

Ny HR praksis i helseforetak

*-betydningen av et systembundet
administrativt arbeid for førstelinjeledere*



Trine Kløvrud

Kandidatnummer 202

Master Public Administration
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer, Våren 2014

Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende oppgave i masterstudiet Public Administration ved Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet med å skrive denne oppgaven er en erfaring jeg ikke ville vært foruten. Det har vært en utfordrende og krevende prosess, men samtidig har det gitt meg mye kunnskap og erfaring.

Det har vært lærerikt i forhold til temaet som jeg var lite kjent med fra før. I tillegg har jeg lært mye om hva som kreves for å skrive en masteroppgave. Tid, struktur, nøyaktighet og bevisste valg for å nevne noe. Det har også lært meg at tålmodighet i prosessen og grundig arbeid fra starten av er viktig.

For å gjennomføre undersøkelser i organisasjonen har jeg vært avhengig av å få mulighet til å intervjuere ledere. Takk til alle informantene som stilte villig opp og lot meg bruke deres informasjon i oppgaven.

Min veileder gjennom denne oppgaven og prosessen, Dr. Sc. Svein Bergum, har vært engasjert og en god diskusjonspartner. Han har kommet med innspill, kritiske spørsmål og mange oppmuntringer underveis. Jeg vil rette en stor takk til han!

Til sist en takk til familie og venner som har holdt ut med meg i denne tiden jeg har holdt på med oppgaven.

Lillehammer

8. mai 2014

Trine Kløvrud

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å se på ny HR praksis og hvilken betydning dette har for førstelinjeledere. Med utgangspunkt i tidligere forskning innenfor HR transformasjon har hensikten vært å se på hvordan omorganisering av HR administrative arbeidsoppgaver kan ha betydning for førstelinjeleders funksjon og rolle.

Det teoretiske grunnlaget for studien bygger på litteratur og nyere forskning om HR transformasjon, Shared Service Organisering og førstelinjeledere. Et organisasjonsperspektiv som består av det instrumentelle, kultur og myter belyser endring.

Problemstillingen er besvart gjennom en kvalitativ undersøkelse basert på en casestudie av et helseforetak. Intervjuer ble gjennomført av førstelinjeledere (FLL) og HR ledelse. Dataene ble analysert og funn er presentert i forhold til tre hovedområder som kom frem gjennom datainnsamlingen. 1. FLL har fått flere administrative HR oppgaver tilknyttet IT systemer. 2. FLL har tilegnet seg økt kompetanse og informasjon knyttet til bruk av elektronisk HR system. 3. Kanaler og støttefunksjoner basert på selvbetjening gjennom elektronisk HRM har betydning for FLL sitt arbeid.

Resultatet fra min studie indikerer at FLL sine arbeidsoppgaver blir mer systembundet gjennom eHRM. Det ser ut til å medføre prioriteringer i retning av administrative arbeidsoppgaver fremfor personalledelsesarbeid. Dette samsvarer med tidligere undersøkelser.

Det andre er FLL sin opplevelse av at det er mer å huske på enn tidligere og arbeidet med eHRM er konsentrasjonskrevende. Administrative oppgaver knyttet til ansvaret for lønn fremheves som spesielt tyngende. De forventede effektene av eHRM for FLL står i motsetning til dette. Det er gjort lite undersøkelser om FLL og eHRM i Norge.

Det tredje resultatet av studien tar utgangspunkt i det sentrale nivåets «best practice» organisering av HR administrativt arbeid. Tilpasning, «best fit», vil være mulig på lokalt nivå. FLL kan finne hensiktsmessige løsninger gjennom prioritering og delegering av arbeidsoppgaver ut fra mulighetsrommet i sin kontekst.

Resultatene fra undersøkelsen er drøftet sammen med mulige tiltak og perspektiver på endring som kan ha betydning for FLL.

Summary

The purpose of this study has been to look at “new HR practice” and the significance it has for the first-line manager. Based on previous HR transformation research the purpose was to see how the reorganization of HR administrative tasks may affect first-line manager's function and role.

The theoretical basis for the study based on literature and recent research on HR Transformation, Shared Service Organization and first-line managers. An organizational perspective consisting of the instrumental, cultural and myth may elucidate the change.

The research question is answered through a qualitative study based on a case study of a Hospital Trust. First-line managers (FLL) and HR management of the Hospital Trust has been interviewed. The data were analyzed and the findings are presented in relation to three main areas that emerged through the data collection. 1. FLL has received several administrative HR tasks associated with IT systems. 2. Acquisition of knowledge and information related to first-line manager's use of the eHRM system. 3. Channels and support based on self-service through electronic HRM is important for FLL work.

The results of my study indicate that FLL work becomes more system tied through eHRM. It seems to involve priorities between administrative duties and personnel management work. This is consistent with previous studies.

The second is the FLL perception that there is more to remember than before and that working with eHRM requires concentration. Administrative tasks related to responsibility for pay-roll noted as particularly burdensome. For FLL the expected effects of eHRM stands in contrast to this. There is little research about FLL and eHRM in Norway.

The third outcome of the study is based on the central level's "best practice" organization of HR administrative work. Customization, "best fit" will be possible at the local level. FLL can find appropriate solutions through prioritization and delegation of tasks from the scope of its context.

The survey results are discussed together with possible measures and perspectives of change that may affect the FLL.

Innhold

1. Introduksjon	1
1.1 Innledning og tema	1
1.2 Valg av problemstilling	3
1.3 Avklaringer og avgrensning	4
1.4 Oppgavens oppbygging	6
2. Teori	7
2.1 Innledning.....	7
2.2 Organisasjonsendring og New Public Management	7
2.3 HR transformasjon	8
2.4 Strukturendring og prosessorganisering.....	9
2.4.1 HR Shared Service Organisering	9
2.4.2 Shared Service Organisering og eHRM.....	11
2.4.3 HR Shared Service Organisering som «best practice» og «best fit»	12
2.4.4 Sentralisering og desentralisering	12
2.5 Rolleendring for førstelinjeledere	13
2.5.1 Førstelinjeleders rolle og funksjon.....	14
2.5.2 IT systemene og systembundet arbeid	15
2.6 Kognitiv endring – førstelinjeledernes vilje til endring	17
2.6.1 Omorganisering og HR støtten.....	17
2.6.2 Arbeidsmengde og effektivitet.....	18
2.7 En instrumentell og institusjonell tilnærming til organisasjoner	20
2.8 Oppsummering.....	22
3. Beskrivelse av organisasjonen og Case	23
3.1 Presentasjon av organisasjonen.....	23
3.2 Ny HR praksis – en case fra helseforetak	23
4. Metode	26
4.1 Innledning.....	26
4.2 Valg av metode.....	26
4.3 Datainnsamling.....	27
4.3.1 Case	27
4.3.2 Utvalg av informanter	28
4.3.3 Intervju	29
4.4 Analysing av empiriske data	30

4.5 Metodiske refleksjoner	31
4.5.1 Min rolle i forskningsfeltet	32
5. Empiri.....	34
5.1 Innledning.....	34
5.2 Presentasjon av data	34
5.3 Lederrollen i endring	35
5.3.1 En synlig og tilgjengelig leder	35
5.3.2 Ledernes tidsfordeling.....	36
5.3.3 Administrative HR oppgaver av betydning for FLL.....	38
5.3.4 Delegering	40
5.4 Kompetanse og informasjon	40
5.5 Kanaler og støttefunksjoner.....	42
5.6 Bakgrunn for ny HR praksis	43
5.6.1 Administrative HR oppgaver for FLL.....	44
5.6.2 Kanaler for støtte	45
5.7 Oppsummering.....	46
6. Drøfting.....	48
6.1 Innledning.....	48
6.2 HRSSO, et eksempel på New Public Management?.....	49
6.2.1 Prosessbasert organisering – en «best practice».....	50
6.2.2 Beste praksis eller beste tilpasning?	51
6.3 Sentrale utfordringer for førstelinjelederne i møte med ny HR praksis	52
6.3.1 FLL sin rolle og funksjon	53
6.3.2 Systembundet arbeid	53
6.3.3 Systembundet arbeid og konsentrasjon	54
6.3.4 Ansvar for lønn	55
6.3.5 Prioritering av arbeidsoppgaver.....	56
6.4 Førstelinjelederens mulighet til å prioritere i møte med ny HR praksis	56
6.4.1 Administrative arbeidsoppgaver og IT systemer.....	56
6.4.2 Delegering av FLL oppgaver	57
6.4.3 Selvbetjening og kanalene for støtte	59
6.5 Betydningen av ny HR praksis for førstelinjeledernes lederrolle.....	60
6.5.1 Endringsvilje og ny HR praksis.....	61
6.5.2 Instrumentell og Institusjonell endring.....	62

6.5.3 Oppsummering.....	63
7. Avslutning	64
7.1 Innledning.....	64
7.2 Konklusjon	64
7.3 Studiens styrker og svakheter	65
7.4 Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner	66
7.5 Videre forskning	67
Litteraturliste	68
Kilder	70
Internett	70
Vedlegg 1 Intervjuguide	71
Vedlegg 2 Intervjuguide HR.....	73

Figuroversikt:

Figur 1: Hierarkisk oppbygging av organisasjonen.....	5
Figur 2: Konseptuell modell over sentrale begreper og variabler i oppgaven.....	6
Figur 3: Modell av aktører og fremgangsmåte i det administrative HR arbeidet.....	11
Figur 4: Data om kontrollspenn og administrativt arbeid.....	36
Figur 5: Informantenes bruk av Gat og Personalportalen.....	37

1. Introduksjon

1.1 Innledning og tema

Forandring av personalarbeid har fått økt oppmerksomhet og betydning i både private og offentlige organisasjoner gjennom de senere årene. Human Resource (HR) er en benevnelse for det som tidligere ble kalt personalarbeid. Begrepet Human Resource management (HRM) er en mer spesifikk betegnelse og omhandler personalledelse (Ulrich 2012).

Endring og omforming av HR arbeidet kan knyttes til HR transformasjon. En transformasjon bygger på en oppskrift for hvordan denne endringen kan gjennomføres i organisasjonen. Dave Ulrich er sentral for utviklingen av HR transformasjon og fremheves som en talsmann på bakgrunn av sin forskning og utallige artikler og bøker de siste 30 år (Boglund et al 2013). Mange forskere påpeker at HR transformasjon virker inn på organisasjonens struktur, arbeidsdeling, oppgaver og rollene for ulike aktører. Endringene handler blant annet om å gi linjeledere en sentral rolle i det HR administrative arbeidet, slik at HR profesjonene kan etablere en mer strategisk HR funksjon (Boglund et al 2013, Thilander 2013, Ulrich 2012).

Utvikling og muligheter innenfor informasjonsteknologi antas av flere forskere å ha betydning for HR prosesser og gjennomføring av HR transformasjon (Thilander 2013, Stone og Duplebohn 2012, Bos Nehles 2010). IKT blir en måte å løse HR arbeidet på ved at administrative oppgaver kan flyttes til linjeledere (Ruël 2004). Fra enkelte hold hevdes det at elektronisk personaldatasystem, eHRM, er en forutsetning for gjennomføring av HR transformasjon (Ulrich 2012). Marler og Fisher (2012) mener derimot at det er få holdepunkter i forskning for at eHRM har en slik betydning.

Tengblad (2006) sin studie finner at det systembudne pc arbeidet for ledere er økende. Samtidig mener Ruël (2004) og Bos-Nehles (2010) at det er en avstand mellom hvilke muligheter teknologien gir og hvordan linjeledere aksepterer og tar det i bruk. Dette kan blant annet skyldes manglende tid og kompetanse. Linjeledere må derfor bli bedre på å prioritere tid til å gjøre HR arbeid istedenfor å vise motvilje mener Ruël (2004).

Støttefunksjonene innenfor HR området samt flere andre støttetjenester ser ut til å følge en utvikling om mer prosessbasert organisering. Spesielt gjelder dette i større virksomheter. IKT, innkjøp og logistikk er eksempler på felt som i tillegg til HR organiseres i store felle-

senheter. En såkalt Shared Service Organisering, SSO. HR støttetjenester som organiseres etter disse prinsippene betegnes som HR Shared Service Organisering (HRSSO). HRSSO er en måte å gjennomføre HR transformasjon på (Cook 2006, Røvik 2009, Ulrich 2012, Boglind m.fl. 2013). Selv om HRSSO er blitt en populær organiseringsform er det få akademiske studier som har sett på utfordringene for å lykkes med dette. Det er en god del beskrivende forskning om metoder for implementering. Forskning har også sett på fordeler av modellen, men ikke kommet frem til noen entydige svar (Cook 2006). Effektivisering og gevinstrealisering er begreper som ofte relateres til New Public Management ideologien (Røvik 2007). Forbedring og effektivisering av HR arbeidet med påfølgende kostnadsreduksjon kommer ikke tydelig frem i de studier som så langt er gjennomført. Et viktig moment er at noen må gjøre det arbeidet som andre vil gi fra seg, og i et helhetlig perspektiv kan gevinsten bli usikker (Thilander 2013).

En studie som nylig er gjennomført av Boglind m.fl. (2013) tyder på at linjeledere søker den kjente og personlige støtten fra HR stab fremfor å benytte den nye serviceenheten. Innføring av teknologiske systemer kan ikke alene bryte dette innarbeidede samspillet og samarbeidet. Studier ser ut til å rette søkelyset på HR profesjonen. Forskning med utgangspunkt i linjeledere er derfor begrenset. Boglind m.fl. (2013) anbefaler at konsekvenser for linjeledere undersøkes i sammenheng med HR profesjonen. I HR transformasjonskonseptet mener han det ligger et paradoks. Det er fordi fremstillingen først og fremst handler om omorganisering av HR funksjonen, mens det sentrale og kritiske effektiviseringspotensialet ligger hos ledere i linjen. Flere forfattere påpeker behovet for større innsikt og kunnskap om HR arbeid og linjeledere. Ytterligere forskning er derfor nødvendig (Thilander 2013, Boglind m.fl. 2013).

Denne studien ser på endringer i HR arbeidet for førstelinjeledere på bakgrunn av en ny HR praksis. Det innebærer omorganisering av HR administrative arbeidsoppgaver og innføring av IKT som støtte i HR arbeidet basert på en Shared Service organisering.

Formålet med studien er å finne ut om den nye organiseringen av HR arbeidet medfører endringer i HR administrative arbeidsoppgaver som har betydning for førstelinjelederes rolle. Det er et mål at studien skal klargjøre feltet slik at det kan gi et teoretisk bidrag inn i den pågående forskningen innenfor HR området. Samtidig at den kan bidra til oppmerksomhet rettet mot praktiske tiltak i organisasjoner på bakgrunn av kunnskap om HR transformasjonens betydning for førstelinjeledere.

1.2 Valg av problemstilling

På bakgrunn av diskusjonen innledningsvis vil det være interessant å undersøke hvilke endringer en ny HR praksis medfører for førstelinjelederne. Dette vil bli belyst med data fra helseforetak.

Studiens organisasjon implementerte i 2011 et nytt elektronisk system for HR administrative arbeidsoppgaver. Det innebar endring i arbeidsfordelingen, nye oppgaver og nye måter å utføre oppgavene på. Jeg jobber selv i organisasjonen og har fått kjennskap til at det har vært en del motstand og misnøye med den nye HR praksis. Dette har vekket min interesse for å se nærmere på hvilken betydning dette har for førstelinjelederne. Å studere dette i egen organisasjon kan være nyttig for å få et større innblikk i hva denne misnøyen handler om.

Førstelinjelederne har i etterkant av implementeringen formidlet en generell opplevelse av økende mengde administrativt arbeid. Mye av arbeidsdagen foregår foran PC skjermen. Det blir også nevnt at de ikke får den hjelpen de trenger i tilknytning til HR spørsmål og bruk av IT systemet. Samtidig usikkerhet og bekymringer om arbeidsoppgavene er gjort på riktig måte og til riktig tid. Konsekvenser kan for eksempel bli feil og manglende lønn til ansatte.

I forbindelse med innføringen av ny HR praksis påpekte linjelederne arbeidstilsynets kartlegging av førstelinjeledernes arbeidssituasjon i 2009. Konklusjonen ved tilsynet innebar et pålegg om å finne tiltak for å redusere arbeidsbelastningen. Det oppstod en viss uenighet mellom linjeledere og det øverste ledernivået i helseforetaket om den nye HR praksisen medførte økt eller redusert arbeidsbelastning. Ledelsen i helseforetaket rettet fokus mot bedre lederverktøy for å forenkle hverdagen og bidra til avklaring av lederrollen. Elektroniske løsninger i personalarbeidet gjennom implementering av ny HR praksis ble ansett som et viktig bidrag (Styresak 36-2010). En risikovurdering av konsekvensene for FLL ble gjennomført i forkant av implementeringen. Det ble fremhevet at FLL må ha tid til personalledelse og flere oppgaver og ansvar må ikke legges til dem. Støttefunksjonene må ikke svekkes (Prosjektdirektiv 2011).

Det har nå gått tre år siden implementering av personaldatasystemet i denne organisasjonen. Systemet har utviklet seg ytterligere og blitt mer sammensatt og komplekst i løpet av disse årene. Etter en tids bruk kan det virke som det er ulik oppfatning i synet på ny HR

praksis. Uroen kan også se ut til å ha blitt mindre. Det vil derfor være interessant å få en beskrivelse av situasjonen og sammenholde dette med forskning som er gjort på feltet.

Jeg vil finne ut hvor stor betydning ny HR praksis oppfattes å ha for førstelinjelederne. Siden HRSSO hevdes å være en av samtidens moderne organiseringsformer vil det være interessant å drøfte det i lys av NPM. Om formidlet misnøye ved ny HR praksis i organisasjonen er en reaksjon som handler om motstand mot endring, eller om det faktisk endrer lederrollen av betydning skal belyses med del problemstillingene. Jeg ønsker å få en konkretisering av hvilke områder som har størst betydning for førstelinjelederne. For å vinkle studien i en konstruktiv retning velger jeg en delproblemstilling hvor FLL kan påvirke betydningen ved å se på mulighetene.

Følgende problemstilling vil bli forsøkt besvart gjennom studien:

Hvilken betydning har ny HR praksis for førstelinjeledernes rolle i forholdet mellom personalledelse og administrative arbeidsoppgaver?

- *Ny HR praksis, et eksempel på New Public Management?*
- *Hvilke sentrale utfordringer opplever førstelinjelederne ved den nye HR praksis?*
- *Hvilke muligheter har førstelinjelederne for å prioritere mellom administrative oppgaver og personalledelse med en ny HR praksis?*

1.3 Avklaringer og avgrensning

HR transformasjon i denne sammenhengen er knyttet til HR Shared Service Organisering, HRSSO og elektronisk HRM, eHRM. HRSSO er ikke en betegnelse som er kjent i denne organisasjonen, men organiseringsformen kan likevel knyttes til det implementerte konseptet. Når jeg snakker med informanter brukes benevnelsen Personalportalen og Gat, personaldatasystem eller ny HR praksis som kan forstås synonymt med HRSSO. På områder i oppgaven hvor det er naturlig i forhold til konteksten vil også disse begrepene brukes fremfor HRSSO. HRSSO er et kjent begrep i andre studier som jeg referer til og derfor brukes det i oppgaven.

For å få oversikt over organisasjonens nivåer og benevnelsen av de ulike nivåene, er det stilt opp i figur 1.

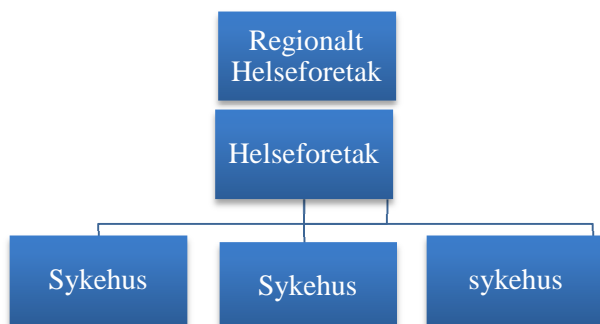


Fig.1 Hierarkisk oppbygging av organisasjonen

Begreper som brukes om organisasjonen er Regionalt helseforetak (RHF) som er det øverste nivået. Sentralisering som omtales i oppgaven er knyttet til RHF. Jeg bruker helseforetak om det underliggende nivået, som vil si datterselskapet til RHF. Helseforetaket har flere sykehus det er ansvarlig for. Jeg bruker betegnelsen sykehus når jeg snakker om det lokale nivået. Dette er også nivået som knyttes til begrepet desentralisering i oppgaven.

Oppgavens omfang og tiden som er til rådighet gjør det nødvendig med en avgrensning. Studien har hovedfokus på førstelinjeledere. Det er lite kunnskap om deres rolle tilknyttet omorganisering av HR arbeidet. Selv om det ville vært av interesse å se på flere aktører i sammenheng med førstelinjeledere så har jeg vært nødt til å avgrense. For å få med en vinkling fra HR siden har jeg valgt å snakke med en person fra HR ledelsen. Ansatte er et sentralt element i HR arbeid, men vil ikke bli omhandlet i oppgaven. Fokuset ligger på førstelinjeledere og deres funksjon i det administrative HR arbeid tilknyttet HRSSO. Førstelinjeledernes ansvarssted i sykehuset omtaler jeg som enhet.

Studien favner relativt bredt. Det er fordi kunnskapen er liten om den betydningen nye former for HR praksis har for FLL.

For å finne svar på problemstillingen, har jeg valgt en casestudie. Caset beskriver den nye HR praksis, som vil si HRSSO med tilhørende IT systemer, og aktørenes roller i helseforetaket.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgavens teoretiske oppbygning er illustrert i figur 2 hvor de sentrale elementene er stilt opp.



Fig. 2 Konseptuell modell over sentrale begreper og variabler i oppgaven

Det første som presenteres er HR transformasjon og transformasjonskonseptet HRSSO. Elementene som studeres på bakgrunn av HRSSO er førstelinjeledere, administrative oppgaver og IKT systemer. Endringen som foregår ved en omforming til HRSSO ses i det instrumentelle -, det kulturelle - og myteperspektivet.

Jeg vil først presentere teorikapitlet. Deretter presenteres organisasjonen og case. Caset beskrives etter teorikapitlet fordi det er hensiktsmessig å bli kjent med teorier og begreper om HR transformasjon og Shared Service organisering først. I tillegg er det lite kunnskap om eHRM sin konsekvens for FLL noe som også begrunner et teoretisk utgangspunkt. I kapittel 4 redegjøres det for metode som er brukt til innsamling og analyse av data før empirien presenteres i kapittel 5. Funn fra undersøkelsen drøftes opp mot tidligere forskning og teori i kapittel 6. I kapittel 7 kommer studiens avsluttende kommentarer og konklusjoner.

2. Teori

2.1 Innledning

Tittelen på studien peker på HR Shared Service organisering, IKT og førstelinjeledere. I sin helhet handler det om organisasjoner der endring foregår. I dette kapitlet vil jeg presentere relevant teori i henhold til problemstillingen. For å danne et helhetlig bilde og knytte HR transformasjonskonseptet Shared Service til utviklingen innenfor offentlig sektor, velger jeg først å trekke opp noen sentrale linjer relatert til New Public Management. Det har, slik jeg ser det, betydning for sammenheng og forståelse, samtidig som det er relevant i henhold til masterstudiet i moderne forvaltning. Trekkene ved New Public Management, som Christensen (2009) og Røvik (2007) påpeker, kan betraktes i relasjon til HR transformasjon og innretningen mot mer effektivisering, styring og rasjonell tenkning. Boglind m.fl. (2013) bemerker også disse trekkene i sin studie.

Først presenteres HR transformasjon som en samlebetegnelse for en generell omforming av HR arbeid. Deretter fremstilles Shared Service organisering som et omformingskonsept. IKT i form av eHRM er sentralt i SSO konseptet og blir forklart. Videre presenteres teorier og innsikter om førstelinjeledere og administrative oppgaver. Til sist fremstilles tre organisasjonsperspektiver som kan bidra til å belyse betydninger ved endring. Det instrumentelle, kultur og myter.

2.2 Organisasjonsendring og New Public Management

Gjennom de siste 30 årene har det vært en sterk økning i ideer og anbefalinger til hvordan organisasjoner bør utformes. I New Public Management (NPM) ideologien ligger en tenkning om fellestrekk ved offentlige og private organisasjoner som gjør at de kan ha et regelverk og organiseres etter de samme prinsipper. Trendene eller motene som ofte har en global spredning, skaper ulike former for endring i organisasjoner. Oppskrifter og ideer enten det gjelder skole, bank eller sykehus vil derfor inneholde de samme hovedelementene av profesjonell ledelse, resultatenheter, konkurranse og kontrakter som styringsinstrument. Organisasjoner kan forstås som redskaper for å oppnå bestemte mål (Christensen 2009, Røvik 2007). Det organisatoriske arrangement består av organisasjonsstruktur, kultur, personalpolitikk, ledelse og virksomhetsstyring og vil ha betydning for resultatoppnåelse. NPM fremstilles som to søyler med økonomisme og managerialisme. Økonomismen vektlegger hierarki, regler, sentralisering og kontroll. Managerialismen er en ledelsesfilosofi som fremmer desentralisering, delegering og et stort armslag for lokale ledere. Effekter av NPM tenkningen i organisasjoner har vist variasjon mellom gode resultater og uteblitt

virkning (Røvik 2007). Christensen (2009) sier det må skilles mellom effekt på hovedmål, og effekt på sidemål som vil si andre mål enn det endringen var ment å treffe. En hovedhypotese for endringer etter NPM ideologien er at det skal gi positiv effekt på kostnadseffektivitet uten å gi negative sideeffekter. Klare effekter på hovedmål er gjerne vanskelig å påvise samtidig som sideeffekter også kan være tvetydige. Omorganiseringen av HR arbeidet er blitt betydelig utover 2000 tallet og defineres som et virkemiddel for å realisere organisasjonens målsetning (Røvik 2007). Shared Service modellen består av slike elementer og forstås som en rasjonell organiseringsform sier Boglind m.fl. (2013).

2.3 HR transformasjon

Transformasjon handler om omforming og er knyttet til et begrep eller en idé som danner et konsept. Det kan betraktes som en radikal form for endring (Amdam og Veggeland 2011). HR transformasjon er ikke en bestemt form for oppskrift, men handler om ulike forandringsideer i personalarbeidet (Ruël 2004). HR funksjonen omorganiseres gjennom endring av roller og arbeidsmåter for å bli mer effektiv, strategisk og verdiskapende (Thi-lander 2013).

Human Resource begrepet ble tatt i bruk av Peter Drucker på 1950 tallet. Han anses som initiativtaker til Human Resource Management (HRM) også kalt personalledelse (Boglind m.fl. 2013). Personalarbeid har gått fra demokratisering med realisering og utvikling av individet og kollektive interesser til desentralisering med stor selvstendighet. Desentraliserings fordelen med fleksibelt og tilpasning, som kom på 1980 tallet, har fra et konsern perspektiv vist at det har gått på bekostning av kvalitet og helhet (Boglind m.fl. 2013). Linjeledernes personalansvar har vært økende og HR ansattes fokus mer på ledere enn medarbeidere (Boglind m.fl. 2013).

HRM innebærer alle aktiviteter i personal og ledelsesarbeidet og kan forstås fra to strategiske perspektiver. En spesifikk og normativ teori fra amerikansk Michigan og Harvard akademia med henholdsvis hard og myk HRM. Hvor hard HRM bygger på foretakets strategi for høyere effektivitet uavhengig av ansvars plasseringen mellom linje og HR stab. Myk HRM la vekt på interesse, læring og kompetanse med ansvar plassert hos linjeledere (Boglind m.fl. 2013).

Randall S. Schuler og Lyle Spencer dannet på 1990 tallet grunnlaget for HR transformasjon. David Ulrich (2012) har gjennom sine studier og publikasjoner videreutviklet og fremmet endringsideene for HR transformasjon. Flere forfattere sier at HR funksjonen må

endres for å kunne bidra som forretningspartner og jobbe strategisk for oppnåelse av organisasjonens målsetning (Thilander 2013, Ulrich 2012, Bos-Nehles 2010, Stone og Dublebohn 2012). Både private og offentlige organisasjoner er opptatt av dette (Ulrich 2012). HR transformasjonskonseptet forsøker å bygge bro mellom management og personalarbeidets myke og hard HRM ved å effektivisere og standardisere rutineoppgaver (Boglund m.fl. 2013, Ulrich 2012). Det er en forventning om at HR ansatte og linjeledere etter omorganiseringen skal utføre HR arbeidet i en annen form og med et annet innhold enn tidligere (Boglund m.fl. 2013). HR transformasjon hevdes å innebære endring for både organisasjon og individ (Thilander 2013, Ulrich 2009):

- a) Endring av strukturen, det vil si hvordan HR arbeidet skal foregå eller organiseres.
- b) Endring i rollene for de ulike aktørene og hva slags funksjon de skal ha.
- c) Kognitiv forandring hos aktørene slik at de blir en del av endringen

2.4 Strukturendring og prosessorganisering

Flere forfattere påpeker at generelle management ideer rundt prosessbasert organisering er en global utvikling. Arbeidsflyt, verdikjeder og reengineering er former for organisering av arbeidsprosesser som det hevdes at HR transformasjon tar opp i seg. Dette er nytenkning og radikal omdanning for å forbedre og øke prestasjonen med fokus på arbeidsprosesser (Røvik 2007, Ulrich 2012, Boglund m.fl. 2013, Thilander 2013). Reengineering innebærer organisering av arbeidsoppgaver i et logisk relatert og avstemt forhold til hverandre (Røvik 2007). Ulrich (2012) bruker begrepet reengineering når han snakker om etablering av Shared Service Organisering. Logikken i Shared Service modellen mener han kan ses i lys av Michael Porters verdikjedeteori fra 1980 tallet. I verdikjeden organiseres de verdiskapende aktivitetene i en horisontal flyt hvor kvalitet og effektivitet avhenger av god infrastruktur og kontrollsystemer. Røvik (2007) sier at de organisatoriske grenser hevdes å være et hinder for prosessorganisering fordi den formelle strukturen skaper vertikale skiller. Samtidig trenger effektive prosesser støtte av formell struktur. For øvrig bemerker han at konsekvenser i forholdet mellom struktur og prosess er lite omtalt i litteraturen.

2.4.1 HR Shared Service Organisering

Shared Service Organisering, SSO, kan forstås som en ferdig løsning, et konsept eller en oppskrift for hvordan tjenester og funksjoner kan organiseres (Røvik 2007). SSO er ikke kun en HR transformasjonsmodell, men en supportfunksjon for flere forretningstjenester.

Den har tilknytning til businesstransformasjon som skal møte globaliseringens krav (Cook 2006).

En typisk modell for SSO er vanskelig å definere, men Cook (2006) sier den kan deles i to hovedtyper. Den ene er en stor organisasjon som tilbyr tjenester både til egen organisasjon og til eksterne i form av outsourcing. Den andre, og som er relevant for studien, er en fler-funksjonell organisasjon som har til hensikt å omorganisere tjenestene gjennom re-sentralisering og et internt markedssystem.

SSO blir av flere hevdet å ha et rasjonalistisk effektiviseringsperspektiv med forandring av arbeidsmåter og relasjoner. Tjenester som IT, lønn, rekruttering og HR oppgaver samles og skal gi større mulighet for arbeidsdeling, spesialisering, oversikt, målbarhet og kontroll, og til stordriftsfordeler (Rørvik 2007, Ulrich 2012, Boglind m.fl. 2013). Fremgangsmåten er å fusjonere funksjoner som tidligere ble utført av separate driftsenheter. En felles enhet får ansvaret for å levere tjenester til resten av virksomheten. Tjenester og oppgaver blir delt innenfor den distinkte enheten og organisasjonen defineres som en kunde (Ulrich 2012, Thilander 2013). Ikke-strategiske og rutinebaserte funksjoner organiseres i service sentre og med tilhørende spesialenheter. Boglind m.fl. (2013) og Ruël (2004) sier at SSO har fått et tydelig gjennomslag som det nye designet ved HR transformasjon i mange organisasjoner.

Boglind m.fl. (2013) presenterer en HRSSO som innebærer etablering av et servicesenter, ekspertenheter og HR partner (Boglind m.fl. 2013). Hovedoppgaven til servicesentret er informasjon og råd om HR politikk og praksis til linjeledere og HR ansatte. Dette formidles via intranett eller HR portal. Servicesentret har en høy grad av uavhengighet og kan handle på samme måte som eksterne tilbydere selv om de er en del av organisasjonen (Cook 2006). Servicesentret utfører først og fremst transaksjonsbaserte enkle oppgaver med stort volum. Ekspertenheter og HR partner jobber med mer unike komplekse oppgaver som krever større kompetanse (Ulrich 2012, Thilander 2013). Organisasjoner som etablerer HRSSO beholder ofte en liten HR gruppe på konsernnivå som fokuserer på strategi, styring og politikk (Cook 2006). Larsen og Brewster (2003) peker på en trend der HR arbeid knyttes til kostnadssted og sammen med innføring av kundebegrepet. HRSSO hevdes å gi en målrettet støtte og høy effektivitet på HR tjenester. Det skal gi bedre service til linjeledere som kan søke støtte hos HR funksjoner etter behov (Ulrich 2012, Bluegarden).

HR Shared Service Organisering er vist i figur 3 som en pilmodell (Boglund et al. s.14 2013).

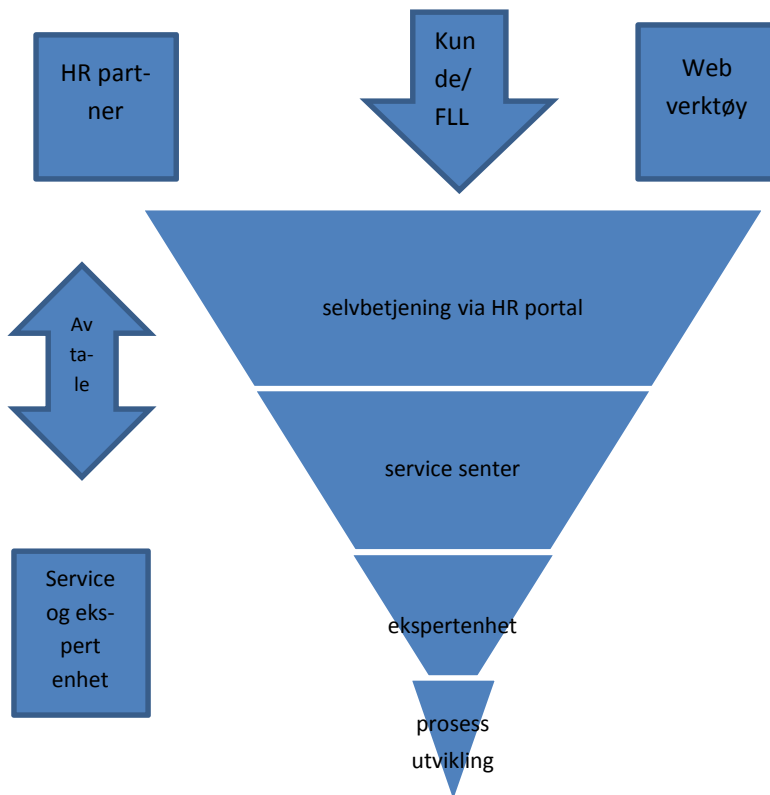


Fig 3. Modell av aktører og fremgangsmåte i det administrative HR arbeidet

Arbeidsflyten skal styres av kundenes behov. Linjeledere (kunden) etterspør tjenester som tilbys gjennom selvbetjeningsløsninger via HR portalen. De kan lese seg opp og finne svar på spørsmål. Videre kontaktes servicesentret eller ekspertenheten etter hva behovet er. HR partner er behjelpelig med rådgivning og kan etter behov kontakte service og ekspertenhet.

2.4.2 Shared Service Organisering og eHRM

Informasjonsteknologien innenfor det internasjonale HR feltet har hatt en sterk utvikling siste 10 årene både for prosesser og praktisk arbeid (Stone og Dulbohn 2012, Maler og Fisher 2012).

Elektronisk human resource management, e-HRM, vil si anvendelse av informasjonsteknologi for gjennomføring av HR aktiviteter. e-HRM er et flernivåsystem hvor det kan være enkeltaktører, grupper av aktører, organisasjonsenheter og hele organisasjoner som samhandler for å utføre HR-aktiviteter (Strohmeier 2007). EHRM er en del av HRM systemet og skaper transparens i prosessene. Organisatoriske interessenter vil få tilgang til HR in-

formasjon og spesifikke HR funksjoner via Internett eller intranett (Stone og Duplebohn 2012).

EHRM reduserer den administrative byrden for HR ansatte sier Strohmeier (2007). HR prosesser endres og HR ansatte kan gi bedre service til aktører som for eksempel jobbsøkere, ansatte og ledere. De vil også ha muligheten til å styre HR informasjon og prosesser gjennom eHRM.

2.4.3 HR Shared Service Organisering som «best practice» og «best fit»

Innovasjon innenfor HR feltet har i følge Ulrich (2012) gjort at «best practice» er blitt et tema. Det vil si en praksis eller organiseringsmåte som bygger på en universell sannhet og anses som den beste løsningen (Boglund m.fl. 2013). For at virksomheten skal implementere en beste praksis i HR arbeidet må HR etableres på konsernnivå og ha fokus på strategi, styring og politikk i følge Cook (2006). Konsulenter er gjerne blant tilbyderne av slike løsninger til organisasjonene. HRSSO betraktes som en «best practice» (Boglund m.fl. 2013, Ulrich 2012).

Marian Van Berkel (marianvanbarkel.wordpress.com) refererer til et foredrag av professor Chris Brewster som hever at HR arbeidet foregår i en kontekst som formes av hva slags organisasjon det er, størrelsen, dens egenart og kultur. Beste praksis er derfor ikke det sentrale, men å finne en best mulig passform som fungerer i den aktuelle organisasjonens kontekst. Marian Van Berkel mener det gjerne handler om å finne en middelvei mellom konteksten og universale konklusjoner. Boglund m.fl.(2013) sier det er antagelser om at det fins en beste praksis for nærmest alt innenfor HR feltet. Han hevder det er arbeidsoppgaver og områder som bør være like slik som lønnsadministrasjon, rekruttering og personaladministrative rutiner, og kan baseres på en beste praksis. Videre mener han at det må være tilpasninger, «best fit», som beror på et situasjonsperspektiv. I sin studie finner han at organisasjoner gjerne ser etter det beste eksemplet og tilpasser egen praksis etter det. En beste praksis knytter han til hard HRM hvor fokuset er strategi og resultatfokusering. «Best fit» setter han i sammenheng med myk HRM med desentralisering av ansvar og oppgaver, og hvor organisasjonskulturen får betydning.

2.4.4 Sentralisering og desentralisering

En HR transformasjon med Shared Service Organisering som fundamentet innebærer både sentralisering og desentralisering sier Thilander (2013). Sentralisering gjennom blant annet

servicesenter og desentralisering ved at oppgaver flyttes til linjeledere sammen med selvbetjeningsløsninger.

Fivelsdal (2004) sier at sentralisering medfører spesialisering hvor oppgaver sorteres i hovedområder. Ekspertise bygges opp i egne enheter med rutiner for rask og innsiktsfull problemløsning. Et problem er at enheten kan distansere seg og får manglende helhetsforståelse. Konflikter kan oppstå på bakgrunn av ulik retning, ansvarsfordeling og hvor man skylder på hverandre når noe går galt. Sentraliseringens fordeler er at den øverste ledelsen lettere holder organisasjonen i riktig retning, de ulike funksjonelle gruppene balanseres mot hverandre og besparelser på administrasjon når spesialister samles i større enheter.

Desentralisering vil si prosesser der det overføres beslutningsmyndighet til lavere nivå (Christensen 2009). Desentraliseringens fordeler er økt arbeidsmotivasjon fordi det gir mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon, mer ansvar og utviklende oppgaver, større fleksibilitet og hurtigere avgjørelser på operativt nivå nær problemene. Bedre styringsverktøy i form av PC og datasystemer underbygger desentralisering (Fivelsdal 2004). Boglind m.fl. (2013) sier de ser en kombinasjon av sentralisering og desentralisering av HR arbeid til linjeledere og spesielt merkbart for FLL. Grunnen til desentralisering er at beslutninger skal tas så nære det operative som mulig. Han legger til at når støttefunksjoner desentraliserer ansvar til førstelinjeledere og innfører selvbetjeningstjenester gjør det at lederrollen blir mer krevende å håndtere.

2.5 Rolleendring for førstelinjeledere

Førstelinjeleder (FLL) representerer det nivået hvor ledelse utøves overfor ikke-ledere (Hales 2005). FLL er ledere på operativt nivå og hvor de er ansvarlig for å utføre HR-aktiviteter (Bos-Nehles 2010). Tradisjonelt har FLL hatt fokus på rutiner, planlegging og oppfølging av arbeidet samt utstyr, bemanning og arbeidsflyt. En bredere ledelsesrolle ser ut til å utvikles. FLL blir en del av enhetsadministrasjonen og enhetene de leder forstås som kostnad og produksjonseenheter. Fokus er på ytelse, forvalte budsjett, kontrollere kostnader og følge opp kvalitet (Hales 2007).

Når det gjelder de mer spesifikke lederoppgavene som FLL har i sykehus, så beskrives de av Helse og omsorgsdepartementet (2013). Lederoppgavene som FLL utøver skal være sentrale for god pasientbehandling. Organiseringen må være slik at rammebetingelsene gjør det mulig å ivareta dette arbeidet. Det formelle ansvaret for en enhet kan ikke deles mellom flere ledere. Det kan derimot delegeres oppgaver og beslutningsmyndighet slik

som rapportering og oppfølgingsrutiner. Oppgavene og utfordringene vil være forskjellig på nivåer og enheter, men det faglig og administrative ansvar vil hver enkelt leder ha for sin enhet.

2.5.1 Førstelinjleders rolle og funksjon

Ledelse er et mye brukt begrep med mange og omdiskuterte forklaringer. Ledelse er systematisk påvirkning på andre med tanke på at organisasjonen skal løse bestemte oppgaver og nå mål (Andersen 2011). Ledelse kan knyttes til kultur og handler om mellommenneskelige og relasjonelle prosesser. Dette innebærer også behandling av mennesker i et formelt system. Ledelse blir organisasjonsadferd hvor ledere bruker den formelle strukturen, men påvirket av den institusjonelle konteksten. En instrumentell styring og en management styring hvor mellommenneskelige aspekter er viktig (Christensen 2009).

Ledernes funksjon og rolle kan knyttes til instrumentelle sider som planlegging, koordinering, rapportering og kontroll sammen med en personalfunksjon. Personalfunksjonen innebærer rekruttering, opplæring, vedlikehold og avslutning av arbeidsforhold. En ny generasjon ledere veileder, tilrettelegger og koordinerer fremfor instruksjon og tilsyn. De ansatte har oftest større faglig kompetanse enn FLL sier Levin og Klev (2002). Lederne skal sørge for at funksjonene tilknyttet deres rolle ivaretas enten de gjør det selv eller delegerer. Dermed gir dette en forståelse av at lederrollen handler om et overordnet ansvar som innebærer et formelt, uformelt og symbolsk ansvar. Christensen (2009) sier videre at lederrollen kan kategoriseres etter hvordan den viser seg innenfor ulike funksjoner. For eksempel som mekler, nettverksbygger eller administrator. Samtidig vil det varieres hvordan ledere vektlegger og bruker tiden til ulike funksjoner. Ofte er det noen kjernefunksjoner som må ivaretas, men det kan avhengig av type organisasjon, sammensetting av arbeidsoppgaver og press til å ivareta funksjoner.

Lederne må lede de tradisjonelle pliktene og samtidig respondere på nye oppgaver og forventninger (Ulrich 2012). Kuvaas (2010) mener FLL har fått flere administrative oppgaver på bakgrunn av HR organiseringen. Både Kuvaas (2010) og Døvring og Norhaug (2010) sier forholdet mellom ledelse og styring endres fordi rutiner, systemer og standarder handler om mer styring og mindre ledelse. Lederne må tilpasse adferden til de strukturelle rammene.

FLL er i følge Hales (2007) et organisatorisk viktig element på bakgrunn av plasseringen nær det operative. De kan gjennomføre og overvåke strategiske intensjoner operativt. Sam-

tidig kan det sette FLL i et krysspress mellom interessene. Undersøkelser viser at det er et potensiale for uklarhet og konflikt i FLL rollen på bakgrunn av ulike interesser og forventninger både fra dem selv og omgivelsene. Hvordan FLL forstår og aksepterer rollen viser seg i hvordan den tolkes og håndteres.

I følge HR undersøkelsen (2012) er suksesskriterier for effektive HR prosesser blant annet at FLL tar ansvar for HR aktiviteter og henter ut effekt av disse. For å få dette til må HR prosesser og verktøy oppfattes som enkle å bruke samt etablering av teknologistøtte som er lett tilgjengelig. Boglind m.fl. (2013) bekrefter behovet for god IT støtte og god fungering i HR portalen, men påpeker at FLL må ha tilstrekkelig kompetanse. I hans studie fremkommer kompetansemangel hos FLL.

2.5.2 IT systemene og systembundet arbeid

IKT bringer med seg andre arbeidsformer, rutiner, roller og relasjoner, og ofte med et mål om økt effektivitet (Levin og Klev 2002). FLL sin arbeidssituasjon påvirkes og forandres sammen med flere digitaliserte arbeidsoppgaver. Det systembundne arbeidet øker (Boglind m.fl. 2013). Stefan Tengblad (2006) har i sin sammenligningsstudie av toppledere, som Henry Mintzberg gjorde i 1973, sett på endring i lederrollen. Mange forskere hevder at ledelsesarbeidet er betydelig endret de siste tiårene på bakgrunn av nye arbeidsmåter tilknyttet informasjonsteknologi. De empiriske funnene i studien viser at ledere i større grad er opptatt med arbeid tilknyttet IT og uthenting av informasjon fra internett.

IKT åpner muligheter for større grad av informasjonssøk, opprettelse av kontakter og kommunikasjon. IT systemene kan støtte arbeidsoppgaver internt i organisasjonen samtidig som systemer med standardiserte løsninger kan understøtte sentral kontroll. Rammene som informasjonsteknologien setter former strukturen i organisasjonen (Levin og Klev 2002).

FLL må ta mer av administrativt arbeid og søke opp egne svar i IT systemer. For dem medfører det økt tidsbruk på slike oppgaver. Kostnadsreduksjon og administrativ reduksjon er en påstått effekt av eHRM, men det mangler funn som bekrefter dette (Ruël 2004). Konklusjon fra Cook (2006) viser at tiden som linjeledere bruker på å utføre HR tjenester kan gjøre at kostnadsbesparelsene som forventes av HRSSO blir betydelig mindre. Grunnen er at informasjon og råd må søkes og innhentes fra flere hold for å løse et problem. Administrative oppgaver som flyttes til FLL kan forstås som ett ledd i en langsiktig effektivisering. Samtidig oppstår en ekstra arbeidsbyrde for FLL (Boglind m.fl. 2013). Söderström (2011) mener IT påvirker hele arbeidsmiljøet og styrer hvordan arbeidsfordelingen er, arbeidsti-

den disponeres og hvordan prioriteringer gjøres. De administrative oppgavene FLL må gjøre tvinger seg frem fordi det får konsekvenser for medarbeiderne om de ikke blir gjort. For eksempel at lønn eller tillegg ikke utbetales (Boglund m.fl. 2013).

Flere påpeker at FLL må se mulighetene og lære å utnytte systemene i arbeidet slik at det kan øke yteevnen i organisasjonen (Levin og Klev 2002). Ruël (2004) utdyper dette på bakgrunn av funn i sine studier, og sier det er et gap mellom mulighetene som teknologien gir og hvordan linjeledere tar det i bruk. Problemet er ikke å lære seg systemene, men at linjelederne som brukere må være klare og villige til å ta ansvaret som andre tidligere hadde. Det krever endring i tankesettet og at de innser og aksepterer eHRM som et nyttig verktøy. Söderström (2011) har studert ansattes digitale arbeidsmiljø innenfor helsevesen, skole og handel. Han sier derimot at det er ofte forskjeller i hvordan systemer er utformet, noe som medfører utfordringer for brukerne. Forskjellene kan være store eller små, men det krever konsentrasjon og tankevirksomhet for å håndtere og forstå funksjonaliteten. Det kan dreie seg om ulike måter å skrive inn fødselsnummer på, bruk av komma eller punktum mellom tall varierer, opp og ned piler kan ha helt forskjellig betydning.

En annen ting Söderström (2011) fremhever er at systemer i økende grad integreres med hverandre. Det øker kompleksiteten og vanskelighetsgraden fordi det blir vanskeligere å finne fram på grunn av mange funksjoner. I tillegg kan koordineringen mellom systemene være mangelfull. Det tredje er at avhengigheten mellom systemene øker og dermed oppstår hastverk fordi endring i vilkår ett sted presser frem endring et annet sted. Når kompleksiteten blir stor vil muligheten for å forutsi og identifisere forbindelser som skaper problemer eller feil bli vanskelig. Bondarouk (2009) har også bemerket at systemene for ressurs og personaladministrasjon blir mer sammensatt og komplisert og at det er en global trend.

Teknologien har gjort at det er mulig å finne løsninger for HR verktøy som tidligere ikke var mulig sier Ruël (2004). Hun mener eHRM har kommet for å bli og at linjeledere må ta det i bruk. Hvor vidt de ønsker å benytte elektronisk verktøy har vist seg varierende. Videre påpeker hun at det kan ta tre år fra implementering av IT system til brukere tar til seg de tekniske mulighetene.

IT systemer og administrativt arbeid står i et symbiotisk forhold sier Söderström (2011). For å møte utfordringen med IT systemer som ikke fungerer hensiktsmessig eller er tilpasset arbeidet så må brukerne bli mer aktive. Han sier de må bli mer bevisst og si tydelig fra hvordan systemene må være. Levin og Klev (2002) tar også opp dette. De sier innflytelse i

utformingen av løsninger begrenser seg gjerne fordi forståelsen for teknologiske muligheter ikke er god nok.

2.6 Kognitiv endring – førstelinjeledernes vilje til endring

Thilander (2013) hevder at HR transformasjonskonseptet gjør at en kan snakke om en ledertransformasjon. Det er fordi oppfatningen av hva som er førstelinjeledernes personal og arbeidsgiveransvar forandres. Han mener det er interessant å se om førstelinjelederne endrer sin yrkesidentitet, enten individuelt eller i fellesskap. Et annet spørsmål han stiller er hva lederidentitetene er konstruert av og om de fremmer eller hemmer utvikling sett fra et profesjonsperspektiv.

I organisasjonene som Thilander (2013) undersøkte oppstod en intern debattkrig som blant annet handlet om hva en linjeleder faktisk skal gjøre. Mye av debatten handler derimot om at det var bedre før. Det er ønske om å bevare det gamle fremfor å endre og innføre noe nytt hevder Thilander (2013). Noe som kan være et uttrykk for å legitimere et tidligere handlings og samspillsmønster. Samtidig kan det i følge Thilander (2013) være en risiko for at dette er en beskyttelsesmekanisme mot forandring. Mangler utenfor det en selv kan ta ansvar for brukes som forklaring for at målsetningen ikke innfris. Den gamle arbeidsmåten oppfattes som raskere og mer målrettet, noe som skaper legitimitet og forsvarer motstanden mot å endre.

