ved NMBU i Ås.

Intervjuet er et viktig ledd av forskningsarbeidet og danner grunnlag for funn som er relevante for forskningsspørsmålet.

For å sikre at informasjon fra intervjuet kan analyseres på best mulig måte i ettertid, vil intervjuet tas opp med elektronisk båndopptaker.

All informasjon vil slettes straks materialet er analysert og informant forblir anonym.

Gjennomføringen av intervjuet er beregnet til å ta omtrent en time

Ønsker på forhånd å takke for samarbeidet!

DEL I: Introduksjon om oppgaven

Målet og motivasjonen for arbeidet med denne oppgaven har vært å oppnå en bredere og dypere forståelse for hvordan produksjonsbedrifter gjennom investering i menneskelig kapital kan oppnå forbedrede resultater og økt lønnsomhet.

En høy andel av forskningsartiklene som er gjennomgått i arbeidet med denne oppgaven redegjør for sammenhengen mellom ulike HR praksis og de ansattes – og organisasjonens ytelse. For produksjonsbedrifter er det avgjørende at ledelsen klarer å trekke ut det fulle potensialet til medarbeiderne for å kunne oppnå et overlegent ytelsesnivå og deretter økt konkurransefordel.

For at investering i menneskelig kapital skal gi vedvarende fortrinn, må medarbeidere forbli forpliktet til bedriften. Forskning viser at medarbeidere som er forpliktet er mer produktive og bidrar til høyere verdiskapning for organisasjonen.

DEL II: Intervjuguide

I. Bakgrunnsinformasjon om informant:

Kan du fortelle litt om din bakgrunn med tanke på:

- Utdanning
- Bakgrunn fra arbeidslivet
- Rolle i organisasjonen
- Arbeidsoppgaver

II. Organisasjonens HR strategier

1. Har konsernledelsen utarbeidet skriftlige personalstrategier?

- Felles for organisasjonen?
- Ulike strategier for administrasjonsmedarbeidere og produksjonsmedarbeidere?

Oppfølgingsspørsmål 1: Kan du fortelle litt om prosessen for utarbeidelse av personalstrategien?

- Arena
- Hvem blir involvert?
- Måltarbeidelsen
- Etc.

Oppfølgingsspørsmål 2: På hvilken måte kommuniseres strategiene ut i organisasjonen?

Oppfølgingsspørsmål 3: Hvordan opplever du at rammene satt igjennom personalstrategiene blir fulgt opp i praksis av de ulike avdelingene?

III. HR avdelingens rolle/funksjon

- 1. Hvordan er HR avdelingen organisert?**
- 2. Hvordan vil du beskrive arbeidsoppgavene til HR avdelingen?**
- 3. Hvordan er fordelingen av oppgaver relatert til personalarbeid (f.eks. rekruttering, opplæring, videreutvikling, medarbeidersamtaler, lønn, fraværsoppfølging etc.) fordelt med tanke på:**
 - HR avdelingens rolle
 - Driftssjefens rolle
 - Avdelingslederens rolle

(hvor går skillet mellom hvem som gjør hva?)

IV. Sosialiseringssprosess

1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen?
2. Hvordan vil du beskrive de holdninger man ønsker å fremme og integrere i organisasjonskulturen?
3. Hvordan blir disse ønskelige holdningene fremmet/ kommunisert utover organisasjonen (på tvers av avdelinger)?

V. Produksjonsmedarbeidere

- 1. Hvordan vil du beskrive den «perfekte» produksjonsmedarbeider?**

2. **Hvordan foregår rekrutteringsprosessen med tanke på produksjonsmedarbeidere?**
3. **Hvilke egenskaper ved medarbeideren settes det vekt på i rekrutteringsprosessen?**
4. **Hvilken mulighet for videreutvikling finnes det for produksjonsmedarbeidere?**

Oppfølgingsspørsmål 1: Er det satte retningslinjer ifm. dette?

5. **Hvordan foregår opplæringsprosessen av produksjonsmedarbeidere?**

VI. Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse i denne sammenheng er et samlebegrep for medarbeidere som er personlig og følelsesmessig engasjert i organisasjonen. Dette gjenspeiler medarbeidere som er stolte av- og snakker godt om organisasjonen og sist, men ikke minst, føler en tilhørighet til- og identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier.

1. **Hvordan er det tatt hensyn til dette fenomenet ved utarbeidelsen av eventuelle personalstrategier?**

Oppfølgingsspørsmål 1: Har det blitt utarbeidet retningslinjer i fm. :

- Synlighet av medarbeiderens rolle i organisasjonen
- Tydeliggjøring av medarbeiderens atferd/ belønning av ønsket atferd
- Irreversible goder (goder som følger medarbeideren uavhengig av medlemskap til organisasjonen)
- Personlig ansvar – involvering av produksjonsmedarbeidere i beslutningstaking



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway