

708, 709

Hva kjennetegner HR i offentlig sektor?

Bacheloroppgave 2017
Bachelorstudium i administrasjon og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

Det har blitt mer og mer moderne for organisasjoner å ha en avdeling for utvikling av menneskelige ressurser, såkalt HR. I denne oppgaven har vi sett på betydningen av HR i en statlig institusjon for å finne ut mer av hvordan dette utøves i offentlig sektor.

Vi har analysert HR i den utvalgte virksomheten med utgangspunkt i kvalitative intervju kombinert med dokumentanalyser og resultater fra arbeidsmiljøundersøkelsen. Disse dataene har vi belyst utfra forskjellige relevante teoretiske innfallsvinkler.

Ved hjelp av statistikk har vi funnet ut at HR både har økt og blitt redusert innen det offentlige generelt, en utvikling som har flere likhetstegn med vår utvalgte institusjon. Den er en klassisk lovregulert statlig bedrift, med tilnærmet monopol i sitt marked og høy kompetanse blant de ansatte, samtidig som den er lite konkurranseutsatt. På bakgrunn av dette kan vi forstå hvorfor omfanget av HR aktiviteter begrenses, eksempelvis som følge av statlige institusjoners strenge og lovregulerte rekrutteringsprosess. HR lederen var heller ikke medlem av ledergruppen i den institusjonen vi studerte. Likevel merket vi viktigheten med tanke på oppgavene som gjelder personalforvaltning, noe som også kom tydelig frem ved intervjuene. Kunnskapsintensiviteten i den statlige bedriften gjør at motivasjon fra HR til de ansatte blir en utfordring, og som følge av det blir det overlatt til den nærmest overordnede.

I lys av vårt teoretiske rammeverk kan vi forstå at HR i denne statlige institusjonen er viktigere på papiret enn i realiteten. Stor vekt på HR eksempelvis i strategiplanene er i dette tilfellet illustrerende for at organisasjoner som denne trenger legitimitet i omgivelsene. Utviklingen av HR har gjort at virksomheter vil følge med på trenden og vise at de ikke henger etter.

Det er få studier av HR i offentlig sektor, og det er tydeligvis lite studert i Norge. Dette har vi funnet ut er et tema som kan være veldig viktig å forske mer på, ikke minst med tanke på viktigheten av HR.

Innhold

1.0 INNLEDNING.....	4
1.1 BAKGRUNN.....	4
1.2 PROBLEMSTILLING	4
1.3 DISPOSISJON	4
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	5
2.1 HVA ER HUMAN RESOURCE MANAGEMENT?	5
2.1.1 MYK OG HARD HRM	6
2.1.2 McGregors X og Y teori.....	6
2.2 HVA ER MOTIVASJON?.....	7
2.2.1 Selvdetermineringsteorien.....	7
2.3 STRATEGISK HR	8
2.4 HVA ER FORSKJELL PÅ LEDELSE OG STYRING?	8
2.5 REKRUTTERING	9
3.0 METODE	13
3.1 INTERVJUENE.....	14
3.2 ANONYMITET	16
3.3 FEILKILDER	16
4.0 EMPIRI: FUNN I DEN UTVALGTE VIRKSOMHET	17
4.1 HR- STRATEGI I DEN UTVALGTE VIRKSOMHETEN	18
4.1.1 HRs rolle i motivasjon.....	23
4.2 LEDELSE I VALGTE VIRKSOMHETEN	24
4.3 REKRUTTERING I VIRKSOMHETEN	28
4.3.1 Legitimitet	31
4.4 HR - TREND ELLER NØDVENDIGHET?.....	32
5.0 KONKLUSJON.....	34
6.0 LITTERATURLISTE	37
VEDLEGG.....	39

1.0 Innledning

Human Resources (HR) har vært et ekspanderende felt innenfor arbeidslivet i løpet av de siste tiårene. Denne utviklingen av menneskelige ressurser har blitt mer et «must» i de største norske organisasjonene og institusjonene, ettersom det er økt konkurranse for de beste kandidatene og også for å unngå å bli stemplet som en gammeldags og byråkratisk organisasjon. Mens HR har sitt utspring i privat sektor viser norske kartlegginger at det er blitt vanligere også i offentlig sektor. Hvordan blir da utviklingen av menneskelige ressurser i en kunnskapsintensiv offentlig virksomhet?

1.1 Bakgrunn

Etter å ha hatt flere fag som omhandler Human Resource Management og rekruttering økte interessen for å finne ut hvordan denne teorien samsvarer med praksisen i en stor organisasjon når det gjelder blant annet motivasjon, rekruttering og strategi. Grunnen til valget av denne problemstillingen er for å se viktigheten og verdien av en HR avdeling/seksjon i offentlig sektor, og hvordan dette praktiseres, ettersom vi har et inntrykk av at dette er mest brukt i privat sektor. Vi var interessert i å vite hvordan HR-teorien blir anvendt i offentlig sektor og samtidig være samfunnsorientert.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil vi sette et stort fokus på HR i offentlig sektor, hvor problemstillingen vil være hvordan HR avdeling er/ser ut i en statlig institusjon. For å kunne besvare denne problemstillingen på best mulig måte har vi tatt for oss en norsk statlig virksomhet. Dette kan være interessant å se på fra HR perspektiv, i forhold til hvor lovregulert og politisk kontrollert den statlige institusjon er, kontra privat sektor som ikke nødvendigvis er like bundet.

1.3 Disposisjon

For å kunne besvare vår problemstilling vil vi først og fremst starte med det teoretiske innenfor HR, som skal gi grunnlag for hva dette betyr og hva som forstås med dette engelske begrepet. Videre vil vi presentere hvordan vi har samlet inn de data og informasjon som skal kunne være med på å svare på selve problemstillingen, og som er det fundamentale for å vite hvordan den statlige institusjonen driver HR. I kapittel fire i oppgaven vil vi presentere de funnene vi har

gjort i virksomheten vi har foretatt oss, og knytte dette opp mot teorien i andre kapitler, hvor også mye av de dataene vi har samlet inn vil bli brukt i stor grad.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Hva er Human Resource Management?

Human Resource Management (HRM), også kalt ledelse av menneskelige ressurser, er et samspill av både mennesker, ressurser og ledelse, hvor mennesker i organisasjonen blir ledet av overordnede i retning mot målet til organisasjonen. Ifølge Mikkelsen og Laudal 2016:31 er *HRM et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon.*”

H – human- viser til de menneskene virksomheten bruker for å oppnå sine mål

R – resource viser til de evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra som finnes i organisasjonen/bedriften

M – management viser til ledelsen av disse ressursene

For å kunne få de ansatte til å nå de overordnede målene er det viktig med kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å gjøre arbeidsoppgavene på best mulig måte.

Ettersom Human Resource Management omfatter såpass mange forskjellige elementer så har også HR avdelingene en rekke forskjellige arbeidsoppgaver. Blant de viktigere oppgavene er motivasjon av medarbeidere, rekruttering, prestasjonsledelse, medarbeidersamtale og kompetanseutvikling. Disse arbeidsoppgavene er svært viktig for strategier til organisasjoner, som skal være en oppskrift for å kunne nå målene de har satt seg (Mikkelsen og Laudal 2016). HR avdelingen er hovedsakelig rettet mot de ansatte, grunnet at de gjør hovedarbeidet for organisasjonen. Det er dem som er i kontakt med kunden eller brukere i offentlig sektor, selger produktet for bedriften og leverer tjenestene til kunden. Spørsmålet er da hvordan dette blir praktisert i en offentlig institusjon? Dette kan være interessant å se på, ettersom vår utvalgte statlige institusjon ikke har direkte kontakt med brukerne, og representerer sine funn på sin egen måte. Dermed vil det være spennende å se hvordan HR virker i forhold til blant annet motivasjon og strategi.

2.1.1 Myk og hard HRM

Det skilles mellom myk - og hard Human Resource Management. Den myke varianten blir beskrevet som en psykologisk tilnærming som er opptatt av å kunne utvikle de ansatte ved hjelp av de HRM oppgavene, blant annet de som er nevnt ovenfor (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.34). Her vektlegges også utvikling av den enkelte ansatte basert på de indre motivasjonsfaktorene som autonomi og kompetanseutvikling. Motivasjon spiller en sentral rolle under denne type HR-ledelse, og man ønsker å utvikle de ansatte på en måte at man ikke tar deres kompetanse og posisjon for gitt.

Hard HRM derimot ser på de ansatte som en hvilken som helst ressurs, og har ikke lik framgangsmåte som i myk HR. (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.34). Under en hard HRM så blir kompetanse og kapasitet tildelt ved ansettelse (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.34). Dette vil si at man da ikke får noe stor tilgang til selvbestemmelse eller autonomi. Vi kan sammenligne disse to typene HRM med McGregors X og Y ledelsesteori.

2.1.2 McGregors X og Y teori

Denne teorien skiller mellom den «tradisjonelle» og «klassiske» leder stilen (X) kontra den mer moderne ledelsen (Y). Under X ledelsen går man ut fra at de ansatte er svært lite interessert i å jobbe, som gjør at de må overvåkes av de overordnede. I tillegg menes det i denne X teorien at de ansatte jobber kun for pengene og å fylle de timene de er satt opp på jobb. Y ledelsen er mer bevisst på de ansattes kompetanse og hva de er i stand til å kunne utføre. Her foreligger det ansvar og selvbestemmelse hos de ansatte, hvor lederen har tillit til sine underordnede. Her får de ansatte brukt sin kreativitet og kompetanse på en måte som også gir gode resultater, ettersom de ansatte vil trives med det de gjør.

Likheten mellom hard HRM og X teorien er at i begge tilfeller så er den ansatte kun en ressurs som skal gjøre sine arbeidsoppgaver slik han/hun har blitt fortalt. Mellom myk HRM og Y teorien har de til felles at begge prøver å motivere de ansatte ved å gi dem mer ansvar og egen kompetansebruk i sine arbeidsoppgaver, for å kunne oppnå motivasjon. Motivasjon kommer opp i disse nevnte ledelsesteoriene, hvorfor er dette så viktig?

2.2 Hva er motivasjon?

Som nevnt tidligere i oppgaven er de ansatte hovedressursen i en organisasjon. Med motivasjon i arbeidet menes det som gir en person interesse for å kunne utføre en arbeidsoppgave. Det skilles mellom intern og ekstern motivasjon. Den indre motivasjonen kan komme naturlig som en indre glede, og kan oppnås ved autonomi, kompetanse og tilknytning i arbeidsforholdet. Denne indre motivasjonen gjør at den enkelte får tilfredsstillelse av å utføre arbeidsoppgavene, ved hjelp av for eksempel kompetansen personen innehar, eller at man har høy grad av selvbestemmelse. Det gir også foruten gleden i arbeidet, kreativitet, utholdenhet og begrepsmessig læring og forståelse. Dette er altså forskjellig fra ytre motivasjonen, som gjelder den motivasjonen man får som ikke kommer naturlig fra deg selv. Her kan motivasjonen være belønning(bonus/penger), forfremmelse av stilling, avansement og andre eksterne faktorer som gjør at du yter mer enn du ellers ville gjort i et arbeidsforhold.

I en HR-avdeling vil motivasjon av medarbeidere være en veldig viktig oppgave for at de ansatte skal kunne trives både på arbeidsplassen, og også med de oppgavene de utfører. Dette vil være viktigere i statlig sektor hvor det blant annet kan være lavere lønninger. Ved å ha intern motivasjon i sitt arbeid vil gjøre at man vil sette inn mer tid og ressurser i oppgavene man får tildelt fordi man får en glede av det. Dette vil som regel også føre til gode resultater for bedriften/organisasjonen som igjen vil være et skritt nærmere det overordnede målet. Men klarer en HR seksjon å motivere de ansatte i en statlig sektor? Dette vil vi se nærmere på i analysedelen.

2.2.1 Selvdetermineringsteorien

I selvdetermineringsteorien, en teori som viser motivasjon i organisasjoner og hvordan dette blir påvirket av personalet/HR (Arnold og Randal, 2010), skilles det mellom tre personlighetstrekk som er relatert til indre og ytre motivasjon. Vi har autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering.

Autonomiorientering forekommer når medarbeiderne/ansatte vil ha mer bestemmelse over egne arbeidsoppgaver, og øke ansvaret på arbeidsplassen. Her vil også medarbeiderne realisere sine egne interesser, og alt dette fører til høy indre motivasjon, hvor den enkelte får brukt sin kompetanse og dyktighet til å utføre arbeidsoppgave som han/hun har i større grad bestemmelse over.

Kontrollorientering er nesten det motsatte av autonomiorientert, som vil si at de ansatte er avhengig av overordnedes kontroll av deres arbeidshverdag. De er opptatt av at ledere skal gi dem arbeidsoppgaver, og fortelle dem hvordan disse skal utføres. Dette fører altså til lite indre motivasjon, hvor personen har lav autonomi og ikke får realisert sine interesser.

Upersonlig orienterte personer de ansatte som verken har indre eller ytre motivasjon, fordi de ikke tror de blant annet kan gjøre noe bra på arbeidsplassen. Dette fører til depresjon og håpløshet hos den enkelte.

Disse orienteringene innenfor autonomi spesielt, er viktig for organisasjonens strategi og løse oppgaver best mulig. Den enkelte vil se an organisasjonens mål i forhold til sine behov for selvbestemmelse og autonomi, hvorvidt personen får realisert sine interesser og kunnskaper.

2.3 Strategisk HR

Strategisk HR skiller seg fra tradisjonell HRM på to måter. Det er mer fokus på virksomhetens prestasjoner enn de individuelle. I tillegg vektlegger man HRM-systemene som løsninger på forretningsmessige problemer, heller enn å fokusere på hver enkelt HRM-praksis sett isolert (Mikkelsen og Laudal, s.36). Strategisk HRM er opptatt av å skape konkurransefortrinn for organisasjonen som skal kunne gi prestasjoner over gjennomsnittet. I strategisk HRM handler det også om å knytte HR-strategiene man har utarbeidet til forretningsstrategien og for å se hvordan virksomhetens prestasjoner er (Mikkelsen og Laudal, s.37). I vår utvalgte virksomhet er det ikke noen form for konkurranse, med tanke på at det er statlig, noe som ville vært relevant for privat sektor. Det blir viktig å se på strategisk HR i forhold til ledelsen, ettersom den er sentral når man for eksempel skal se på virksomhetens prestasjoner i helhet. Da kan det tenkes at det er ledelsen og styret som har klarest innsyn i dette.

2.4 Hva er forskjell på ledelse og styring?

Ledelse og styring er to begreper man kan skille mellom. Begrepet ledelse er noe som rettes mot medarbeiderne, og får en samlebetegnelse for bruk av virkemidler for koordinering i en organisasjon. Styring er et begrep som tar over de tradisjonelle begrepene administrasjon og forvaltning, og er også den direkte oversettelsen for governance på engelsk. (Ladegård og Vabo, s.17). «*Et viktig prinsipielt skille mellom ledelse og styring består i at ledelse er personorientert, mens styring – på samme måte som administrasjon – er systemorientert*» (Ladegård og Vabo s.18).

Vi kan sammenligne dette med transformasjon – og transaksjonsledelse i ledelsesteorien. Transformasjonsledelse baserer seg på det mellommenneskelige og relasjonsorienterte i en organisasjon. Dette vil si at lederens forhold til sine underordnede spiller viktig rolle i form av autonomi, motivasjon og trivsel. Transaksjonsledelse derimot ser på forholdet mellom leder og underordnet som en transaksjon, hvor man for eksempel gir penger til den enkelte ansatte for å få en jobb gjort. Her foreligger det liten grad av både indre motivasjon og selvbestemmelse hos den ansatte, ettersom det er kun pengene som får han/hun til å gjøre arbeidet. Her er man opptatt av systemet, strukturen og økonomiske gevinsten for organisasjonen, på samme måte som styring.

I tillegg til de nevnte oppgavene for en HR seksjon/avdeling så er det et annet felt som har stor betydning for en virksomhet. Denne oppgaven vil ikke være lik i privat og offentlig sektor, grunnet at man må holde seg innenfor rettslige rammer og betingelser.

2.5 Rekruttering

Rekruttering er en av de viktigste oppgavene til HRM (Human Resource management). Her gjelder det å få riktig person til den rette stillingen. Dette er en av de viktigste oppgavene, ettersom feilansettelser kan påvirke resultatene til bedriften, kostnader for virksomheten, effektivitetstap og i noen tilfeller føre til dårlig trivsel blant medarbeidere. I de siste årene har den teknologiske utviklingen ført til at det er lettere å komme i kontakt med potensielle søkere ved at de allerede har registrert seg i diverse nettsider og jobbsøker databaser. Det er også stort fokus på mangfold når det kommer til rekruttering som følge av at teknologiske utviklingen, globalisering og økende mangfoldet i samfunnet. Det er derfor viktig at en i rekrutteringsprosessen tar hensyn til lover og retningslinjer som gjelder i dette feltet som arbeidsmiljøloven, likestillingsloven, diskrimineringsloven om seksuell orientering, diskrimineringsloven om etnisitet og diskriminerings- og tilgjengelighetsloven. «*Dette betyr at det ikke er lov til å diskriminere på grunnlag av kjønn, etnisitet, religion, livssyn, nedsatt funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk.*» (Iversen 2015, s.30). Dette er strengere når det gjelder en virksomhet i offentlig sektor, ettersom de er bundet av lover og skal gjenspeile samfunnet de er i. Alt dette tatt i betraktning leder til at det er behov for en prosess som man kan forholde seg til og gjøre rekrutteringsprosessen litt lettere. Ifølge Iversen (Iversen, 2015 s.11 sitert fra Iversen 2003) kan rekrutteringsprosessen deles inn i syv faser. I analyse kapitlet skal vi se på hvordan rekrutteringsprosessen i oppgavens virksomhet

følger trendene og lover som regulerer offentlig virksomhets tilsetningsprosess, men først teorien ved hjelp av figuren under.



Figur 1.1: Rekrutteringsprosess

Det denne figuren viser er de forskjellige fasene i prosessen som er viktige og som man må utføre grundig for å få rett kompetanse og rett person til riktig tid. Videre skal vi gå gjennom de viktigste punktene og se på betydningen de har i prosessen. Vi vil her kun legge vekt på de delene av prosessen som er relevante for vår problemstilling, og dette vil komme opp igjen i analysen av virksomheten.

Tiltrekke

I denne fasen er prosessen avhengig av at virksomheten har en tiltrekningskraft som gjør at arbeidssøkere ønsker å jobbe i denne bedriften. Dette er noe mange arbeidsgivere og virksomheter blir klar over og har dermed begynt med merkevarebygging. «*I merkevarebyggingen inkluderes både virksomhetens bidrag til samfunnet, hva den betyr for enkeltpersoner, kjennetegn ved HRM-praksis og ledelse generelt og de erfaringene som kunder og medarbeidere har med virksomheten*» (Mikkelsen og Laudal 2016. s. 134).

I merkevarebygging av virksomheter er det to begreper om skiller seg ut, *arbeidsgivers merkevare (employer brand)* og *arbeidsgivers verdibudskap (employer's value proposition)*. Kort sagt handler arbeidsgivers merkevare om folks tanker og hva de forbinder med virksomheten og rykte til virksomheten slik det er nå. Det handler også om oppfattelsen medarbeiderne og potensielle arbeidstakere har om virksomheten og dens ledelse. «*I arbeidsgivers verdibudskap defineres og fremheves de konkrete kjennetegn som virksomheten vil forbindes med som arbeidsgiver.*» (Mikkelsen og Laudal 2016. s. 134).

Behovsanalyse

Behovsanalysen går ut på at man vet hva man har behov for av arbeidskraft. Det er viktig å vite hva man er ute etter, ettersom det videre i prosessen skal lages en stillingsannonse som forutsetter at det er gjort en god behovsanalyse i forkant. Noen av de spørsmålene som er viktig å stille kan være:

- *Hva er stillingsformålet, hvilke resultater skal oppnås?*
- *Hvilke arbeidsoppgaver ligger til stillingen?*
- *Hvilke rammer omgir stilling, hva slags ansvar og fullmakter har stillingsinnehaveren? Under hvilke forhold skal arbeidet utføres?*
- *Kompetansekrav, hvilke krav skal vi stille til stillingsinnehaverens utdanning, erfaring og ferdigheter? Hvilke personlige egenskaper må vedkommende ha for å lykkes i jobben? (Iversen 2015, s.55)*

I denne delen av prosessen analyseres og vurderes innholdet i stillingen. I denne stillingsanalysen skal man tiltrekke seg de riktige kandidatene ved å spesifisere i stillingsbeskrivelsen hva en forventer at den riktige kandidaten skal inneha av for eksempel utdanning og erfaring. Det som bør komme frem i en stillings- og kravbeskrivelse er resultater, arbeidsoppgaver, rammer, kompetansekrav i den rekkefølgen. Det er verdt å nevne hvor strenge krav det stilles til en offentlig virksomhet, når det gjelder denne delen av prosessen. Dette vil komme frem videre i oppgaven, hvor vi vil presentere deres rekrutteringsprosess.

Sikre kandidattilfang

For å kunne ansette den riktige kandidaten må en først ha noen å velge mellom og sjansen på å velge den riktige kandidaten øker jo flere kandidater det er i teorien. Det som er ulempen med dette blir da at det blir vanskeligere og mer tidskrevende å finne den ene riktige kandidaten blant mengden av kandidater. I denne fasen er da utformingen av annonsen og valg av media nødvendig for å komme i kontakt med de riktige kandidatene og samtidig være en selekterende annonse slik at riktige kandidater sender inn sine søknader.

Seleksjon

Seleksjonsfasen(utvalgsfasen) bygger videre på de forrige fasene. Etter at en har utarbeidet behovsanalyse som gjerne sier noe om hva man trenger og hva stillingen krever av egenskaper og kompetanse begynner seleksjonsfasen. Utvalgsmetoden er «en prosess hvor arbeidsgiveren ved hjelp av strukturerte og ustrukturerte metoder har til hensikt å velge den best egnede av stillingssøkerne.» (E. Grimsø 2004, s. 171) Hensikten med denne fasen er som sagt å finne

riktig person til stillingen. Da er det flere måter å gjøre dette på. Den mest vanlige metoden er at en kandidat sender søknad og CV, videre blir kandidaten intervjuet og testet og til slutt et referanseintervju. Det er også andre utvalgsmetoder som evne- og ferdighetstester, personlighetstester, arbeidsprøver, referanseintervju og observatørskårer. Vi skal ikke gå inn på hver av disse men bare noen av dem som intervju, evne- og ferdighetstester og personlighetstester.

Intervju

Intervju er den vanligste og mest utbredte metoden når det kommer til seleksjon. Intervju er gjerne ansikt til ansikt der du får kontakt med søkeren og få inntrykk av personen etter å ha allerede blitt kjent med personen gjennom hans eller hennes CV og søknad.

«Dersom intervjuet brukes riktig, viser nyere forskning at intervju er mer pålitelig utvalgsmetode enn tidligere antatt.» (Iversen 2015, s. 72). Det dette utsagnet sier indirekte er at intervju brukes på en måte som ikke er riktig og kan medføre til lite pålitelig intervju. Derfor er det viktig å være klar over feilkildene i et intervju. En feilkilde kan være intervjueren selv, og som mange hevder er den største feilkilden i et intervju. Her kan intervju bli preget av førsteinntrykket som påvirker resten av intervju og likhetseffekten som går ut på at vi liker folk som lik oss selv.

Evne- og ferdighetstester

Evne- og ferdighetstester er utviklet for å finne ut en persons ferdigheter innenfor et område. Det er derfor utviklet mange tester og de brukes til å teste søknadskandidater og finne ut hvem som er egnet til stillingen. Noen av testene kan være språkkunnskapstester, presisjon, datakunnskaper og nøyaktighet. Evnetester sier noe om utviklingspotensialet til en person og samtidig tester personens generelle evne.

Personlighetstester

Personlighetstest er en av de utvalgsmetodene en har til sin disposisjon når man skal rekruttere nye medarbeidere. I slike tester kartlegger man «*kandidats personlige egenskaper eller foretrukne atferds stil/atferdsmønster, for på den bakgrunnen å kunne si noe om hvordan personen sannsynligvis kommer til å handle i fremtiden.*» (Iversen 2015, s.80) Personlighetstesten er en måte å finne ut hva en kan forvente av kandidaten hvordan han eller hun kommer til å takle forskjellige situasjoner. Det forutsetter derfor at de personene som svarer

på personlighetstesten må være ærlig når han eller hun svarer på de stilte spørsmålene og at de forstår hva som blir spurt.

Ansettelse

Når man har vært gjennom seleksjonsprosessen og dens intervjuer og tester velger man å ansette en person som man mener er riktig for stillingen. Da begynner man å diskutere lønn- og arbeidsvilkår og det blir gjort skriftlig ansettelse i henhold til arbeidsmiljøloven.

Introduser

Etter å ha ansatt en person er ikke man ferdig med rekrutteringsprosessen ennå. Dette fordi den nye medarbeideren trenger tid på å bli kjent med miljøet, oppgavene og må kunne føle seg hjemme i organisasjonen. Det tar da lang tid før den nyansatte er integrert i sine nye omgivelser og det tar gjerne 12 måneder før han eller hun «føler seg som en del av «familien» og fungerer 100%» (Iversen, 2015, s.14). Det er derfor viktig at man har en prøvetid på vanlig seks måneder, at det er på plass ordninger som får den nyansatte inn i «systemet». Noen metoder man kan bruke ved introduksjonen er opplæringsprogram, oppfølging, tilbakemeldinger og at det kommer tydelig fram hva som forventes av den nyansatte.

3.0 Metode

Formålet med vår problemstilling var å se betydningen av HR i offentlig sektor. Vi valgte derfor et case som omhandler hvordan en HR seksjon er i en offentlig virksomhet. Denne statlige institusjonen har vært lite studert, siden det foreligger lite informasjon om hvordan HR drives her. I dette kapittelet vil vi presentere hvordan vi har tilegnet oss denne informasjonen ved hjelp av ulike forskningsmetoder.

Metode i seg selv er ikke et mål og brukes som et verktøy for å samle inn nødvendig informasjon for å kunne løse og svare på problemstillingen. «En metode er således et redskap en fremgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse» (Holme og Solvang 1998, s. 14). Det er derfor to ulike tilnærminger man kan bruke når en skal samle informasjon og disse er de to samfunnsvitenskapelige metodene kvalitativ metode og kvantitativ metode. I *kvalitativ* metode er det forståelse av problemet man undersøker som er viktig. For å få til dette må det være nærhet til de som studeres. Forskeren må få deres synspunkter og fortolke dem. Kvantitativ metode kjennetegnes av bredere kartlegginger og

statistiske analyser der man opererer med mange respondenter og færre spørsmål. *Kvantitativ* metode er mer strukturert enn kvalitativ metode og her er det tall som er i fokus og anvendes. «I Kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes, kalt *enheter*, og det som undersøkes, *variabler* (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 241).

For å kunne svare på problemstillingen vår var det viktig å samle inn data og kunnskap på innsiden av den virksomheten vi har valgt å se på. Vi har benyttet tre typer kilder:

1. Dybdeintervju
2. Skriftlige kilder
3. Statistikk

I det følgende skal vi si mer om fremgangsmåten vår.

3.1 Intervjuene

Vi som skriver denne oppgaven er begge ansatt i denne virksomheten. Dette har gjort det lettere for oss å komme oss frem til både folk å intervju, dokumenter, byrånettet og tidligere undersøkelser. Når det gjelder hvilken metode vi har brukt for å fremskaffe kunnskap og informasjon om de forskjellige avdelingene og deres forhold til HR så har det i første rekke vært dybdeintervju med både avdelingsledere, linjeledere og personalrådgiver.

Kvalitative intervju kan ha forskjellige strukturer; strukturert, ustrukturert og semistrukturert intervju. Med strukturert intervju menes at denne datainnsamlingen har et fast oppsett og rekkefølge som informanten må forholde seg til. Ustrukturerte intervju er mer uformelt sammenlignet med strukturert, hvor man ikke er bundet av noe strengt oppsett eller rekkefølge. I mellom disse har man semistrukturerte intervju. Denne typen intervju vil si at man har en intervjuguide på forhånd, men oppsettet av spørsmål og innhold varierer i stor grad.

Dybdeintervjuet vi hadde vil vi kalle semistrukturert siden vi ikke fulgte spørsmålsoppsettet så strengt, og lot informanten snakke litt utenfor spørsmålet også. Vi har også fått tilgang til å se på siste arbeidsmiljøundersøkelsen, som også har gitt oss et innsyn i hvordan medarbeiderne i denne statlige virksomheten trives i sitt arbeid.

Grunnen til at vi har valgt å ha dybdeintervju med informantene våre er å få ordentlig og utdypende svar på våre spørsmål. Ettersom det mest sannsynlig ikke har blitt forsket på før i denne virksomheten så var det enda mer viktig å få fyldige tilbakemeldinger, noe vi ikke ville fått av å benytte oss av spørreundersøkelser. Dette har vi også merket ved intervjuene vi har foretatt oss, at personene som blir intervjuet har mye å fortelle, på grunn av hvor omfattende tema dette er.

Måten vi utførte disse intervjuene var først og fremst med et henvendelsesbrev med informasjon om hensikten ved intervjuet og annen relevant informasjon som vi mente var nødvendig å vite for informanten. Videre ble det avtalt et intervju med denne personen, samtidig som vi sendte en intervjuguide. Disse intervjuguidene hadde noen felles spørsmål for de forskjellige informantene, men noen spørsmål varierte fra hvilken leder vi intervjuet. I kvalitativ metode som vi har benyttet oss av har man altså muligheten til å bruke intervjuguide. *«En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås»* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 149). Dette sendte vi på forhånd til informantene slik at de kunne være forberedt og hadde tid til å tenke over temaene. I en intervjuguide er det viktig å oppmuntre informanten å komme med utdypende informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 149), dette gjorde vi også ved å først og fremst la informanten utdype seg og ved ha et spørsmål på slutten av intervjuet der vi spør om det er noe mer de vil legge til.

Det å få kontakt med personer angående intervju var lettere enn vi hadde forventet fra en såpass travel virksomhet. Her tok lederne/ansatte seg tid til å bli intervjuet, samtidig som de ga oss veldig gode og fyldige svar på spørsmålene som ble stilt. Intervjuene vi hadde var som nevnt med avdelingsledere, seksjonssjefer og personalrådgivere ved denne statlige institusjonen. Her valgte vi å intervju forskjellige personer fra forskjellige avdelinger. Dette på grunn av at vi ville ha en helhetlig oversikt over situasjonen, som kom av at vi fikk forskjellige perspektiver og ikke bare ett syn fra for eksempel kun HR seksjonen, men også fra faglederne. Dette følte vi var viktig for å få flere argumenter, noe som vi merket var av stor hjelp og betydning for vår problemstilling.

Kvalitative intervjuene som vi utførte følte vi var relevante for oss, i forhold til vår oppgave og hva vi ville finne ut av. Naturligvis er styrken ved denne metoden at vi som nevnt får et klart syn på saken, og fyldige svar fra våre informanter. I tillegg til dette så kan en styrke være det at

informanten føler seg komfortabel og har frihet til å svare på spørsmålene, noe som vil være vanskelig når man skal velge mellom fem alternativer i en survey. Dette er også bra for oss som skriver oppgaven, at informanten ikke holder igjen noe, men at personen får ut hans/hennes syns rundt situasjonen. Selv om det er en del styrker rundt dette med dybdeintervju finnes det også ulemper og svakheter rundt denne typen metode. Først og fremst er det veldig tidskrevende, alt fra å sende et henvendelsesbrev til å utføre selve intervjuet. Det er mye tid som går i dette, ettersom man må avtale tid, og man må ta i forbehold at informanten ikke er fri hele tiden så man må tilpasse tiden. Heldigvis fikk vi stort sett svar på henvendelsesbrevene vi sendte til aktuelle informantene, men merket samtidig at også noen ikke hadde tid til å svare på disse. Dette var noe vi hadde vært klar over kunne skje, med tanke på hvor kunnskapsintensiv virksomhet dette er.

3.2 Anonymitet

Vi har valgt å holde denne virksomheten og informantene anonyme, ettersom det var ønske om dette fra de forskjellige respondentene. Dette har vært med på å gi oss mer ærlige svar fra informantene, enn det vi ellers hadde fått hvis vi hadde gått ut med navn på forskjellige personene vi intervjuet. Sånn sett mener vi at å anonymisere dette har vært behjelpelig i den grad av at vi har fått solide og ærlige svar.

For å kunne svare på en omfattende problemstilling som den vi har vil det ikke holde med å kun ha dybdeintervju med forskjellige ledere. Her vil det også være viktig å få skriftlig informasjon og tidligere undersøkelser for å få en skriftlig innsikt og teori i hvordan det gjøres i denne virksomheten.

3.3 Feilkilder

Et viktig spørsmål å stille seg under datainnsamling er hvor pålitelige disse kildene er. Dette kalles også reliabilitet i teorien, og dreier seg om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som blir brukt og hvilken måte de blir samlet inn på (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, s.36). I vårt utgangspunkt har vi i denne oppgaven hatt reliabilitet i form av at vi har holdt informantene våre helt anonyme, noe vi understrekte helt på starten av intervjuene. Anonymiteten gjorde altså at informanten ikke trengte å bekymre seg for at hans/hennes overordnede skulle vite hva personen svarte. Dette merket vi ga informanten et friere rom å snakke i, og kom med det vi antar var ærlige og nøyaktige svar. Når det gjelder den skriftlige informasjonen vi har tilegnet oss blant annet via dokumenter og strategier gjennom byrånettet

kan være mindre pålitelig enn intervjuene vi foretok. Dette grunnet det perfekte bildet institusjonen vil vise frem til folket og omgivelsene, som ikke nødvendigvis blir praktisert i like stor grad som det fremgår i teorien.

Noe annet som er viktig i denne type forskning er hvor relevante de dataene er for akkurat det man vil finne ut av, for eksempel i en problemstilling. Dette kalles i forskningsspråket for validitet, og betyr hvor relevant og god dataen man samler inn representerer fenomenet (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2016, s.66).

Validiteten i oppgaven vår er samsvaret mellom de spørsmålene vi har stilt våre informanter og vår problemstilling. Alle spørsmålene som er blitt spurt i våre intervju har en kobling mot det vi vil finne ut av i denne oppgaven, hvor også svarene vi har fått har vært svært relevante. Også de arbeidsmiljøundersøkelsene vi har brukt mener vi er relevante til vår problemstilling, ettersom vi får et innsyn i hva de ansatte mener om blant annet avdelingsledere, seksjonsledere og det faglige miljøet.

4.0 Empiri: Funn i den utvalgte virksomhet

I dette kapittelet vil vi presentere de funnene vi har gjort gjennom de forskningsmetodene vi har foretatt fra den utvalgte institusjonen. Fokuset vil ligge på å koble teorien i kapittel 2 til data som vi har samlet når det gjelder HR-strategi, ledelse, motivasjon og rekruttering i den statlige virksomheten.

Denne statlige institusjonen som vi har tatt utgangspunkt i har en HR-seksjon/enhet og ikke en egen avdeling for HR. I fleste store organisasjoner, særlig i privat sektor, har HR en egen avdeling. I denne virksomheten er HR enheten kun en del av administrasjonsavdelingen, sammen med blant annet seksjon for økonomi. HR - seksjonen består av åtte ansatte hvor fire driver med personalsaksbehandling og lønn, mens de resterende fire er rådgivere som jobber med helhetlig veiledning og personalutvikling. Seksjonen utfører oppgaver som gjør det mulig at organet er i gang. Oppgaver de utfører er blant annet lønnskjøring, arbeidsmiljø, ferie og andre administrative oppgaver. I en personalavdeling er det lite fokus på organisasjonsendring, innovasjon og utvikling, slik vi finner i en HR avdeling. HR avdeling tradisjonelt sett er en personalavdeling, bare at den har blitt utviklet når det gjelder menneskelige ressurser, og fokus på strategi. Fordelene med en personalavdeling er at det kreves en mindre avdeling, med tanke på at en slik avdeling har mindre oppgaver enn en HR avdeling.

Dette er altså kun en HR-enhet som jobber som en støttefunksjon i institusjonen, og har heller ikke en leder som sitter i toppledergruppen. Etter å ha intervjuet andre ledere i virksomheten om deres syn på HRs funksjon i organisasjonen fikk vi følgende svar: *HR-seksjonen i denne institusjonen fungerer kun som en støttefunksjon, og bestemmer ikke noen lederprinsipper, men ordner hjelpemidler til dette. I statlig sektor så er den viktigste hjelpen man får av HR at de kan rammer, regler og kan komme med påminnelser til 20 seksjonssjefer og 5 ledere, som kan ha vanskeligheter med å følge det formelle. I tillegg har HR som arbeid å være i kontakt med fagforeninger og fasilitere prosesser.*

I denne virksomheten er det som nevnt mye forskning, som krever at forskerne som blir ansatt er svært kompetente og kan sitt felt. HRs innflytelse er da begrenset til å være en støttefunksjon og engasjerer seg ikke i det faglige. På den måten får forskerne brukt sin kreativitet og kompetanse til å kunne utføre arbeidsoppgavene. Samtidig så vil en gruppeleder måtte ha kontroll over sin gruppe, at de utfører de arbeidsoppgavene som skal gjøres. Kommunikasjonsdirektør vi intervjuet angående dette mente at det ikke er full autonomi ved denne institusjonen, men heller ikke mye kontroll. Hun mente at denne virksomheten var mer autonomorientert enn kontrollorientert, siden det ville vært utfordrende å styre og kontrollere ansatte med master og doktorgrader innenfor sitt felt. Dermed var det mye ansvar som ble gitt til de ansatte, for eksempel hvordan organisasjonen skal bli attraktiv på sosiale medier, som er en oppgave som ble gitt til de litt yngre ansatte. Etter å ha utført en del intervjuer og samtaler med forskjellige ledere og ansatte i denne utvalgte virksomheten har vi kommet frem til at de har en myk HR ledelse. Grunnen til dette er blant annet selvbestemmelsen de ansatte har i sine arbeidsoppgaver, som nevnt tidligere. Denne autonomien og bruken av egen kompetanse i sine arbeidsoppgaver gjør at en får indre motivasjon, altså en indre glede i sitt arbeid, noe vi går ut ifra også hender i denne sammenhengen. Dette er også noe som kjennetegner en myk HR. For å ha en HR seksjon blir det også viktig å ha dette som en skriftlig strategi som vi også finner i denne institusjonen, hvor de viktigste retningslinjene innenfor menneskelige ressurser er fastsatt.

4.1 HR- strategi i den utvalgte virksomheten

Det å utarbeide en strategi i offentlig sektor er litt annerledes enn i privat sektor.

Både i privat og offentlig sektor må man forholde seg til lover, regler og mange aktører. Under har vi en tabell (Johnsen, 2014) som illustrerer forskjellene mellom privat og offentlig virksomhet, noe vi vil diskutere ved hjelp av tabell 4.1.

Tabell 4.1: Idealtypisk offentlig etat og privat bedrift

Kjennetegn	Privat bedrift	Offentlig etat
Relasjon med omgivelsene	Kunder: Bytte, pris, forhandling	Borgere/undersåtter: Autoritet, rettighet
Målsettinger	Enkel, hierarkisk	Mange, motstridende
Prinsipal	Eier (e)	Overordnet myndighet, borgerne
Politisk kontroll	Svak (rammevilkår)	Sterk, regelorientert
Finansiering	Pris	Skatt, bevilgning
Organisasjonens grenser	Klare	Uklare
Konkurransen	Ja	Nei

Kilde: Johnsen, 2014

Når en virksomhet skal lage en HR-strategi eller strategi generelt, er det viktig å være klar over blant annet hvilken rolle de har. Hvem svarer de til, hvordan kontrolleres de og hvordan er konkurransen? Det er da det kommer frem tydelig skille mellom privat og offentlig sektor.

Virksomheten i denne oppgaven er i en offentlig sektor og da er det en del forskjeller. Den største er relasjonen de har med omgivelsene. Her er virksomheten en kunnskapsintensiv virksomhet som er samfunnsnyttig og deres overordnede og brukere er offentligheten. Relasjonen er da ikke basert på bytte og forhandling, men rettighet og autoritet. Brukere har

rettigheter og virksomhetens autoritet kommer frem ved at innbyggerne er i rollen som borgere eller undersåtter. Denne virksomheten har som i de fleste organisasjoner i offentlige sektor uklare organisasjonsgrenser og har tilnærmet monopol innenfor deres felt. Det gjør at de slipper konkurranse når det for eksempel kommer til rekruttering. Virksomheten slipper å konkurrere mot andre fordi det er prestisje å jobbe der og det blir ikke vanskelig å tiltrekke seg potensielle medarbeidere. Videre ser vi på hvordan HR-strategien til virksomhet er og hva de legger vekt på.

HR-strategien til denne virksomheten blir først og fremst utarbeidet av HR-seksjonen, hvor den videre går til administrasjonsdirektøren, som er HR-sjefens nærmeste overordnede. Administrasjonsdirektøren kommer med innspill rundt denne strategien, og dette blir så diskutert i direktørgruppa. Her blir det lagt fram innspill, og strategien blir senere vedtatt på direktørmøtet. I dette møtet deltar administrerende direktør og avdelingslederne. HR-strategi er noe de fleste organisasjoner har, enten skriftlig eller ikke. I denne offentlige institusjonen har de valgt å ha en skriftlig HR-strategi som gjelder for to år om gangen. Den siste strategien som er utarbeidet for denne virksomheten fokuserer på effektivitet og kunnskap, der det er ønsket utvikling innenfor områdene kompetanse, ledelse og kultur. HR-strategien er da som følge av dette delt i fire hovedmål. Disse fire hovedmålene fokuserer på hva medarbeiderne skal gjøre, hvordan lederne i virksomheten skal være, hva som forventes av alle sammen og hvordan organisasjonen skal være. Vi skal nå ta for oss litt om hver av disse hovedmålene.

Første hovedmålet i HR-strategien gjelder medarbeiderne. Her tar strategien for seg hva som forventes av den enkelte medarbeideren og hvordan man først skal tiltrekke seg medarbeidere som er løsningsorienterte, motiverte og kvalifiserte. Måten man forsikrer seg om at man ansetter medarbeidere som oppfyller disse kravene er ifølge HR-strategien at rekrutteringsprosessen skal være kvalitetssikret, strukturert og ikke minst profesjonell.

Videre i strategien er hvordan den enkelte skal bidra til endring og utvikling i virksomheten. Her tas det opp at arbeidet som gjøres skal følge internasjonale prinsipper som FNs prinsipper, EUs retningslinjer samt nasjonale lover, rammer og regelverk. De må også kunne gjøre riktige etiske vurderinger og forstå hva rollen de har innebærer.

Det andre hovedmålet er rettet mot lederne i virksomheten og hvordan de skal følge opp strategien, arbeide for at virksomheten er nyskapende, ta ansvar for helheten og se på hver enkelt medarbeider og bygge deres kompetanse. Lederne i denne virksomheten forventes å være

rollemodeller for andre medarbeider, tilrettelegger og motiverer medarbeidere selv om de ikke er i deres seksjon eller avdeling for at man skal nå virksomhetens overordnede strategi og mål. For at ledere skal kunne nå dette hovedmålet i strategien må de vite hvordan det er i virksomheten og det er derfor det rekrutteres ledere internt for det meste. Når disse lederne er på plass skal de, ifølge strategien, få opplæring så de kan utøve lederrollen med trygghet. I en av intervjuene vi har hatt med en av avdelingslederne kommer det frem at alle ikke har like mye behov for de ulike lederkursene som tilbys ettersom deres erfaring er forskjellig.

Tredje punktet i denne strategien gjelder alle som er ansatt ved denne statlige institusjonen og tar for seg arbeidsmiljø. «*Alle ansatte har ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø*» heter det i strategien. For å kunne klare dette har de som mål å være inkluderende og støttende slik at medarbeidere drives både faglig og sosialt. En annen viktig forutsetning for at det skal være godt arbeidsmiljø hos denne virksomheten er åpenhet om resultater, både gode og dårlige. Et eksempel er at alle kan ha tilgang til resultatene og at det ikke skal være noe hemmelig. Dette forebygger usunn konkurranse som fører til grupperinger og ødelegger for trivsel på jobb.

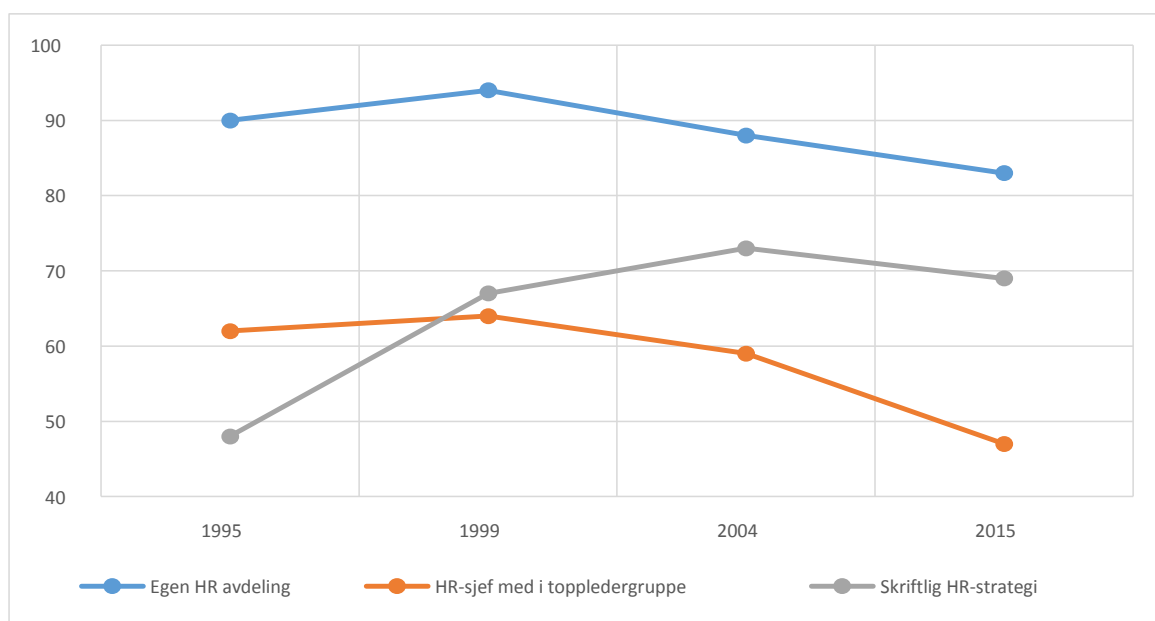
Fjerde og siste punktet i strategien handler om fleksibiliteten til organisasjonen. Målet her er å kunne omorganisere organisasjonen på en hensiktsmessig måte for å kunne løse nye og eksisterende oppgaver. Dette vil de gjøre samtidig som man ivaretar mulighetene for den enkeltes utvikling. Flexibiliteten handler også om å kunne distribuere og kompetanse og medarbeidere innenfor organisasjonen. For å kunne realisere denne strategien må man ha verktøy som gir oversikt over kompetanse - og personaleressurser som er tilgjengelige innenfor virksomheten.

HR og fokuset på det faglig og i bedrifter har blitt større og større i de siste tjueårene. HR har blitt større faglig ved at mange utdanner seg innenfor dette i universiteter og høyskoler rundt om i landet og mange forskere er opptatt av dette. Det har også blitt mer fokus på HR innenfor bedrifter selv om det er avhengig av bedriftens størrelse, hvor stor HR er og innflytelse den har i organisasjonen. I store organisasjoner som DNB og Statoil har de store HR avdelinger som støtter når det kommer til utvikling av ansatte, organisasjonen, motivasjon, utarbeiding av strategi og har også en HR-leder i toppledelsen. Som følge av den utviklingen har offentlig og privat sektor gått i to nesten motsatte retninger.

Tabell 4.2: Roller i HR-arbeidet (offentlig sektor)

Prosentandeler	1995	1999	2004	2015
Egen HR avdeling	90	94	88	83
Øverste HR-leder med i toppledergruppe	62	64	59	47
Skriftlig HR-strategi	48	67	73	69
Gjennomsnitt				
Hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn (0=deltar ikke, 3=fra start)	2,45	2,4	2,4	2,5
Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR)	2,1	2	1,8	2,6
Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR)	2,3	1,8	2,1	2,4

Kilde: HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering? (2015. Bergen).



Figur 1. Organisering av HR-arbeidet i offentlig og non-profit sektor, % av bedriftene og trend (fra tabell 4.2).

Norges handelshøyskole (NHH)-professor Paul Gooderham sier til Ukeavisen Ledelse «Mens det er et økende innslag av HR-ledere i toppledelsen i privat sektor, er utviklingen motsatt i offentlig sektor. I 1995 hadde 62 prosent HR-lederen i toppledelsen. I dag er tallet bare 47 prosent». Dette ifølge rapporten «HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering?». I denne rapporten kommer det frem de store forskjellene mellom HR i offentlig sektor og privat sektor. Det kan være mange grunner til at det har blitt slik, en av

grunnen som blir trukket frem i rapporten er at det i offentlig sektor er stor grad av «*stabilitet og forutsigbarhet, og toppledergrupper derfor synes at det er unødvendig å bruke HR i det strategiske arbeidet*». Dette legger vi merke til også ved virksomheten i oppgaven. Det at denne virksomheten har tilnærmet monopol på feltet, at man utfører oppgavene på samme måte over lengre tid og at det ikke er konkurrenter gjør at ledelsen i virksomheten føler stabilitet og forutsigbarhet. En annen grunn som også er i oppgavens virksomhet, kan være at offentlig sektor er vanligvis delt i avdelinger og seksjoner og som følge av denne formelle strukturen har de som jobber i denne virksomheten stor grad av formell kompetanse som de i HR ikke har. Det er da logisk at linjeleder tar seg av implementeringen av HR-strategien og HR fungerer som støtte ved å blant annet gi påminnelser og holde styr på at ting blir gjort i tide. Det er mange forskjellige grunner til denne utviklingen innenfor for HR har vært annerledes for de to sektorene. Det er ikke noe fasit svar på hvorfor det er slik, og det er enda vanskeligere å peke på en spesifikk grunn til at det er blitt slik

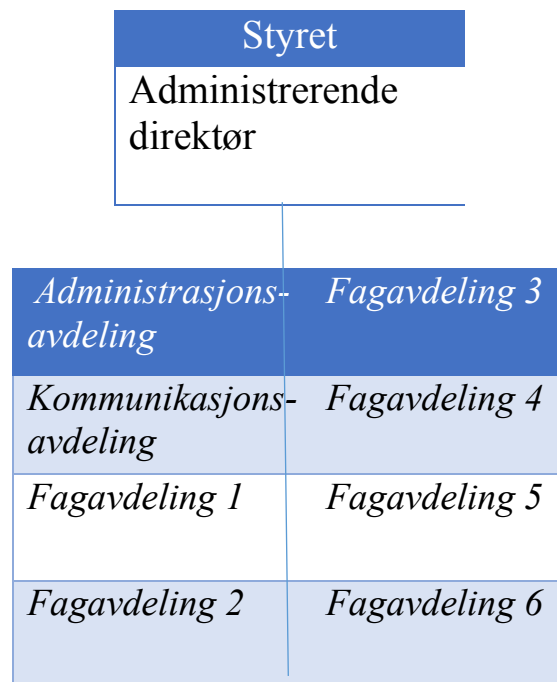
4.1.1 HRs rolle i motivasjon

I HR-strategien som er forklart kan vi se at det er mye fokus på effektivitet, kunnskap, arbeidsmiljø, ledelse og kultur. Det man ikke ser bli tatt opp i HR-strategien derimot er motivasjon. Motivasjon har en sentral rolle i HR og spesielt i myk HRM, som nevnt i kapittel 2.1 i teorien. Da kan man lure på hvorfor HR-seksjonen ikke har tatt med motivasjon i strategien som de har utarbeidet. Jo, når det gjelder motivasjon i en slik offentlig institusjon er det verdt å nevne at det legges mindre vekt på ytre motivatorer i offentlig sektor enn i privat (Jacobsen. 2013, s.128). Jacobsen deler årsakene til at det er stor grad av indre motivasjon i tre: 1) ansatte i det offentlige har ulike verdier, som gjør at de motiveres av ulike ting. 2) ansatte som jobber for en offentlig organisasjon mer opptatt av å hjelpe andre og er mer samfunnsorienterte. Dette er med på å erstatte de ytre motivatorene, ettersom det er en mellommenneskelig mening i arbeidet. 3) relasjonene man danner seg med både klienter og kolleger skaper en form for motivasjon. «*Public servants enter their profession with a calling – they want to do good for other people and are committed to the public interest*» (Bakker s.5, 2015). Dette sitatet fra Arnold B. Bakker er med på å forsterke argumentet om at ansatte i offentlige sektoren drives av denne sterke indre motivasjonen med formål om å være samfunnsnyttige. Denne teorien samstemmer med praksisen i denne virksomheten. Ifølge seksjonsleder respondentene, har HR ikke stor rolle i motivering av medarbeidere og at det er seksjonsleder som tar seg av

motivasjon. Dette fordi HR rett og slett ikke har kompetanse nok til å forstå arbeidsoppgavene til medarbeidere og utfordringene som de har.

4.2 Ledelse i valgte virksomheten

Ledelse er viktig i hvilken som helst organisasjon og det «*handler om å påvirke atferd*» (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, Røvik. 2015. s.123). Lederen må da gjennom dialog og styring prøve å påvirke de ansatte. I denne offentlige virksomheten er organisasjonskartet veldig enkel formet. Den er vertikal, med en styret som er utnevnt av departementet. Styret består av 7 medlemmer. Disse er en styreleder, nestleder og fem styremedlemmer der en av dem representerer ansatte og er utnevnt av fagforeningen. Ifølge virksomheten nettside er styrets oppgaver å «*behandle og fastsette budsjettforslag, strategi og virksomhetsplan. De skal blant annet påse at mål og resultatkrav følges opp og gjennomføres innenfor rammene av tildelte ressurser*». Under styret i hierarkiet har man en administrerende direktør. Administrerende direktør (adm. dir) følger og implementerer det styret har godkjent. Dette betyr at adm. dr skal følge det som styret sier så lenge det ikke er i strid med lover som gjelder. Etter dette er organisasjonen fordelt i fire faglige avdelinger med mange seksjoner, der hver av disse har flere ansatte og en leder som har ansvar for dem. I tillegg til de faglige avdelingene finnes det en kommunikasjonsavdeling og administrasjonsavdeling. Kommunikasjonsavdelingen har ansvar for kommunikasjonen fra virksomheten både internt og eksternt, mens administrasjonsavdelingen har ansvar for daglig drift. Innenfor administrasjonen finner en seksjoner som tar seg av HR, økonomi og virksomhetsstyring, sikkerhet, arkiv, bygg og vedlikehold. I figur 2 ser man den hierarkiske strukturen for organisasjonen i dag.



Figur 2: Organisasjonskart

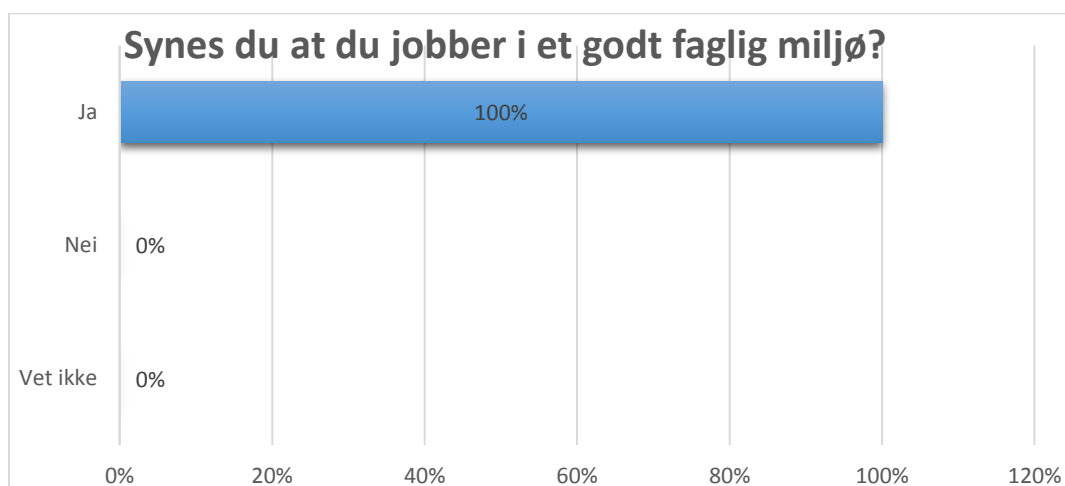
Som vi ser på organisasjonskartet er det åtte avdelinger til sammen. Under hver av disse avdelingene er det mange seksjoner der hver seksjon har egen leder. Avdelingslederen er da overordnet leder som skal koordinere, ha styr på alle disse seksjonene og bistå med det de har behov for. Avdelingslederne har den kompetansen som trengs i det fagfeltet avdelingen jobber med og har som vanlig både utdanning og erfaring innenfor feltet sitt. Ansvar til en leder i denne organisasjonen kan deles i to, det faglige ansvaret og det mellommenneskelige. Det faglige i denne sammenhengen er alt det som har med fagfeltet å gjøre som lederen har ansvar for. Det mellommenneskelige regnes som blant annet lederferdigheter, rekruttering og det gode arbeidsmiljøet.

Etter å ha intervjuet flere ledere i denne organisasjonen kommer det frem at mellommenneskelige ansvaret er mer krevende for dem enn det faglige. En av lederne nevnt at «det jeg trodde skulle være utfordrende med å være leder var det faglige, men det viser seg at det er det mellommenneskelige». En mulig grunn som nevnes flere ganger av informantene er bakgrunnen til lederne. Lederne i virksomheten har en stor grad av faglig kompetanse i det de gjør og har ikke leder erfaring ettersom de fleste lederne rekrutteres internt og blir forfremmet.

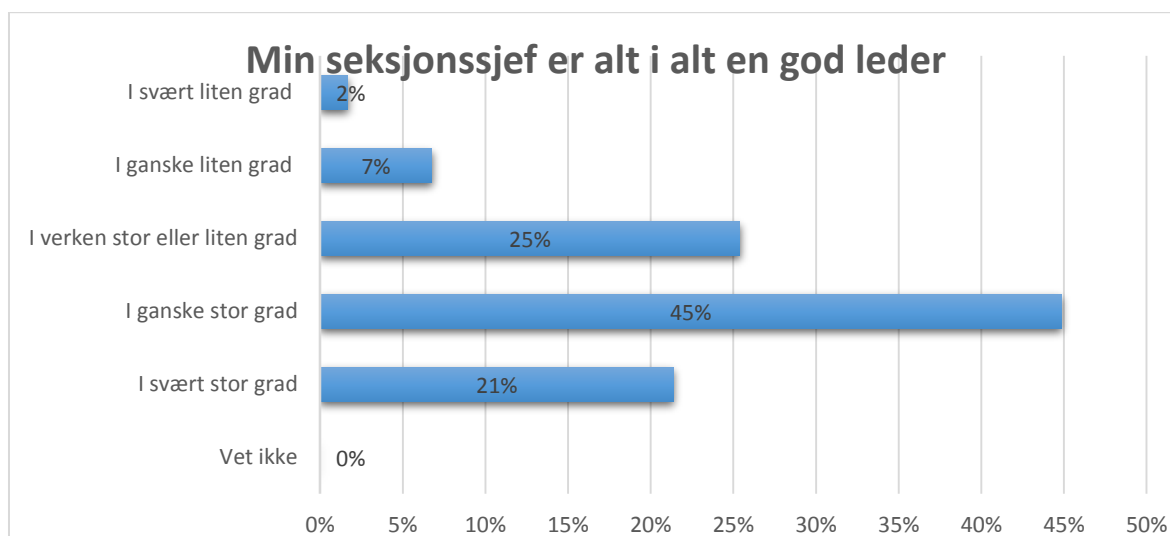
En leder i denne organisasjonen har som nevnt ansvar for det faglige som det mellommenneskelige. De har ansvar for at det er et godt faglig arbeidsmiljø og dette klarer de

veldig fint ifølge lederne vi har intervjuet og arbeidsmiljøundersøkelse. Her var spørsmålet formulert slik «synes du at du jobber i et godt faglig arbeidsmiljø?». Andre relevante spørsmål som var i undersøkelsen var hvor tilfreds den enkelte medarbeider er i hvilken grad seksjonssjef og avdelingsdirektør er en god leder. Det er her viktig å påpeke at det var cirka 82 % av ansatte i virksomheten som svarte på undersøkelsen som var anonymt. Denne svarprosenten gjør denne undersøkelsen ganske representativ for virksomheten i helhet. Disse spørsmålene var viktige for organisasjonen og for oppgaven vår, når vi ønsker å vite noe om hva medarbeiderne som utsettes for denne type ledelse synes om lederne deres, både seksjon og avdelingsleder. Under har vi noen av svarene fra arbeidsmiljøundersøkelsen.

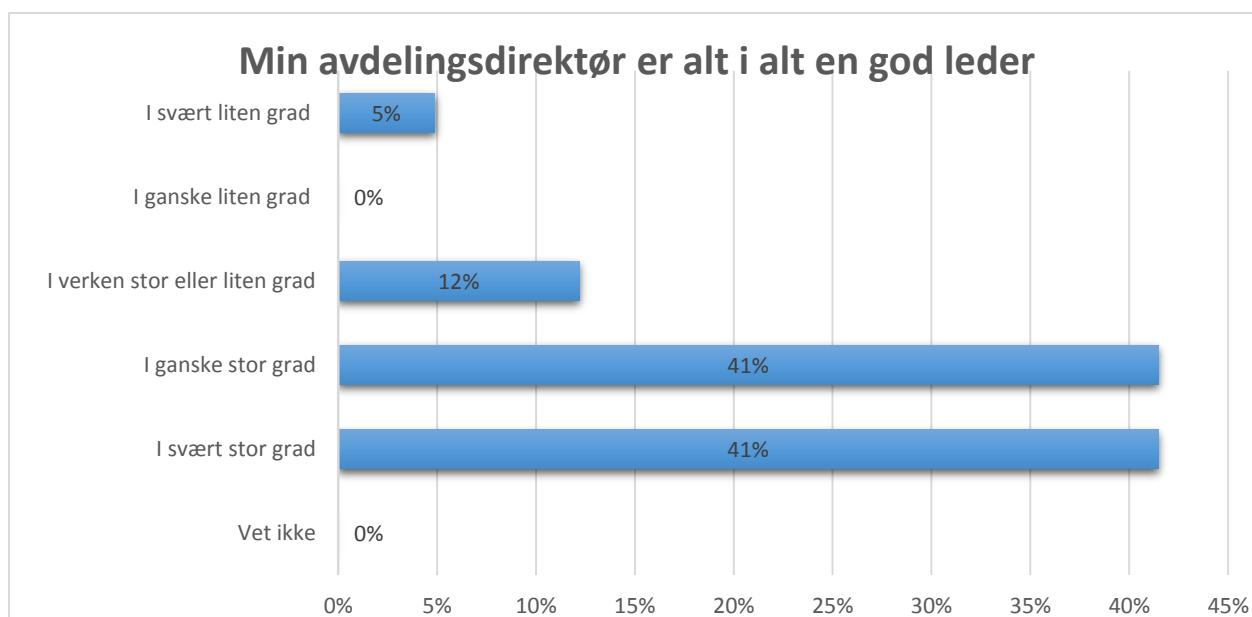
Intern arbeidsmiljøundersøkelse 2014-2015:



Kilde: Byrånettet til virksomheten



Kilde: Byrånettet til virksomheten



Kilde: Byrånettet til virksomheten

Når det kommer til det mellommenneskelige ansvaret som lederferdigheter og rekruttering, trenger lederne støtte og det får de det fra HR-seksjonen. HR følger med på det formelle, støtter og skal være tilretteleggere for lederne fra de blir ansatt som ledere. Når ledere rekrutteres kan de fleste mye om sitt fagfelt, men ikke om ledelse. HR har da som oppgave å forbedre og utvikle lederferdighetene til denne lederen slik at han eller hun kan utføre jobben sin. Det som da settes i gang er å sende disse lederne til kurs med formål om å forbedre lederkvalifikasjonene. Kurset holdes ikke nødvendigvis av HR selv, men de sørger for at blir gjort. HR tilrettelegger og støtter også når det kommer til rekrutteringsprosessen. Den enkelte lederen utarbeider behovsanalyse og det han eller hun trenger av kompetanse. Når dette er gjort hjelper HR med resten av rekrutteringsprosessen som intervjuer, grovsortering etter kriterier satt av seksjonsledere, tester osv. Vanligvis har ikke lederne kapasitet til å følge med på endringene i lovverket. De hjelper da blant annet med følge med på endringer på regler, lover og retningslinjer. Et eksempel er den nye tjenestemannsloven som er på vei. Denne må HR studere og videre formidle til ansatte og ledere. HR i denne statlige organisasjonen kan beskrives som en støtter og tilrettelegger som ikke tar noe avgjørelser, men passer på at de avgjørelsene som tas er i tråd med det som er av rammer, regler og lovverk i feltet. Dette gjør HR fordi virksomheten er i statlig sektor og det er med det veldig viktig at samfunnet har tillit til at de følger reglene som er.

4.3 Rekruttering i virksomheten

Rekruttering i offentlig virksomhet skiller seg fra privat sektor ved at den til tider er veldig rigid og regler må følges til punkt og prikke. Denne virksomheten vi har valgt er ikke unntak og man ser klart og tydelig at dette er en rekrutteringsprosess gjort i offentlig virksomhet. Vi kan dele den prosessen i to deler; tiltrekke seg kandidater og tilsettingsprosessen. Når det kommer til de å tiltrekke seg kandidater er de mer moderne og ikke så mye lovregulert, i motsetning til tilsettingsprosessen der man må ta hensyn til blant annet tjenestemannsloven og andre reglementer.

I den virksomheten vi har valgt å ta utgangspunkt i, tiltrekkes deres arbeidssøkere på forskjellige måter. Denne statlige institusjonen hevder at det ikke trengs å gjøre mye for å tiltrekke seg kandidater til stillingene, men at det likevel er forskjellige tiltak de har. Først og fremst møter de opp på ulike plattformer for å ha dialog med studentene på de aller største møteplasser. Dette er blant annet åpne dager på skoler og også karrieredager hvor de holder stands. Siden denne arbeidsplassen krever masterstudenter er det de som er mest i fokus i arbeidstakersøkingen. Når det gjelder arbeidsgivers merkevare (employer branding) så er det verdt å nevne at de er tilstede på sosiale medieplattformen LinkedIn. Dette er en applikasjon hvor arbeidsgivere leter etter aktuelle kandidater til deres arbeidsplass, og også hvor potensielle kandidater kan kontakte arbeidsgivere. Denne institusjonen vi har foretatt oss har monopol innenfor deres fagfelt. Dette er i seg selv en stor tiltrekningsevne, ettersom de er størst innenfor det de driver med.

Siden det er snakk om en statlig virksomhet så er det mye tillit til denne arbeidsplassen fra interesserte arbeidssøkere. Tilliten kommer blant annet av at denne institusjonen er lovpålagt (kvalifikasjonsprinsippet, tjenestemannsloven og offentlighetsloven), som gjør at den best kvalifiserte er den som får ansettelsen, og at ikke dette kommer av bekjentskap eller andre ting som vil være urettferdig for en mer kvalifisert søker. Dette er også med på bygge arbeidsgivers merkevarebygging, ettersom oppfatningen til aktuelle søker og folk generelt er at det foreligger mye tillit når det først og fremst gjelder ansettelsesprosessen.

Arbeidsgivers verdibudskap i vårt utgangspunkt blir å levere forskningsbasert informasjon til folket. Dette er en samfunnsnyttig jobb som er nødvendig i vårt samfunn. Dette er et spennende arbeid som kan være med å tiltrekke seg arbeidssøkere, ettersom mange vil være interesserte i

å jobbe med noe så samfunnsnyttig. Nå skal vi se på tilsettingsprosessen som skiller privat og offentlig sektor.

I tilsettingsprosessen er lovene som gjelder mest for denne virksomheten tjenestemannsloven og forvaltningsloven. Deltakerne i denne prosessen er som vedlegg 4 viser mange, selv om det er forskjell på hvor involverte de er i prosessen. Stillingsledere, lederen som har behov for ny medarbeider, og personalmedarbeider, som er fra HR-seksjonen, er de som er mest involvert i saken. Når det oppstår behov for ny arbeidskraft til ansettelsen av ny medarbeider er det mange steg man må gjennom. Det begynner med at stillingslederen ser på om arbeidsoppgavene kan deles eller omorganiseres slik at det ikke er behov for ansette noen nye medarbeider. Etter at det er klart at det må til ansettelse begynner de med å definere hva behovet er og hva stillingen innebærer. Det vil si at de prøver da å få oversikt over de forskjellige oppgavene som kommer med å ha den stillingen som hvordan er oppgavene er delt osv. Det kartlegges hvilken kompetanse som trengs i den stillingen, er man ute etter en med bachelorgrad, mastergrad høyere eller en med erfaring? Dette kaller de for stillingsanalyse og foretas av den som er stillingsleder ettersom han eller hun vet best hva de har behov for. Videre behandler personalmedarbeider stillingsanalysen. Etter å ha utarbeidet stillingsanalysen sendes den til avdelingsdirektør. Avdelingsdirektøren går gjennom dokumentet og godkjenner behovet eller ikke. Hvis avdelingsdirektøren godkjenner dokumentet setter man i gang rekrutteringsprosessen. Det er da flere hovedpunkter og underpunkter som må tas hensyn til og som står skrevet ned og er tilgjengelig i byrånett. Vi skal ikke gå gjennom hver av de, men bare de viktigste og aktuelle.

Ansettelsesprosessen er omfattende og lovregulert for å unngå feilansettelse og ikke minst unngå at det ansettes en person på grunn av vennskap og nettverk. For å unngå dette er det da en spesiell fremgangsmåte som må følges ved ny ansettelse.

Det begynner med en kunngjøring av den ledige stillingen. Alle stillinger i denne virksomheten skal utlyses med unntak av stillinger som varer mindre enn 12 måneder. Da skal det også drøftes med tillitsvalgte før det tas en beslutning om å ansette. Når det kommer til utlysningen til stillingen skal den utlyses både internt og eksternt. Ved eksternt utlysning skal det benyttes annonseringsplasser som når ut til offentligheten slik at stillingen kan besettes etter en alminnelig konkurranse.

Etter at søknadsfristen som er på to uker har utløpt skal det utarbeides en søkerliste over de kandidatene som har søkt. Det er to søkerliste som skal utarbeides og den ene er mer detaljert enn den andre. Den ene søkerlisten inneholder informasjon om søkerens navn, adresse, alder og fullstendige opplysninger om utdanning og praksis i offentlig og privat virksomhet. Denne listen skal ikke offentliggjøres, men det som er for offentligheten skal innholdet være søkerens navn, alder, stilling eller yrkestittel og bosteds- eller arbeidskommune.

Neste steg er å innkalle til intervju. Dette tar HR seksjonen seg av. De grovsorterer hvem som er kvalifisert etter kriterier gitt av nærmeste overordnet til stillingen. Når man da skal innkalle til intervju er det en del ting å ta hensyn til ettersom dette er offentlig virksomhet. Man skal intervju de som er best kvalifisert til stillingen. Hvis det er søkere som er yrkeshemmet eller arbeidsledige skal minst en av disse innkalles hvis de fyller kvalifikasjonskravet. Andre grupper som det må innkalles minst en av for intervju hvis de fyller kvalifikasjonskravene er søker med fortrinnsrett og der det er aktuelt med kjønnskvoltering. Hvis en kvinne innkalles til intervju på bakgrunn av kjønnskvoltering skal en tillitsvalgt for likestilling delta i intervjuet for å forsikre seg om det vektlegges samme forhold for kvinner og menn. Personlighetstester blir brukt i siste fasen av rekrutteringsprosessen, hvor man skal avgjøre hvem av de siste aktuelle kandidatene som får stillingen. I denne fasen spiller HR en stor rolle, fordi dette er deres kompetansefelt og er med på å sette opp spørsmålene til testene og gå gjennom resultatene. Når intervjuene er over utarbeides det liste over kandidater som er best egnet til stillingen av nærmeste overordnede og sendes til innstillingsrådet og når innstillingsrådet har vurdert kandidatene og kommet til hvem som er egnet sender det videre til tilsetningsrådet som er har som oppgave å ansette nye medarbeidere.

Innstillingsrådet er et selvstendig organ jf. tjenestemannsloven § 4. Jfr. tjenestemannsloven § 4 heter det *«I et innstillingsråd skal nærmest foresatte tjenestemyndighet være medlem og det skal bestå av like mange ordinære representanter for tjenestemennene som for administrasjonen. I tillegg skal administrasjonen oppnevne formannen»*. I denne virksomheten har nesten alle avdelingene eget innstillingsråd, bortsett fra noen avdelinger som har en felles innstillingsråd.

Tilsetningsrådet i denne virksomheten består av jfr, reglementet til virksomheten *«administrerende direktør (leder), administrasjonsdirektør, leder for den avdelingen stillingen tilhører samt to tjenestemannsrepresentanter for tjenestemennene,»*. Når det kommer til selve

ansettelsen er det bare tilsetningsrådet som gjør dette og da skal det ifølge reglementet i virksomheten sende innstillingsrådet «sin innstilling først til administrasjonsdirektøren, deretter til tjenestemannsrepresentantene og videre til avdelingslederen. Til slutt sendes innstillingen til, administrerende direktør. Dersom noen av medlemmene i tilsetningsrådet er uenig i innstillingen, skal det sammenkalles til møte i rådet». Hvis det er uenighet i hvem som skal tilsettes kan hvert medlem kreve at saken bestemmes av departementet de er virksomheten er underlagt. Hvis det ikke kommer til dette er det neste steget å sende en skriftlig melding til tjenestemannen og det skal inngås skriftlig arbeidsavtale jf. arbeidsmiljøloven. Når den nye tjenestemannen som er tilsatt stillingen har inngått skriftlige avtalen og har signert starte prøvetid perioden. Prøvetiden er seks måneder og begynner når tjenestemannen har signert. Vedlegg 4 er en illustrasjon av hvordan prosessen foregår.

4.3.1 Legitimitet

En organisasjon er legitim ifølge Jacobsen når den bærer et sett av «gode» og «riktige» verdier og at omgivelsene føler organisasjonen arbeider mot de målene de har satt seg (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Alle organisasjoner er derfor avhengige av legitimitet uavhengig av hvilken sektor de befinner seg i. I en offentlig sektor er det veldig viktig at organisasjonen er legitim. Det er slik fordi historisk sett er og var «*offentlige organisasjoner de som hadde en betydning for samfunnet*» (Dag Ingvar Jacobsen, 2013). Disse organisasjonene er finansiert av skatt og bevilgninger. Det fører til at omgivelsene setter høyere standard for organisasjoner i offentlige sektor ettersom de er «eid» av folket og svarer til folket gjennom politisk kontroll.

I denne statlige organisasjonen oppgaven handler om er legitimitet noe de verdsetter høyt og man kan se det på for eksempel i lederstrukturen og rekrutteringsprosessen deres. Som man kan se i rekrutteringsprosessen over er den veldig rigid og de som har ansvar for rekrutteringen blant annet HR og nærmeste lederen følger retningslinjene og lovene slavisk. Dette kan være med på å danne et bilde av at i denne virksomheten har man alltid en sjans, fordi de behandler alle søknader likt og følger loven.

I privat sektor er det ikke uvanlig at man får en jobb gjennom venner, familier og bekjente som allerede jobber i bedriften de søker. En av hovedgrunnen til at dette praktiseres i privat sektor er på grunn av kostnadene som kommer med ansettelsesprosessen. Man investerer mye tid, arbeid og økonomiske ressurser på ansettelsen. Man må integrere de ny ansatte til å bli en del av bedriften både sosialt og faglig. Etter alt dette er det ikke sikkert at personen passer til jobben

han eller hun er ansatt for. For å da unngå dette prøver de å se etter i nettverket deres om det er noen som passer til stillingen. Dette er billigere, mindre tidskrevende og man kan være litt mer sikker på valget sitt ettersom det er anbefalt av en som de har kjennskap til.

I offentlig sektor er ikke dette en vanlig praksis. I motsetning til privat sektor er ikke offentlig virksomheten gevinstorientert men samfunnsorientert. Det vil si at organisasjonen arbeider da for alle i samfunnet. Som resultat av dette må man blant annet følge den fremgangsmåten som er beskrevet tidligere når det gjelder rekruttering. På denne måten kan alle som er interesserte i stillingen kan søke å være sikker på at ingen blir favorisert på grunn av bekjent skap og kameraderi. For at dette skal være mulig må organisasjonen ha legitimitet blant folk og i omgivelsene sine.

4.4 HR - trend eller nødvendighet?

Som presentert i oppgaven så er denne HR-seksjonen i vårt case stort sett en støttespiller som legger til rette for de andre avdelingene, men skiller denne HR-seksjonen seg så mye fra en tradisjonell personalavdeling?

I vårt intervju med ledelsen i den statlige virksomheten ble det nevnt at denne nåværende HR-seksjonen før var en personalavdeling som utførte mye av de samme oppgavene som HR utfører per dags dato. Den tidligere personalavdelingen ble gjort om til en HR-seksjon uten å utføre noen spesielle prosesser innad i virksomheten ved endringen. Kommunikasjonsdirektøren vi var i kontakt med nevnte blant annet funksjonene de har behov for fra HR er vanlige personaloppgaver. Så hvorfor bytte navn på en avdeling som gjør mye av de samme personaloppgavene?

I de siste årene har det vært vanlig for virksomheter og bedrifter, både i offentlig og privat sektor, å ha en HR avdeling. Spesielt ettersom mange utdanninger tilbyr både bachelor og masterstudier innenfor dette feltet, som er med på å modernisere dette HR feltet. Noe annet som er viktig å påpeke når det gjelder innføring av HR er å se på store selskap som både DNB og Statoil, som har satsset stort innenfor dette feltet. Statoil, hvor staten eier 67% (Regjeringen.no, 2014) , kan være en stor påvirkning til andre statlige institusjoner som denne vi har tatt for oss.

Når det gjelder utviklingen til HR innenfor offentlig sektor kan vi vise til tabell 1. Her ser vi at tallene for skriftlig HR strategi i virksomheten har økt fra 48 til 69 prosent, fra 1995 til 2015. Dette støtter vår påstand om at man ønsker å satse mer på HR innen det offentlige. Når vi ser på både det med at man skal ha egen HR avdeling og HR leder i toppgruppe har det bare gått nedover i løpet av de siste årene. Dette samsvarer med vår case, hvor det som nevnt ikke er en HR avdeling, men seksjon, og at HR lederen ikke sitter i toppledergruppa. Noe som kan være grunnen til lite satsning med en HR avdeling og HR leder i toppgruppa er at man ikke skal involvere HR for mye i forskningsarbeidet, ettersom det som nevnt er ansatte med høy kunnskap og kompetanse innenfor dette feltet, som ikke vil finne det passelig å bli motivert av en HR rådgiver.

I privat sektor er mye av de overordnede målene til organisasjonene forretningsorienterte, kontra i offentlig sektor hvor det fokuseres på forvaltningen stort sett. I offentlig sektor er det mer forutsigbart og lite konkurransebasert, noe som kan ha virkning på kvaliteten i HR både i offentlig og privat sektor. Som nevnt tidligere så kan toppledergruppen på bakgrunn av dette finne det unødvendig å bruke HR i strategiske arbeidet. Ut i fra disse tallene og de empiriske funnene tolker vi det slik at man har de siste årene satt opp en skriftlig HR strategi for å vise at man er med i moderniseringen, men så ser man på andre siden at virksomheten verken har en egen HR avdeling eller en HR-leder som er med i toppledergruppa.

Denne type modernisering av organisasjonstenkning av offentlig sektor er noe som har vart i mange år. Dette har vært endringer som har blitt gjort innenfor kommune-Norge på 1990 tallet, som var omorganisering på grunn av modernisering (Vabo og Stigen, 2004). Her var man opptatt av New Public Management (NPM), som var den dominerende moten for hvordan man skulle organisere kommunene best mulig på 90 tallet (Vabo og Stigen, 2004). NPM var en reformbølge i denne perioden som skulle vektlegge effektivisering av offentlig sektor ved hjelp av forretningsinspirerte ideer fra den private sektor (Røvik, 2007).

Man ser her klare likhetstrekk om at den offentlige sektoren de siste årene har vært veldig opptatt av modernisering, for å holde følge med privat sektor. For å ta utgangspunkt i vårt case så virker det mer som at HR i denne institusjonen er en trend enn at det er en nødvendighet. Vi har fått inntrykk av at HR kun er tilstede i institusjonen for å holde følge med utviklingen. Denne institusjonen har som presentert ovenfor en grundig HR strategi, men betydningen av HR er ikke så stor som den offisielle HR strategien gir inntrykk av, i forhold til hvor grundig og strukturert denne er.

5.0 Konklusjon

HR har blitt viktigere i alle virksomheter, både offentlig og privat. Våre undersøkelser viser at HR også kan ha stor betydning i en statlig institusjon. Caset vårt presenterer også HR som viktig tilrettelegger, støtte, rådgiver og sparringspartner og dermed også avlastning for lederne, som også bekrefter at HR med sine personaloppgaver gjør en veldig viktig jobb.

Samtidig er det også viktig å påpeke det faktum at innflytelsen er liten hos HR, ettersom de ikke har noen beslutningsmyndighet i forhold til de andre fagavdelingene både når det gjelder motivasjon, strategi og rekruttering. HR har heller ikke en representant i ledergruppa, et funn som er i overensstemmelse med tidligere norske undersøkelser på feltet (Døving, Gooderham og Øhrn, 2015). HR i den statlige institusjonen som en personalavdeling gjør en veldig viktig jobb, i forhold til de oppgavene man har i en slik avdeling. Sett bort ifra dette så får vi inntrykk av at HR har blitt importert inn til institusjonen for å følge med på trenden og utviklingen, og tross en veldig grundig HR strategi som presentert finner vi ut at viktigheten av HR ikke er så stor i akkurat denne statlige institusjonen som den offisielle HR strategien gir inntrykk av. Denne oppfatningen har vi fått på bakgrunn av at HR ikke har beslutning i rekruttering av ansatte i andre avdelinger, hvor de kun er en støttespiller og har heller ikke anledning til å motivere de ansatte, på grunn av kunnskapsintensiviteten i denne institusjonen ettersom det er mange forskere ansatt. Dette er altså to av de viktigste oppgavene til en HR seksjon/avdeling, og når man ikke har beslutning innenfor disse feltene mister HR mye av sin verdi.

HR-avdelingen eller seksjonen som det kalles i denne virksomheten er en del av administrasjonsavdeling og svarer da til avdelingsdirektøren. Dette er også en av grunnene til at HR har mindre innflytelse på hva som skjer i de forskjellige seksjonene. En annen grunn de har mindre innflytelse på de forskjellige seksjonene er at HR mangler kompetansen som trenges for å kunne påvirke det som skjer i de faglige forskningsseksjonen. En tredje grunn til det er at dette er en offentlig virksomhet som er veldig rigid og regulert av lover og regler av nesten alt de foretar seg. Som resultat av dette har HR i dag en støtter og tilrettelegger rolle i virksomheten. For det fjerde: Når det kommer til motivasjon er ikke HR så mye involvert i motivering av medarbeidere. Grunnen til dette er som informantene som vi har intervjuet sier, graden av formelle kompetansen medarbeiderne har og indre motivasjonen blant medarbeiderne. Det at HR er ikke så innblandet i motivasjon av medarbeidere kan knyttes opp mot den offentlige sektoren som denne virksomheten befinner seg i, hvor motivasjonen kommer av seg selv ved

at arbeidet er samfunnsorientert, man er opptatt av å hjelpe andre, de ansatte har forskjellige verdier som gjør at de motiveres forskjellig og relasjonene man har med klienter og kolleger er motivasjon i seg selv.

HR tilrettelegger når det kommer til kurs og andre opplæringer som for eksempel ledere har behov for. Et eksempel er at når det ansettes en ny leder enten gjennom internt eller eksternt rekruttering er HR der for å hjelpe den nye lederen med mellommenneskelige relasjonene og sender lederen til kurs som kan forbedre hans eller hennes egenskaper som leder. Dette gjør man fordi seksjonslederne har sterk grad av faglig kompetanse innenfor sitt felt, men vanligvis ikke nok kompetanse innenfor ledelse og mellommenneskelige relasjoner. HR støtter også når det kommer til rekruttering og forsikrer seg om at man følger lover og regler som er der ettersom leder ikke har nok kunnskap om dette. En annen viktig oppgave som HR-seksjonen tar seg av er utarbeiding av HR-strategien for virksomheten. Strategien utarbeides gjennom at alle kan komme med innspill og forslag før den sendes til direktørmøtet der den godtas.

Vårt teoretiske rammeverk har vært en viktig del av oppgaven for å kunne komme til en konklusjon i forhold til vår problemstilling. Det å forstå begrepene HR, motivasjon, strategi og annen teori har vært nødvendig for å kunne forstå vår problemstilling, og vår analysedel.

Dette gjelder også metoden vi har brukt for å samle inn data, som har vært dybdeintervju med utvalgte informanter kombinert med dokument analyse og bruk av tilgjengelig statistikk. Vi har også fått forskjellig type informasjon, som kan belyse problemstillingen på flere måter; statistikk på nasjonalt nivå som viser utviklingen i HR i privat versus offentlig sektor over tid gir et godt bakgrunnsbilde for det vi studerer- og den interne arbeidsmiljøundersøkelsen gir et representativt bilde av medarbeidernes synspunkt på ledelse i den organisasjonen vi studerer.

Det har vært forskjellige styrker ved utarbeidingen av denne oppgaven. Først og fremst vil vi påpeke at et sentralt hjelpemiddel har vært det å få tak i informasjon om den utvalgte virksomheten. Som nevnt tidligere har vi fått mye tydelig og fyldig data rundt dette i forhold til intervjuene vi har gjort med avdelingsledere, linjeledere og personalrådgivere, de dokumentanalysene og spørreundersøkelser som vi hadde tilgang til gjennom byrånettet. Dette har vært med på å gi oss et godt grunnlag for besvarelsen av vår problemstilling.

Ved videre studier og grundigere forskning rundt dette feltet ville det vært interessant å intervju flere medarbeidere og ansatte i virksomheten for å få et helhetsbilde av hvordan HR

oppfattes i virksomheten. Dette vil fremme inntrykket til både ledere og ansatte nederst i hierarkiet, som er betydningsfullt for å få klarhet rundt dette. Det ville også vært behjelpelig i videre studier at man sammenligner denne institusjonen med andre store virksomheters HR avdelinger, både i privat og offentlig sektor, for å kunne trekke frem likheter og forskjeller. Dette ville ført til et klarere bilde rundt HR avdelinger i andre institusjoner.

Viktigheten rundt det med å studere HR i staten er av stor betydning. Grunnene til dette er at arbeidslivet endres stadig, samfunnet blir mer globalt, det oppstår uenigheter mellom politikere om hvordan arbeidslivet skal organiseres, hvilke rettigheter arbeidstakere skal ha og arbeidssituasjonen og organisasjonsstrukturen utvikles. Alle disse elementene er viktige for hvorfor HR blir en viktig ting å studere. Dette har vi også sett på i oppgaven, spørsmålet om innføring av HR seksjon/avdeling virkelig er en nødvendighet eller kun en trend som må følges for å holde følge med utviklingen.

6.0 Litteraturliste

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., ... Hartog, D.D. (2010). *Work Psychology*. Essex: Pearson.

Grimlø, Rigmor E., (2004) *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver (2.utgave)*, Gyldendal

Johannessen, A., Tuft P.A., Christoffersen, L., (2016) *Introduksjon til samfunns vitenskapelig metode (5.utgave)*, Abstrakt

Johnsen, Å., (2014) *En strategisk offentlig sektor*, Fagbokforlaget

Iversen, Ole I., (2015) *Rekrutterings- og intervjueteknikk – om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*, Fagbokforlaget

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

Mikkelsen, A., Laudal T., (2016) *Strategisk HRM 1 (2.utg)* Cappelen Damm AS

Mikkelsen, A., Laudal T., (2015) *Strategisk HRM 2 (1.utg)* Cappelen Damm AS

Røvik, K.A., (2007) *Trender og Translasjoner* (Universitetsforlaget)

Bakker A.B., *A Job Demands - Resources Approach to Public Service Motivation* (2015) *Public Administration Review*, 75, 723-732.

Døving E., Gooderham. P.N., Øhrn H., (2014) *HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering?*

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2379493/R14_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dahlum, S. (2014). *Kvantitativ analyse. Store norske leksikon*.

https://snl.no/kvantitativ_analyse

Regjeringen.no (13.12.2014)

<https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/statlig-eierskap-i-energisektoren/deleid-selskap/id2353247/>

Vabo, S.I., Stigen, I.M., (2004) *Moteslaveri, interesser og behov*

Jacobsen, D.I., (2013) *Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor*

Ukeavisen Ledelse (18.06.16) *Skygger for HR i offentlig sektor*

<https://hrnorge.no/presse/ukeavisen-ledelse-skygger-for-hr-i-offentlig-sektor>

Vedlegg

Her følger intervjuguidene vi brukte i intervjuene. Det er forskjellige spørsmål for respondentene basert på deres stillingen og hva de kunne svare på. Under er intervjuguidene for HR-leder og personalrådgiver, avdelingsdirektør og seksjonslederne. For å kunne få mest mulig informasjon og utfyllende svar har vi tatt med mange spørsmål og temaer i intervjuguiden som vi ikke nødvendigvis har brukt i selve oppgaven. Dette gjorde vi for å unngå å ha ubesvarte spørsmål etter intervjuene, ettersom respondentene har hektisk hverdag og det hadde vært vanskelig å få til flere runder med intervju.

Vedlegg 1:

Intervjuguide HR-avdeling

1. Innledning:

- Hvorfor har vi dette møtet?
- Studerer administrasjon og ledelse 3.året.
- Bacheloroppgave
- Rekruttering og motivasjon er noe vi vil vektlegge

Om organisasjonen

2. Kan dere fortelle litt om organisasjonen?

Hvordan tror dere organisasjonen blir opplevd av utenforstående?

3. Hvordan er HR avdelingen satt opp?

4. Hvordan tiltrekker dere aktuelle kandidater?

Motivasjon/Kompetanseutvikling

5. Hvordan motiveres de ansatte? (INDRE OG YTRE MOTIVASJON)

- Tiltak for å motivere
 - Motiveres alle på samme måte, eller er det forskjellig fra seksjon til seksjon?
 - Hvordan syns dere tiltakene deres har funket?
6. Hvordan er kompetanseutviklingen i organisasjonen?
- Hvordan økes kompetansen til de ansatte?

Rekruttering

7. Hvordan er deres rekrutteringsprosess?
- Hvordan er behovsanalysen og hvem står for den?
 - Hvordan sikrer dere kandidattilfang når det er mange søkere?
 - Hvilke tiltak har dere for søknadsadministrasjonen?
For eksempel tilbakemelding til søkere som ikke får jobben, og bevaring av søknader til senere bruk.
 - Hvilken seleksjonsmetode bruker dere som oftest og hvorfor?
Ulike seleksjonsmetoder i forskjellige seksjoner?
 - Hvilke tester bruker dere mest?
 - Brukes det eksterne rekrutteringsprosessen?
 - Er det ulike rekrutteringsprosesser for de ulike divisjonene?
8. Er det noe mer dere ønsker å legge til/utdype?
- “- Vil foreta intervju med noen ansatte i forskjellige avdelinger for å se hva de syns om HR avdelingen samt rekrutteringsprosessen, motivasjon og kompetanseutvikling.

Vedlegg 2:

Intervjuguide til avdelingsdirektør

Innledning

1. Hva er din utdanning?

2. Hva er din stilling og arbeidsoppgaver?
3. Hvor lenge har du jobbet i denne organisasjonen?

HR i virksomheten

4. Hva betyr det at HR avdelingen opererer i en statlig institusjon?
- Fordeler og ulemper med HR i en statlig institusjon? Lovverket, rammer og regler.
5. Kan HR influere på de andre avdelingene og hvordan varierer HRs innflytelse blant de ulike avdelingene? Hva kan forklare at det er slik?
6. Hvor mye kan HR influere fagmiljøer med høye krav til kompetanse og spisskompetanse – forskningskompetanse?
7. Hvor ville du satt organisasjonen på en linje med autonomi på ene siden og kontroll på den andre, og hvorfor?
8. Hvordan er HR når det gjelder tenkning av strategi?
9. Hva savner du med HR-avdelingen?

10. Er det noe mer dere ønsker å legge til/utdype?
11. Vil foreta intervju med noen ansatte i forskjellige avdelinger for å se hva de syns om HR avdelingen samt rekrutteringsprosessen, motivasjon og kompetanseutvikling.

Vedlegg 3:

Intervjuguide for faglig ledere/seksjonsledere

Innledning

12. Hva er din høyeste utdanning?
13. Hva er din stilling og arbeidsoppgaver?
14. Hvor lenge har du jobbet på? Cirka.

Om HR

15. Som faglig leder – hvordan samarbeider du med HR avdelingen? Kan du beskrive den relasjonen- formelt og uformelt?
16. Hva betyr HR for rekruttering av forskerne og andre høyt utdannede rådgivere etc til organisasjonen? Hva slags regelverk er det for dere for å involveres i HR?
17. Hvilke arbeidsområder og oppgaver er viktigste for HR mener du? Hvorfor?
18. Hvor tilgjengelig/ hvordan fungerer HR avdelingen som en ressurs for de faglig lederne (med personalansvar)?
- Når det kommer til motivasjon, kompetanse og generell støtte både faglig og sosialt.
 - Referere til virksomhetens HR-strategi «*I arbeider vi for et effektivt, inkluderende og støttende arbeidsmiljø hvor medarbeidere trives både faglig og sosialt.*»
19. Hva er din rolle som faglig leder/seksjonsleder ved utarbeiding og implementering av HR-strategiene?
20. Hvilket potensiale (oppgaver, funksjoner) ser du med HR-avdelingen i årene som kommer?

Avslutning

21. Er det noe mer dere ønsker å legge til/utdype?

Vedlegg 4:

