

Andreas Wilhelmsen
Rita Sollund Krane

HR, styring og ledelse i offentlig sektor

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen ved HiOA

Sammendrag

I denne oppgaven benytter vi kvalitativ og kvantitativ metode for å undersøke hvilke HR-typer vi finner i offentlig sektor, hva som påvirker HR i offentlig sektor og hvilken vei utviklingen går. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse der vi har intervjuet 8 nøkkelpersoner i 3 direktorater. I tillegg har vi benyttet oss av data fra «Medarbeiderundersøkelsen i staten» for årene 2007, 2009 og 2012.

Resultatene av undersøkelsene viser at det finnes forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR i offentlig sektor. Vi finner også operasjonell og strategisk HR, men større grad av operasjonell HR. Utviklingen går mot mer forpliktelsesbasert og strategisk HR i direktoratene vi har undersøkt. Gjennom en regresjonsanalyse på dataene fra «Medarbeiderundersøkelsen i staten» 2012 finner vi også at styring og ledelse påvirker HR. Vi konstruerer begrepene «forpliktelsesbasert styring» og «forpliktelsesbasert ledelse», og viser at disse fremmer forpliktelsesbasert HR. Videre knytter vi disse begrepene til «public value management» og «nettverksstaten», og finner at disse paradigmene vil fremme forpliktelsesbasert HR i offentlig sektor.

Abstract

In this paper, we use qualitative and quantitative method to determine which HR-types we find in the public sector, what affects HR in the public sector and which way the trend is moving. We conducted a qualitative study where we interviewed eight key people in three directorates. In addition, we have used data from "Medarbeiderundersøkelsen i staten" for the years 2007, 2009 and 2012.

The results of our research shows that we find both soft and hard HR in the public sector. We also find both operational and strategic HR, but a greater degree of operational HR. The trend is towards soft and strategic HR directorates in the directorates we examined. Through a regression analysis on the data from the employee survey in the state in 2012, we also find that management and leadership affect HR. We constructed the terms "soft governance" and "soft management" and demonstrate that these promotes soft HR. Furthermore, we review these terms in regards to "public value management" and "The network state". We demonstrate that these paradigms will promote soft HR in the public sector.

Forord

Denne oppgaven er et avsluttende prosjekt som en del av et to år langt masterstudie ved Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Oppgaven er skrevet siste semester av studiet i perioden januar til mai 2016. Den utgjør 30 studiepoeng.

Det har vært et svært spennende og lærerikt semester der vi har fått mulighet til å fordype oss i forskning og problemstillinger som interesserer oss. Vi har begge lang arbeidserfaring fra offentlig sektor, og er veldig opptatte av den viktige rollen offentlig sektor spiller i et moderne demokrati. Gjennom arbeidet med oppgaven ser vi at det skjer, og kommer til å skje, svært mye spennende knyttet til HR, styring og ledelse i offentlig sektor fremover!

Arbeidet med oppgaven har gitt oss flere oppturer og noen få nedturer. I alle disse stundene har det vært veldig god støtte i å være to slik at vi har kunnet motivere hverandre når skrivekrampen var som verst, og gledet oss over oppturer sammen.

Vi vil rette en spesiell takk til alle informantene som velvillig stilte opp og ga oss svært mange spennende perspektiver når de delte av sine erfaringer. Vi vil videre takke Eivind Falkum ved AFI for god hjelp i oppstartsfasen, og Erik Døving ved HiOA for hjelp med den kvantitative analysen. En stor takk går til vår veileder Aagoth Storvik som har hjulpet oss godt gjennom hele prosessen.

En stor takk også til venner og familie for gode innspill og tålmodighet de siste månedene!

Oslo, 26. mai 2016

Rita Sollund Krane

Andreas Wilhelmsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	2
Forord	3
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling	10
1.2.1 Nærmere om forskningsspørsmålene	11
1.3 Oppgavens begrensninger	12
1.4 Oppgavens oppbygging.....	12
2.0 Teoretisk rammeverk	14
2.1 HRM – Human Resource Management	14
2.2 HR sin rolle i virksomheten	15
2.3 Linjeledernes rolle i HR	19
2.4 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM	21
2.4.1 Strategier for HRM.....	21
2.4.2 Beste-praksis-HRM	23
2.5 Styring og ledelse i offentlig sektor	26
2.6 Utvikling innenfor offentlig sektor.....	28
2.6.1 Traditional public management (TPM).....	29
2.6.2 New public management (NPM).....	29
2.6.3 Public value management (PVM)	31
3.0 Metode	34
3.1 Forskningsdesign.....	34
3.2 Kvalitativ metode	36
3.2.1 Intervju	36

3.2.2 Valg av informanter	37
3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene	38
3.2.4 analyse av data	39
3.3 Kvantitativ metode	39
3.3.1 Sekundærdata	40
3.3.2 Skalaer og faktoranalyse	41
3.3.3 Regresjonsanalyse	48
3.4 Gyldighet	53
3.4.1 Troverdighet	53
3.4.2 Bekreftbarhet	54
3.4.3 Overførbarhet	55
3.4.4 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	55
3.5 Ethiske vurderinger	56
4.0 Funn / Analyse	58
4.1 Organisering av HR-funksjonen i virksomhetene	58
4.1.1 Oppsummering (FS1)	60
4.2 Linjeleder sin rolle i HR	60
4.2.1 Oppsummering (FS2)	61
4.3 HR-praksiser i virksomhetene	62
4.3.1 Oppsummering (FS3)	69
4.4 Styring og ledelse av virksomhetene.....	69
4.4.1 Virksomhet 1	70
4.4.2 Virksomhet 2	70
4.4.3 Virksomhet 3	71
4.4.4 Regresjonsanalyse	71
4.4.5 Oppsummering (FS4)	71

4.5 Utvikling innenfor HR i offentlig sektor	72
4.5.1 Oppsummering (FS5)	75
5.0 Drøfting	76
5.1 HR sin rolle i virksomheten	76
5.2 Linjeledernes HR-rolle	80
5.3 HR-praksiser	82
5.3.1 Forpliktelsesbasert HR i virksomhet 1 og 3	82
5.3.2 Kontrollorientert HR i virksomhet 2	83
5.3.3 HR-praksiser oppsummert	84
5.4 Styling og ledelse i offentlig sektor	86
5.5 Utvikling innenfor HR, styling og ledelse i offentlig sektor	87
6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning	89
6.1 Konklusjon	89
6.2 Forslag til videre forskning	90
7.0 Litteraturliste	92
8.0 Liste – tabeller	97
9.0 Liste – figurer	98
10.0 Vedlegg	99
10.1 Invitasjon til å være med på undersøkelsen	99
10.2 Intervjuguide	100
10.3 SPSS	104

1.0 Innledning

Denne oppgaven handler om HR (Human Resources), styring og ledelse i offentlig sektor. Med HR mener vi alle aktiviteter knyttet til ledelse av menneskelige ressurser. Vi undersøker hvilke HR-typer vi finner i virksomhetene vi undersøker, hvordan styring og ledelse påvirker HR i offentlig sektor og på bakgrunn av resultatene gir vi en mening på hvordan vi mener utviklingen innenfor HR, styring og ledelse i offentlig sektor blir.

I dette kapitlet beskriver vi bakgrunnen for oppgaven, utledning av problemstilling og forskningsspørsmål. Videre går vi gjennom begrepsavklaring, begrensninger med oppgaven og til sist presenterer vi den videre oppbyggingen av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Offentlig sektor forvalter felles verdier i samfunnet, og sørger for at felles oppgaver gjennomføres. Sektoren har stor innvirkning på landets samlede verdiskaping og sysselsetter nær en tredjedel av alle ansatte i landet (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 18). Norge har en stor offentlig sektor sammenlignet med andre vestlige industriland, målt både i antall ansatte i forhold til folketall og offentlige utgifter som andel av bruttonasjonalprodukt (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 19). Offentlig forvaltning kan deles i ulike forvaltningsnivåer, statsforvaltningen og kommunal- og fylkeskommunal forvaltning (Statistisk sentralbyrå, 2013). Statsforvaltningen deles i indre og ytre etater, hvor regjeringen, departementene, direktoratene og statlige tilsyn regnes som indre etater. Dette er regjeringens forberedende, iverksettende og kontrollerende enheter. Alle øvrige statlige organer regnes som ytre etater (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 17).

Antall departementer og direktorater, og sammensetningen av disse kan variere. Per februar 2016 er det 16 departementer inkludert statsministerens kontor, og det er rundt 60 direktorater. Antallet har vært relativt stabilt siden 2002. Det er en sterk og langvarig vekst i offentlig sysselsetting. I perioden fra 1994 til 2014 økte antall årsverk med cirka 36 prosent. Denne veksten i offentlig sysselsetting har vært spesielt sterk i direktoratenes sentralenheter (NOU 2016:3, 2016, s. 165). I skrivende stund har statlig forvaltning cirka 160 000 ansatte spredt på ulike virksomheter i hele Norge. Sektoren ønsker å fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsgiver som kan rekruttere, utvikle og beholde de mest kompetente medarbeiderne. Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i

staten har utviklet en arbeidsgiverstrategi for 2016 - 2020 som ble signert av statens personaldirektør 8. april 2016. Strategien skal bidra til å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. En av tre hovedstrategier angir målsettinger og forventninger til de lokale arbeidsgiverne i staten. Dette handler blant annet om at de lokale arbeidsgivere skal styrke arbeidet med utvikling av lokalt lederskap, arbeide strategisk med kompetanseutvikling og arbeide for et godt og inkluderende arbeidsmiljø (Arbeidsgiverstrategi, 2016, s. 13).

Noe som kjennetegner hele det norske arbeidslivet, både privat og offentlig sektor, er «den norske modellen». Dette er et begrep som brukes for å beskrive det spesielle ved hvordan arbeidslivet er i Norge. Den norske modellen representeres ved et trepartssamarbeid mellom arbeidstakerorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og staten (NOU 2010:1, 2010). Det ligger flere prinsipper til grunn for trepartssamarbeidet, blant annet høy grad av medbestemmelse, styrerepresentasjon for ansatte og arbeidslivslovgivning som beskytter arbeidstakernes rettigheter (NOU 2010:1, 2010).

Offentlige virksomheter har et mye bredere spekter av mål og verdier enn virksomheter i privat sektor. Målene som blir satt kan også være mer motstridende enn i privat sektor (Døving & Strønen, 2014, s. 39). Det er mange hensyn må veies opp mot hverandre. Demokratiske hensyn, konstitusjonelle verdier og offentlig velferd vektlegges i mye større grad i offentlige organisasjoner. Ledere i offentlige virksomheter er ansvarlige overfor borgere og velgere i stedet for enkelte interessenter som i privat sektor. Offentlige virksomheter krever også mer åpenhet, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet enn privat virksomhet (Christensen, Egeberg, Lægreid, & Aars, 2014, s. 4).

Det har vært økt fokus på betydningen av de menneskelige ressursene i organisasjoner de siste tiårene (Døving & Nordhaug, 2010, s. 256). Human Resource Management (HRM) – er som akademisk begrep relativt nytt. Forskning på HRM og ulike perspektiver på HRM startet for alvor på 1980-tallet (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 23). En sammenheng mellom beste praksis HR og lønnsomhet er blitt påvist av forskere, blant annet av Huselid (1995), Pfeffer og Veiga (1999) og Jiang, Lepak, Hu og Bear (2012). I FAFO-rapporten “Etter- og videreutdanning i staten” skriver forfatterne at i en verden der teknologi, rutiner og prosedyrer globaliseres og blir mer og mer like fra virksomhet til virksomhet, vil evnen til å kunne produsere varer eller levere tjenester

i økende grad avhenge av de menneskelige ressursene i virksomhetene (Berg, Nebben, & Seip, 1999, s. 7).

Offentlig sektor har i løpet av de siste tiår vært gjennom flere reformer for å endre struktur, systemer og prosesser. Et eksempel på dette er new public management (Christensen et al., 2014, s.49) og public value management (Stoker, 2006, s. 41). Truss (2008) har gjennomført en undersøkelse i offentlig sektor i Storbritannia som viser at reformene i offentlig sektor har bidratt til et press om å bli likere privat sektor innenfor områder som ledelse, større kundeorientering, og et økt strategisk fokus. I offentlig sektor er lønnskostnader en stor del av utgiftene og derfor har personalledelse fått økt oppmerksomhet (Truss, 2008, s. 1071). Byrkjeflot (2008) bekrefter at det er samme utvikling i Norge. Det kan virke som om det i tillegg til økonomistyring og effektivisering i staten også er en dreining mot mer risikostyring, strategisk styring av menneskelige ressurser og omdømmestyring (Byrkjeflot, 2008, s. 24).

Med utgangspunkt i dette oppfatter vi det som om HR, styring og ledelse i offentlig sektor er et tema med økende aktualitet. Likevel finner vi lite forskning på temaet i Norge. Vi vet at offentlig sektor har et strengt lov- og avtaleverk, styres av tariffavtaler og har sterke fagforeninger. Dette vil legge føringer for hva den enkelte leder kan bestemme innenfor personalområdet (Byrkjeflot, 2008, s. 17). Vi mener det vil være interessant å finne ut hvordan HR, styring og ledelse utøves og prioriteres i sektoren.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen i tre virksomheter på direktoratsnivå i offentlig sektor. Formålet med studien er å undersøke hvordan HR, styring og ledelse praktiseres i virksomhetene. Vi fokuserer på HR-typene forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. I tillegg ser vi på grad av operasjonell og strategisk HR i virksomhetene. Når det gjelder styring og ledelse ser vi på hvordan virksomhetene blir styrt av departementene, og hvordan linjelederne i virksomhetene utøver arbeidet med HR.

Målet med studien er å svare på følgende problemstilling:

Hvilke HR-typer er mest utbredt i virksomhetene, påvirker styring og ledelse HR i offentlig sektor i Norge, og hvilken vei er det sannsynlig at utviklingen går innen HR, styring og ledelse i offentlig sektor?

For å svare på problemstillingen gjennomfører vi intervjuer med sentrale personer i de undersøkte virksomhetene. I tillegg benytter vi data fra «Medarbeiderundersøkelsen i staten» for å se på utbredelsen av forpliktelsesbasert HR i sektoren, og hvordan styring og ledelse påvirker dette. Her konstruerer vi begrepene «forpliktelsesbasert styring» og «forpliktelsesbasert ledelse». Medarbeiderundersøkelsen i staten gjennomføres jevnlig av Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) på vegne av Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD) (DIFI, 2016a)

For enklere å kunne svare på problemstillingen har vi utarbeidet fem forskningsspørsmål:

1. Har HR en strategisk rolle i virksomhetene?
2. Hva er linjeledernes rolle i HR-arbeidet i virksomhetene?
3. Er forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR mest utbredt i virksomhetene?
4. Hvordan påvirker styring og ledelse av offentlig sektor HR-arbeidet?
5. I hvilken retning er det sannsynlig at utviklingen innenfor HR, styring og ledelse i offentlig sektor går?

Forskningsspørsmålene er formulert med utgangspunkt i aktuell litteratur på området. Under følger en kort utdypning av hvert forskningsspørsmål.

1.2.1 Nærmere om forskningsspørsmålene

1. Har HR en strategisk rolle i virksomhetene (FS1)?

Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å finne ut av hva som er HR sin rolle i virksomheten og om denne rollen er på et strategisk nivå. Vi drøfter funnene fra intervjudata opp mot fire nivåer av strategisk HR fra litteraturen. Disse er nærmere definert i teorikapittelet.

2. Hva er linjeledernes rolle i HR-arbeidet i virksomhetene (FS2)?

Forskningsspørsmålet fokuserer på hva som er linjeleders rolle i HR-arbeidet. Om linjeleder har evner og muligheter til å utføre oppgavene knyttet til HR vil være tema her. Videre vil rollen linjeleder har som første kontaktpunkt mot HR-funksjonen drøftes nærmere.

3. Er forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR mest utbredt i direktoratene (FS3)?

Med dette forskningsspørsmålet vil vi undersøke styrkeforholdet mellom disse HR-typene i virksomhetene. Vi vil ta utgangspunkt i litteraturen som skiller mellom forpliktelsesbaserte (myke) HR-praksiser og kontrollorienterte (harde) HR-praksiser og drøfte dette opp mot virksomhetenes HR-praksiser. Videre vil vi bruke kvantitative data for å si noe om utbredelsen av forpliktelsesbasert HR.

4. Hvordan påvirker styring og ledelse av offentlig sektor HR-arbeidet (FS4)?

Her ønsker vi å se på hvordan styring og ledelse påvirker HR i virksomhetene. Alle virksomhetene er styrt av et departement, men er det forskjeller i måten de styres på? For å svare på dette benytter vi både informasjon fra intervjuene, men også kvantitative data for å se om styring og ledelse påvirker graden av forpliktelsesbasert HR i virksomheten.

5. I hvilken retning er det sannsynlig at utviklingen innenfor HR, styring og ledelse i offentlig sektor går (FS5)?

Med dette spørsmålet ønsker vi å se mer helhetlig på HR, styring og ledelse i offentlig sektor. Med de tidligere forskningsspørsmålene forsøker vi å plassere virksomhetene i teoretiske modeller, og med dette spørsmålet forsøker vi å gi en indikasjon på fremtidig utvikling basert på funn i undersøkelsen.

1.3 Oppgavens begrensninger

Vi gjennomfører en kvalitativ analyse i tre direktorater i statsforvaltningen. Det er totalt cirka 60 direktorater, noe som betyr at utvalget vårt er forholdsvis lite. De virksomhetene vi har valgt er av varierende art, og alle er nærme gjennomsnittsstørrelsen til et direktorat. Selv om man ikke kan generalisere funnene i denne oppgaven mener vi at funnene kan antyde noe om offentlig sektor generelt. Spesielt vil dette gjelde andre virksomheter på direktoratsnivå hvor alle har flere felles trekk. Dette er for eksempel styringen fra departement og et fagansvar innenfor sitt område. Vi mener disse fellestrekkene kan bidra til overførbarhet til andre direktorat. Unike trekk ved virksomhetene vi har undersøkt kan bidra til at det ikke er overførbarhet. Dette kan for eksempel være organisasjonskultur.

Vi benytter oss også av kvantitative data fra “Medarbeiderundersøkelsen i staten” til å undersøke utbredelsen av forpliktelsesbasert HR i sektoren, og hvordan styring og ledelse påvirker denne. Datagrunnlaget er begrenset slik at vi har ikke noen mulighet for å undersøke utbredelsen av kontrollorientert HR. Det vil si at undersøkelsen blir ensidig, og man må derfor være noe mer kritisk når man tolker resultatene. Vi kan ikke si noe om styring og ledelse også påvirker kontrollorientert HR.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks hovedkapitler. I kapittel to presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk. Først gir vi en beskrivelse av forskning innenfor HR-feltet, deretter presenterer vi relevant teori for hvert forskningsspørsmål. Teorien benyttes som utgangspunkt for drøfting av resultater som kommer fram i undersøkelsen. Til slutt i hvert delkapittel definerer vi hva vi forventer av funn innenfor hvert forskningsspørsmål.

Kapittel tre gir en oversikt over metodebruken i undersøkelsen. Vi beskriver og begrunner hvilket forskningsdesign og forskningsmetode som er benyttet for å svare på problemstillingen.

Kapittel fire omhandler resultater og analyse av datainnsamlingen. Vi presenterer resultater fra den kvantitative og den kvalitative delen av undersøkelsen i dette kapittelet. Resultatene presenteres ved bruk av sitater og tabeller.

I kapittel fem drøfter vi funnene fra kapittel fire opp mot relevant teori. Drøftingen deles inn etter forskningsspørsmålene. Til slutt i hvert delkapittel konkluderer vi på bakgrunn av det aktuelle forskningsspørsmålet.

I kapittel seks svarer vi på den overordnede problemstillingen og gir en oppsummerende konklusjon på oppgaven. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet beskriver vi litteraturen og det teoretiske rammeverket for studien. Kapitlet er inndelt i delkapitler basert på temaene i forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 1. Vi har formulert forventninger til funn i slutten av hvert delkapittel etter at vi har gått gjennom litteraturen på området. Forventningene til funn er basert på vår vurdering av. Teorien som presenteres i kapitlet er i hovedsak basert på forskning fra private utenlandske bedrifter med unntak av forskningsspørsmål 4 og 5.

Første delkapittel gir en innledning til HR-feltet. Her klargjør vi begreper og beskriver definisjoner som brukes innenfor litteraturen om HR. I de to neste delkapittel beskriver vi teori knyttet til HR sin rolle i virksomheten og linjeleders rolle knyttet til HR i virksomheten. I delkapittel 2.4 knytter vi teori til forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR, og vi ser på beste praksis HR. Delkapittel 2.5 omhandler litteratur knyttet til styring og ledelse i offentlig sektor. I siste delkapittel presenterer vi litteratur om reformer og utvikling innenfor offentlig sektor.

2.1 HRM – Human Resource Management

Som nevnt innledningsvis startet forskning på HRM og ulike perspektiver på HRM for alvor på 1980-tallet (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 23). HRM referer til alle aktiviteter knyttet til ledelse av menneskelige ressurser og arbeid i virksomheter (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 27). De fleste studier på feltet definerer HRM som individuelle praksiser eller en gruppe praksiser som påvirker ansattes atferd, holdning og prestasjon (Darwish, 2013, s. 7).

Det er likevel mange ulike definisjoner på hva HRM er, og hva som ligger i begrepet. I følge Keenoy (1997) har diskusjonen rundt HRM vært preget av et definisjonsproblem. Det skyldes primært at det ikke er, og aldri har vært et entydig begrep. Siden 80-tallet har HRM vært et fenomen med flere identiteter. I grove trekk har det blitt beskrevet som både en «hard» utilitaristisk kulturell praksis og som en «myk» humanistisk utviklingspraksis. For å unngå forvirring rundt begrepsbruken omtaler Keenoy HRM som en «-isme» og introduserer begrepet HRM-isme. Her søker han altså å beskrive alle betydninger og praksiser rundt HRM i dette begrepet (Keenoy, 1997).

En annen inngang er å se på HRM som et fagfelt i utvikling der man studerer forholdene til de ansatte og hvordan de blir styrt (Paauwe, 2009, s. 130). Med tanke på at selve organisasjonen også er i konstant endring med flere kunnskapsarbeidere og internasjonalisering er det vanskelig å se på HRM som et «ferdig» fagområde. Det er naturlig å tenke seg at HRM også endrer seg i takt med samfunnet. Mikkelsen og Laudal har en definisjon av HRM som også ivaretar utviklingen på området:

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

H – human: de menneskene virksomheten bruker for å oppnå sine mål

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

M – Management: ledelsen av ressursene” (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 30)

De omtaler altså HRM som «et sett av aktiviteter». Disse aktivitetene er selve byggesteinene i HRM-arbeidet, og refererer til ledelse av mennesker og styring av organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 30). Oppgavene knytter seg altså hovedsakelig til alle aktiviteter rundt det å planlegge, rekruttere, utvikle, anvende og «avvikle» menneskelige ressurser. Aktivitetene som er knyttet til HR-arbeidet gjennomføres delvis av en HR-enhet (stab, seksjon eller avdeling) og ledere med personalansvar i en organisasjon (Døving & Nordhaug, 2010, s. 254).

Vi legger Mikkelsen og Laudals (2014) sin definisjon av HRM til grunn i denne studien.

2.2 HR sin rolle i virksomheten

Første forskningsspørsmål er knyttet til om HR har en strategisk rolle i virksomheten. Her fokuserer oppgaven hovedsakelig rundt teorier om strategisk HR og rundt Ulrich et al. (2008) sin forskning om ulike HR-roller.

Personalfunksjoner og senere personalavdelinger vokste opprinnelig fram som et svar på blant annet økende størrelse og kompleksitet i bedriftslivet (Nordhaug, 1993, s. 22). Litteraturen beskriver HR-avdelingen i dag som en kompleks institusjon, den har mange ulike roller og må svare til flere enheter, uten å ha en klar avgrensning av ansvar (Welch & Welch, 2012, s. 599). Tidligere var det mest fokus på administrative oppgaver som for eksempel oppfølging av sykemeldinger. Nå er det forventet mer fleksibilitet og ansatte innenfor HR må også kunne delta i mer strategiske avgjørelser som for eksempel spørsmål om man skal legge ned et kontor. HR-funksjonen må altså kunne gjøre oppgaver som går ut over det rent operasjonelle og transaksjonsbaserte (Gill & Meyer, 2011, s. 6).

Strategisk HRM (SHRM) er et begrep som brukes for å vise hvordan HRM kan bidra som et element til å utvikle og realisere virksomhetens strategi (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 34). Det som er kjernen i SHRM er å lage en integrert link mellom HR-funksjonen og den overordnede strategien til virksomheten. Dette skal bidra til å øke bedriftens prestasjon og til å oppnå konkurransefordeler (Darwish, 2013, s. 9).

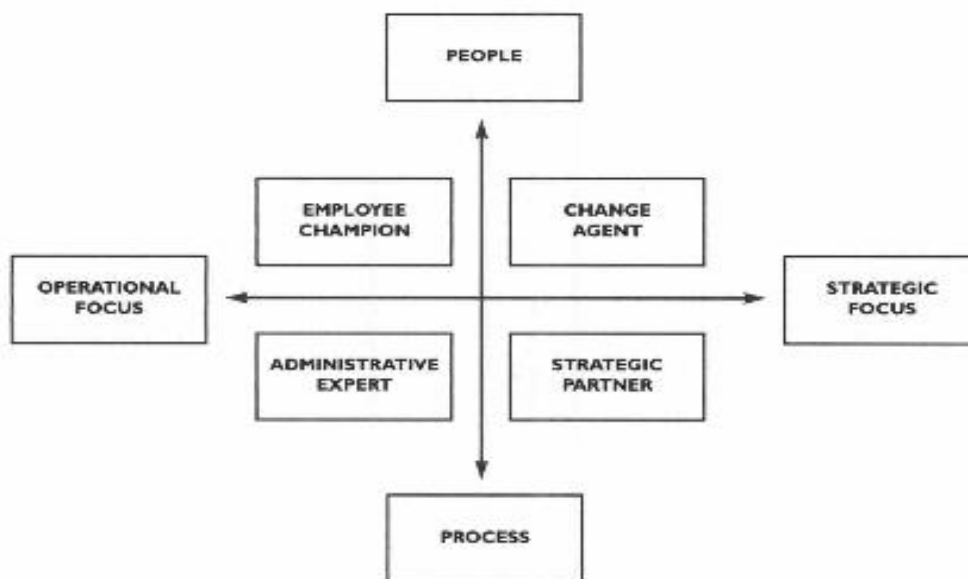
Litteraturen rundt HR-funksjonens rolle i organisasjonen skiller hovedsakelig mellom roller som primært dreier seg om administrasjon og de som i noen grad er strategiske. Strategiske roller har generelt blitt sett på som aktiviteter som har langsiktige implikasjoner, som for eksempel utvikling av integrerte HR-strategier, involvering i virksomhetens strategiske beslutningstaking og ledelse av organisasjonsendringer. Administrative roller er derimot sett på som rutineoppgaver knyttet til operasjonaliseringen av HR-praksiser og roller som er rettet mot de ansattes velferd (Truss, 2008, s. 1072).

Kuvaas og Dysvik (2013) skiller mellom fire nivåer av strategisk HRM:

1. HR-funksjonen opererer uavhengig av organisasjonens strategi
2. Organisasjonen forsøker å tilpasse HR-funksjonen til strategien
3. Organisasjonen tar HR i betraktning i strategiutviklingen
4. Kontinuerlig og likeverdig kobling mellom strategi og HR hvor begge parter setter premisser for hverandre.

På nivå 1 vil ikke HR-arbeidet være knyttet til virksomhetens strategi, men jo lenger man kommer mot nivå 4 vil det være mer og mer kobling mellom HR og strategi (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 32).

Connor og Ulrich (1996) har gjennomført en empirisk vurdering av HR-roller. De har definert fire ulike HR-roller; strategisk partner, administrativ ekspert, medarbeiderforkjemper og endringsagent (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Figur 1 viser de fire HR-rollene:



Figur 1. HR-roller. Kilde: (Connor og Ulrich, 1996, s. 42)

Modellen er basert på to dimensjoner, den horisontale aksene reflekterer spenningsfeltet mellom framtidig fokus (strategisk) og nåværende fokus (operasjonell). Den vertikale aksene gjenspeiler de motstridende krav som kan oppstå når det fokuseres på henholdsvis ansatte og prosess. I sammenstillingen mellom aksene dukker de fire HR-rollene opp (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Connor og Ulrich testet i hvilken grad HR-rollene kunne defineres og måles gjennom datainnsamling og faktoranalyse. Testen resulterte i bekreftelse av eksistensen til tre av de fire HR-rollene, men dataene skilte ikke mellom rollene endringsagent og strategisk partner. Det var imidlertid størst variasjon i dataene til disse to rollene, noe de mener tyder på at det er stor variasjon fra organisasjon til organisasjon på disse rollene. Forfatterne mener at det er tydelig at HR-funksjonen blir sterkere og også vil bidra mer som strategisk partner og endringsagent (Connor & Ulrich, 1996, s. 44). Videre vil vi gå nærmere inn på de ulike rollene.

Rollen som *strategisk partner* handler om å samkjøre HR-strategier og HR-praksiser med forretningsstrategien (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Dette innebærer at HR kan bidra til å nå organisasjonens overordnede mål og langsiktige strategier (Andersen & Kuvaas, 2009, s. 46). I praksis gjennomføres dette gjerne ved at HR-leder er representert i en virksomhets toppledergruppe. De har ekspertise på HR-området, samtidig som de har nok kunnskap og innsikt i forretningen til at de kan bidra med strategiutvikling (Andersen & Kuvaas, 2009, s. 46).

Endringsagent referer til å bistå organisasjonen med å bygge endringskapasitet. Det vil si at den hjelper til med å identifisere atferd som kan opprettholde konkurransevne (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Endringsagenter er ansvarlig for å levere organisasjonsendring og kulturendring. Rollen som endringsagent innebærer at HR skal være i forkant og initiere endring og sikre at endringskapasiteten er høy i bedriften (Lemmergaard, 2009, s. 185).

Administrativ ekspert representerer den tradisjonelle HR-rollen (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Rollen bygger på å sikre at tradisjonelle HR-oppgaver som for eksempel rekruttering og opplæring gjennomføres på en effektiv måte (Lemmergaard, 2009, s. 184). Andersen og Kuvaas (2009) har kalt denne rollen «funksjonell ekspert», de fokuserer på kunnskap, og hevder at ekspertise krever spesialisering, og ofte en bestemt utdanning. Uten kunnskap om HR-faget, for eksempel hvordan ulike belønningssystemer påvirker ansattes holdninger, motivasjon og atferd er det vanskelig å vurdere enkelttiltaks effekter og om tiltak samlet er internt konsistente eller ikke. De mener videre at hvis ikke kunnskapen er til stede er det ikke rart at HR først og fremst spiller en administrativ rolle (Andersen & Kuvaas, 2009, s. 47).

Rollen som *medarbeiderforkjemper* handler om å ta hånd om daglige problemer, bekymringer, og behovene til den enkelte ansatte (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Andersen og Kuvaas (2009) kaller denne rollen «ansattes talsmann», og den gjenspeiler viktigheten relasjoner spiller for å utvikle gjensidig forståelse og god kommunikasjon (Andersen & Kuvaas, 2009, s. 48). Rollen arbeider også for å ivareta de ansattes rettigheter og behov. Behovene kan ivaretas gjennom planer og rutiner som helse, miljø og sikkerhet, livsfaseprogram, mangfold og rådgivende arbeid (Lemmergaard, 2009, s. 184).

Ulrich et al. (2008) har i forlengelsen av HR-rollene til Connor og Ulrich (1996) utviklet fem nye HR-roller. De fem rollene er; transaksjonsbaserte HRM-tjenester, HRM-utvikling, HRM-implementering i førstelinjen, HRM ekspertsenter og HRM-ledelse (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008, s. 835). Disse rollene vil ikke bli gjennomgått i detalj, men utviklingen handler i hovedsak om at HR må operere som en bedrift i bedriften for å bidra til verdiskapning. For å kunne oppnå dette må HR-avdelingen ha en visjon eller strategi som definerer hvor de er på vei, et sett av mål som setter prioriteringer for arbeid og investeringer som er essensielt for å nå målene. Organisasjonsstrukturen må være slik at HR-funksjonen kan nå målene. I stedet for å måle enkle målbare HR-tiltak som ansettelse, opplæring, eller andre funksjonelle operasjoner, burde man heller måle resultater som støtter virksomhetens overordnede målsettinger (Ulrich et al., 2008, s. 830).

Teorien om strategisk HR og HR-roller som er presentert så langt er basert på undersøkelser i privat sektor. Truss (2008) gjennomførte en kvalitativ studie hvor hun undersøkte seks organisasjoner i offentlig sektor i Storbritannia og vurderte om HR-funksjonens rolle var endret til en modell mer lik den i privat sektor. Resultatene fra undersøkelsen var at HR-rollen hadde endret seg drastisk, spesielt i løpet av de siste ti årene. HR-rollen hadde både vokst i kompleksitet og den bidro mer til organisasjonen. I alle seks organisasjonene var det klare eksempler på at HR-rollen hadde blitt mer strategisk og proaktiv. Det var likevel klart at disse endringene ikke hadde tatt over for den tradisjonelle tilnærmingen til HR i offentlig sektor, de var *lagt til* de eksisterende HR-rollene (Truss, 2008, s. 1083).

Basert på omtalen av de ulike HR-rollene i dette kapittelet så har vi en forventning om at HR-rollen i offentlig sektor har strategiske aspekter *i tillegg* til en administrativ rolle.

2.3 Linjeledernes rolle i HR

I dette delkapittelet vil vi gå nærmere inn på teori knyttet til linjeledernes rolle i HR-arbeidet.

HR-seksjonen er ofte den som initierer nye retningslinjer innenfor HR og nye HR-tiltak, men det er som regel linjelederne som har hovedansvaret for å implementere dem. Det setter linjelederne i en viktig posisjon i forhold til virksomhetens HR-arbeid. Hvis ikke linjelederne er velvillig innstilt til det som kommer fra HR-funksjonen vil de gjerne ikke arbeide helhjertet for å

gjennomføre tiltakene. Hvis de likevel blir tvunget, kommer implementeringen til å skje halvhjertet (Armstrong & Taylor, 2014, s. 49). Guest og King (2004) fant at bedre HR avhenger ikke så mye av bedre rutiner som av bedre implementering og eierskap til gjennomføringen av linjelederne (Guest & King, 2004, s. 421).

Når HR i virksomheten får en større strategisk rolle vil mye av den daglige oppfølgingen av HR-oppgaver overføres til linjelederen. Det vil si at linjeleder får større ansvar for HR-oppgaver desto mer strategisk HR blir i virksomheten. Oppgaver som medarbeidersamtale, rekruttering, kompetansekartlegging og medarbeiderutvikling kan være eksempler på oppgaver som overføres fra HR-funksjonen til linjeleder (Døving & Nordhaug, 2010, s. 254). Virksomheten må sikre at lederne har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere HR-oppgaver. Mangel på kompetanse, stort arbeidspress og høye forventninger til linjelederne kan virke negativt på hvorvidt lederne ønsker å prioritere HR-oppgaver som en del av arbeidsoppgavene. Dersom linjelederne nedprioriterer HR-arbeidet vil HR rollen bli motarbeidet og kan ende opp med å bli «oppslukt» av administrativt og «ad hoc» arbeid (Ulrich et al., 2008, s. 845). Når linjeledere får større ansvar, blir ledelsevner viktige. Ledere må evne å håndtere både det faglige og oppfølging av medarbeidere. Dette er spesielt viktig på bakgrunn av at det i litteraturen pekes på at ansattes opplevelse av ledelse og HR-tiltak er avgjørende for arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 211).

Bos-Nehles et al. (2013) har undersøkt linjeleders rolle i implementering av HR-praksiser i lys av “Ability-Motivation-Opportunity (AMO)”-teori. Linjeledernes prestasjon i oppgaveutførelsen kan forklares med å bruke tre velkjente faktorer; de har evnen(A) til å utføre oppgaven, de er motivert (M) til å utføre oppgaven og de har mulighet (O) til å utføre oppgaven. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen de gjennomførte i studien viste at bare faktoren evner (A) hadde en positiv signifikant effekt på linjeleders prestasjon. Resultatene tyder på at det er det å ha de ferdigheter og kunnskap som er nødvendig for å implementere HR-praksiser som mest effektivt vil øke linjeleders prestasjon i implementering av HR-praksiser (Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise, 2013, s. 873).

Ledere må altså evne å kombinere faglig ledelse og oppfølging av medarbeidere. I følge Trygstad og Hagen (2007) har ledere i norsk offentlig sektor større fokus på den faglige rollen enn rollen

som personalansvarlig. Selv om reformer som NPM har vektlagt at profesjonell ledelse bør fremheves, er det innenfor statsforvaltningen en solid sektor- og fagkompetanse som er avgjørende for legitimitet som leder (Trygstad & Hagen, 2007, s. 98).

Vi forventer at linjelederne er mye involvert i det operasjonelle HR-arbeidet gjennom implementering av HR-praksiser og den daglige oppfølgingen av medarbeiderne.

2.4 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM

I dette delkapittelet vil vi presentere litteratur knyttet til HRM-strategier. Her vil Kuvaas og Dysvik (2013) sitt skille mellom forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM være sentralt. Videre vil vi gå gjennom teori knyttet til beste-praksis-HRM. Her vil Pfeffer og Veiga (1999) være sentral.

2.4.1 Strategier for HRM

Det er ulike måter å beskrive HRM-strategier på, men Harvard- og Michigan-skolene blir sett på som de mest innflytelsesrike (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 23). Vi vil i denne oppgaven bruke inndelingen til Kuvaas og Dysvik (2013) som skiller mellom forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Felles for HRM-strategiene er at de omfatter HRM-praksiser der hensikten er at de ansatte identifiserer seg med bedriften og at de fører til økt engasjement. De to strategiene baserer seg imidlertid på svært forskjellige forutsetninger om hva som er motivasjonsdriverne til medarbeiderne (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 49).

Forpliktelsesbasert HRM, også kjent som myk HRM, har sitt opphav fra Harvard-skolens humanistiske perspektiv. Forskerne fra Harvard var noen av de første som vektla betydningen av å investere i menneskelige ressurser. De mente at HRM involverer alle beslutninger og handlinger som påvirker innholdet mellom organisasjonen og de ansatte, og at mye press på organisasjonene krever en bredere, mer omfattende og mer strategisk perspektiv med hensyn til de menneskelige ressursene. De understreket også viktigheten av å se de ansatte som en potensiell ressurs og ikke bare som en kostnad (Armstrong & Taylor, 2014, s. 9).

Forpliktelsesbasert HRM bygger på en antagelse om at medarbeidere liker å gjøre en god jobb,

ønsker å utvikle sine ferdigheter og bidra til at virksomheten når målene sine (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 52).

Kontrollorientert HRM, også kjent som hard HRM, baserer seg på en helt annen tilnærming enn hva forpliktelsesbasert HRM gjør. Michigan-skolen er opphavet til kontrollorientert HRM og denne retningen representerer på flere måter en direkte motsetning til Harvard-skolen. Det er det økonomiske perspektivet som står sentralt, og man ønsker å oppnå resultater gjennom kontroll- og incentivsystemer (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 23). De menneskelige ressursene må på samme måte som andre ressurser håndteres på en økonomisk rasjonell måte (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997, s. 55).

Kuvaas og Dysvik (2013) har kategorisert ulike HR-praksiser innenfor forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR:

Beste praksis-HR/ Forpliktelsesbasert HR	Konvensjonell HR/ Kontrollorientert HR
Jobbsikkerhet, langsiktig ansettelsesforhold, og gode interne karrieremuligheter	Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter
Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte	Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene.
Utstrakt satsning på trening og utvikling av alle medarbeiderne. Utviklingsorientert HR.	Kjøp av de beste "talentene" og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelser osv.
Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning.	Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning.
Små statusforskjeller	Store lønns- og statusforskjeller.
Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper.	Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessentgruppe.

Tabell 1. To hovedmodeller HR (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25).

Truss et al. (1997) gjennomførte en undersøkelse for å finne ut hvilken form for HR organisasjoner i Storbritannia praktiserer. Undersøkelsen baserer seg på data fra sju private bedrifter og én offentlig virksomhet. De fant ingen klare eksempler på ren forpliktelsesbasert eller ren kontrollorientert HR. Resultatet fra undersøkelsen var at retorikken vedtatt av selskapene

ofte omfatter prinsippene i forpliktelsesbasert HR, mens de ansatte opplever at virkeligheten er mer lik den kontrollorienterte HR-retningen (Truss et al., 1997, s. 69).

2.4.2 Beste-praksis-HRM

Innenfor HRM skilles det mellom «beste praksis» og «beste tilpasning» av HRM. Beste praksis bygger på at et bestemt knippe med HRM-praksiser universelt gir bedre resultater enn andre praksiser, dette betegnes som høyprestasjonsparadigmet. Beste tilpasning tar utgangspunkt i at HRM tilpasses til virksomhetens strategi (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 33). Det er mange ulike HR-praksiser som ligger til grunn i ulike studier av beste-praksis-HRM, det er ikke alltid studier konkluderer likt om hvilke praksiser som bør inkluderes (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 35). I denne oppgaven legger vi beste-praksis-HR i Kuvaas og Dysvik (2013) og beste-praksis-HR i Pfeffer og Veiga (1999) til grunn.

Huselid (1995) gjennomførte en studie med nesten 1000 bedrifter i USA og så på sammenhengen mellom «HPWP» (high performance work practices) og effekten på bedriftenes turnover, produktivitet og finansielle resultat. Resultatene fra undersøkelsen var at økt investering i beste praksis-HR fører til nedgang i turnover og økt produktivitet og bedre finansielt resultat (Huselid, 1995, s. 667).

Pfeffer og Veiga (1999) sin artikkel baserer seg på metadata samt deres egne erfaringer på forskning innenfor SHRM-området. I artikkelen baserer de seg på flere andre undersøkelser med totalt sett et stort datasett. De identifiserte syv praksiser som de mener beviselig vil føre til økt lønnsomhet for bedriften. En av undersøkelsene de benytter i artikkelen viser et betraktelig lavere gjennomtrekk enn i sammenlignbare bedrifter samt betraktelig høyere salg pr ansatt hvis man benytter disse praksisene (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 39). De praksisene som Kuvaas og Dysvik (2013) legger i forpliktelsesbasert HR sammenfaller i stor grad med «best practices» beskrevet av Pfeffer og Veiga (1999). De syv praksisene som ble identifisert gjennomgås i det følgende:

Arbeidssikkerhet

Arbeidssikkerhet er viktig i beste praksis-HR. Ved å tilby arbeidssikkerhet sikrer man at de ansatte er villige til å bidra uten at de er redde for å effektivisere bort sin egen stilling. Det er også verdt å merke de senere punktene som kommer om ansettelsesprosesser og opplæring og sette

disse i sammenheng med arbeidssikkerhet. Det vil være kortsiktig tenking å sparke ansatte man har brukt store ressurser på å velge ut og lære opp når man kanskje kan bruke kompetansen andre steder eller på et senere tidspunkt i bedriften. Ved å beholde de ansatte unngår man også å gjøre kompetansen tilgjengelig for konkurrenter (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 40).

Selektiv rekruttering

Ved å bruke tid og ressurser på ansettelsesprosessen sikrer man i større grad at kandidaten man til slutt velger er best egnet for jobben. Ved å ta inn elementer som tester holdninger og væremåte i prosessen sørger man også for å finne en kandidat som passer inn i bedriftskulturen og øker sannsynligheten for et lengre ansettelsesforhold. Dette er naturligvis mer krevende enn å kun vurdere karakterene og utdannelsesbakgrunnen til kandidaten, men det vil kunne være lønnsomt å bruke ressurser på dette (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 40). I artikkelen trekker Pfeffer og Veiga (1999) frem Southwestern airlines som i 1993 mottok 98 000 søknader, gjennomførte 16 000 intervjuer og ansatte 2 700 kandidater (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 40). Rekruttering i både privat og offentlig sektor i Norge er underlagt en del rettslige begrensninger. Offentlig sektor må blant annet følge kvalifikasjonsprinsippet, det vil si at den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes. Det sentrale med prinsippet er å sikre at forvaltningen rekrutterer den som har best kompetanse i forhold til de oppgavene det offentlige skal utføre. Det må også sikres at avgjørelsen skjer på en måte som ivaretar likebehandling og hindrer at usaklige hensyn blir lagt til grunn (Svendsen & Hagen, 2014).

Selvstyrte team og desentralisering som kjerneprinsipper i organisasjonsstrukturen

Ved å arbeide i team får man automatisk en flatere organisasjon siden teamene i stor grad er selvkontrollerende og selvstyrte. Tankesettet er at hvis et team har et sett med arbeidsoppgaver å løse vil teamet selv korrigere medlemmer som ikke gjør sin del av jobben (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 41). I artikkelen viser Pfeffer og Veiga (1999) for eksempel til Honeywell sin luftforsvarsavdeling som ved å omorganisere til teamarbeid oppnådde 99 % leveranser på tid i motsetning til kun 40 % få år tidligere. En annen fordel med den flate organisasjonen er at terskelen er lavere for å utveksle meninger og ideer, og dermed øke sannsynligheten for å komme frem til den beste løsningen (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 41).

Konkurransedyktige lønninger

Det er enkelt å argumentere for at høye lønninger kommer som følge av suksess og ikke omvendt. Det viser seg likevel at ved å tilby gode lønninger øker man sannsynligheten for å lykkes. Ved å betale gode lønninger senker man gjennomtrekk og dermed også opplæringskostnader. Tanken om at lavprisindustrier skal betale lave lønninger tas også opp her og avfeies. Det er ikke nødvendigvis bransjeavhengig eller segmentavhengig om man skal betale lave eller høye lønninger (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 42).

Opplæring og videreutvikling

Ved å prioritere opplæring og videreutvikling bygger man bedriftskulturen og sikrer at de ansatte er godt rustet til for å løse oppgavene de er tildelt (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 43). Opplæring og videreutvikling kan i staten omfatte alt fra interne kurs, eksterne kurs og seminarer til ordninger for permisjoner og stipender. Sistnevnte er viktig for de som ønsker å ta etter- og videreutdanning utenfor virksomheten de jobber i (Berg et al., 1999, s. 10).

Mindre statusforskjeller.

For å redusere statusforskjeller kan man se på lønninger, bruk av sekretærer for ledere, størrelse på kontorer og egne kantiner for ledere. Ved å fjerne spesialbehandling for ledere og gjøre de mer «like» de ansatte vil man redusere statusforskjeller. Det er naturlig å knytte toppledere til bedriften ved å tildele de aksjer, og dette kan også gjøres for de ansatte (Pfeffer & Veiga, 1999, ss. 43-44).

Åpenhet

Det er ønskelig å informere de ansatte om endringer og utviklingen i organisasjonen fortløpende og på et så tidlig stadie som mulig. Dette gir de ansatte mulighet til å påvirke utviklingen og føle et eierskap til det som skjer (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 44).

Kuvaas og Dysvik (2013) har i tillegg til Pfeffer og Veiga (1999) en forpliktelsesbasert HR-praksis som beskrives av langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper. Den kontrollorienterte motsetningen er verdiskapning på kort sikt og eierne som eneste interessegruppe (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25).

På bakgrunn av dette er det vanskelig å skulle gi en forventning til funn knyttet til hvilken HR-modell som er mest utbredt i offentlig sektor. Jobbsikkerhet står for eksempel sterkt i sektoren, og det er ikke utstrakt bruk av bonusordninger, dette tyder på forpliktelsesbasert HR. Men det er strenge regler til ansettelser der den best kvalifiserte skal ansettes, noe som tyder på kontrollorientert HR. Basert på dette har vi en forventning om at virksomhetene vil ha innslag av både forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR.

2.5 Styring og ledelse i offentlig sektor

Forskningsspørsmål fire handler om hvordan styring og ledelse påvirker HR-arbeidet. I dette delkapittelet vil vi gå gjennom litteratur knyttet til styring og ledelse i offentlig sektor. Først i kapittelet presenterer vi kort organiseringen av offentlig sektor som ligger til grunn for styring og ledelse.

Statlig forvaltning består som nevnt innledningsvis av indre og ytre etater, hvor regjeringen, departementene, direktoratene og statlige tilsyn regnes som indre etater. Alle øvrige statlige organer regnes som ytre etater (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 17). Regjeringen er landets utøvende myndighet og har ansvaret for å iverksette de beslutningene som Stortinget fatter. Departementene befinner seg i et spenningsfelt mellom politikk, forvaltning og samfunnsutvikling. De er både politiske og administrative institusjoner. Departementene har videre en viktig rolle med å styre og følge opp underliggende virksomheter. Statsråden i et departement er politisk og konstitusjonelt ansvarlig for de bestemmelsene som blir tatt, eventuelt ikke tatt i underliggende virksomheter (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 92).

Direktoratene og tilsynene er mer spesialiserte enn departementene, de jobber på instruks eller fullmakt fra overordnet departement. Direktoratene har fast ansatte direktører, og ikke skiftende, aktive politikere som ledere, slik departementene har. Direktoratene fungerer som styringsverktøy for å utforme og iverksette politiske eller forvaltningsmessige oppgaver bestemt på overordnet nivå. Direktoratene har ofte ytre etater knyttet til sin virksomhet, for eksempel vil NAV være en stor ytre etat for arbeids- og velferdsdirektoratet (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 99).

En av departementenes hovedoppgaver er å styre sine underliggende virksomheter. Etatsstyring er regelfestet i Økonomiregelverket og er formalisert gjennom budsjettproposisjonen, tildelingsbrevene, årsrapportering og regelmessige styringsmøter mellom departement og underliggende virksomhet (Reglement for økonomistyring i staten, 2003).

Ledelse i offentlige virksomheter er i stor grad preget av kompleksitet og endring. Lederne i offentlig sektor må håndtere mange ulike problemstillinger, mens organisasjonen er multi-strukturert og kompleks. De må ta hensyn til veletablerte kulturelle tradisjoner som likevel er i forandring, samtidig vil det være et konstant skiftende press fra omgivelsene (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2007, s. 115). Det vil være glidende overganger mellom ledelse og styring og Johnsen antar at ledelse og styring betinger hverandre (Johnsen, 2010, s. 175). Et viktig prinsipielt skille mellom styring og ledelse er imidlertid at styring er systemorientert, mens ledelse er personorientert (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18).

Johnsen (2010) viser til revisjonssamfunnet som preges av kontroll i form av sjekklister, revisjoner og evalueringer. Det stilles spørsmål til om denne eksterne kontrollen bidrar til mer organisasjonslæring og bedre resultater. Tendensen med mer måling og rapportering blir kritisert for å være et skjemavelde som ikke bidrar til verdiskapning i samfunnet (Johnsen, 2010, s. 175). Andre mener at styring i form av kontroll, sjekklister og evalueringer gir gode resultater (Johnsen, 2010, s. 176).

Nye (2008) skiller mellom myk og hard ledelsesmakt. Makt definerer han som evnen til å påvirke andre for å oppnå resultatene man ønsker. Myk makt handler om å få andre til å ønske å oppnå de samme resultatene som den som utøver makten - altså evnen til å forme preferansene til andre. Hard makt handler om å utøve autoritet (Nye, 2008, s. 94). Denne inndelingen ligner mye på inndelingen i forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR som også handler mye om ledelse, dette ble nærmere omtalt i kapittel 2.4. Johnsen (2010) skiller mellom hard og myk styring i offentlig sektor, forfatteren viser til mål- og resultatstyring som eksempel på myk styring. Et eksempel på hard styring i staten er: “... *departementenes tildelingsbrev til underliggende virksomheter, som formulerer mye som utgir seg for å være (myke) mål, men som i praksis ofte er (harde) instruksjoner og krav om visse tiltak*” (Johnsen, 2010, s. 186).

På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke om styring og ledelse i offentlig sektor påvirker HR. For å oppnå dette konstruerer vi skalaer for forpliktelsesbasert styring og ledelse. Vi har en forventning om at kvalitative mål i tildelingsbrev kan påvirke HR i en mer forpliktelsesbasert retning.

2.6 Utvikling innenfor offentlig sektor

I forskningsspørsmål fem ønsker vi å se nærmere på hva som kan være sannsynlig utvikling innen HR, styring og ledelse framover. I dette delkapittelet presenterer vi det litteraturen tar opp av endringer og reformer som har preget sektoren de siste tiårene og hva som er trenden framover.

Man kan skille mellom et byråkrati, en kontraktuell stat og en nettverksstat når man beskriver offentlige organisasjoner (Fleming & Rhodes, 2005, s. 193). Byråkratier kjennetegnes gjerne av autoritet og regler, kontraktuell stat av prising og konkurranse og nettverksstat av samarbeid, tillit og gjensidig utveksling (Fleming & Rhodes, 2005, s. 193). Allerede her ser vi at noe av det som kjennetegner en nettverksstat også minner om kjennetegnene ved forpliktelsesbasert HR. I tabellen under er noen nøkkeltrekk ved de forskjellige organisasjonstypene oppsummert:

	Den byråkratiske stat	Den kontraktuelle stat	Nettverksstaten
Grunnlag for tilknytning	Ansattforhold	Kontrakt	Ressursutveksling
Grad av avhengighet	Avhengig	Uavhengig	Gjensidig avhengighet
Intern utveksling	Autoritet	Prising	Tillit
Konfliktløsning / samordning	Regler og instruksjoner	Forhandling og rettsaler	Diplomati og gjensidig tilpasning
Kultur	Hierarki	Konkurranse	Gjensidig utveksling

Tabell 2. Typer offentlig sektor (Rhodes, 2006, s. 17)

Disse typene av organisasjoner kan sees i sammenheng med styringsformer. Vi skiller på tre typer styringsformer. “Traditional public management, “new public management” og “public value management” (Kelly, Mulgan, & Muers, 2002, s. 10). Den byråkratiske stat henger sammen med “traditional public management”, den kontraktuelle stat med “new public management”, og nettverksstaten med “public value management”.

Videre i kapittelet beskriver vi begrepene “traditional public management”, “new public management” og “public value management” ytterligere, og forsøker å tydeliggjøre hvordan de har påvirket og påvirker norsk offentlig sektor. Til slutt kommer vi inn på noe som beskrives som “wicked problems” som beskriver utfordringer utenfor de normale rammene til offentlige organisasjoner (Rittel & Webber, 1973, s. 155).

2.6.1 Traditional public management (TPM)

TPM skiller på tre roller for å organisere og styre offentlig sektor. Disse er politisk ledelse, politiske partier og byråkratiet. Partiene er til for å skaffe støtte til de politiske lederne som partiet har valgt, og byråkratiet skal utføre oppgavene som de politiske lederne ønsker å få gjennomført (Stoker, 2006, ss. 43-44). Det er politikerne og deres eksperter som avgjør hva som er det beste for samfunnet, og folk flest sin deltagelse i demokratiet er begrenset til valgdeltagelse, og eventuelt press på de folkevalgte politikerne (Kelly et al., 2002, s. 10). Målsetningen for byråkratene er å gjennomføre kravene fra politikerne. For å levere de offentlige tjenestene har man hierarkiske organisasjoner som til slutt svarer til Stortinget via politisk ledelse (Kelly et al., 2002, s. 10).

2.6.2 New public management (NPM)

På 1980-tallet var det en svak økonomisk utvikling i OECD-landene. Dette førte til krav om at det måtte komme reformer i offentlig sektor. Bakgrunnen var at forvaltningen hadde blitt for stor, vanskelig å styre, dyr og ineffektiv. Svaret var en satsning på ny offentlig ledelse – «new public management» (NPM) (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 227). NPM har preget offentlig sektor de siste 30 årene. Spesielt de angloamerikanske landene har vært omfattet av denne reformbølgen (Christensen et al., 2014, s. 202). NPM som reformbevegelse prøver å minske forskjellene mellom offentlig og privat sektor. Tanken er at organisasjonsmodeller og ledelsesmetoder fra

private organisasjoner kan overføres til offentlige organisasjoner slik at man oppnår fordeler (Christensen et al., 2014, s. 4). NPM kjennetegnes først og fremst på sitt ensidige fokus på kostnadseffektivitet. Reformen legger mindre vekt på andre, mer tradisjonelle, hensyn i forvaltningen. Dette kan være politiske signaler, faglige hensyn, rettigheter, likebehandling, forutsigbarhet og berørte parters interesser. NPM søker mot en organisasjonsform som er mer lik organisasjonsformen i privat sektor. Økt autonomi og valgmuligheter er også et viktig element slik at byråkrater kan drive mest mulig effektivt (Christensen et al., 2014, s.202).

Et element innenfor NPM som gjelder personalpolitikken er det er større vekt på kontrakter, prestasjonslønn og lønnsulikhet og mer midlertidighet i ansettelse (Christensen et al., 2014, s.203). Andreescu (2005) har studert hvordan NPM-reformer har endret rollen til HR-funksjonen i offentlige virksomheter i Storbritannia. Hun fant at med innføring av NPM utviklet HR-rollen seg fra å være administrativ til å bli mer strategisk (Andreescu, 2005, s. 20).

De viktigste hovedargumentene mot NPM er at den er udemokratisk og at det legges for mye vekt på effektivitetshensyn (Grindheim & Fimreite, 2007, s. 229). Motstandere mener NPM har fått stort gjennomslag til tross for manglende dokumentasjon av effektene til tiltakene. De mener at de positive effektene er noe som forutsettes og reformene er en trussel mot demokratisk kontroll og politisk ansvar (Sørensen, 2009, s. 69). Innenfor NPM er det en innebygd retorikk som går i retning av at administrativ og forretningsmessig frihet bør få større gjennomslag enn politisk kontroll. Reformen legger mer vekt på økonomiske indikatorer for hvor godt offentlig sektor fungerer, enn på indikatorer knyttet til demokratisk politikk (Christensen, Egeberg, Lægreid og Aars, 2014, s. 203)

I norsk sentraladministrasjon er det spesielt to elementer av NPM som har vært spesielt viktige. Det ene er mål- og resultatstyring og det andre er organisatorisk fristilling (Christensen et al., 2014, s. 204). Mål- og resultatstyring er det mest omfattende eksempelet på NPM-orientering i Norge. Mål- og resultatstyring ble innført i all offentlig virksomhet på 80- og 90-tallet. Det ble fokus på å presisere, konkretisere og spesifisere mål, videre ble det også et fokus på resultatoppnåelse i forhold til målsettingene. Informasjon om måloppnåelse og derigjennom informasjon om hvordan offentlige tiltak virket, skulle tilbake til beslutningstakerne og iverksetterne. De som lyktes skulle premieres og de som ikke gjorde det skulle straffes

(Grindheim & Fimreite, 2007, s. 231). Både mål- og resultatstyring kommer til syne gjennom tildelingsbrev. Der blir det definert mål, delmål og styringsparametere, så er det opp til direktoratene hvordan de ønsker å oppnå disse.

2.6.3 Public value management (PVM)

Byrkjeflot (2010) tar opp at det nå er snakk om post-NPM. Nettverksorientering og samstyring på tvers av sektorer har blitt viktigere. Denne styringsmodellen, som omtales som “Public value management” (Stoker, 2006, s. 41), kommer til uttrykk i Norge gjennom for eksempel NAV-reformen og samhandlingsreformen i helsesektoren. PVM og nettverksstaten kjennetegnes av nettverksstyring og hybridisering av ledelsespraksiser og organisasjonsmodeller. Dette skjer på tvers av offentlig og privat sektor og kan ses på som en videreføring av NPM (Byrkjeflot, 2010, s. 222).

Flere mener at PVM er det neste store, og at det kan få stor utbredelse raskere enn man hadde trodd (Talbot, 2009, s. 167). En av de store fordelene med PVM får man i samspillet mellom politikerne og de ansatte i offentlig sektor (Talbot, 2009, s. 169). Mens man i TPM og NPM kan få inntrykk av at de ansatte løp etter politikerne og forsøkte å forstå og gjennomføre endringer politikerne allerede hadde bestemt jobber man i PVM med et mye tettere samarbeid (Talbot, 2009, s. 169).

PVM som ledelsesstil er den som passer best med nettverksstaten (Stoker, 2006, s. 55). I PVM er samarbeidet mellom politikere og offentlig ansatte svært viktig. En kritikk mot dette kan være at det er politikerne som er demokratisk valgt, og hvis de ansatte i offentlig sektor er med på å påvirke politikerne kan det undergrave demokratiet. Stoker (2006) problematiserer dette i artikkelen sin og sier at offentlig ansatte som kun følger politikere uten å ha egne meninger kan bli “bare snakk og ikke noen gjennomføring” (Stoker, 2006, s. 55). Videre trekker han frem at mennesker blir motivert av sin involvering i nettverk og samarbeid, og at PVM innebærer et rundere syn på mennesket. En leder i offentlig sektor kan i PVM bli målt på mange ting. Dette kan være servicegrad, tilfredshet, resultater og etterlevelse (Kelly et al., 2002, s. 10).

Folk flest har større påvirkning i PVM. Deres meninger skal inkluderes i arbeidet som gjøres i offentlig sektor, og de har et ansvar både som eiere, kontrollører og brukere av offentlig sektor til

å si hva de mener og fremme sine syn (Kelly et al., 2002, s.10). Det er naturlig at det er opp til offentlig sektor å få folk til å ta det ansvaret. Dette gjøres gjennom at offentlig sektor får flere mål, for eksempel etterlevelse. Økt etterlevelse av loven vil for politiet gjøre at de kan bruke mindre kontrollressurser på å følge opp lovbrudd samtidig som de leverer bra resultater på målsetningen om lavere kriminalitet.

Wicked problems

Konseptet om “wicked problems” ble lansert allerede i 1973 (Rittel & Webber, 1973, s. 155). Det er sagt mye om “wicked problems” innenfor politisk forskning, men det er sagt mindre om implikasjonene disse har for offentlige organisasjoner (Head & Alford, 2015, s. 711). Med “wicked problems” mener utfordringer utenfor de normale rammene til de offentlige organisasjonene.

Noen kjennetegn ved “wicked problems” er (Head & Alford, 2015, ss. 712-714):

- De uvanlige
- De er komplekse
- De er uforutsigbare
- De er unike

For Norge er et ekstremt eksempel på et slikt “wicked problem” hendelsene som skjedde 22. juli 2011. Her måtte blant annet politiet, tolletaten, helsevesenet og militæret håndtere oppgaver, eller et omfang av oppgaver, som de ikke er vant med. For å håndtere “wicked problems” er man nødt til ta hensyn til disse når man ser på grunnmekanismene i offentlig sektor. Både innenfor hvordan man tar avgjørelser, organisering, finansiering, kompetansebehov og kontroll av virksomhetene.

Følgende strategier/tilpasninger for å håndtere de kan benyttes (Head & Alford, 2015, ss. 724-732):

1. Samarbeid og koordinering - Det må etableres kanaler for samarbeid både internt innenfor en offentlig etat mellom forskjellige avdelinger og nivåer, men også mellom forskjellige etater.
2. Nye lederroller - Ledere må være forbilder som legger til rette for å takle uvante situasjoner og fremmer samarbeid.
3. Etablere strukturer og prosesser - Det er utbredt med hierarkier i offentlig sektor, og dette kan være til hinder for rask håndtering. Derfor må det etableres mer fleksible strukturer, basert på matriser. Dette kan gjøres ved å etablere prosjektstøtte i organisasjonene. Til store, strategiske prosjekter kan man låne ut ressurser på tvers av offentlige organisasjoner, gjerne for en lengre tidsperiode. Dette vil også kreve mer fleksibel budsjettering og virksomhetsstyring. Her trekkes det også frem at dette påvirker HR-funksjonen. Ved ansettelser må det legges mer vekt på kunnskap, erfaring og egenskaper som passer til å samarbeide og tilpasse seg situasjonene.

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen forventer vi å se tendenser til at offentlig sektor er på vei mot det som omtales som nettverksstat og public value management.

3.0 Metode

Veien til målet er den opprinnelige greske betydningen av ordet metode (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 99). I dette kapitlet gjør vi rede for den metodiske tilnærmingen til studien, og begrunner de metodiske valgene som er tatt underveis. Dette er primært en kvalitativ studie, men den suppleres med bruk av kvantitative sekundærdata.

I de påfølgende avsnittene vil vi omtale forskningsdesign, kvalitativ metode, intervjuet som datainnsamling, valg av informanter, gjennomføring av intervjuene og analyse av data. Videre vil vi presentere bruk av kvantitative sekundærdata. Til slutt i kapitlet vil vi vurdere kvaliteten av studien, etterfulgt av etiske refleksjoner knyttet til forskningsarbeidet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Med utgangspunkt i problemstillingen vurderer man hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til mål (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010, s. 73). Hvordan undersøkelsen bør gjennomføres kommer altså an på hvilken problemstilling man har valgt. Problemstillingen kan være beskrivende, forklarende eller en kombinasjon av disse (Jacobsen, 2005, s. 75).

Det er vanlig å skille mellom induktivt og deduktivt forskningsdesign. Et induktivt design kjennetegnes ved at man går fra empiri til teori. Dette er et eksplorerende forskningsopplegg hvor man ønsker ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap. I et deduktivt forskningsdesign beveger man seg fra teori til empiri. Her tester man hypoteser for å bekrefte eller avkrefte antakelser på områder hvor det finnes mye forhåndskunnskap (Jacobsen, 2005, s. 28). Litteraturen skiller også mellom ekstensive og intensive undersøkelsesdesign. Ekstensive undersøkelsen søker etter å gå i bredden av et tema, i dette designet opererer man ofte med store utvalg av enheter, ofte flere tusen individer. Det intensive undersøkelsesopplegget kjennetegnes ved at man går i dybden av et tema med få respondenter (Jacobsen, 2005, s. 87).

Vår problemstilling er: *Hvilke HR-typer er mest utbredt i virksomhetene, påvirker styring og ledelse HR i offentlig sektor i Norge, og hvilken vei er det sannsynlig at utviklingen går innen HR, styring og ledelse i offentlig sektor?* Dette er en beskrivende problemstilling og fenomenet

som vi i hovedsak ønsker å beskrive er HR i offentlig sektor. Vi har valgt å bruke både et induktivt og et deduktivt design. I det induktive designet vil dette være et intensivt undersøkelsesopplegg med få respondenter, hvor vi ønsker å gå i dybden på temaene i oppgaven. I det deduktive designet vil dette være et ekstensivt undersøkelsesopplegg hvor vi søker å gå i bredden på noen få temaer. Vi vil bruke kvantitative sekundærdata med flere tusen respondenter. I denne delen av undersøkelsen baserer vi oss på noen antakelser om offentlig sektor, som er nærmere beskrevet i teorikapittelet.

Dette er en tverrsnittsundersøkelse hvor vi benytter data fra en begrenset periode.

Tverrsnittsundersøkelser kan si noe om sammenhenger og variasjoner mellom fenomener på et bestemt tidspunkt. Ulempene med tverrsnittsundersøkelser er at det er vanskelig å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Videre er det en begrensning at det er vanskelig å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener (Ringdal, 2013, s. 147).

Det neste man må ta stilling til i forskningsprosessen er valg av metode. Litteraturen skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kort sagt dreier kvalitativ metode seg om datainnhenting i form av ord mens kvantitativ metode handler om datainnhenting i form av tall (Ringdal, 2013, s. 24).

En kombinasjon av kvalitative og kvantitative data kalles for triangulering og er eksempel på flermetodedesign. Dette er tilfelle når den ene metoden er underordnet den andre, eller ved at metodene er likestilte (Ringdal, 2013, s. 110). Ved å kombinere metodene vil man kunne se et fenomen fra flere perspektiver (Johannessen et al., 2010, s. 367). Halvorsen (2008) skriver at mange av de svake sidene ved kvalitative data kan oppveies av de sterke sidene ved kvantitative data, og omvendt. Dette vil si at man kan være tjent med å bruke begge metodene for å svare på en problemstilling (Halvorsen, 2008, s. 149). I denne undersøkelsen benytter vi oss av både kvalitativ og kvantitativ metode. Undersøkelsen gjennomføres ved en kombinasjon av intervjudata og sekundærdata fra en spørreundersøkelse. Samlet vil dette gi et solid grunnlag for å besvare problemstillingen.

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode egner seg godt til å innhente data om sosiale relasjoner og kontekster. Videre egner kvalitative metoder seg godt til eksplorerende undersøkelser (Halvorsen, 2008, s. 132). Metoden legger få begrensninger på respondenten og vektlegger detaljer, nyanser og det unike med hver respondent (Jacobsen, 2005, s. 129). Kvalitative undersøkelser egner seg videre når man undersøker få enheter og mange variabler (Jacobsen, 2005, s. 88).

I den kvalitative delen av undersøkelsen vil vi bruke primærdata, altså data som vi innhenter selv. Det å kunne skreddersy dataene til forskningsspørsmålene er et viktig argument for å bruke primærdata (Ringdal, 2013, s. 112). Vi har valgt å bruke intervju som datainnsamlingsmetode, det er en fleksibel og anvendelig måte å samle inn kvalitative data på og gjør det mulig å få detaljerte og fyldige beskrivelser (Johannessen et al., 2010, s. 136).

3.2.1 Intervju

I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap gjennom interaksjonen mellom den som intervjuer og den eller de som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 22). Intervju brukes ofte som metode når problemstillingen er komplisert og formålet er å forstå et fenomen i stedet for å måle det (Tjora, 2010, s. 91).

Jacobsen (2005) viser til grader av strukturering av intervjuet, fra helt åpent til helt lukket. Et helt lukket intervju vil bestå av spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge, mens det helt åpne intervjuet vil være en samtale uten intervjuguide og uten sekvens i samtalen. Videre viser han til at man bør ligge mellom disse to ytterpunktene og at man bør utarbeide en intervjuguide (Jacobsen, 2005, s. 145). Kvale og Brinkmann (2009) bruker begrepet semistrukturerte intervjuer og dette vil tilsvare en form for midtpunkt i Jacobsen (2005) sin skala. Semistrukturerte intervjuer er nesten som samtaler i dagliglivet, men det ligger likevel et mål bak intervjuet og det er vanlig å sette opp en intervjuguide med noen temaer og kanskje forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47).

Vi har i denne undersøkelsen valgt å bruke semistrukturert intervju. Vi ønsker å få en så åpen dialog som mulig med informantene, men vi vil samtidig sikre oss at vi kommer innom alle temaene med alle informantene. Videre ønsker vi også at det skulle være rom for at informantene

kan ta opp emner som vi kanskje ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuet. Målet med denne tilnærmingen var at informantene skulle ha muligheten til å snakke fritt og fleksibelt rundt temaene, men at vi som intervjuere kunne sette temaene og stille oppfølgingsspørsmål der det var nyttig eller nødvendig.

3.2.2 Valg av informanter

Hvem forskeren skal få informasjon fra innebærer først å definere utvalget undersøkelsen baserer seg på. Kvalitative undersøkelser baserer seg i hovedsak på strategiske utvalg, det vil si at deltakere velges fordi de har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013, s. 60). Utvalg av informanter i vår undersøkelse er ansatte og ledere i offentlig med mye kunnskap og erfaring med HR. Vi har vurdert at linjeledere og HR-tilsatte til daglig vil ha mest å gjøre med HR og vi har derfor valgt å begrense utvalget til denne gruppen, i tillegg hadde vi et kriterium om at informantene måtte ha minst to års erfaring fra arbeid i offentlig sektor. For å velge informanter fra utvalget har vi brukt snøballmetoden. Snøballmetoden er aktuell når forskeren forhører seg om personer som vet mye om det aktuelle temaet. Når man har oppnådd kontakt med en person kan denne igjen henvise forskeren videre til andre som kan være aktuelle for undersøkelsen (Johannessen et al., 2010, s. 109). Når vi hadde en oversikt over aktuelle kandidater kontaktet vi disse direkte med spørsmål om de ville være med i undersøkelsen. Alle ble gjort oppmerksomme på at det var frivillig å delta.

For å sikre variasjonsbredde har vi valgt å intervju informanter fra tre ulike virksomheter på direktoratsnivå. Vi vil omtale virksomhetene som virksomhet 1, 2 og 3. De aktuelle virksomhetene har en størrelse på mellom 200 og 600 ansatte. I følge statistikk fra difi.no ligger gjennomsnittsstørrelsen på direktoratene i Norge innenfor dette intervallet (antall ansatte i direktoratene delt på antall direktorater) (DIFI, 2016b).

Det har vært vanskelig å finne en konkret anbefaling om hva som er tilstrekkelig antall intervjuer. En av retningslinjene i litteraturen er å fortsette å intervju til det ikke kommer noen ny informasjon om temaet, dette blir omtalt som metningspunktet (Thagaard, 2013, s. 65). En slik tilnærming gir i teorien ingen øvre eller nedre grense på hvor mange intervjuer som er tilstrekkelig. Johannesen et. al. (2010) mener det i praksis har utviklet seg noen uskrevne regler. I mindre prosjekter og i pilotprosjekter vil det, avhengig av problemstillingen, være vanlig med 10-

15 informanter (Johannessen et al., 2010, s. 104). På grunn av omfanget i vår undersøkelse og omfanget på selve intervjuene vurderte vi at åtte informanter var tilstrekkelig. I utgangspunktet ønsket vi å intervju nok personer til at metningspunktet ble nådd. På noen temaer nådde vi metningspunktet, mens på andre temaer kunne vi ha intervjuet flere for å komme til metningspunktet. Rammen for studien la begrensninger for oss på dette området.

I oppgaven kommer informantene til å bli omtalt som informant 1-8. En kort presentasjon av informantene gis i tabellen under.

Informant	1	2	3	4	5	6	7	8
Kjønn	mann	kvinne	kvinne	kvinne	kvinne	mann	kvinne	mann
Utdanning	økonom	organisasjonspsykologi	jus og ledelse	jus	jus og økonom	økonom	økonom	jus og økonom
Stilling	leder	medarbeider HR	leder HR	leder	leder	leder	leder	leder
Personalansvar	ja	nei	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Forvaltningsnivå	direktorat	direktorat	direktorat	direktorat	direktorat	direktorat	direktorat	ytre etat
Virksomhet	2	2	2	1	1	1	3	2
Erfaring fra offentlig sektor	Over ti år	Under ti år	Under ti år	Over ti år	Over ti år	Over ti år	Over ti år	Over ti år

Tabell 3. Presentasjon av informantene i studien.

3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en semistrukturert intervjuguide. Under utarbeidelsen benyttet vi oss av teori på området samt informasjon fra støttespillere med erfaring fra offentlig sektor. Vi valgte å starte intervjuene med spesifikke og enkle spørsmål, tanken var at informantene skulle bli komfortable med intervjusituasjonen. Når vi kom til temaene for selve undersøkelsen prøvde vi i så stor grad som mulig å stille åpne spørsmål. Vi var begge til stede under samtlige intervjuer og omfanget var på mellom tre kvarter til en time og femten minutter, flesteparten av intervjuene var på rundt en time. Intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass i møterom hvor ingen kunne overhøre intervjuene. Vi fikk inntrykk av at dette var naturlige og komfortable omgivelser for informantene.

Vi valgte å ta opp intervjuene på lydbånd i tillegg til at vi tok notater underveis for å kunne fange opp kroppsspråk. Dette var mulig siden vi var to til stede på intervjuene, den ene hadde ansvar for å lede intervjuet, mens den andre noterte og bidro med oppfølgingsspørsmål. Bruk av lydopptak ble avklart med informantene i forkant av intervjuene. Alle informantene syntes det var greit. Litteraturen beskriver flere ulemper med bruk av lydopptak, for eksempel at informantene reagerer negativt, at intervjueren ikke er oppmerksom nok eller at lydopptakeren svikter (Jacobsen, 2005, s. 148). Vi fikk ikke inntrykk av at det var noen av informantene som reagerte negativt eller holdt noe tilbake på grunn av bruk av lydopptak. Intervjuene ble transkribert ut i sin helhet etter intervjuene. Alle lydopptak ble slettet i etterkant av transkriberingen. Ingen identifiserbare personopplysninger har blitt oppbevart gjennom undersøkelsesprosessen og vi har derfor vurdert at prosjektet ikke har vært meldepliktig.

3.2.4 analyse av data

Analysen av kvalitative data kan være utfordrende fordi man skal få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturerte data. Forskeren kan ha mange timer transkriberte opptak og han må da redusere datamengden til å bli håndterlig, videre må det lages et rammeverk for å formidle dataene på en forståelig måte (Johannessen et al., 2010, s. 163).

Vi har transkribert alle intervjuene og har et godt og stort utgangspunkt for analyse av dataene. Selve analysen av data ble gjennomført ved hjelp av fargekoding. Temaene som knyttet seg til de ulike forskningsspørsmålene fikk hver sin farge i gjennomgangen av de transkriberte intervjuene. Denne måten sikret en enklere oversikt over funn knyttet til de ulike temaene. For å sikre god fremstilling av dataene ønsker vi å bruke tabeller og sitater aktivt, dette er i tråd med det Ringdal skriver om analyse av kvalitative data (Ringdal, 2013, s. 251).

3.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode skiller seg fra kvalitativ metode ved at det er en forskningsmetode som befatter seg med tall og det som er målbart (Johannessen et al., 2010, s. 237). I dette tilfellet søker vi å si noe om hva som påvirker HR. Som Guest (2011) tar opp i sin artikkel er det vanskelig å si noe om hva som er årsak og effekt siden det som påvirker HR også kan bli påvirket av HR. For å si noe entydig om dette trenger man sammenlignbare data samlet over tid i langsgående

undersøkelser (Guest D. E., 2011, s. 9). Selv med slike undersøkelser vil det være en viss usikkerhet siden resultatet av HR-praksiser mest sannsynlig vil ha en forsinkelse. Hvor lang tid tar det for eksempel før bedre opplæringstiltak gir seg til syne i bedre resultater for virksomheten? For vår del sammenligner vi forpliktelsesbasert HR med forpliktelsesbasert styring og ledelse. Siden alle disse variablene er mulig å påvirke av offentlig sektor vil det uansett være interessant å se på hvor mye de påvirker hverandre. Valget av forpliktelsesbasert HR som uavhengig variabel har vi gjort fordi vi intuitivt mener HR blir påvirket av de to andre variablene. Først vil man få et tildelingsbrev (styring), som så blir tatt inn i organisasjonen via lederne (ledelse) og til slutt vil dette jobbes med i hele organisasjonen og legge føringer for den daglige driften (HR).

3.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata kan omfatte alt fra graffiti til forskningsdata (Ringdal, 2013, s. 112). For å kunne benytte sekundærdata til å belyse en problemstilling så må man vurdere om dataene er relevante og pålitelige (Halvorsen, 2008, s. 115).

I vår undersøkelse har vi valgt å benytte tilgjengelige data fra undersøkelsen «Medarbeiderundersøkelsen i staten» som gjennomføres av direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI). Medarbeiderundersøkelsen i staten måler tilfredshet blant statsansatte. Vi har på forespørsel fått tilgang til datagrunnlaget på SPSS-filer. Vi har fått datafiler for undersøkelsene som ble gjennomført i 2007, 2009 og 2012. I 2007 og 2009 var utvalget på 4500, mens det var 7000 i 2012. I disse årene gjennomførte henholdsvis 2893, 2591 og 3818 respondenter undersøkelsene, dette gir en relativt høy svarprosent alle årene. Utvalget ble i samtlige år trukket tilfeldig blant statsansatte. Undersøkelsen i 2012 er den vi fokuserer mest på siden denne er mest aktuell og har flest relevante spørsmål for vår undersøkelse. Spørsmålene i undersøkelsene er basert på Likert-formatet hvor det utarbeides påstander som det svares på i grader fra helt uenig til helt enig (Ringdal, 2013, s. 202).

Fordelen med å bruke sekundærdata er blant annet at det er kostnads- og ressursbesparende. Ulempen er imidlertid at man må ta til takke med de variablene som finnes i databasen, selv om man kanskje skulle ha hatt noe annet som passet bedre til formålet (Ringdal, 2013, s. 112). Vi opplever at variablene i datasettet er noe begrenset, men har vurdert at det likevel er tilstrekkelig

for å kunne gi et bilde av om forpliktelsesbasert HR er utbredt i statsforvaltningen. Vi ser også på hvordan forpliktelsesbasert HR påvirkes av ledelse og styring. De neste underkapitlene omhandler faktoranalyse og regresjonsanalyse.

3.3.2 Skalaer og faktoranalyse

Skalaer brukes når man ønsker å måle latente variabler. En skala er et sammensatt mål der variablene som inngår i skalaen former eller forårsaker verdiene på den latente variabelen (Ringdal, 2013, ss. 345-346). De begrepene vi vil lage skalaer på er forpliktelsesbasert HR, kontrollorientert HR, forpliktelsesbasert ledelse og forpliktelsesbasert styring. Begrepene er nærmere redegjort for i teorikapittelet. Neste steg i prosessen er å finne brukbare indikatorer i det foreliggende datasettet (Ringdal, 2013, s. 348). Vi har gått gjennom spørsmålene i datasettet og markert alle spørsmål som vi i bakgrunn av teori mener kan passe inn i skalaene. Dette resulterte i at vi hadde syv spørsmål for forpliktelsesbasert HR, fem spørsmål for forpliktelsesbasert styring og åtte for forpliktelsesbasert ledelse. Vi fant ingen spørsmål som kunne handle om kontrollorientert HR. Vi vurderte derfor at vi ikke kunne gå videre med å lage en skala på kontrollorientert HR.

Neste steg i prosessen er å vurdere skalaene basert på om variablene er endimensjonale, eller om det er flere dimensjoner. Ved å benytte statistiske kriterier i en faktoranalyse kan man finne antall dimensjoner som ligger til grunn for korrelasjoner mellom variablene i ett sett med variabler (Ringdal, 2013, ss. 345-354). Antall respondenter er 3818 slik at antall besvarelser er tilstrekkelig til å kjøre faktoranalyse. For alle skalaene benytter vi oblimin-rotasjon. Når man ser på faktorladningene som koordinater i et koordinatsystem innebærer rotasjon å snu aksene slik at punktene ligger nærmere aksene og vi får et tydeligere mønster. Oblimin rotasjon innebærer å rotere aksene slik at de ikke står vinkelrett på hverandre (Tufte, 2014a, s. 32).

Når vi har valgt ut spørsmål til de forskjellige skalaene har vi sett på konkrete kjennetegn ved HR, styring og ledelse. For å få skalaen HR så robust som mulig har vi sett bredt på hvilke påstander vi har inkludert, og har også inkludert spørsmål som kan sees på som en konsekvens av forpliktelsesbasert HR.

Vi har valgt å kalle alle skalaene våre “forpliktelsesbaserte”. For HR er begrepet forpliktelsesbasert mye benyttet i teorien. Begrepene “forpliktelsesbasert styring” og “forpliktelsesbasert ledelse” har vi konstruert for en type styring og ledelse som vi har vurdert fremmer forpliktelsesbasert HR. Vi ønsker at spørsmålene som danner skalaen for forpliktelsesbasert styring skal gjenspeile styringen som skjer gjennom tildelingsbrevet, mens spørsmålene som danner skalaen for forpliktelsesbasert ledelse skal gjenspeile linjelederens operative ledelse.

For å konstruere skalaene benytter vi en matematisk formel der vi adderer alle spørsmålene og dividerer på antallet spørsmål. Dette kan vi gjøre siden alle spørsmålene har samme verdier. En fordel med dette er at skalaen da vil variere innenfor samme intervall som hvert spørsmål (Ringdal, 2013, s. 360).

Skalaer

Vi ønsker å benytte følgende effektindikatorer for å lage skalaen for forpliktelsesbasert HR:

- EH1: Jeg er svært engasjert i jobben min
- EH2: Jeg har varierte arbeidsoppgaver
- EH3: Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min
- EH4: Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid
- EH5: Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine
- EH6: Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse
- EH7: Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet

Vi har forsøkt å velge effektindikatorer som vi mener fremmes av eller fremmer forpliktelsesbasert HR. For eksempel vil indikatoren «Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet» kunne ses på som et resultat av en satsning på «opplæring og videreutvikling» som er et av kjennetegnene ved forpliktelsesbasert HR (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25).

Vi ønsker å benytte følgende effektindikatorer for å lage skalaen for forpliktelsesbasert styring:

- ES1: Det er godt samsvar mellom overordnede mål og oppgaver min virksomhet prioriterer
- ES2: I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene
- ES3: I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt
- ES4: I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk
- ES5: Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav

Her har vi forsøkt å benytte effektindikatorer for styring som vi har en mening om at vil fremme forpliktelsesbasert HR. For eksempel mener vi effektindikatoren «i min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene» kan fremme jobbsikkerhet ved at man har en forutsigbarhet i hva som forventes fra arbeidsgiver.

Vi ønsker å benytte følgende effektindikatorer for å lage skalaen for forpliktelsesbasert ledelse:

- EL1: Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten
- EL2: Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger
- EL3: Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben
- EL4: Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne
- EL5: Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid
- EL6: Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid
- EL7: Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben
- EL8: Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb

Her har vi også benyttet effektindikatorer som vi mener vil fremme forpliktelsesbasert HR, men vi har benyttet indikatorer som går på forholdet mellom medarbeider og leder. Vi mener for eksempel «min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben» er en lederegenskap som passer godt inn i forpliktelsesbasert HR.

Tufte (2014a) sier at noen forutsetninger burde være oppfylt før man lager skalaer. Man burde ha over 100 respondenter, Bartlett's «test of sphericity» bør være signifikant og Kaiser-Meyer-Olkins

mål for «sampling adequacy» burde være høyere enn 0,7 (Tuft, 2014a, s. 11). Vi har 3 818 respondenter. Bartletts test tester en nullhypotese om at alle variablene i populasjonen er ukorrelerte. Vi finner at Bartletts «test of sphericity» er signifikant med en signifikansverdi på 0,000 for alle skalaene, og vi forkaster nullhypotesen. Vi finner følgende KMO-verdier:

	Forpliktelsesbasert HR	Forpliktelsesbasert styring	Forpliktelsesbasert ledelse
Kaiser-Meyer-Olkin	0,877	0,863	0,932

Tabell 4. Kaiser-Meyer-Olkin.

Desto høyere KMO-verdier, jo lavere er problemet med partielle korrelasjoner (Tuft, 2014a, s. 13). På bakgrunn av dette konkluderer vi med at forutsetningene for å gjennomføre faktoranalyse er oppfylt.

Reliabilitet

For å måle reliabiliteten i skalaene beregnet vi Cronbachs Alpha. Denne burde være over 0,7 for å oppnå tilfredsstillende reliabilitet (Ringdal, 2013, s. 358). Vi finner at våre indekser har følgende verdier for Cronbachs Alpha:

	Forpliktelsesbasert HR	Forpliktelsesbasert styring	Forpliktelsesbasert ledelse
Cronbachs Alpha	0,867	0,85	0,852

Tabell 5. Cronbachs Alpha

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at vi ikke har problemer med reliabiliteten til skalaene.

Egenverdi

Egenverdien til en skala burde være minst 1, det vil si forklare varians som minst tilsvarer variansen til en variabel. Dette omtales som Kaisers kriterium (Tuft, 2014a, s. 16). For våre skalaer finner vi følgende egenverdier:

	Forpliktelsesbasert HR	Forpliktelsesbasert styring	Forpliktelsesbasert ledelse
Egenverdi	3,9	3,1	5,4

Tabell 6. Egenverdi.

På bakgrunn av dette finner vi at Kaisers kriterium er oppfylt for våre skalaer.

Scree-plot

Et scree-plot kan benyttes for å bestemme antall faktorer som skal konstrueres. For alle faktoranalysene våre viser scree-plottene et knekkpunkt ved to. Regelen er å ta med alle faktorer før skredet faller ut (Ringdal, 2013, s. 352), som i vårt tilfelle da blir en.

Korrelasjoner

Her ser vi på korrelasjoner mellom effektindikatorene. Korrelasjonene burde være over 0,3 (Ringdal, 2013, s. 359). Han sier videre at ideelt sett burde ikke korrelasjonene være over 0,6 siden de med høyere korrelasjon vil kunne være overflødige. Vi har likevel valgt å inkludere de med høyere korrelasjon enn 0,6 for å få skalaen så robust som mulig. Under følger korrelasjonsmatrisene for skalaene våre. Høyeste og laveste verdi er markert med fet skrift. Effektindikatorene er erstattet med E1-E8 i tabellene.

Korrelasjonsmatrise for forpliktelsesbasert HR:

	EH1	EH2	EH3	EH4	EH5	EH6	EH7
EH1	1,000						
EH2	0,434	1,000					
EH3	0,479	0,575	1,000				
EH4	0,454	0,541	0,754	1,000			
EH5	0,362	0,484	0,552	0,530	1,000		
EH6	0,367	0,406	0,573	0,550	0,458	1,000	
EH7	0,343	0,366	0,462	0,438	0,383	0,617	1,000

Tabell 7. Korrelasjonsmatrise forpliktelsesbasert HR.

Av tabellen ser vi at effektindikatorene «Jeg er svært engasjert i jobben min» og «Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine» har lavest korrelasjon, og «Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min» og «Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid har høyest korrelasjon. Alle korrelasjonene er over minstekravet på 0,3.

Korrelasjonsmatrise for forpliktelsesbasert styring:

	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5
ES1	1,000				
ES2	0,488	1,000			
ES3	0,539	0,592	1,000		
ES4	0,480	0,534	0,563	1,000	
ES5	0,511	0,494	0,585	0,568	1,000

Tabell 8. Korrelasjonsmatrise forpliktelsesbasert styring.

Av tabellen ser vi at det er lavest korrelasjon mellom «Det er godt samsvar mellom overordnede mål og oppgaver min virksomhet prioriterer» og «I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk». Det er høyest korrelasjon mellom «I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene» og «I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt». Alle korrelasjonene er over minstekravet på 0,3.

Korrelasjonsmatrise for forpliktelsesbasert ledelse:

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8
EL1	1,000							
EL2	0,720	1,000						
EL3	0,705	0,666	1,000					
EL4	0,615	0,645	0,641	1,000				
EL5	0,623	0,656	0,646	0,726	1,000			
EL6	0,592	0,598	0,698	0,610	0,676	1,000		
EL7	0,500	0,558	0,568	0,554	0,660	0,652	1,000	
EL8	0,634	0,658	0,680	0,651	0,736	0,743	0,736	1,000

Tabell 9. Korrelasjonsmatrise forpliktelsesbasert ledelse

Av tabellen ser vi at det er lavest korrelasjonen mellom «Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten» og «Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben». Høyest korrelasjon finner vi mellom «Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid» og «Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb». Kravet om at alle korrelasjoner skal være over 0,3 er oppfylt.

Kommunaliteter

Kommunaliteter er andelen av varians i en variabel som forklares i den felles faktoren, og denne burde ikke være under 0,5 (Tufte, 2014a, s. 27). Under er tabeller over kommunalitetene for de forskjellige effektindikatorer:

Forpliktelsesbasert HR	EH1	EH2	EH3	EH4	EH5	EH6	EH7
Kommunaliteter	0,412	0,529	0,731	0,690	0,519	0,580	0,463

Tabell 10. Kommunaliteter forpliktelsesbasert HR

Forpliktelsesbasert styring	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5
Kommunaliteter	0,571	0,613	0,693	0,631	0,637

Tabell 11. Kommunaliteter forpliktelsesbasert styring

Forpliktelsesbasert ledelse	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8
Kommunaliteter	0,654	0,682	0,710	0,668	0,742	0,702	0,613	0,773

Tabell 12. Kommunaliteter forpliktelsesbasert ledelse

Av tabellene ser vi at effektindikatorer EH1 og EH7, markert med fet skrift, har en kommunalitet på under 0,5, og dermed ikke burde inkluderes i skalaen. For de andre skalaene er alle kommunalitetene over 0,5 og kan inkluderes i skalaen.

På bakgrunn av analysen over velger vi derfor å lage følgende skalaer, basert på følgende effektindikatorer:

Forpliktelsesbasert HR:

- EH2: Jeg har varierte arbeidsoppgaver
- EH3: Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min
- EH4: Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid
- EH5: Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine
- EH6: Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse

Forpliktelsesbasert styring:

- ES1: Det er godt samsvar mellom overordnede mål og oppgaver min virksomhet prioriterer
- ES2: I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene
- ES3: I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt
- ES 4: I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk
- ES 5: Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav

Forpliktelsesbasert ledelse:

- EL1: Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten
- EL2: Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger
- EL3: Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben
- EL4: Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne
- EL5: Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid
- EL6: Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid
- EL7: Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben
- EL8: Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb

Skalaen for forpliktelsesbasert HR har vi konstruert for årene 2007, 2009 og 2012. Skalaene for forpliktelsesbasert styring og ledelse har vi kun konstruert for 2012. Årsaken til dette er at vi ikke har tilgang på spørsmålene for «forpliktelsesbasert styring» og «forpliktelsesbasert ledelse» for årene 2007 og 2009.

3.3.3 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyser brukes for å studere sammenhengen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler. Med dette ønsker man å kunne forklare hvilken effekt de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen (Ringdal, 2013, s. 390). Ved å bruke regresjonsanalyse kan man undersøke om det kan sannsynliggjøres kausale sammenhenger mellom variablene i modellen. Selv om regresjonsanalysen viser en statistisk signifikant påvirkning på avhengig variabel så trenger det ikke nødvendigvis å være en faktisk kausal sammenheng. Sammenhengen kan skyldes rene tilfeldigheter, de kan skyldes at andre bakenforliggende, uavhengige variabler er utelatt fra modellen, dette kalles en spuriøs

sammenheng. Det er derfor viktig at etablert teori legges til grunn for tolkningen (Johannessen et al., 2010, ss. 306-309).

I denne oppgaven gjennomfører vi en regresjonsanalyse på skalaer bygget på data fra «Medarbeiderundersøkelsen i staten» 2012. Analysen brukes for å komplementere de kvalitative dataene. For å gi et fullstendig bilde av HR i statlig sektor måtte vi også ha lagd en skala for andre typer HR, for eksempel kontrollorientert HR. Vår analyse fokuserer altså ensidig på forpliktelsesbasert HR. I analysen ønsker vi å se hvilke underliggende faktorer som påvirker graden av forpliktelsesbasert HR. Dette gjøres ved at vi gjennomfører en regresjonsanalyse med skalaen for forpliktelsesbasert HR som avhengig variabel og skalaene for forpliktelsesbasert styring og ledelse som uavhengige variabler.

I vår regresjonsanalyse har vi valgt å bruke skalaene forpliktelsesbasert HR som uavhengig variabel og forpliktelsesbasert styring og ledelse som avhengige variabler. Dette er etter en prosess der vi også har konstruert skalaer for kultur, arbeidsmiljø, samspill (ansatt/leder) og toppledelse, men fjernet de underveis. Ingen av disse sistnevnte skalaene viste seg å være relevante å ta med i regresjonsanalysen. Dette er fordi de enten ikke var statistisk signifikante, eller ikke ga noen særlig effekt på modellen. Det kunne vært aktuelt å tatt med for eksempel skalaen for toppledelse for å vise at dette ikke påvirket forpliktelsesbasert HR (Ringdal, 2013, s. 409), men innenfor denne oppgavens rammer bestemte vi oss for å fokusere på forpliktelsesbasert styring og ledelse.

Forutsetninger

For at resultatene av en lineær regresjonsanalyse skal være valide må visse forutsetninger være oppfylt. I dette avsnittet kontrollerer vi disse forutsetningene (Ringdal, 2013, s. 416).

Oppsummering av regresjonsmodellen:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,545 ^a	,297	,296	,60648	1,948

a. Predictors: (Constant), skala_ledelse, skala_styring

b. Dependent Variable: skala_HR

Tabell 13. Oppsummering regresjonsanalyse – hentet fra SPSS

ANOVA-tabell regresjonsanalyse:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	428,825	2	214,413	582,937	,000 ^b
	Residual	1017,006	2765	,368		
	Total	1445,831	2767			

a. Dependent Variable: skala_HR

b. Predictors: (Constant), skala_ledelse, skala_styring

Tabell 14. ANOVA – hentet fra SPSS

Tabell for koeffisienter:

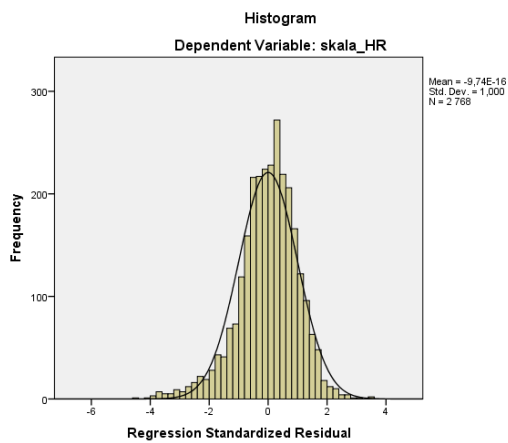
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,072	,062		33,442	,000	1,950	2,193						
	skala_styring	,222	,020	,220	11,263	,000	,183	,261	,443	,209	,180	,669	1,494	
	skala_ledelse	,327	,016	,388	19,897	,000	,295	,359	,514	,354	,317	,669	1,494	

a. Dependent Variable: skala_HR

Tabell 15. Koeffisienter - hentet fra SPSS

For å undersøke at feilleddene er normalfordelte tar vi ut en graf som viser fordelingen:

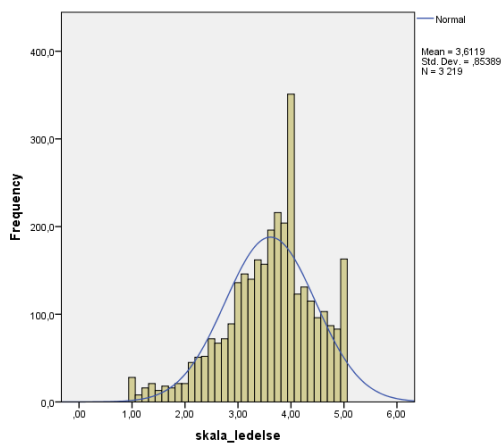


Figur 2. Normalfordeling feilledd

Vi konkluderer med at feilleddene er normalfordelte og at vi ikke har et problem med skjevfordeling. Det vil si at summen av feilleddene har et gjennomsnitt som ligger rundt 0. Det gjør at vi kan stole på de videre testene vi kjører på regresjonsmodellen (Ringdal, 2013, s. 416).

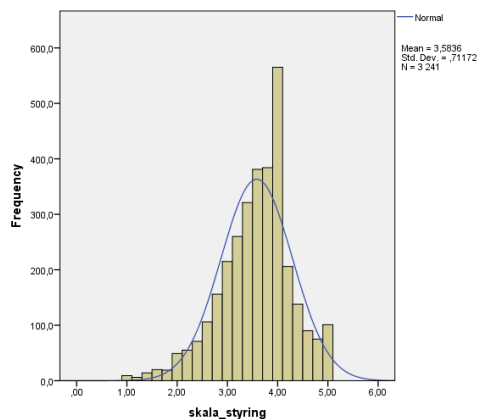
For å avdekke problemer med heteroskedastisitet undersøker vi om de avhengige variablene er normalfordelte.

Skala for forpliktelsesbasert ledelse:



Figur 3. Histogram skala forpliktelsesbasert ledelse

Skala for forpliktelsesbasert styring:



Figur 4. Histogram skala forpliktelsesbasert styring.

Vi ser at indeksene er litt høyreskjeve, men at de er forholdsvis nærme normalfordelte. Vi har derfor ikke foretatt nærmere undersøkelser for å avdekke heteroskedastisitet. Dette er ikke en statistisk signifikant test. For å teste dette statistisk signifikant ville vi gjort en Breusch-Pagan test og White-test. Vi har valgt å ikke gjennomføre det da det ikke virker å være problemer med heteroskedastisitet, og det heller ikke nødvendigvis er veldig problematisk hvis man har det. Hvis vi hadde problemer med heteroskedastisitet kunne løsningen vært å logge variablene (Allison, 1999, ss. 127-128).

Multikolaritet kan gi ustabile modeller (Ringdal, 2013, s. 426), og øke standardfeilene til regresjonskoeffisientene. For å kontrollere om vi har problemer med multikolaritet gjennomfører vi en VIF-test (variance inflation factor). Vi ser av tabell 15 at VIF-verdiene er på 1,494. En verdi høyere enn 2,5 (Allison, 1999, s. 141) ville gjort at vi trengte å gjennomføre flere undersøkelser. VIF-verdiene våre er under dette, og vi konkluderer med at vi ikke har problemer relatert til multikolaritet

For å undersøke om vi har problemer med autokorrelasjon i residualleddene beregner vi Durbin-Watson. Av tabell 13 finner vi at Durbin-Watson er 1,948. Som hovedregel mistenker vi problemer ved verdier under 1. Siden det ikke er tilfellet her konkluderer vi med at vi ikke har problemer med autokorrelasjon i residualleddene.

I tabell 14 ser vi at F-testen er signifikant med en verdi på 0,000. Vi ser at F-verdien er på 582,937 og vi forkaster nullhypotesen. Siden F-test og t-test er forskjellig i multipel regresjon

(Ringdal, 2013, s. 405) må vi også gjennomføre t-test. På samme måte ser vi av tabell 15 at t-verdiene er statistisk signifikante, og de gjør at vi kan forkaste nullhypotesen for de uavhengige variablene.

3.4 Gyldighet

I dette delkapittelet vil vi drøfte undersøkelsens kvalitet. I kvantitativ forskning er reliabilitet og intern og ekstern validitet kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2010, s. 229). Noen forfattere bruker disse begrepene også om kvalitet knyttet til kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2010, s. 229). Andre forfattere mener at kvalitative studier må vurderes på en annen måte. Thagaard (2013) drøfter begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som mål på kvalitet i kvalitative studier (Thagaard, 2013, s. 193). Johannessen et al. (2010) mener at begge deler er løsningen, at noen ganger kan reliabilitet og validitet slik det er forstått i kvantitativ forskning brukes også på kvalitative data. Andre ganger må kvalitative undersøkelser vurderes på en annen måte (Johannessen et al., 2010, s. 229).

Videre vil vi drøfte troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i den kvalitative delen av undersøkelsen. Til slutt vil vi kort vurdere reliabilitet og intern og ekstern validitet i den kvantitative delen av undersøkelsen.

3.4.1 Troverdighet

Tillit til forskningen kan være et uttrykk for troverdighet (Thagaard, 2013, s. 201). For å styrke troverdigheten til kvalitative undersøkelser er det viktig å reflektere over forskerens rolle. For eksempel om man har noe til felles med informantene, om man har spesiell kunnskap eller engasjement som kan påvirke tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater. Mye kunnskap om et felt kan være både positivt, ved at man har mulighet til å stille presise spørsmål, og negativt ved at man har med seg noen forutinntattigheter (Tjora, 2010, s. 176). Videre vil troverdighet også knytte seg til selve intervjuene og hvordan disse blir gjennomført, transkribert og analysert (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250).

For oss var det viktig å skape gode intervjusituasjoner gjennom å vise åpenhet og trygghet. Det at vi begge har kjennskap til offentlig sektor gjennom arbeid, og en av oss også har noe kjennskap

til informantene, kan ha ført til forutinntattheter. Vi har vært bevisst denne rollen og prøvd å være så åpen som mulig i møte med informantene. Det at vi begge har deltatt i gjennomføringen av alle intervjuene er med på å styrke troverdigheten og minimere en eventuell innflytelse forutinntatthet kan ha hatt. Vi la opp intervjuene slik at den som ikke kjente til informantene ledet intervjuet mens den andre tok notater og supplerte ved behov. Intervjuene ble gjennomført i møterom på informantenes arbeidsplass hvor utenforstående ikke hadde mulighet til å høre hva som ble sagt. Vi mener dette la grunnlaget for en god dialog, hvor informantene viste stor grad av åpenhet. Vi var opptatt av å la informantene snakke mest mulig fritt og ikke stille ledende spørsmål hvor egen forståelse kan ha påvirket hva informantene svarte. Vi forholdt oss likevel til intervjuguiden under alle intervjuene for å sikre en så lik gjennomgang som mulig, samt å danne et best mulig grunnlag for sammenligning av resultater. Siden vi utarbeidet spørsmålene på forhånd med bakgrunn i litteratur, men også kunnskap fra sektoren, kan det ikke utelukkes at vår forståelse kan ha vært med på å prege informantenes svar.

Ledelsen i virksomhetene var ikke informert om undersøkelsen, noe vi vurderer har bidratt til at informantene kunne snakke friere enn hvis ledelsen hadde vært informert. Vi brukte lydopptaker i intervjuene, i tillegg til at vi noterte ned informantenes ansiktsuttrykk og kroppsspråk for å få et mest mulig helhetlig datagrunnlag. Intervjuene ble transkribert kort tid etter at de var gjennomført. I framstillingen av resultatene bruker vi sitater. Dette er med på å bedre troverdigheten til undersøkelsen fordi leseren lettere kan skille mellom hva som er primærdata, og hva som er forskernes egne vurderinger (Thagaard, 2013, s. 203). Samlet sett mener vi på bakgrunn av dette at troverdigheten til undersøkelsen er høy.

3.4.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet i kvalitative undersøkelser har sammenheng med validitet og handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til (Thagaard, 2013, s. 194). Intern validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2010, s. 230).

Intervjuene ble avholdt hos virksomhetene i møterom slik at settingen var helt privat. I forkant av intervjuene fikk informantene en liste over temaene slik at de kunne være noe forberedt på

innholdet i intervjuet. I begynnelsen av hvert tema gikk vi gjennom begrepsbruk med informantene for å sikre en lik forståelse av disse. Intervjuene ble transkribert i sin helhet og sitater som er brukt i oppgaven er sendt til informantene for sitatsjekk. Ingen av informantene hadde innspill til sitatbruken. Inntrykket vårt er at informantene var åpenhjertige og ikke redde for å uttale seg kritisk i intervjuene. Vi mener dette er med på å styrke bekreftbarheten i oppgaven.

Bekreftbarhet innebærer også at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning. Dette er i denne undersøkelsen vanskelig å bevise da det som nevnt ikke er gjennomført noe særlig forskning på dette feltet i Norge.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet i kvalitative undersøkelser handler om hvordan den forståelsen som utvikles i undersøkelsen også kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013, s. 205).

Den kvalitative delen av undersøkelsen vår gir et innblikk i om det er forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR som står sterkest i de tre virksomhetene. Videre har vi også sett på om HR har en strategisk rolle i virksomhetene og linjeleders HR-rolle i disse tre virksomhetene. Resultatene vi har knyttet til intervjudata om disse temaene gjelder disse tre virksomhetene. Vi har et for begrenset utvalg av informanter og virksomheter til å kunne si at resultatene er overførbare. Ved å intervju andre eller flere informanter fra virksomhetene, eller informanter fra andre statlige virksomheter kunne vi ha fått andre resultater. Undersøkelsen gir et innblikk i hvordan våre informanter opplever HR i sin virksomhet. Vi mener resultatene kan være med på å bidra til mer kunnskap om området, og være et grunnlag for mer forskning om dette temaet.

3.4.4 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og troverdige dataene er. En måte å teste reliabilitet på er å gjenta undersøkelsen på samme utvalg på et annet tidspunkt med samme metode. Hvis resultatene blir like er det et tegn på høy grad av reliabilitet (Johannessen et al., 2010, s. 40). I den kvantitative delen av undersøkelsen har vi benyttet oss av data fra “medarbeiderundersøkelsen i staten”. Undersøkelsen er gjennomført med tilfeldig utvalg fra alle

ansatte i staten og svarprosenten har vært høy for alle årene vi har fått tilgang på undersøkelsen. Siden vi har benyttet oss av sekundærdata har vi ikke hatt kontroll over hvordan dataene er samlet inn, noe som kan føre til usikkerhet knyttet til reliabiliteten. Vi vet imidlertid at dataene er samlet inn av et profesjonelt selskap på bestilling fra DIFI. DIFI har også gjennomført en relativt lik undersøkelsen over flere år. Vi mener på bakgrunn av dette at det er grunnlag for å anta at graden av reliabilitet knyttet til det kvantitative datamaterialet er høyt.

Validitet viser til hvor godt eller relevant data representerer et fenomen. Det vil si om man faktisk måler det man ønsker å måle. Reliabilitet vil påvirkes av tilfeldige målefeil, mens systematiske målefeil går på dataenes validitet (Ringdal, 2013, s. 97). Litteraturen skiller mellom intern og ekstern validitet. Ytre validitet sier noe om riktigheten av resultater i en bestemt undersøkelse. Ekstern validitet sier noe om at den sammenhengen man finner i en bestemt undersøkelse også er representativ for hele populasjonen og utover den bestemte undersøkelsen, for andre situasjoner og perioder (Johannessen et al., 2010, s. 230). Den interne validiteten i den kvantitative undersøkelsen kan være påvirket av at vi benyttet oss av sekundærdata. Validiteten kan være lavere siden dataene ikke er samlet inn til vårt formål. “Medarbeiderundersøkelsen i staten” er utarbeidet for å måle tilfredshet blant statsansatte. Vi har vurdert spørsmålene i undersøkelsen og mener at de også gir grunnlag til å gjennomføre analyser knyttet til HR, styring og ledelse. Vi vurderer at den interne validiteten er tilfredsstillende, selv om den kunne vært høyere ved bruk av primærdata. Den eksterne validiteten i den kvantitative undersøkelsen er god, vi har et tilstrekkelig antall respondenter med et tilfeldig utvalg og mener at resultatene er generaliserbare.

3.5 Etiske vurderinger

I dette delkapittelet vil vi vurdere etiske aspekter knyttet til undersøkelsen. Intervjuforskningen er spesielt fylt med mange moralske og etiske spørsmål. De etiske spørsmålene er ofte knyttet til at det er menneskers privatliv og tanker som skal kartlegges og offentliggjøres (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 80). Det er utarbeidet en rekke lover, normer og retningslinjer som skal bidra til å ivareta kvaliteten i forskningen og verne om involverte personer som forskerne må forholde seg til. Dette gjelder blant annet krav om informert og fritt samtykke, krav om konfidensialitet og krav om å unngå alvorlige belastninger (NESH, 2016). Forskere og studenter som behandler personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr eller manuell

systematisering av sensitive opplysninger ordnet etter navn/fødselsnummer må melde sine prosjekter til personvernombudet til forskning (NSD, 2016).

Som nevnt ble ikke prosjektet vurdert å være meldepliktig siden vi ikke har oppbevart identifiserbare personopplysninger i undersøkelsesprosessen. Informantene deltok frivillig i undersøkelsen og de ble informert om tema og hva undersøkelsen skulle brukes til. De ble også informert om at det var mulig å trekke seg fra undersøkelsen når som helst uten at det ville ha noen form for konsekvenser. Thagaard (2013) viser til at det kan være spesielle utfordringer knyttet til informert samtykke i kvalitativ forskning siden det alltid vil være knyttet noen begrensninger til hvor mye informasjon forskerne kan gi (Thagaard, 2013, s. 26). Siden fleksibilitet er en del av kvalitativ forskning og undersøkelsesopplegget kan endres underveis, er det vanskelig at samtykke fra informantene er basert på fullstendig informasjon om prosjektet (Thagaard, 2013, s. 27). Siden vi ikke kunne gi alt av informasjon om studien i forkant, har vi gitt informantene mulighet til å se hvordan materialet er brukt og tolket i sluttfasen av prosjektet via sitatsjekk. Informantene har derfor hatt mulighet til å komme med innspill til framstillingen.

Når det gjelder prinsippet om konfidensialitet er det knyttet til at informantene har krav på at opplysninger de gir blir behandlet konfidensielt, og hindre at bruk av materialet skader de personene det forskes på, forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres (NESH, 2016). For å ivareta konfidensialiteten har vi valgt å anonymisere informantene og virksomhetene, dette er en vurdering både med hensyn til informantene og med hensyn til virksomhetene. Identifisering av virksomheter er ikke i seg selv viktig for resultatene, siden vi hovedsakelig ønsker å studere fenomenet HR i disse virksomhetene.

4.0 Funn / Analyse

I dette kapitlet presenterer og analyserer vi funnene vi har gjort på både den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen vår. Avsnittene i kapitlet er knyttet opp mot forskningsspørsmålene, og hvert avsnitt søker å svare på ett forskningsspørsmål. På slutten av hvert avsnitt er det en oppsummering som ligger til grunn for drøftingen i neste kapittel.

For å svare på forskningsspørsmål 4 og 5 har vi opprettet skalaer for å si noe om man finner forpliktelsesbasert HR i offentlig sektor, og for å kunne se hva som påvirker slik HR. Skalaene vi benytter går fra 1-5. Vi har omkodet skalaen for forpliktelsesbasert HR til 0-100 når vi presenterer den som en graf i oppgaven slik at den skal være enklere å forstå intuitivt.

4.1 Organisering av HR-funksjonen i virksomhetene

Vi fant at HR-funksjonen i de tre virksomhetene er forskjellig organisert. I virksomhet 1 er HR organisert med en HR-stab som ligger under toppledelsen. HR-direktøren deltar i møter med toppledergruppen. Vi oppfatter det slik at det i tillegg er en HR-seksjon som tar for seg den operasjonelle driften. HR-staben har et strategisk perspektiv og har ansvar for virksomhetsstyringen av HR-seksjonen. Med operasjonell drift definerer informant 4 «*rekruttering og personalmessige spørsmål*», mens informant 5 og 6 trekker frem lønsspørsmål som et viktig tema. Oppgavene til HR-staben definerer informant 4 til å være en «*premissgiver innen HR-området*», mens informant 5 og 6 ikke har noen klar formening om HR-stabens oppgave utover at de har utarbeidet HR-strategien i virksomheten. Virksomhet 1 har en HR-strategi som alle lederne kjente til. Det var litt variasjon i om de hadde lest den og kjente til innholdet. Informant 5 sier «Ja, den har jeg lest!» med overbevisning, mens informant 4 og 6 svarer bekreftende på at de kjenner til HR-strategien, men fremstår som svar skyldig på spørsmål om de har lest den og kjenner innholdet i den. Slik vi oppfatter det er HR-strategien godt kommunisert ut i organisasjonen, men det fremstår ikke som om linjelederne har et eierskap til den eller har vært delaktige i utviklingen av den.

I virksomhet 2 og 3 er HR-funksjonen organisert som en seksjon innunder administrasjonsavdelingen. I organisasjonskartet til virksomhetene heter den «personalseksjon», men informant 3 og 7, henholdsvis fra hver sin virksomhet, opplyser at de som jobber i seksjonen

selv omtaler den som «HR-seksjonen». I virksomhet 2 har Personalseksjonen utarbeidet en HR-strategi på eget initiativ, men har ikke ratifisert den i organisasjonen. Informant 3 sier «den er mer et hjelpemiddel for personalseksjonen enn en HR-strategi for organisasjonen». På spørsmål om hvorfor den ikke er ratifisert i organisasjonen kommer det frem at man forventer en negativ tilbakemelding fra toppledelsen, og at man derfor ikke har gjort noe fremstøt for å få den ratifisert, informanten utdyper med at «jeg opplever vel ikke en forståelse for hva HR kan bidra med, og hva som er beste praksis innenfor HR». Informant 3 opplyser videre at HR ikke er involvert i virksomhetens organisasjonsutviklingsprosess.

«Vi jobber med ny strategi og ny organisasjonsmodell, og for meg er det de to viktigste områdene som vi burde være med å jobbe per i dag, der organisasjonen er i dag. Og så sliter vi litt med å komme inn i de prosessene fordi de blir styrt av et prosjekt som ligger på utsiden og hvor vi jobber hardt for å komme inn...»

Informant 3 sier videre

«Når det gjelder organisasjonsutviklingsprosessen så er vi ikke med i den. Ikke representert der, og det er jo litt vanskelig når det er jeg som sitter og holder i organisasjonskartet, altså, og i tillegg mener jeg det er HR som har kompetansen på dette, så derfor er det veldig rart at vi ikke er mer inne i, altså jeg sitter i styringsgruppa, men vi er ikke inne i prosessene, det synes jeg er veldig uheldig.»

I virksomhet 3 trekker informant 7 frem at HR er en ren administrativ funksjon og det er ikke utviklet en egen HR-strategi. Hun sier at «Personalseksjonen driver med hjelp til ansettelser, utarbeide personelhåndbøker, lederhåndbøker, ansettelseskontrakter, og støtte ved vanskelige personalsaker, oppsigelser og lignende. Men den strategiske biten mangler nok hos oss». Videre trekker hun frem noen eksempler på hva hun mener er strategisk HR-arbeid, og som hun oppfatter personalseksjonen i virksomheten ønsker å arbeide med, nemlig medarbeider og lederkriterier, kompetanseplaner og 360-graders lederevalueringer. Videre sier hun uoppfordret at det nok er en frykt i virksomheten for slike ting da det er helt nytt og ukjent og kan oppleves som ubehagelig for organisasjonen.

4.1.1 Oppsummering (FS1)

HR-funksjonen er organisert ganske forskjellig i de tre virksomhetene, og graden av strategisk HR varierer veldig mellom virksomhetene. Vi illustrerer dette med en tabell i drøftingen i kapittel 5.1. Det er interessant at HR-funksjonen i tre virksomheter på direktoratsnivå i norsk offentlig sektor er så ulike med tanke på strategisk nivå og rolle. Det kan virke som om enkeltpersoner og kulturen i virksomhetene har stor betydning for hvor strategisk HR-funksjonen i virksomheten er. Vi hadde en forventning om at HR-arbeidet skulle være på et noe mer strategisk nivå enn det funnene våre antyder.

4.2 Linjeleder sin rolle i HR

Informant 2 og 3 arbeider innenfor HR, og vi har derfor ikke stilt disse spørsmålene til dem. Det vi ønsker å finne mer ut av med disse spørsmålene er hva informantene oppfatter som sin rolle i HR-arbeidet, og om de opplever at de får den støtten de trenger til å utføre HR-oppgavene. I alle virksomhetene er linjeleder første kontaktpunkt for medarbeidere mot HR-avdelingen slik at alle henvendelser skal i utgangspunktet gå via leder.

Flesteparten av informantene opplever at rollen de har i HR-arbeidet er knyttet til å sikre et best mulig arbeidsmiljø som igjen kan bidra til at de ansatte har mulighet til å bidra best mulig.

Informant 1 sier at sin rolle i HR arbeidet er å *«rekruttere riktig kompetanse, beholde dem, og gi dem et miljø som gjør at de yter sitt beste»*. Når vi drøfter dette videre sier han at *«jeg er mer praktiker i hverdagen, mer opptatt av hvordan du yter og fungerer i hverdagen som er viktigst. Sånn vissvass og tull som å dra på lavvotur er ikke så viktig, hovedtingen er å få folk til å føle at de gjør en god jobb»*. Informant 6 beskriver sin rolle som en tilretteleggerrolle, men drøfter videre at den rollen også henger tett sammen med rollen som leder. Han ønsker å være en kulturbygger. Ved konflikter eller uenigheter sier han: *«Vi setter oss ned sammen og prøver å finne ut av det, og så tar jeg det eventuelt videre med HR hvis det er behov for det»*.

En av informantene mener imidlertid at det kan være lite hensiktsmessig at linjeleder skal være første kontaktpunkt mot HR i virksomheten og mener rollen linjeleder har i virksomheten kanskje er for stor, han utdyper: *«Det som kanskje er en svakhet med at man har delegert det ut til nærmeste leder, det er ikke alle som har tillit til lederen sin, og det er ikke alt som er like enkelt å ta med lederen. Det kan skape konflikter med medarbeidere som man jo jobber tett med i*

hverdagen». Informant 8 sier videre at det hadde vært ønskelig med mer direkte kontakt mellom medarbeidere og HR-ansatte, men at dette vil kreve en annen HR-organisasjon, og at det nok er et bevisst valg at man ikke har det.

Alle linjelederne mener at de får god støtte til HR-rollen fra HR-seksjonen, informant 4 sier: «*De er kjempeflinke, de støtter og har spesialkompetanse på ting som man ikke nødvendigvis opplever så ofte så det er godt å ha de og lene seg til.*» Informant 5 sier at alle ledere i virksomheten har fått en egen kontakt på HR-avdelingen, og opplever at det understøtter arbeidet som førstelinje HR-kontakt for medarbeidere veldig bra. Hun skulle imidlertid ønske at HR-avdelingen hadde større kapasitet og kunne bidra mer inn i for eksempel intervjuprosessen, hun sier:

«Rekrutteringsmessig burde HR gjort mer av jobben. De burde ha skrevet mer, og gjort mer med rammer slik at lederen kunne kommet inn senere i prosessen». Informant 7 har ikke så mye kontakt med personalseksjonen, men presiserer at de er dyktige de gangene hun trenger de. Hun opplever at de har en del vanskelige personalsaker ellers i virksomheten, og at det tar mye av tiden til personalseksjonen, hun utdyper; «*Det har vel ikke blitt tatt tak i, og det har fått utvikle seg. Da blir det sånn skikkelig maktfordeling*».

Det informantene trengte støtte til og det som oftest er grunnen til at de tar kontakt med HR-avdelingen eller personalseksjonen er i forbindelse med operasjonelle spørsmål som sykefraværsoppfølging eller ansettelse. Ingen hadde noe forhold til den strategiske siden av HR-arbeidet eller hadde vært involvert i et slikt arbeid.

4.2.1 Oppsummering (FS2)

Linjelederne i virksomhetene har en rolle som første kontaktpunkt mot HR, og er dermed HR sitt ansikt ut i organisasjonene. Ingen av linjelederne opplevde at de hadde en rolle i det strategiske HR-arbeidet. Vi synes informant 8 drar fram et interessant perspektiv der når han drøfter dobbeltrollen som lederen har. Det kan være utfordrende å kombinere den faglige lederrollen og HR-rollen på en god måte, og vi er av oppfatning av at dette kan sette lederen i noen uheldige dobbeltposisjoner. For eksempel ved avslag på permisjonssøknad eller ved mobbing på arbeidsplassen. Det kan være svært vanskelig for en ansatt å ta opp dette som en problemstilling hvis de opplever at den andre parten har god kontakt med lederen.

4.3 HR-praksiser i virksomhetene

Vi stilte lederne flere spørsmål om deres og virksomhetens holdninger til personalpolitikk og ulike HR-praksiser som vi mener kan si noe om hva slags HR vi finner i virksomhetene. Her ser vi både på forpliktelsesbasert opp mot kontrollorientert HR og operasjonell HR opp mot strategisk HR. Vi vil ta utgangspunkt i de enkelte HR-praksisene og presentere resultatene fra intervjuene.

Den første HR-praksisen vi spurte informantene om var jobbsikkerhet. I tabellen under følger resultatene fra intervjuene per virksomhet.

	Jobbsikkerhet
Virksomhet 1	I virksomheten er faste ansettelse hovedformen. Unntaket er når det er et klart definert behov for midlertidig ansatte eller konsulenter.
Virksomhet 2	Faste ansettelse er hovedformen i virksomheten. Det er noe bruk av midlertidige ansettelse ved et klart definert behov. Informant 1 trekker fram at det har vært mange omstillingsprosesser de senere årene og at det nok har bidratt til å øke bruken av konsulenter og midlertidige ansettelse siden man da har et spesielt behov over kort tid. Innenfor IT benytter virksomheten også en del konsulenter i «permanente» stillinger. Det finnes eksempler på at IT-konsulenter har jobbet fulltid for virksomheten i over 5 år.
Virksomhet 3	Faste ansettelse er hovedformen i virksomheten. Informant 7 informerer om at det har vært en opprydding i bruken av midlertidig ansatte, og at det har vært et mer bevisst forhold til det i de siste årene. Nå er det veldig lite midlertidige ansatte, det er også lite bruk av konsulenter.

Tabell 16. Jobbsikkerhet

Som vi ser av tabellen finner vi små forskjeller mellom virksomhetene når det gjelder jobbsikkerhet. Hovedregelen i staten er faste ansettelse, og det praktiserer også virksomhetene. Virksomhet 2 skiller seg litt ut med bruk av IT-konsulenter som har arbeidet der i mange år.

Den neste HR-praksisen vi har spurt informantene om er rekruttering og i hvilken grad informantene vektlegger personlig egnethet («kulturell match») eller realutdanning («tekniske

ferdigheter») i ansettelsesprosessen. I tabellen under følger resultatene fra intervjuene per informant.

	Selektiv rekruttering
Informant 1	Informanten svarer “ <i>De tekniske ferdighetene er mest viktige i en ansettelsesprosess</i> ”. Informanten utdyper med at kulturell match er en bonus; “ <i>Men i utgangspunktet har vi en jobb å gjøre, og da er det de tekniske ferdighetene for å gjøre jobben som teller. Så er det andre en bonus, om de er en miljøskaper eller om de ønsker å sitte for seg selv og være beskjeden</i> ”
Informant 2	Informanten svarer følgende på spørsmålet: « <i>hire for attitude, train for skill mener du?</i> » Hun utdyper at som offentlig etat har man ikke anledning til det og viser til kvalifikasjonsprinsippet og at virksomheten må ansette den som er faglig best kvalifisert for stillingen.
Informant 3	Informant 3 viser også til kvalifikasjonsprinsippet. Hun sier videre at når nødvendig utdanning og karakterer er på plass, så er personlig egnethet viktig.
Informant 4	Informanten legger vekt på begge deler, men trekker frem personlig egnethet som svært viktig i sin seksjon; « <i>at du har de personlige egenskapene som gjør at du både klarer å holde fremdrift og få det beste ut av alle andre rundt deg, skape gode samarbeidsrelasjoner over tid. Det er helt avgjørende</i> »
Informant 5	Informanten viser til kvalifikasjonsprinsippet, og at hun gjør en svært grundig jobb med utlysningen. Hun sier: « <i>Det handler om å finne det man skal ha, ikke nødvendigvis erstatte det man mister</i> ». Hun sier videre at det er flere måter å styrke et miljø på, og at det kan være både personlig egnethet eller tekniske ferdigheter som er viktigst, men at det må vurderes i hvert tilfelle.
Informant 6	Informanten svarer følgende: « <i>Ja takk, begge deler</i> ». Diskuterer videre at det er vanskelig å ansette en kandidat som har det ene, men ikke det andre. Informanten er nøye i ansettelsesprosessen, og bruker tid på å finne riktig kandidat som krysser av på begge boksene.
Informant 7	Kulturell match er viktigst i ansettelsesprosessen, noe som også er kommunisert ut i virksomheten. Informanten trekker frem at det er svært lav gjennomtrekk i virksomheten.

Informant 8	Informanten trekker frem arbeidet med utlysningsteksten og sier: « <i>så lenge man har oppfylt kvalifikasjonskravene så er det jo egnetheten vi er på utkikk etter, det er jo det jeg tillegger mest vekt. Det kan komme en som ikke er fullt så god, men som har riktige personlige egenskaper. Jeg vil alltid foretrekke den personen</i> »
--------------------	---

Tabell 17. Rekruttering

Det er stor enighet blant lederne at det er en miks av kulturell match og realutdanning som må ligge til grunn ved ansettelse. Det er likevel noen forskjeller på hva de fokuserer mest på. Her skiller informantene i virksomhet 2 seg litt ut ved at de har litt mer fokus på tekniske ferdigheter enn informantene i virksomhet 1 og 3.

Videre har vi spurt informantene om HR-praksis knyttet til utvikling og opplæringstiltak. Resultatet fra intervjuene er samlet i tabellen under per virksomhet.

	Utvikling og opplæringstiltak
Virksomhet 1	Alle lederne svarer her at de er opptatte av at medarbeiderne kan utvikle seg og er veldig støttende i forhold til utviklings og opplæringstiltak. Informant 5 sier: « <i>Ja, vi har et veldig systematisert opplegg rundt kompetanseplan. Regionene spiller inn forslag/behov og disse vurderes samlet i direktoratet før det går tilbake til regionene som jobber med sine behov</i> ». Flere av informantene trekker frem de faste utviklingstiltakene i bedriften som alle har tilgang på, og som til en viss grad er obligatorisk. For eksempel nyansattdag. Virksomheten er opptatt av å videreutvikle sine ansatte og har et godt system for generell utvikling og personlige kompetansetiltak.
Virksomhet 2	Fra informant 3 som er leder innenfor HR får vi vite at: « <i>det her er lagt veldig opp til nærmeste leder å vurdere hva slags kompetanse det er behov for</i> ». Videre forstår vi det slik at hun ikke er fornøyd med denne løsningen, og ser behov for en sentral kompetansekartlegging og en overordnet styring av kompetanseutviklingen. Informant 1 har en holdning om at man kjøper et ferdig produkt, og virker ikke å se noen spesiell behov for å videreutvikle det. Han sier: « <i>Er du økonom, så er du økonom</i> ». Han har også hatt erfaring

	<p>med kompetansekartlegging tidligere uten at han mener det ga noen verdi. Han sier: «Aldri brukt så mye ressurser på noe som ga så lite. Vi satt og lagde skjemaer og masse rart, og disse konsulentene syntes jo det var så fint. 'Se her, her kan du se at du mangler kompetanse på Agresso'. Jeg visste jo det, har prøvd å rekruttere den kompetansen i mange år!». Informant 8 sier «at han er opptatt av at det skal komme henvendelser fra de ansatte med hvilke tiltak de ønsker, og at han da ofte er støttende».</p>
Virksomhet 3	<p>Informant 7 fremstår som opptatt av å videreutvikle sine ansatte, og sier: «Jeg vil jo det at folk skal kunne lære mest mulig, så slipper jeg å bekymre meg for de tingene» i en spøkefull tone. Vi oppfatter likevel at det er en tanke bak det, og at hennes ansatte har stor grad av autonomi i måten de løser oppgavene sine. Hun trekker videre frem at det jobbes med å etablere en sentral kompetansepotte som folk kan søke støtte fra. Vi forstår det dithen at det pr dags dato er opp til hver enkelt leder å vurdere behovet for kompetansen, og om de skal støtte det, men at virksomheten jobber med å få en mer overordnet styring og helhetlig tenking.</p>

Tabell 18. Utvikling og opplæringstiltak

Innenfor utvikling og opplæringstiltak ser vi forholdsvis store forskjeller i virksomhetene. Forskjellen går i hovedsak på om man har en helhetlig tenking i forhold til kompetanseutvikling i virksomheten, eller om det er opp til hver enkelt linjeleder. Vi ser også noen holdningsforskjeller mellom lederne i de forskjellige virksomhetene.

Lønnspolitikk er en av de HR-praksisene vi har undersøkt. Resultatet fra intervjuene per virksomhet er samlet i tabellen under

	Lønnspolitikk
Virksomhet 1	Informantene mener at virksomheten har i hovedsak konkurransedyktig lønn. Informant 5 trekker frem at virksomheten scorer godt på omdømmeundersøkelser, og at det tyder på et riktig lønnsnivå.
Virksomhet 2	Informantene opplever at det er en nøktern lønnspolitikk i virksomheten. Informant 1 sier <i>“man legger seg litt nøktern”</i> han sier videre om bruk av 2.3.4 forhandlinger som verktøy for å beholde ansatte ved behov: <i>“2.3.4 forhandlinger ved behov. Dyktige mennesker får... Man har mulighet til å beholde og trekke opp folk man vil beholde utover det vanlige”</i> . Informant tre vurderer lønnspolitikken som konkurransedyktig innenfor de rammene som foreligger. Informant 8 trekker frem at man aksepterer en lavere lønn ved å jobbe i offentlig sektor.
Virksomhet 3	Informant 7 mener det er svært konkurransedyktig lønn i virksomheten og utdyper: <i>“ja, de er veldig flinke på dette med lønnspolitikk altså, veldig opptatt av at ansatte skal ha god lønn”</i> . Hun sier videre at ledelsen er opptatt av at det settes av penger til lokale lønnsforhandlinger hvert år.

Tabell 19. Lønnspolitikk

Alle virksomhetene er underlagt hovedtariffavtalen og forholder seg til det samme regelverket. Det er derfor interessant at lederne i de forskjellige virksomhetene mener de er forskjellig posisjonert i forhold til lønn. Det er likevel verdt å merke seg at ingen av lederne opplever at de mister ansatte på bakgrunn av begrensninger i hva de ønsker å betale sine ansatte, og flere trekker inn mulighet for å øke lønn ved behov. Siden vi ikke har en måte å måle lønnsnivået i de forskjellige virksomhetene i denne undersøkelsen er det ledernes oppfatning av lønnsnivå som vi finner er forskjellig, vi har ikke mulighet til å si noe om det faktiske lønnsnivået.

Vi diskuterte statusforskjeller i organisasjonen med lederne. Vi stilte spørsmål om de oppfattet at det er store statusforskjeller, og i så fall om de var til hindring av effektiviteten i organisasjonen.

Vi la frem eksempler på statusforskjeller, og beskrev de på følgende måte:

- Formalstatus – Den status som er gitt deg gjennom rollen du har i organisasjonen
- Kunnskapsstatus – Status man oppnår som følge av fagkunnskap
- Lønnsstatus – Forskjeller i lønn i organisasjonen som gjør at noen områder i organisasjonen har mer status
- Sosialstatus – Status ved at man er godt likt av andre i organisasjonen og har et stort uformelt nettverk

	Statusforskjeller
Informant 1	Informanten opplever ikke at det er store statusforskjeller i organisasjonen, men reflekterer rundt det og sier: <i>«Det kan hende det ikke er sånn når man kommer litt lenger ned. At jeg ikke hører hva som sies...»</i>
Informant 2	Informant 7 trekker frem ansiennitet og utdanningsbakgrunn som en kilde til statusforskjeller i virksomheten. Hun opplever at det er dårlig informasjonsflyt på tvers, men at dette er blitt bedre den senere tiden. På spørsmål om hvorfor det er blitt bedre trekker hun frem endringsprosessene virksomheten har vært i: <i>«Vi har blitt tvunget til å arbeide mer på tvers, vi har mange flere arenaer hvor lederne våre møtes, og det har gått ut mye informasjon på tvers i organisasjonen fra sentralt hold. Dette har gjort at man har snakket mer sammen på tvers og skapt mer åpenhet».</i>
Informant 3	Informanten trekker frem ansiennitet i virksomheten som en statuskilde. <i>«Jeg har jobbet her i fem år, men blir fortsatt oppfattet som en ekstern».</i> Hun sier videre at dette kan være med på å bremse effektiviteten siden hun dermed ikke har legitimitet i deler av organisasjonen. Videre trekker hun frem toppleders gunst som en kilde til statusforskjeller. På spørsmål om det er noen som er «innenfor» det gode selskap, mens andre ikke slipper inn svarer hun bekræftende: <i>«Ja, og det tror jeg er synd for organisasjonen. Selv om man opplever en personlig tilfredsstillelse i å få komme innenfor så sliter man med legitimiteten i resten av organisasjonen».</i>

Informant 4	Informanten mener det ikke er store statusforskjeller i organisasjonen, men at det er en viss grad av hierarki siden det er en stor organisasjon. Dette oppleves ikke som et problem for effektiviteten.
Informant 5	Informanten opplever ikke at det er noe særlig statusforskjeller i virksomheten, og at de ihvertfall ikke bidrar til et effektivitetstap.
Informant 6	Informanten presiserer at virksomheten er hierarkisk bygd, og at det er en viss grad av formalstatus, men opplever at denne er konstruktiv, og ikke bidrar til noe effektivitetstap. Han trekker frem et eksempel i en seksjon han jobbet tidligere der det hadde vært liten utskifting av ansatte over en 10-15 års periode. Når man da måtte rekruttere var det et lønnsgap mellom seksjonen og markedet slik at den nyansatte tjente mer enn mange i seksjonen. Informanten opplevde det som problematisk, men sier at dette var lenge siden, og at han ikke opplever det er veldig aktuell problemstilling nå lenger.
Informant 7	Informant 7 trekker frem formalstatus, og sier at: « <i>Her er det veldig lite hierarkisk. Her er det heller tendenser til å være understyrt</i> ». Da vi spør videre om det får noen konsekvenser sier hun « <i>Du kan gjøre veldig mye på et ganske lavt nivå før det blir oppdaget i toppen. Selv om det som oftest er bra det som gjøres så kan det være litt skummelt. Ihvertfall hvis det du gjør får økonomiske konsekvenser</i> ». På et ledende spørsmål om hun oppfatter at det er «småkonger» rundt i organisasjonen som trekker i sin egen retning svarer hun bekræftende på det. Hun trekker videre frem på at det i regionene tas avgjørelser på «store innkjøp», og at disse nok ikke alltid er i henhold til statens reglementer. Nevner at det jobbes med å sentralisere disse funksjonene.
Informant 8	Informant 8 trekker frem feil bruk av kunnskapsstatus som et problem i virksomheten. Sitat: « <i>Det er ikke bare gjennomskiktighet i det som foregår, og det er kanskje ikke så mye samarbeid og fremdrift som er fokuset, men heller mer proteksjonisme for sin egen kunnskap</i> ». Dette kan naturligvis føre til et effektivitetstap i virksomheten.

Tabell 20. Statusforskjeller

Igjen finner vi at det er forholdsvis store forskjeller mellom virksomhetene. Virksomhet 1 har små statusforskjeller, og det er ikke noen oppfatning at det er et effektivitetstap som følge av disse. I virksomhet 2 og 3 oppfatter lederne at det er statusforskjeller, og at disse bidrar til et tap av effektivitet i virksomhetene. I begge virksomhetene svarer lederne at det er blitt bedre den siste tiden eller at det jobbes med tiltak.

Vi stilte også spørsmål om autonomi i oppgaveløsningen. Både om lederen opplevde å ha en stor grad av autonomi selv, og om de praktiserer det for sine ansatte. Alle lederne mener de gir sine ansatte stor grad av frihet i oppgaveløsningen. Alle opplever også stor frihet i sin egen oppgaveløsning, men noen trekker frem at de er noe låst i forhold til de rammene som er satt gjennom tildelingsbrev fra departement, og videre styringsbrev i virksomheten. Vi kommer mer inn på det i avsnitt om styring av virksomheten i kapittel 4.4.

4.3.1 Oppsummering (FS3)

Informantene tegner et bilde av at det er relativt store forskjeller i HR-praksisene i de tre virksomhetene. I virksomhet 1 og 3 ser vi at det er forpliktelsesbasert HR som er hovedformen. Virksomhet 2 skiller seg ut ved at den bærer mer preg av kontrollorienterte HR-praksiser enn de andre to virksomhetene. Dette gjelder HR-praksiser knyttet til rekruttering, lønn, opplæringstiltak og statusforskjeller. Vi vil drøfte dette nærmere i kapittel 5.3.

4.4 Styring og ledelse av virksomhetene

Vi spurte informantene om styring av virksomheten. Det vi ønsket å finne ut med disse spørsmålene var hvordan informantene opplevde styringen av virksomhetene fra departementene, og hvilke holdninger man har til denne styringen. I tillegg har vi gjennomført en regresjonsanalyse som viser hvordan styring og ledelse av virksomheten påvirker forpliktelsesbasert HR.

4.4.1 Virksomhet 1

Informant 4 trekker raskt frem styringsparameterne som settes i tildelingsbrevet som problematiske. Hun opplever at de er veldig detaljerte, og baserer seg på å telle aktiviteter. På spørsmål om hun ønsker mer kvalitative mål svarer hun: *«Ja, det har vi jo etterspurt lenge. Vi har etterspurt effektparametere, og vi ønsker i større grad å bli målt på effekter, samfunnsmessige effekter»*. Hun drøfter dette videre og sier *«men vi påvirker de også, så det er egentlig opp til oss hvor mye ressurser vi bruker på å utvikle nye styringsparametere og få de forankret hos departementet»*. Informant 5 trekker inn sin tidligere erfaring fra bank når hun snakker om kvalitative mål: *«fra min tidligere erfaring som leder i bank, hvor det å levere på en bunnlinje er ganske enkelt, til det å levere på et samfunnsoppdrag. Det er mye mer komplekst»*. Informant 8 deler sin frustrasjon over rapporteringskrav: *«Rapportering på økonomiske resultater er fornuftig, men det er på en måte bare grunnpakka. Vi trenger et strategisk lag i rapporteringen. Vi skal ikke rapportere som før, det er etterlevelse og kvalitet som skal være i hovedfokus, ikke kvantitet og aktivitet»*. Vi opplever at det er bred enighet blant lederne i virksomhet 1 om at de ønsker en mer kvalitativ styring fra departementet, og at det også er retningen det går i. Det er enighet om at dette er mer krevende enn operasjonell rapportering, men at det likevel er helt nødvendig for effektiv styring. Informant 4 trekker til slutt inn det gode forholdet mellom virksomheten og departementet *«I motsetning til [annen etat] har vi veldig god dialog med departementet og høy tillit hos dem. Det merkes!»*.

4.4.2 Virksomhet 2

I virksomhet 2 opplever vi at det er litt ulik oppfatning av dialogen med departementet. Informant 3 opplever at målene i tildelingsbrevet er blitt mer detaljerte, og trekker frem konkrete mål som eksempler. For å anonymisere virksomheten gjengir vi ikke målene her. På spørsmål om hun opplever dette er en generell trend eller spesielt for denne virksomheten svarer hun *«jeg tror det er spesielt for denne virksomheten»*. Hun blir litt unnvikende da vi spør mer om det, men slik vi oppfatter det er det samarbeidsklimaet mellom virksomheten og departementet som er bakgrunnen for denne detaljeringen. Vi snakker videre om samarbeidet mellom virksomheten og departementet, og muligheten for å lage styringsparametere som er gode for begge parter, og hun sier *«Jeg tror vi kunne påvirket departementet hvis vi ønsket det, men det gjør vi ikke»*. Informant 1 opplever samarbeidet med departementet som godt, og på spørsmål om departementet hører på innspill fra virksomheten svarer han *«Gjør jo det. Så absolutt er de lydhøre, men de har også*

kompetente medarbeidere med sine egne meninger». Slik vi oppfatter det er det nok noe uenighet i hvordan oppgavene skal løses som ligger bak det utsagnet. Det får vi bekreftet litt senere i intervjuet da informant 1 kommer med flere eksempler på oppgaver som er bestemt skal gjøres i virksomheten av direktoratet, men som informanten er uenige i at det er hensiktsmessig å bruke ressurser på.

4.4.3 Virksomhet 3

Informant 7 svarer «*Veldig bra!*» på spørsmål om hvordan hun opplever dialogen med departementet. Hun utdyper: «*De er lydhøre for våre forslag, og fantastisk god kontakt med saksbehandlere som gir raske svar og avklaringer*». Slik vi oppfatter det har de en jevnlig kontakt med departementet og det er en stor grad av fortløpende avklaringer. På den måten unngår man overraskelser når tildelingsbrevet kommer og man er omforent rundt målene. Når vi begynner å snakke om målene i tildelingsbrevet forstår vi det slik at målene er av en kvalitativ karakter. Vi går ikke nærmere inn på de konkrete målene siden virksomheten er anonym. Måten man kontrollerer om målene er nådd er gjennom pålagte brukerundersøkelser som er beskrevet i tildelingsbrevet. Videre spør vi om det er et hensiktsmessig nivå på målene fra departementet, og rapporteringen de krever. Informant 7 svarer da som følger: «*Ja, jeg mener det er et fornuftig nivå på rapporteringen*».

4.4.4 Regresjonsanalyse

Av tabell 13 finner vi R^2 og dermed at styring og ledelse forklarer 29,7 % av variasjonen til indeksen for forpliktelsesbasert HR (Tuftes, 2014b). Koeffisientene for forpliktelsesbasert styring er 0,22 og for forpliktelsesbasert ledelse 0,33. Det vil si at hvis man øker indeksen for forpliktelsesbasert ledelse eller forpliktelsesbasert styring med 1 poeng vil indeksen for forpliktelsesbasert HR øke med henholdsvis 0,32 eller 0,3 (Tuftes, 2014b).

4.4.5 Oppsummering (FS4)

Av den kvantitative analysen finner vi at styring og ledelse påvirker graden av forpliktelsesbasert HR. Dette finner vi også er i overensstemmelse med funnene i den kvalitative undersøkelsen, der det fremkommer at virksomhet 1 og 3 har et svært godt forhold til sine departement, mens virksomhet 2 har et mer anstrengt forhold. Som vi viser i kapittel 4.3.1 finner vi i hovedsak

forpliktelsesbasert HR i virksomhet 1 og 3, mens vi i virksomhet 2 finner en større grad av kontrollorientert HR. Lederne i virksomhet 1 og 3 trekker frem følgende punkter som vi oppfatter er viktige for å underbygge det gode forholdet:

- Løpende kontakt og avklaringer
- Kvalitative mål i tildelingsbrevet
- Endringsvilje fra direktoratet

Punktet «endringsvilje fra direktoratet» fremstår som det vanskeligste å oppnå og måle.

4.5 Utvikling innenfor HR i offentlig sektor

I dette avsnittet ønsker vi å undersøke utviklingen innenfor HR i virksomhetene. Formålet med disse spørsmålene er å se om det går i retning av mer forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR og om HR arbeidet blir mer eller mindre strategisk. Vi opplevde at det var stor forskjell fra informant til informant hvilke refleksjoner de gjorde seg rundt dette temaet, og om de hadde gjort seg noen refleksjoner rundt det. Noen informanter trakk også raskt inn erfaring fra andre offentlige etater, og vi har valgt å ta med også disse refleksjonene. Vi spurte om de opplevde at det har vært en utvikling i HR sin rolle i organisasjonen de siste 5-10 årene, og vi ba de så redegjøre for hva endringene går ut på, og om de har gjort noen tanker på hvorfor det er slik. Vi spurte også konkret om utviklingen av forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR og hvordan de opplevde den utviklingen. Svarene er oppsummert i tabellen under:

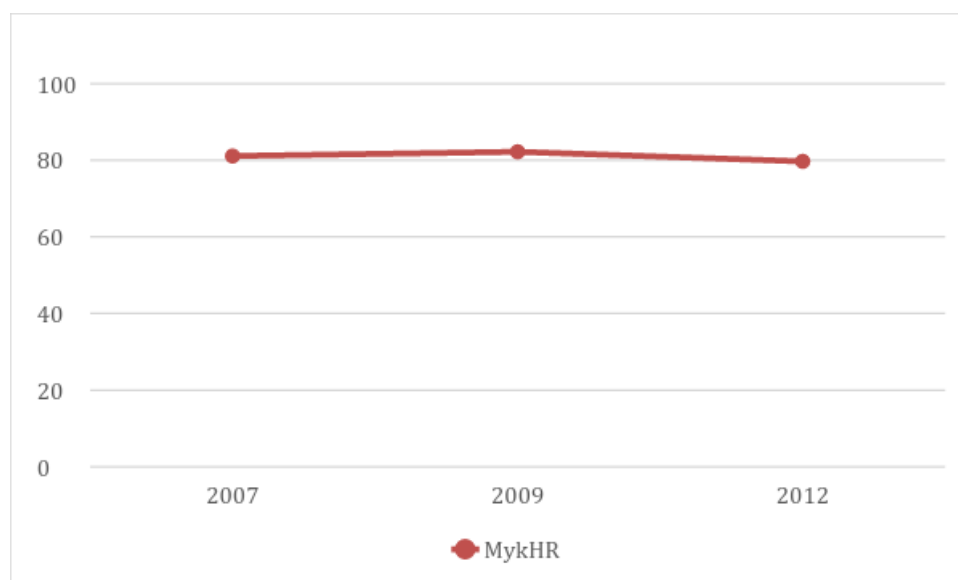
Informant 1	Informanten trekker frem at <i>«det har blitt mer krav til overordnet rapportering ut av etaten, og flere krav utenfra på personalområdet»</i> . Opplever at dette tar unødvendig mye tid og gir liten merverdi for virksomheten. Trekker likevel frem at det trekker i retning av de myke verdiene <i>«Det må være de myke verdiene da. Når samfunnet blir mer komplekst må man spille på dem. Det er jo et kjennetegn med samfunnet»</i> .
Informant 2	Informanten opplever at HR har blitt mer synlig i virksomheten de senere årene, men at det ikke nødvendigvis har fremmet den strategiske funksjonen: <i>«Jeg er usikker på om det har gjort at man har tenkt mer strategisk rundt det»</i> .

	<i>Men at man har fått øynene opp for at det er viktig, det tror jeg. Men jeg tror vi har en vei å gå på å synliggjøre det strategiske aspektet ved HR-faget».</i>
Informant 3	Informanten svarer raskt « <i>Vi er blitt mer synlige</i> ». Mener dette kommer av flere omstillingsprosesser der HR har spilt en viktig rolle ovenfor de ansatte i organisasjonen. Vi opplever at hun synes det er vanskelig å svare på om det går i retning av mer forpliktelsesbasert eller kontrollorientert, men er tydelig på hva man finner i virksomheten « <i>Det er en kombinasjon vil jeg si</i> ».
Informant 4	Informanten opplever at HR har tatt et større ansvar i organisasjonen de siste årene. Dette gjelder spesielt lederutvikling. Svarer tydelig at det er klart størst grad av forpliktelsesbasert HR i virksomheten, og at utviklingen også går i retning av det. Om kontrollorientert HR sier hun: « <i>Det er svært liten grad av kontrollbasert HR her</i> ».
Informant 5	Informanten sier at « <i>HR har blitt mer tydelig de senere årene</i> », og at de har fått en mer strategisk funksjon i tillegg. Problematiserer dette ved å si « <i>Jeg synes HR blir liggende litt på siden i sin egen verden. HR-strategiene burde være mer mot det operative produksjonsmiljøet</i> ».
Informant 6	Informanten sier « <i>HR har blitt tydeligere</i> ». Forklarer dette med at de er synligere på intranettet vedrørende rutiner og retningslinjer. Sier videre at det er blitt mer balanse mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og sier det har vært et fokus for HR å ansvarliggjøre arbeidstaker. Beskriver det « <i>som en arbeidstaker har du en plikt. Vi betaler deg lønn, og du er pliktig til å komme på jobb og gjøre noe. Ikke så ensidig «Hva har jeg krav på», sett fra den ansattes side</i> ». Er tydelig på at det er forpliktelsesbasert HR som er gjeldende i organisasjonen, og at man går ytterligere i den retningen. Trekker videre frem et problem med leders rolle i HR-arbeidet: « <i>Hvordan skal man få nok tid til å være leder? Hvis du får for mye rapportering, og det oppfattes som unødvendig, går det jo ut over et eller annet. Du kan ikke sette deg inn på et kontor og bare rapportere fordi du skal ivareta organisasjonen over deg</i> ».
Informant 7	Informanten trekker raskt inn tidligere erfaring fra fire andre offentlige etater, og sier « <i>Jeg synes det varierer veldig fra sted til sted. Det har nok veldig mye med ledelsen i etaten å gjøre</i> ». Hun trekker frem eksempler på svært strategisk HR, og svært operasjonell HR, og linker dette opp til sentrale

	<p>personer i organisasjonene som praktiserte det ene eller det andre. Når vi kommer inn på virksomheten hun jobber i nå igjen trekker hun frem et strategisk fokus som noe man ønsker å jobbe med, men har ikke arbeidet der lenge nok til at hun kan si noe om utviklingen av HR. Opplever at de har en stor grad av forpliktelsesbasert HR i organisasjonen, og at utviklingen går i retning av enda mer forpliktelsesbasert HR.</p>
Informant 8	<p>Informant 8 har et litt annet perspektiv på dette, som vi opplever som svært interessant. På spørsmål om det har vært noen utvikling innenfor HR de siste årene svarer han «<i>Ja, i negativ favør. De har skjøvet veldig mye av sitt ansvar over på lederne, og jeg synes kanskje det har gått litt for langt. Fører til at de er lite tilgjengelige for medarbeiderne og mer lederstøtte</i>». Mener det er stor grad av forpliktelsesbasert HR i organisasjonen, og utviklingen går i den retningen. Vi opplever at han problematiserer lederen sin rolle ytterligere ved å stille spørsmål ved lederens rolle i forpliktelsesbasert HR. Kan en leder som får mer og mer rapportering klare å overføre forpliktelsesbasert HR til sine medarbeidere?</p>

Tabell 21. Utvikling HR offentlig sektor

Skala for forpliktelsesbasert HR er basert på data fra «Medarbeiderundersøkelsen i staten» for årene 2007, 2009 og 2012. Den viser følgende utvikling over tid:



Figur 5. Forpliktelsesbasert HR over tid

Grafen viser at det har vært en jevnt høy grad av forpliktelsesbasert HR i offentlig sektor i tidsperioden selv om den har gått noe ned for 2012. Dette er likevel såpass lite at det ikke er mulig å trekke noen konklusjon ut fra det. Det er foretatt en ny undersøkelse med samme spørsmål som blir publisert sommeren 2016. Det kan være interessant å se om det vi ser i 2012-tallet er starten på en trend, eller om det er en tilfeldig variasjon, men det ligger utenfor denne oppgaven på grunn av tidsbegrensning.

4.5.1 Oppsummering (FS5)

De fleste informantene opplever at utviklingen innenfor HR går i retning av mer forpliktelsesbasert HR. I den kvantitative undersøkelsen vår finner vi at det er et jevnt høyt nivå av forpliktelsesbasert HR. Blant informantene er de fleste enige om at HR har fått en mer tydelig rolle i organisasjonen. Vi finner også at flere mener HR har fått en mer strategisk funksjon, eller at det er et ønske i organisasjonen om at HR skal få en mer strategisk funksjon.

5.0 Drøfting

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilken HR-type som er mest utbredt, hvordan HR utøves i virksomhetene, og om styring og ledelse påvirker HR i offentlig sektor. Vi ønsker også å gi en indikasjon på mulig utvikling knyttet til HR, styring og ledelse i offentlig sektor. For å svare på denne hovedproblemstillingen har vi utarbeidet fem forskningsspørsmål. I dette kapitlet drøfter vi resultatene fra kapittel fire sett i lys av presentert teori og forskning i kapittel to. Vi vil her gå gjennom forskningsspørsmålene hver for seg og i kapittel seks vil vi svare på den overordnede problemstillingen.

5.1 HR sin rolle i virksomheten

I forskningsspørsmål 1 undersøker vi om HR har en strategisk rolle i virksomheten. Dette har vi gjort gjennom å undersøke organisering av HR i virksomheten, hvilken rolle HR har i virksomheten og om virksomhetene har utarbeidet en egen HR strategi. Som det kom fram i kapittel 4 hadde virksomhet 1 en definert HR-strategi, virksomhet 2 hadde en HR-strategi som var utarbeidet i HR-avdelingen, men som ikke var forankret i resten av organisasjonen, og virksomhet 3 hadde ikke utarbeidet en HR-strategi. Vi kan benytte de fire nivåene som Kuvaas og Dysvik (2013) beskriver for å finne ut hvilket nivå av strategisk HR de forskjellige virksomhetene har (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 31):

	Virksomhet 1	Virksomhet 2	Virksomhet 3
Nivå 1: HR-funksjonen operer helt uavhengig av organisasjonens strategi.			X
Nivå 2: Organisasjonen forsøker å tilpasse HR-funksjonen til strategien, men tilpasningen går kun fra strategi til HR		X	
Nivå 3: Organisasjonen tar HR i betraktning når den utvikler sine strategier	X		
Nivå 4: Kontinuerlig og likeverdig kobling mellom strategi og HR hvor begge setter premisser for hverandre.			

Tabell 22. Strategisk nivå av HR

For virksomhet 1 vurderte vi om de hørte hjemme på nivå 3 eller 4, men siden linjelederne ikke er involvert i utviklingen av HR-strategi og ikke følte et eierskap til denne på samme måte som for virksomhetsstrategien mener vi virksomheten hører hjemme på nivå 3. Virksomhet 2 har gjennomgått flere store endringer de senere årene, og HR-funksjonen har fått en større rolle i virksomheten som følge av dette, og vi mener derfor de hører hjemme på nivå 2. I virksomhet 3 er det et ønske fra personalseksjonen om å bli en større del av strategi-arbeidet og å transformere personalseksjonen til en HR-avdeling. Slik vi oppfatter det er dette arbeidet helt i startfasen, og ikke begynt implementert i praksis. Vi har derfor plassert virksomhet 3 på nivå 1.

I tabellene under går vi gjennom resultatene fra undersøkelsen sett opp mot Connor og Ulrich (1996) sine HR roller.

Rolle (Connor & Ulrich, 1996)	Strategisk partner - samkjøre HR-strategier og HR-praksiser med forretningsstrategien
Virksomhet 1	HR-direktør er representert i toppledergruppen. HR-funksjonen er involvert i arbeidet med å utvikle strategi og kan anses å ha rollen som strategisk partner.
Virksomhet 2	Leder for HR-seksjonen er ikke representert i toppledermøter, så fremt det ikke er noe spesielt knyttet til noe HR-relatert på agendaen. HR-funksjonen i virksomheten har ikke rollen som strategisk partner
Virksomhet 3	I denne virksomheten er det ingen samkjøring av virksomhetens strategi og HR-praksiser mot overordnet strategi. HR-funksjonen har ikke rollen som strategisk partner.

Tabell 23. Rolle - Strategisk partner

Tabellen viser at det bare virksomhet 1 som innehar rollen som strategisk partner. HR funksjonen bidrar dermed til at virksomheten kan nå sine overordnede mål og iverksette virksomhetens strategi (Andersen & Kuvaas, 2009, s. 46). HR-funksjonene i de øvrige virksomhetene innehar ikke rollen som strategisk partner

Rolle (Connor & Ulrich, 1996)	Endringsagent - bistå organisasjonen med å bygge endringskapasitet.
Virksomhet 1	HR-funksjonen er med i planlegging av organisasjonens utvikling og endringsprosesser. Det er likevel linjelederne som har ansvaret for å skape aksept for og forankre endring blant ansatte i organisasjonen. HR-funksjonen har ikke rollen som endringsagent i virksomheten.
Virksomhet 2	HR er ikke representert i organisasjonsutviklingsprosesser. Dette er til stor frustrasjon for HR-leder. HR-funksjonen har ikke rollen som endringsagent i virksomheten
Virksomhet 3	HR-funksjonen bistår ikke virksomheten i endringsprosesser. HR-funksjonen har ikke rollen som endringsagent i virksomheten.

Tabell 24. Rolle – endringsagent

Endringsagenter skal levere organisasjonsendring og kulturendring. HR skal være i forkant og initiere endring og sikre høy endringskapasitet (Lemmergaard, 2009, s. 185). Tabellen viser at HR-funksjonen ikke innehar rollen som endringsagent i noen av virksomhetene.

Rolle (Connor & Ulrich, 1996)	Administrativ ekspert - representerer den tradisjonelle HR-rollen.
Virksomhet 1	HR-seksjonen har ansvar for å utvikle retningslinjer og rutiner for HR-arbeidet. HR-funksjonen har rollen som administrativ ekspert.
Virksomhet 2	HR-funksjonen har ansvaret for tradisjonelle HR oppgaver og at disse gjennomføres i organisasjonen.
Virksomhet 3	HR-funksjonen har ansvaret for tradisjonelle HR oppgaver og at disse gjennomføres i organisasjonen.

Tabell 25. Rolle - administrativ ekspert

Rollen som administrativ ekspert bygger på å sikre at tradisjonelle HR-oppgaver som for eksempel rekruttering og opplæring gjennomføres på en effektiv måte (Lemmergaard, 2009, s. 184). HR-funksjonen i alle virksomhetene innehar denne rollen. Det er linjelederne som i de fleste tilfeller har ansvaret for å gjennomføre HR-oppgaver, men det er HR-funksjonen i

virksomhetene som sikrer at retningslinjer og rutiner er på plass og at linjelederne følger opp disse.

Rolle (Connor & Ulrich, 1996)	Medarbeiderforkjemper - ta hånd om daglige problemer, bekymringer, og behovene til den enkelte ansatt.
Virksomhet 1	Linjelederne har det daglige personalansvaret. HR fungerer som rådgivende part i personalspørsmål. Mye av dette arbeidet er styrt gjennom overordnede rutiner og reglement
Virksomhet 2	Linjelederne har det daglige personalansvaret og vil være den som vanligvis har direkte kontakt med medarbeiderne.
Virksomhet 3	Linjelederne har det daglige personalansvaret og vil være den som vanligvis har direkte kontakt med medarbeiderne.

Tabell 26. Rolle – medarbeiderforkjemper

I rollen som medarbeiderforkjemper ligger blant annet håndtering av den enkelte ansattes behov (Connor & Ulrich, 1996, s. 42). Andersen og Kuvaas (2009) mener rollen som medarbeiderforkjemper gjenspeiler den rollen relasjonen spiller for å utvikle gjensidig forståelse og kommunikasjon (Andersen & Kuvaas, 2009, s. 48). Siden det er linjelederne som er HR-kontakten til den enkelte ansatt mener vi at HR-funksjonene i virksomhetene ikke har denne rollen. Man kan se for seg at verneombudet innehar denne rollen, men slik vi tolker rollen er ikke verneombudets posisjon omfattende nok til å dekke rollen som medarbeiderforkjemper.

HR-funksjonen i alle tre virksomhetene innehar rollene som administrativ ekspert, og det er bare HR-funksjonen i virksomhet 1 som i tillegg innehar rollen som strategisk partner. Vi tolker resultatene slik at ingen av virksomhetene har en HR-funksjon med rollene endringsagent eller medarbeiderforkjemper. Hvis vi ser på Connor og Ulrich (1996) sin modell i kapittel 2.2 finner vi at HR-funksjonene i alle virksomhetene er plassert i nedre venstre hjørne av modellen. Det vil si med et operasjonelt fokus og et prosessfokus. HR-funksjonen i virksomhet 1 innehar også rollen som strategisk partner, og befinner seg dermed under den horisontale aksene i modellen hvor fokuset er på prosess. Den plasserer seg også på begge sider av den vertikale aksene, og har i tillegg til et operasjonelt fokus et strategisk fokus gjennom rollen som strategisk partner.

Virksomhetene befinner seg på ulikt nivå av strategisk HR, virksomhet 1 er kommet lenger i det strategiske HR-arbeidet enn de andre to virksomhetene. I modellen til Connor og Ulrich (1996) så vi at virksomhetene hovedsakelig har HR-rolle som administrativ ekspert, og at HR-funksjonen i virksomhet 1 også har rollen som strategisk partner. Dette stemmer overens med nivå av strategisk HR jf. tabell 1.

5.2 Linjeledernes HR-rolle

Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvordan linjelederne opplever den rollen de har i HR-arbeidet i virksomheten. Videre har vi undersøkt hvordan linjelederne opplever støtten de får fra HR-funksjonen i virksomheten.

Linjelederne i virksomhetene har ansvaret for å implementere nye HR-tiltak og er medarbeidernes kontaktpunkt mot HR-funksjonen. Armstrong og Taylor (2014) mener at linjelederne må være positivt innstilt til det som kommer fra HR for at linjeleder skal utføre det som kommer fra HR-funksjonen (Armstrong & Taylor, 2014, s. 49). De fleste av linjelederne i vår undersøkelse er positivt innstilt til HR og mener at de får god støtte fra funksjonen når det er behov for det. Vi tolker det dithen at linjelederne stort sett er velvillig innstilt til HR-funksjonen og det som kommer av oppgaver fra denne i alle tre virksomhetene.

I teorikapittelet så vi at når virksomheten går mot mer strategisk HR får linjelederne flere oppgaver knyttet til HR (Døving & Nordhaug, 2010, s. 254). Undersøkelsen vår viser at det ikke er noen særlig forskjell på hva som inngår i linjelederens HR-rolle, selv i den virksomheten som har størst grad av strategisk HR. Virksomhet 1 som har størst grad av strategisk HR har imidlertid en ordning hvor hver linjeleder har en egen kontaktperson i HR-avdelingen. Dette sikrer et tettere samarbeid mellom linjeleder og HR-funksjonen. Vi tenker at dette også kan bidra til at linjelederne er mer velvillig innstilt til HR og oppgaver som kommer fra dem fordi at de nå forholder seg til en person og ikke bare en funksjon.

Ulrich (2008) viste til at mangel på kompetanse, stort arbeidspress og høye forventninger til linjelederne kan virke negativt på hvorvidt lederne ønsker å prioritere HR-oppgaver som en del av arbeidsoppgavene (Ulrich et al., 2008, s. 845). Bos-Nehles et al. (2013) støtter opp om dette. De undersøkte linjeledernes rolle i implementering av HR-praksiser i lys av AMO-teori (Bos-

Nehles et al., 2013, s. 873). Det å ha evnen til å utføre oppgaven var viktig for linjeleders prestasjon i oppgaveutførelsen. Det var bare en av informantene som uttrykte seg negativt til oppgavene knyttet til HR-arbeidet. Han mente at HR-funksjonen burde ha mer direkte kontakt med medarbeiderne. Vi fikk ikke inntrykk av at dette skyldes manglende evne eller kompetanse til å gjennomføre oppgavene, men at det var av hensyn til medarbeiderne og at det kan unngå vanskelige situasjoner i leder-medarbeider-forholdet. Det kan hende at stort arbeidspress, og det faktum at han har personalansvar for mange medarbeidere, også påvirker denne holdningen. Fra de andre linjelederne fikk vi ikke inntrykk av at disse faktorene påvirker HR-arbeidet.

Kuvaas og Dysvik (2013) skriver at ledere må kunne håndtere både det faglige og oppfølging av medarbeiderne og at dette er avgjørende for arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 211). At ledere i offentlig sektor har større fokus på den faglige rollen enn rollen som personalansvarlig (Trygstad & Hagen, 2007, s. 98). Dette er noe vi fikk inntrykk av i undersøkelsen. Flere av informantene opplevde HR-rollen som en tilretteleggerrolle. Kontakten med HR-funksjonen i virksomheten var stort sett knyttet til behov fra linjeleders side i enkeltsaker. Vi fikk ikke inntrykk av at linjelederne var veldig aktive i sin rolle som personalansvarlig ut over oppfølging av enkeltsaker.

Linjeledernes HR-rolle i virksomhetene støtter opp om resultatene i forrige delkapittel som viste at HR i hovedsak har en administrativ rolle i virksomhetene. Linjelederens rolle kan beskrives som administrativ og tilretteleggende. Vi opplever at linjelederne ikke er veldig opptatt av den strategiske biten av HR-arbeidet. Det er ikke store forskjeller mellom virksomhetene når det gjelder linjeleders HR-rolle. Vår oppfatning er at det er lagt et svært stort ansvar på lederne som første kontaktpunkt mot HR for sine ansatte, og at dette ikke nødvendigvis er det lureste med tanke på at de ikke kan forventes å ha samme spisskompetanse som profesjonelle HR-ressurser.

5.3 HR-praksiser

I forskningsspørsmål fire undersøker vi om det er forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR som er mest utbredt i offentlig sektor. Spørsmål knyttet til virksomhetenes personalpolitikk (HR-praksiser) og spørsmål om det er forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR som står sterkest i virksomhetene ligger til grunn for resultatene. I tillegg er det gjort en kvantitativ undersøkelse som viser utbredelsen av forpliktelsesbasert HR i statsforvaltningen. Resultater fra undersøkelsen ble presentert i kapittel 4.4. I dette delkapittelet drøfter vi resultatene opp mot aktuell teori som ble presentert i kapittel 2.5.

5.3.1 Forpliktelsesbasert HR i virksomhet 1 og 3

Forpliktelsesbasert HR kjennetegnes blant annet av tillitsbaserte relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 52). De praksisene vi har tatt utgangspunkt i er hentet fra Pfeffer og Veiga (1999) sin artikkel om beste praksis HR og fra Kuvaas og Dysvik (2013) sin sammenstilling av forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR.

På bakgrunn av resultatene fra undersøkelsen vurderer vi at virksomhet 1 og 3 i hovedsak preges av forpliktelsesbasert HR. Vurderingen er knyttet til virksomhetenes utøvelse av de HR-praksisene vi undersøkte. Virksomhet 1 og 3 har stort fokus på jobbsikkerhet og fast ansettelse er hovedformen i begge virksomhetene. Når det gjelder rekruttering ligger kvalifiseringsprinsippet til grunn i staten (Svendsen & Hagen, 2014). Prinsippet sier at den søkeren som er best kvalifisert til stillingen skal ansettes, her inngår at teoretisk utdanning, praksis og skikkethet for stillingen skal tillegges vekt. Dette innebærer en avveining mellom utdanning, erfaring og personlige egenskaper, med andre ord en helhetlig vurdering som må ses opp mot virksomhetens behov (Svendsen & Hagen, 2014). Ansettelsesprosessen i staten preges av en del strenge regulativ, blant annet gjennom det nevnte kvalifiseringsprinsippet. Denne formen for ansettelsespraksis ligner på det Kuvaas og Dysvik (2013) betegner som kontrollorientert HR hvor “kjøp av de beste talentene og satsning på de beste medarbeiderne” er stikkord (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25). I forpliktelsesbasert HR er selektiv rekruttering med fokus på holdninger og væremåte viktig (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 40), altså det som virksomhetene omtaler som personlig egnethet. Linjelederne i virksomhet 1 og 3 la alle mye vekt på personlig egnethet og hvordan søkeren potensielt kan passe inn i arbeidsmiljøet var viktig. På bakgrunn av dette har vi vurdert at

praksisen knyttet til rekruttering har innslag av både forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR, men at den forpliktelsesbaserte HR-stilen står sterkest i disse to virksomhetene.

Opplæring og utvikling av medarbeiderne sår sterkt i virksomhetene. Linjelederne oppfordrer til at medarbeiderne skal videreutvikle seg. Disse virksomhetene har også en helhetlig tenkning rundt opplæring og videreutvikling på et overordnet nivå. Fokus på medarbeiderutvikling, tillitt og relasjon står sterkt og viser en tilstedeværelse av “myke” faktorer, der den enkelte medarbeider har mulighet til å utvikle egne styrker og kompetanse. Linjelederne i virksomhetene vurderer lønnspolitikken som konkurransedyktig. Det er likevel flere som sier at man må akseptere noe lavere lønn i offentlig sektor enn i privat sektor. Dette er en konsekvens av at man som ansatt i offentlig sektor jobber på vegne av fellesskapet. Lønnen vurderes likevel som høy og det er ingen bruk av bonuser til enkeltansatte. Det er ikke store statusforskjeller i virksomhetene, verken knyttet til lønn eller andre former for status.

Kuvaas og Dysvik (2013) har i tillegg til Pfeffer og Veiga (1999) sine HR-praksiser en forpliktelsesbasert HR-praksis som beskrives av langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper. Den kontrollorienterte motsetningen er verdiskapning på kort sikt og eierne som eneste interessegruppe (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25). HR-praksisen i alle tre virksomhetene knytter seg til forpliktelsesbasert HR. De fleste informantene var inne på offentlig sektors rolle som samfunnsaktør på en eller annen måte i løpet av intervjuet. Denne forpliktelsesbaserte praksisen ligger nok generelt til grunn i offentlig sektor fordi det nettopp er noe av det som er særegent ved sektoren.

5.3.2 Kontrollorientert HR i virksomhet 2

Kontrollorientert HR kjennetegnes blant annet av en mer økonomisk tilnærming til menneskelige ressurser med utstrakt bruk av kontroll- og incentivsystemer (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 23). Når det gjelder kontrollorienterte HR-praksiser har vi tatt utgangspunkt i Kuvaas og Dysvik (2013) sin sammenstilling av forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR.

Virksomhet 2 skiller seg ut ved at den kan kjennetegnes med en kontrollorientert HR-stil. Linjeleder og HR-ansatte i virksomhet 2 legger mest vekt på kvalifikasjoner og talent når det kommer til rekruttering av ansatte. Personlig egnethet vektlegges ikke i like stor grad som i de

andre virksomhetene. Opplæring og videreutvikling er det ikke et helhetlig system for i virksomheten og det er opp til hver enkelt leder hvordan man prioriterer dette. Lønnspolitikken beskrives som nøktern, Kuvaas og Dysvik (2013) skriver at ved kontrollorientert HR betaler man de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning er vanlig (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 26). Virksomheten benytter 2.3.4 forhandlinger (Statens personalhåndbok, 2014) til å øke lønnen til enkeltansatte. Dette kan ses på som en slags bonus siden virksomheten bruker den for å beholde ansatte som vurderer å slutte som virksomheten vil beholde. Statusforskjellene i virksomheten oppfattes som relativt store av informantene fra virksomheten. Eksempler på dette er ansiennitet, det kan ta lang tid før man oppnår legitimitet i virksomheten og man blir lenge ansett som nyansatt. På bakgrunn av dette har vi vurdert at virksomheten på flere av HR-praksisene kommer ut med en overvekt av kontrollorientert HR-type.

Virksomhet 2 preges i hovedsak av kontrollorientert HR. Det var likevel overvekt av forpliktelsesbasert HR-stil på noen av praksisene. Dette gjelder oppmerksomhet mot mange interessentgrupper og jobbsikkerhet. Virksomheten har på lik linje med de andre fast ansettelse som hovedform. Virksomheten skilte seg likevel noe ut ved bruk av innleide IT-konsulenter som var i virksomheten på mer eller mindre fast basis. Når vi vurderer virksomhetens praksis opp mot Kuvaas og Dysvik (2013) beskrivelse av kontrollorientert praksis på området; “outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter” (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25). Vi mener at virksomhet 2 sin bruk av innleide konsulenter ikke kan sammenlignes helt med beskrivelsen til Kuvaas og Dysvik (2013). Dette skyldes at vi mener at konsulentbruken ikke gjelder hele virksomheten og knytter seg bare til noen konsulenter i IT-avdelingen. Videre sier informantene at fast ansettelse er hovedpraksis. Vi har på bakgrunn av dette vurdert at fast ansettelse er hovedformen og landet på at HR-praksisen har overvekt av forpliktelsesbasert HR.

5.3.3 HR-praksiser oppsummert

I forkant av intervjuene hadde vi en forventning om at forpliktelsesbasert HR ville være mest vanlig i offentlig sektor. Truss et. al. (1997) gjennomførte en undersøkelse hvor de fant at ingen av selskapene i undersøkelsen hadde en rendyrket form for verken forpliktelsesbasert HR eller kontrollorientert HR (Truss et al., 1997, s. 69). Som vi har sett i drøftingen er det innslag av både forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR i alle virksomhetene, men det er likevel mulig å trekke

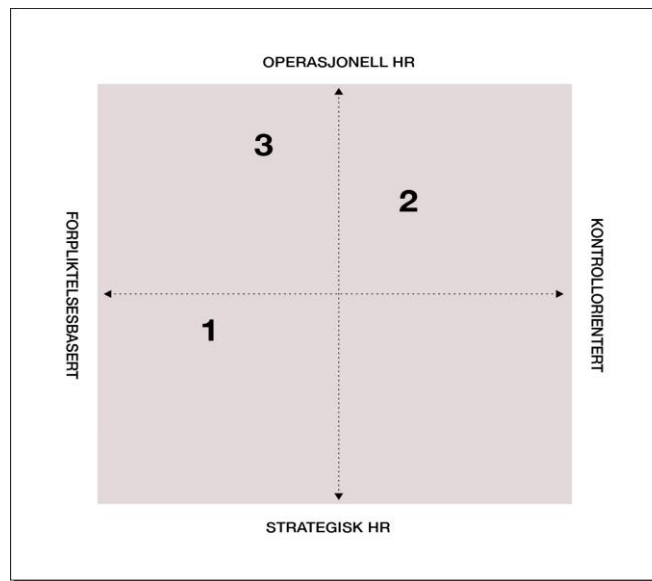
fram den HR-typen som er mest framtreddende. I tabellen under har vi oppsummert vurderingene av virksomhetenes HR-praksis.

	Virksomhet 1	Virksomhet 2	Virksomhet 3
Jobbsikkerhet	Forpliktelsesbasert	Forpliktelsesbasert	Forpliktelsesbasert
Utvikling og opplæringstiltak	Forpliktelsesbasert	Kontrollorientert	Forpliktelsesbasert
Lønnspolitikk	Forpliktelsesbasert	Kontrollorientert	Forpliktelsesbasert
Kulturell match eller utdanning/karakterer	Forpliktelsesbasert	Kontrollorientert	Forpliktelsesbasert
Statusforskjeller	Forpliktelsesbasert	Kontrollorientert	Forpliktelsesbasert
Langsiktig verdiskapning, flere ulike interessentgrupper	Forpliktelsesbasert	Forpliktelsesbasert	Forpliktelsesbasert

Tabell 27. Funn - type HR

Som vi ser tegner det seg et ganske klart bilde av forskjeller mellom HR i virksomhetene. Dette var noe overraskende sett i lys av at vi har intervjuet informanter fra tre relativt like virksomheter på direktoratsnivå hvor vi i utgangspunktet ikke forventet store forskjeller. Det er videre noe overraskende at virksomhet 3 som ikke er på et strategisk nivå av HR (jf. Kap 5.1) i hovedsak har en forpliktelsesbasert HR-type. Armstrong og Taylor (2014) antydte at forpliktelsesbasert HR henger sammen med mer strategisk HR (Armstrong & Taylor, 2014, s. 9). Vi må også vurdere om det er kan være andre faktorer som påvirker hvordan HR-praksisene i virksomhetene er utformet. Dette kan for eksempel være at kulturen i virksomheten spiller inn. Det kan også være eksterne faktorer, for eksempel ble det nevnt at media spiller en viktig rolle. Feil i offentlig sektor fører til avisoppslag og refs fra Riksrevisjonen. Frykten for å gjøre feil kan bidra til mer kontroll i virksomhetene.

På bakgrunn av dette har vi plassert virksomhetene på følgende måte:



Figur 6. HR i virksomhetene

I figur 6 er strategisk HR satt opp mot operasjonell HR og forpliktelsesbasert HR er satt opp mot kontrollorientert HR.

5.4 Styring og ledelse i offentlig sektor

I teorikapittelet fant vi at de to mest fremtredende elementene i NPM som har gjort seg gjeldende i Norge er organisatorisk fristilling og mål- og resultatstyring (Christensen et al., 2014, s.204). Begge disse elementene er gjeldende i styringen mellom departement og direktorat i form av tildelingsbrevet. Gjennom å sette rammene for direktoratet i et tildelingsbrev fungerer det som en virkemiddel for organisatorisk fristilling samtidig som man styrer på mål- og resultater. I tildelingsbrev finner man hovedmål, delmål og styringsparametere. I regresjonsanalysen finner vi at forpliktelsesbasert ledelse og styring påvirker graden av forpliktelsesbasert HR.

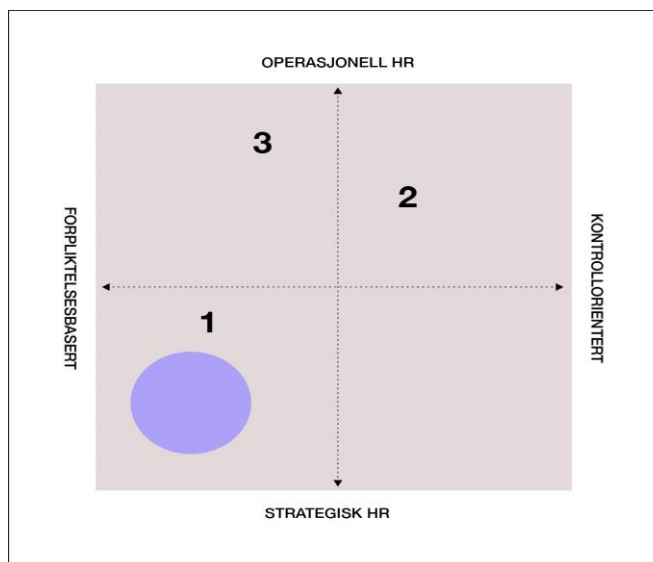
Det er svært mange faktorer som kan påvirke graden av forpliktelsesbasert HR i offentlig sektor. Dette kan være alt fra kvaliteten på kantinen, til interiør på kontoret til ledelseskulturen. Når vi i regresjonsanalysen finner at forpliktelsesbasert styring og forpliktelsesbasert ledelse forklarer 29,7 % av variasjonen til forpliktelsesbasert HR mener vi at det er høyt, og at forpliktelsesbasert styring og forpliktelsesbasert ledelse i stor grad påvirker forpliktelsesbasert HR.

I intervjuene med informantene finner vi at kvalitative mål, jevnlig dialog mellom direktorat og departement og endringsvillighet fra direktoratet fremmer forpliktelsesbasert ledelse og styring. Gjennom vår regresjonsanalyse viser vi at forpliktelsesbasert styring og ledelse påvirker HR i offentlig sektor til å bli mer forpliktelsesbasert. Dette finner vi også indikasjoner på i intervjuene ved at virksomhet 1 og 3 har mer forpliktelsesbasert HR samtidig som de fremmer ønsker, og har, forpliktelsesbasert styring og ledelse.

5.5 Utvikling innenfor HR, styring og ledelse i offentlig sektor

I dette avsnittet ønsker vi å diskutere hvilken retning utviklingen går innenfor HR, styring og ledelse i offentlig sektor. Vi trekker inn styring og ledelse her for å få satt det i sammenheng med utviklingen innenfor HR. Vi diskuterer våre funn mot teori innenfor området, og kommer også med noen anbefalinger basert på våre erfaringer i arbeidslivet og i arbeidet med denne oppgaven.

Det er bred enighet blant informantene om hvor man ønsker å bevege seg innenfor HR-arbeidet. I figuren under illustrerer det mørkere området det vi oppfatter er informantenes ønske om hvor man skal plassere seg:



Figur 7. Ønsket HR i virksomhetene

Vi oppfatter ikke at det er ønskelig for offentlig sektor å være helt i “frontlinjen” av arbeidet som gjøres innenfor strategisk og forpliktelsesbasert HR, men man ønsker å være plassert i denne sektoren av figuren.

Man kan skille mellom flere faser organisasjoner i offentlig sektor kan være i. Disse er byråkratisk, kontraktuell og nettverk (Rhodes, 2006, s. 17). Vi oppfatter at organisasjonene vi har undersøkt i hovedsak befinner seg i en kontraktuell fase, men at de befinner seg i forskjellige deler av denne. Mens virksomhet 1 nærmer seg en nettverksfase med klare tegn til “public value management” som styring og ledelsesform er virksomhet 2 nærmest en byråkratisk fase og virksomhet 3 et sted mellom de to. I kapittel 4.3.5 identifiserte vi tre elementer vi oppfattet fremmer forpliktelsesbasert styring i virksomhetene. Disse er jevn dialog mellom direktorat og departement, kvalitative mål i tildelingsbrev og endringsvillighet fra direktoratet. Disse egenskapene, spesielt kvalitative mål, finner man tydeligst beskrevet i en nettverksfase og i “public value management”.

Flere informanter trekker frem at lederrollen i staten allerede er svært krevende som førstelinje HR kontakt i tillegg til de vanlige lederoppgavene. Hvis de i tillegg skal fremme samarbeid på tvers og være forbilder i forhold til nettverksbygging mener vi det er grunn til å frykte at lederrollen vil undergraves. Slik vi oppfatter det vil det ikke bli tid til alle oppgavene.

I «Norsk ledelsesbarometer 2015» finner de at man går mot mer kontrollorientert HR i Norge (Nordrik & Falkum, 2015, ss. 4-7). De peker på at det er store forskjeller mellom utenlandsk eierskap, norsk eierskap og offentlig sektor. Vi oppfatter at en av årsakene til utviklingen derfor kan være globalisering av markeder, og at utenlandsk bedriftskultur får innpass i Norge. Offentlig sektor henger gjerne noen skritt bak privat sektor når det gjelder HR (Kvaløy, 2015). Dermed kan man muligens forvente en slik utvikling også i statlig sektor de neste årene. Noe som taler mot dette er hvis det er globalisering av markeder og utenlandsk eierskap som er driverne for utviklingen i privat sektor. Man kan se for seg at faktorer som EU-medlemskap eller tettere knytning mot strategiske allianser som NATO kan føre til en slik påvirkning også i offentlig sektor, men vi er skeptiske til om slik internasjonal påvirkning vil påvirke HR i kontrollorientert retning. Vi mener derfor at på tross av mer kontrollorientert HR i privat sektor vil fortsatt utviklingen gå mot mer forpliktelsesbasert HR i offentlig sektor. Vi tror også at paradigmer som nettverksstaten og public value management vil tre tydeligere frem og påvirke HR i ytterligere forpliktelsesbasert retning.

6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning

I dette kapittelet oppsummerer vi og samler de viktigste drøftingene fra foregående kapittel og svarer på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Til slutt kommer vi med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Vi finner både forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR i virksomhetene. I to av virksomhetene er det tydelig overvekt av forpliktelsesbasert HR, mens i den siste finner vi mest kontrollorientert HR. Selv om det er forholdsvis store forskjeller mellom virksomhetene, virker det å være en enighet om at utviklingen går i retning av mer forpliktelsesbasert HR blant informantene. Ved å benytte data fra «Medarbeiderundersøkelsen i staten» lagde vi en skala for forpliktelsesbasert HR. Denne viser at det ikke er særlig store endringer i graden av forpliktelsesbasert HR i statlig sektor mellom 2007 og 2012. På bakgrunn av den kvalitative undersøkelsen konkluderer vi med at det går i retning av mer forpliktelsesbasert HR i virksomhetene, men vi kan ikke generalisere det til å gjelde hele offentlig sektor.

Videre finner vi forskjeller på graden av strategisk HR i virksomhetene. I to av virksomhetene konkluderer vi med at de ikke har strategisk HR, men at de har en operasjonell HR. I den siste virksomheten konkluderer vi med at de har strategisk HR, men at denne burde implementeres ytterligere ved at linjelederne blir involvert i det strategiske HR-arbeidet.

Vi identifiserte tre elementer som vi på bakgrunn av de kvalitative dataene mener fremmer forpliktelsesbasert HR. Disse er:

- Endringsvillighet fra direktoratet
- Jevn dialog mellom direktorat og departement
- Kvalitative mål i tildelingsbrevet

Videre viser vi i den kvantitative undersøkelsen at forpliktelsesbasert styring også fremmer forpliktelsesbasert HR. Vi mener at funnene i den kvalitative og kvantitative undersøkelsen her underbygger hverandre.

Vi finner at lederrollen blir stadig mer krevende. Linjelederen er førstelinje HR-kontakt for medarbeidere noe som alene kan føre til en uheldig skvis. Videre ser vi at lederrollen også blir mer krevende etterhvert som man får en større grad av strategisk HR. I en nettverksstat med «public value management» vil det bli ytterligere krav til lederrollen i form av nettverksbygging og flere interessenter. I sum mener vi dette gir en klar indikasjon på at lederrollen blir for krevende, og på sikt muligens kan føre til mindre forpliktelsesbasert HR. Enten ved at rollen som førstelinje HR-kontakt eller de andre lederoppgavene forsømmes.

Vi mener at virksomhetene burde arbeide for å komme over i en nettverksfase med “public value management” da det vil fremme forpliktelsesbasert styring som igjen vil fremme forpliktelsesbasert HR. Dette burde ikke være ensidig virksomhetenes ansvar. For offentlig sektor generelt vil det etter vår mening være mest hensiktsmessig at arbeidet begynner i departementene, og tas nedover i de respektive organisasjonene. En utfordring med dette kan være at departementene er politisk styrt, og at det derfor muligens kan være vanskelig å ha dette som et fokusområde over lang tid.

6.2 Forslag til videre forskning

Man burde forske nærmere på lederens rolle i en statlig sektor med høy grad av strategisk HR og «public value management» med tanke på å søke å redefinere lederrollen for å hindre at den blir en propp i systemet. Vi ønsker også å trekke inn «wicked problems» her. For å håndtere disse foreslås det blant annet samarbeid på tvers av organisasjoner og organisasjonsledd, endret lederroller og etablerte strukturer og prosesser. Det kommer frem at en nettverksfase vil fremme et samarbeid på tvers av organisasjoner, og hvis det legges til rette for det, kan det også bidra til å etablere gode strukturer og prosesser som kan benyttes ved håndtering av “wicked problems”.

I norsk statlig sektor benytter departementene tildelingsbrev for å styre direktoratene. I tillegg utarbeides det ofte en styringskalender hvor man spesifiserer faste kontaktmøter mellom departement og direktorat. I vår undersøkelse fant vi at det er forskjeller mellom hvordan direktoratene styres, og at denne styringen påvirker direktoratene. Det burde sees på om denne styringen kan gjøres mer i tråd med tankene lansert i nettverksstaten og public value management. Man burde også se på mulighetene for å endre styringen slik at man ikke finner så store forskjeller mellom departementer og direktorater.

I de kvantitative undersøkelsene vi har gjort har vi kun fokusert på forpliktelsesbasert HR. Det gir en indikasjon på hva som skaper HR i offentlig sektor, men ikke det hele bildet. Det ville vært interessant å også se på andre typer HR, og hvordan forskjellige typer ledelse og styring påvirker disse. I «Norsk ledelsesbarometer 2015» konstruerer man fire indekser for HR-typer (Nordrik & Falkum, 2015, ss. 30-32). Disse er «hard HR», «forpliktelses-HR», «samarbeids-HR» og «IR-ledelse». Vi mener det hadde vært svært interessant å benytte disse begrepene for en større undersøkelse om HR i offentlig sektor.

7.0 Litteraturliste

- Allison, P. D. (1999). *Multiple Regression: A primer*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Andersen, S. S., & Kuvaas, B. (2009). Heroisk HR - pragmatiske pragmatikere. *MAGMA*, 12(2), ss. 44-50.
- Andreescu, F. (2005). *Changing HR roles in commercializing public sector organizations: for personnel administration to strategic partnership?* Berne, Switzerland.
- Arbeidsgiverstrategi. (2016). *Arbeidsgiverstrategi 2016 – 2020 Strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publisher.
- Berg, L., Nebben, E. B., & Seip, Å. A. (1999). *Etter- og videreutdanning i staten: En studie av ti statlige virksomheter*. FAFO.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*(52(6)), ss. 861-877.
- Byrkjeflot, H. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Rapport til Kommunenes Sentralforbund.
- Byrkjeflot, H. (2010). *Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet*. I S. Vabo, & G. Ladegård, *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organizational Theory and the Public sector. Instrument, culture and myth*. New York: Routledge.
- Connor, J., & Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource planning*(19(3)), ss. 38-49.
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice*. Cambridge Scholars Publishing.
- DIFI. (2016a). Hentet fra Medarbeiderundersøkelsen i statn: <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/medarbeiderundersokelsen-i-staten>
- DIFI. (2016b). Hentet fra DIFI - ansatte i staten: <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/nokkeltall-og-statistikk/ansatte-i-staten#4290>

- Døving, E., & Nordhaug, O. (2010). Fra HRM til strategisk HR-styring. I S. I. Vabo, & G. Ladegård, *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Døving, E., & Strønen, F. (2014). Strategiske perspektiver på styring i offentlige virksomheter. I Å. Johnsen, *En strategisk offentlig sektor* (ss. 37-58). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fleming, J., & Rhodes, R. (2005). Bureaucracy, Contracts and Networks: The Unholy Trinity and the Police. *The Australian and New Zealand journal of criminology*, 38(2), 192-205.
- Gill, C., & Meyer, D. (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*(19(1)), ss. 5-28.
- Grindheim, J., & Fimreite, A. (2007). *Offentlig forvaltning*. Universitetsforlaget.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of management studies*(41(3)), ss. 401-423.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet (en innføring i samfunnsvitenskapelig metode)*. Cappelen akademisk.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity, and corporate Financial Performance. *The Academy of management Journal*(38(3)), ss. 635-672.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Johannessen, A., Tufte, P.-A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I S. Vabo, & G. Ladegård, *Ledelse og styring*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Keenoy, T. (1997). Review article: HRMism and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies*(34(5)), ss. 825-841.

- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating Public Value: An analytical framework for public service reform*. London: Strategy Unit, Cabinet Office.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2013). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvaløy, O. (2015). *Produktivitetskommisjonen*. Hentet fra Insentiver i offentlig sektor: http://nettsteder.regjeringen.no/produktivitetskommisjonen/files/2014/02/kvaloy_2015sept21.pdf
- Ladegård, G., & Vabo, S. (2010). *Ledelse og styring - teoretisk rammeverk*. I S. Vabo, & G. Ladegård, *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*(33(2)), ss. 182-196.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM: 1: Ledelse organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- NESH. (2016). Hentet fra De nasjonale forskningsetiske kommiteene: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/innledning-formal/>
- Nordhaug, O. (1993). Fra forvaltning til strategisk ledelse. I O. Nordhaug, *Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling* (3. utg.). Otta: TANO.
- Nordrik, B., & Falkum, E. (2015). *Norsk Ledelsesbarometer 2015*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet.
- NOU 2016:3. (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning.
- NSD. (2016). Hentet fra NSD - personvernombudet for forskning: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>
- Nye, J. (2008). Public diplomacy and soft powers. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*(610(1)), ss. 94-109.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*(46(1)), ss. 129-142.

- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*(13(2)), ss. 37-48.
- Reglement for økonomistyring i staten. (2003). Finansdepartementet.
- Rhodes, R. (2006). The Sour laws of network governance. I J. Fleming, & J. Wood, *Fighting Crime Together: The challenges of policing and security networks* (ss. 15-35). Sydney: University of New South Wales Press Ltd.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold (samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode)* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Statens personalhåndbok*. (2014). Hentet fra Lovdata: https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016/KAPITTEL_7#KAPITTEL_7
- Statistisk sentralbyrå*. (2013). Hentet april 23, 2016 fra <http://www.ssb.no/offentlig-sektor/offentlige-finanser>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Svendsen, T. B., & Hagen, I. (2014). Rekruttering i privat og offentlig sektor. *Personal og ledelse*(7).
- Sørensen, R. J. (2009). *En effektiv offentlig sektor. Organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Talbot, C. (2009). Public Value - The Next "Big Thing" in Public Management? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 167-170.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public administration*(86(4)), ss. 1071-1088.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*(34(1)), ss. 53-73.
- Trygstad, S. T., & Hagen, I. (2007). *Ledere i den norske modellen*. FAFO.

- Tufte, P. (2014a). Eksplorerende Faktoranalyse. *ØAMET4000 - Forelesning 12*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Tufte, P. (2014b). Multipel lineær regresjon: modellspesifikasjon. *ØAMET4000 - forelesning 7*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 2008(47(4)), ss. 829-850.
- Welch, C. L., & Welch, D. E. (2012). What do HR managers really do? HR roles on international projects. *management international review*(52(4)), ss. 597-617.

8.0 Liste – tabeller

Tabell 1. To hovedmodeller HR (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 25).....	22
Tabell 2. Typer offentlig sektor (Rhodes, 2006, s. 17)	28
Tabell 3. Presentasjon av informantene i studien.....	38
Tabell 4. Kaiser-Meyer-Olkin.....	44
Tabell 5. Cronbachs Alpha.....	44
Tabell 6. Egenverdi.....	44
Tabell 7. Korrelasjonsmatrise forpliktelsesbasert HR.....	45
Tabell 8. Korrelasjonsmatrise forpliktelsesbasert styring.....	46
Tabell 9. Korrelasjonsmatrise forpliktelsesbasert ledelse	46
Tabell 10. Kommunaliteter forpliktelsesbasert HR.....	47
Tabell 11. Kommunaliteter forpliktelsesbasert styring	47
Tabell 12. Kommunaliteter forpliktelsesbasert ledelse	47
Tabell 13. Oppsummering regresjonsanalyse – hentet fra SPSS	50
Tabell 14. ANOVA – hentet fra SPSS	50
Tabell 15. Koeffisienter - hentet fra SPSS	50
Tabell 16. Jobbsikkerhet	62
Tabell 17. Rekruttering	64
Tabell 18. Utvikling og opplæringstiltak	65
Tabell 19. Lønnspolitikk	66
Tabell 20. Statusforskjeller	68
Tabell 21. Utvikling HR offentlig sektor	74
Tabell 22. Strategisk nivå av HR	76
Tabell 23. Rolle - Strategisk partner	77
Tabell 24. Rolle – endringsagent.....	78
Tabell 25. Rolle - administrativ ekspert	78
Tabell 26. Rolle – medarbeiderforkjemper	79
Tabell 27. Funn - type HR.....	85

9.0 Liste – figurer

Figur 1. HR-roller. Kilde: (Connor og Ulrich, 1996, s. 42)	17
Figur 2. Normalfordeling feilledd	51
Figur 3. Histogram skala forpliktelsesbasert ledelse.....	51
Figur 4. Histogram skala forpliktelsesbasert styring.....	52
Figur 5. Forpliktelsesbasert HR over tid	74
Figur 6. HR i virksomhetene	86
Figur 7. Ønsket HR i virksomhetene.....	87

10.0 Vedlegg

10.1 Invitasjon til å være med på undersøkelsen

Hei

Vi skriver for tiden masteroppgave om offentlig sektor (på siviløkonomstudiet ved HiOA). Der ønsker vi å intervju 8-10 ledere i offentlig sektor om utviklingen av HR og temaer rundt dette. I den forbindelse lurte vi på om du har mulighet til å delta i denne undersøkelsen. Intervjuet tar cirka en time, og det er anonymt. Deltagelse er helt frivillig.

Håper du ønsker å delta, bare ta kontakt ved spørsmål.

Med vennlig hilsen

Rita Krane

Andreas Wilhelmsen

10.2 Intervjuguide

Intervjuguide

Takke for deltakelse og informere om:

- frivillighet
- bruk av lydopptaker - lydopptak vil bli slettet i ettertid
- tema – personalledelse i offentlig sektor, utvikling over tid.
- anonymitet – bare stillingstittel og forvaltningsnivå vil bli brukt i oppgaven
- hvis informanten ønsker det kan han eller hun få godkjenne sitater som brukes fra vedkommende

Generelt

1. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i offentlig sektor?
 - Hvor lenge har du vært ansatt i denne virksomheten?
 - Har du jobbet i andre offentlige virksomheter?
 - Hvor lenge?
3. Hvor lenge har du vært leder i offentlig sektor?
4. Har du personalansvar?
 - Hvor mange har du eventuelt personalansvar for?
5. Kan du beskrive hvilke type arbeidsoppgaver dine ansatte har?
 - Enkle/repetitive oppgaver?
 - Oppgaver av mer komplisert art?
6. Hvor mange ansatte er det i virksomheten totalt?

Styring i virksomheten (Mål- og resultatstyring)

7. Hvordan er styringen av og i virksomheten?
 - Tildelingsbrev fra departementet?
 - Setter du deg inn i tildelingsbrevet?
 - Er det satt konkrete mål for avdelingen?

- Er det satt konkrete mål for seksjonen?
 - Setter du konkrete mål for den enkelte medarbeider?
8. Bruker du mye av tiden din på rapportering?
- Er rapporteringen detaljfokusert?
 - Mener du at antall mål og rapporteringskrav er fornuftig?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Har antall mål og rapporteringskrav utviklet seg i løpet av de siste 5-10 årene?
 - Flere/færre/stabilt?
 - Hvorfor tror du det er slik?

Virksomhetens personalpolitikk

Tiltak knyttet til personalarbeidet:

9. Hva er virksomhetens praksis for jobbsikkerhet /tilknytningsformer for arbeidskraft? (hvilken ansettelsesform er mest vanlig hos dere? Er det mest vanlig med fast ansettelser? Er det utstrakt bruk av konsulenter eller andre midlertidig ansatte?)
- Er det hovedsakelig fast ansettelse som er det vanlige?
 - Brukes outsourcing, innleid arbeidskraft eller fleksible ansettelseskontrakter?
 - Kan du styre bruk av midlertidig ansatte selv for din seksjon/avdeling?
 - Hvorfor mener du det er det slik? Fordeler/ulempes ved de ulike ordningene brukt i en statlig kontekst?
10. Hva er de viktigste faktorene i ansettelsesprosessen? (Hva legger dere mest vekt på i forbindelse med ansettelse? Er det hvordan personen kommer til å passe inn i miljøet (kulturell match)? Eller er det de tekniske ferdighetene som er avgjørende? En kombinasjon?
- Kulturell ”match”?
 - Tekniske ferdigheter/ formell kompetanse?
11. Hva er virksomhetens holdning når det kommer til utvikling og opplæringstiltak?
- Er det fokus på opplæring og utvikling?
 - ”Kjøpes” talentene i markedet?
12. Hva er virksomhetens lønnspolitikk for ansatte og for ledere?
- Konkurransedyktig fastlønn?

- Brukes noen former for bonusordninger?
 - Basert på resultater?
 - Individuelle/kollektive?
13. Opplever du noen grad av statusforskjeller i organisasjonen? (Opplever du at det er noen former for statusforskjeller i organisasjonen? For eksempel knyttet til formelle ferdigheter, er det åpenhet mellom ansatte i organisasjonen)
14. Er det rom for å styre oppgaveløsning selv (autonomi)?
- Frihet i oppgaveløsning?
 - For ansatte?
 - For deg som leder?

Personal-/HR-avdelingen

15. Brukes begrepet personalavdeling eller HR-avdeling i virksomheten? (til HR-leder?)
16. Hvordan er HR-avdelingen organisert i virksomheten? (til HR-leder?)
- Egen avdeling?
 - Tilknyttet stabsfunksjonen?
17. Hva vil du si er HR-avdelingens rolle i virksomheten?
- Administrativ funksjon?
 - Mer strategisk funksjon?
 - Kjennskap til om HR er representert i ledelsessamlinger eller lignende?
18. Kjenner du til om virksomheten har en egen HR-strategi?
- Hvis ja: Kan du si noe om hva HR-strategien går ut på?
 - For eksempel: en bestemt plan for rekruttering/lønnsnivå/ledelse
 - Hvis nei: hvordan jobbes det med HR i virksomheten?
19. Hva er virksomhetens viktigste fokus- og satsningsområder innenfor HR?
- Er du enig i at dette er de riktige satsningsområdene?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Er det eventuelt andre områder som burde vært prioritert?
 - Hvorfor?
20. Hva ser du på som din rolle i HR-arbeidet i virksomheten?

- Får du støtte til å utvikle denne rollen?
- Er det tilstrekkelig støtte?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

21. Har du ofte kontakt med HR-avdelingen?

- Hva går denne kontakten ut på?
- Er det jevnlig kontakt eller unntaksvis?

- For eksempel kun ved ansettelse, oppsigelse og lignende

22. Hva mener du er HR sine viktigste oppgaver?

- Hvorfor mener du det?

Utvikling i personal-/HR-arbeidet

23. Opplever du at det har vært en utvikling i HR sin rolle i organisasjonen de siste 5-10 årene?

- Hva går eventuelt denne endringen ut på?
- Hvorfor tror du det er slik?

24. Man skiller gjerne mellom harde og myke verdier i HR-faget. Hvilke verdier mener du er mest fremtredende i denne virksomheten?

- Hvorfor mener du det?
- Vil du si at det er en utvikling mot en av disse verdiene?
- Hard eller myk?
- Hvorfor mener du det?

25. Gjennomføres det jevnlig medarbeiderundersøkelser hvor HR er et av temaene?

- Kan du si noe om resultatene knyttet til HR?
- Utvikling over tid?
- Positiv/negativ?

10.3 SPSS

Faktoranalyse skala HR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	5

Correlation Matrix

	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg er svært engasjert i jobben min	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har varierte arbeidsoppgaver	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet
Correlation	1,000	,434	,479	,454	,362	,367	,343
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg er svært engasjert i jobben min							
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har varierte arbeidsoppgaver	,434	1,000	,575	,541	,484	,406	,366
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min	,479	,575	1,000	,754	,552	,573	,462
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid	,454	,541	,754	1,000	,530	,550	,438
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine	,362	,484	,552	,530	1,000	,458	,383
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	,367	,406	,573	,550	,458	1,000	,617
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet	,343	,366	,462	,438	,383	,617	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11120,564
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

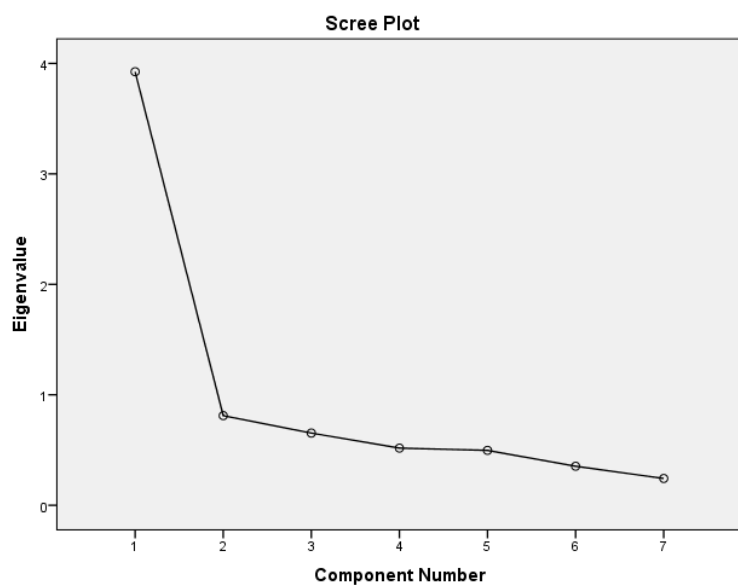
	Initial	Extraction
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg er svært engasjert i jobben min	1,000	,412
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har varierte arbeidsoppgaver	1,000	,529
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min	1,000	,731
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid	1,000	,690
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine	1,000	,519
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	1,000	,580
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet	1,000	,463

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,924	56,063	56,063	3,924	56,063	56,063
2	,811	11,587	67,650			
3	,654	9,337	76,987			
4	,517	7,392	84,379			
5	,497	7,104	91,483			
6	,353	5,049	96,532			
7	,243	3,468	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg er svært engasjert i jobben min	,642
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har varierte arbeidsoppgaver	,727
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min	,855
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid	,831
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine	,720
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	,762
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet	,681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Faktoranalyse skala ledelse

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,936	8

Correlation Matrix^a

	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb
Correlation	1,000	,720	,705	,615	,623	,592	,500	,634
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten								
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger	,720	1,000	,666	,645	,656	,598	,558	,658
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben	,705	,666	1,000	,641	,646	,698	,568	,680
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	,615	,645	,641	1,000	,726	,610	,554	,651
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	,623	,656	,646	,726	1,000	,676	,660	,736
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	,592	,598	,698	,610	,676	1,000	,652	,743
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben	,500	,558	,568	,554	,660	,652	1,000	,736
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb	,634	,658	,680	,651	,736	,743	,736	1,000

a. Determinant = ,002

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19579,369
	df	28
	Sig.	,000

Communalities

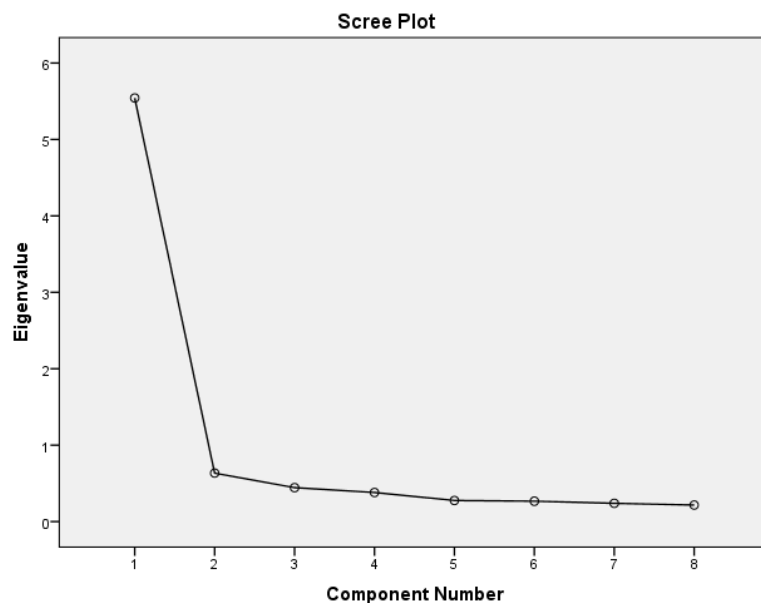
	Initial	Extraction
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten	1,000	,654
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger	1,000	,682
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben	1,000	,710
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	1,000	,668
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	1,000	,742
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	1,000	,702
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben	1,000	,613
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb	1,000	,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,543	69,286	69,286	5,543	69,286	69,286
2	,634	7,927	77,212			
3	,444	5,550	82,762			
4	,381	4,760	87,522			
5	,276	3,455	90,976			
6	,267	3,332	94,309			
7	,239	2,987	97,296			
8	,216	2,704	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten	,808
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger	,826
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben	,843
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	,817
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	,861
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	,838
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben	,783
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb	,879

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Faktoranalyse skala styring

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,852	5

Correlation Matrix^a

	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk	Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav
Correlation	1,000	,488	,539	,480	,511
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer		,488	,592	,534	,494
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene			1,000	,563	,585
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt				1,000	,568
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk					1,000

a. Determinant = ,140

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6359,212
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

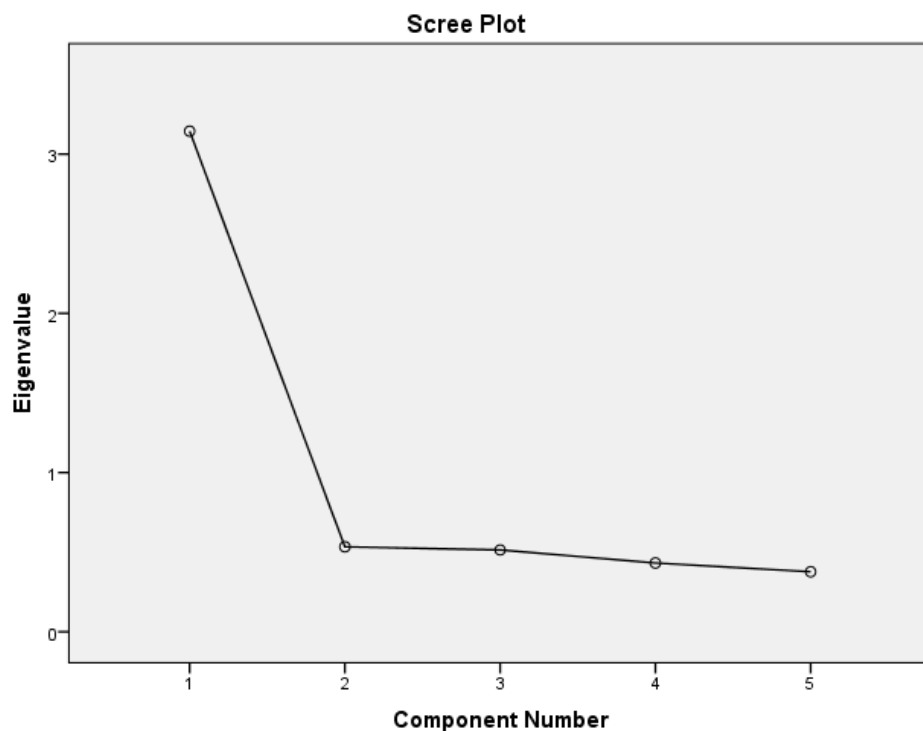
	Initial	Extraction
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	1,000	,571
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene	1,000	,613
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt	1,000	,693
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk	1,000	,631
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav	1,000	,637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,144	62,879	62,879	3,144	62,879	62,879
2	,534	10,674	73,553			
3	,514	10,273	83,826			
4	,432	8,639	92,464			
5	,377	7,536	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	,755
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene	,783
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt	,832
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk	,794
Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn: - Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav	,798

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Regresjonsanalyse

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	skala_ledelse, skala_styring ^b		Enter

a. Dependent Variable: skala_HR

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,545 ^a	,297	,296	,60648	1,948

a. Predictors: (Constant), skala_ledelse, skala_styring

b. Dependent Variable: skala_HR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	428,825	2	214,413	582,937	,000 ^b
	Residual	1017,006	2765	,368		
	Total	1445,831	2767			

a. Dependent Variable: skala_HR

b. Predictors: (Constant), skala_ledelse, skala_styring

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,072	,062		33,442	,000	1,950	2,193						
	skala_styring	,222	,020	,220	11,263	,000	,183	,261	,443	,209	,180	,669	1,494	
	skala_ledelse	,327	,016	,388	19,897	,000	,295	,359	,514	,354	,317	,669	1,494	

a. Dependent Variable: skala_HR

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	skala_styring	skala_ledelse
1	1	2,956	1,000	,00	,00	,00
	2	,027	10,507	,63	,00	,68
	3	,017	13,158	,37	1,00	,32

a. Dependent Variable: skala_HR

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,6213	4,8189	4,0550	,39367	2768
Residual	-2,68370	2,16360	,00000	,60626	2768
Std. Predicted Value	-3,642	1,940	,000	1,000	2768
Std. Residual	-4,425	3,567	,000	1,000	2768

a. Dependent Variable: skala_HR