2.6.1 Omorganisering og HR støtten

Omorganisering av HR arbeidet etter Shared Service modell, skal gjøre at FLL får en mer effektiv og enhetlig HR støtte gjennom serviceenheter og spesialiserte HR funksjoner (Boglind m.fl. 2013). Rasjonalistisk sett innebærer omorganiseringen til serviceenhet, ekspert enhet og HR partner større mulighet for arbeidsdeling, spesialisering, målbarhet og kontroll sier Boglind m.fl. (2013). Studier han har gjennomført viser en forventning til denne effekten i virksomhetene. Videre sier han at for FLL kan relasjonen til HR medarbeider og et felles kjennskap til personalarbeidet være uheldig å miste og endringen oppleves ikke like effektiv for lederne. Funnene tyder på at de søker mot vante og personlige former for støtte hos HR ansatte isteden for å kontakte service enhetene slik det forventes. HR transformasjonen skal bryte det gamle mønstret, men hvorfor er det så vanskelig og hvem er det som ønsker å bevare de gamle arbeidsmåtene (Boglind m.fl. 2013).

Cook (2006) sin studie påpeker at fordelene med høyere effektivitet og bedre service til lederne ikke har vist seg tydelig i praksis. Rapporterte problemer har vært lavere kundetil-

fredshet, mindre interessant arbeid og høyere kostnader enn forventet. Forvirring om hvem som har ansvaret har vist seg blant linjeledere sammen med et behov for nye ferdigheter. Konsekvenser kan bli reduksjon i servicekvaliteten og økt misnøye fra brukere av HR tjenestene. Dette har negativ effekt ikke bare for linjeledere, men også HR rollen og fordelene med dens strategiske rolle (Cook 2006). Boglind m.fl. (2013) sine funn viser også at linjelederne ikke alltid opplever disse fordelene og de har vært mest opptatt av ulempene ved HRSSO. Cook (2006) sier videre at funn i undersøkelsen kan tyde på at det er operasjonelle problemer som er typiske ved endring. Opplevelsesmessig belastning relatert til denne type endring bør likevel ikke undervurderes, men det er vanskelig å beregne. Økonomiske og følelsesmessige kostnader må veies opp mot langsiktige kostnadsbesparelser (Cook 2006).

Studier viser at organisasjoner skiller seg fra hverandre når det gjelder roller og ansvar i HR arbeidet. Hvilke og hvor mange HR oppgaver førstelinjeledere gjør varierer (Boglind m.fl. 2013). Bos-Nehles (2010) hevder at en klar HR politikk og prosedyrer for hvordan HR arbeidet skal gjøres og hva slags praksis FLL skal benytte er nødvendig. For det første må FLL sitt ansvar klargjøres og forebygge uklarhet om rollen. For det andre må individuelle avtaler og interne løsninger fjernes slik at praksis er entydig. Er ikke dette tydelig så dannes det ofte ulike løsninger (Bos-Nehles 2010).

2.6.2 Arbeidsmengde og effektivitet

Bos-Nehles (2010) har gjennomført en undersøkelse av hva som kan begrense FLL sin HR praksis og påvirke effektiviteten. Faktorene var kapasitet i form av tid til å utføre HR oppgaver, vilje til å ta HR ansvar, HR-relaterte kompetanse, støtte fra HR ansatte, retningslinjer og prosedyrer for veiledning i HR arbeidet.

Studien viste at selv om alle de organisatoriske forholdene for effektiv gjennomføring av HR arbeid var oppfylt, så ville ingenting skje dersom FLL ikke ønsket å bli engasjert i HRM. FLL må først og fremst forstå at det å bruke tid på administrative spørsmål kan være fordelaktig for dem selv, ansatte og ytelsen sier Bos-Nehles (2010). I hvilken grad FLL er villige og i stand til å fylle rollen de har avhenger av organisasjons investering i opplæring og utvikling av FLL (Hales 2007). Vilje er en essensiell tilstand for å lykkes. Noen er entusiastiske og mange er det ikke. Grunnen til uvilje kan være at det mangler personlige eller institusjonelle insentiver. For eksempel kan det å inkludere HR arbeidet som en del av pre-

stasjonsavgrensningen og jobbeskrivelsen til FLL bedre dette. Når andre oppgaver haster blir HR arbeid lavt prioritert av FLL (Bos-Nehles 2010).

Studien til Bos-Nehles (2010) viser også at jo bedre kompetanse linjeledere har om blant annet HR og IKT, jo mer effektivt tar de i bruk HR praksis og større lyst til å utføre HR praksis effektivt. Funn tyder på at FLL er ganske godt rustet til å ta HR ansvar.

Bos-Nehles (2010) sier videre at dersom HR arbeidet overflyttes til FLL uten at andre oppgaver reduseres, vil det gi manglende kapasitet og for lite tid til HR oppgaver. FLL kan derimot skape kapasitet ved å delegere noe av HR oppgavene til erfarne ansatte, sekretærer eller administrative ansatte. Dette støttes av funn Bjørk (2013) har fra sin forskning om organisatoriske forutsetninger for lederarbeid i offentlig sektor. Arbeidsbelastningen og opplevelsen av utilstrekkelig ytelse kan forstås ut fra konteksten førstelinjelederen er i. Illegitime oppgaver som handler om arbeid som strider mot normer og regler for hva FLL skal ha tilknyttet sin rolle. Ingen oppgaver er illegitime i seg selv, men i relasjon til rollen kan de være det utfra arbeidets organisering. Når FLL får nye oppgaver i sin rolle kan tidligere oppgaver oppfattes illegitime.

FLL selv påpeker i følge Hales (2007) at de viktigste utfordringene er håndtering av volumet av arbeidet. Det gjelder å få til en balanse mellom konkurrerende krav og forventninger. Det innebærer aktivt å gripe inn ved å forhandle og forsone seg med arbeidsoppgaver. Motsetningen er kortsiktig mestringsstrategier ved å rapportere og reagere på problemer. Hva FLL velger av strategi avhenger av kompetanse, rollen og forpliktelsen til den (Hales 2007). Der fins både muligheter og begrensinger og lederne må delta aktivt som konstruktører av denne konteksten sier Bjørk (2013). Den formelt beskrivende kontekst kan FLL ha innflytelse på både fysisk, sosialt og oppgavemessige. De kan forsøke å endre konteksten ved å forhandle og følge opp konstruksjonen gjennom tilpasning av rolle og funksjon. Resultater fra undersøkelsen viser også at jo flere underordnede lederne har desto flere arbeidsoppgaver har de. Et organisatorisk spørsmål er dermed hvor mange underordnede eller ansatte en leder kan og bør ha? Ledere og beslutningstakere på strategisk nivå må sørge for at ressurser og ansvarsfordelingen er riktig og tydelig for alle parter. FLL må ha et klart bilde av hva de har ansvar for.

2.7 En instrumentell og institusjonell tilnærming til organisasjoner

Innledningsvis i dette kapitlet trakk jeg frem NPM ideologien og den globale spredningen av oppskrifter for organisasjonsendring.

Christensen (2009) forklarer det instrumentelle organisasjonsperspektivet. Organisasjonen betraktes som hierarkiske og enhetlige. Kunnskap om mål og hvilke midler som bidrar til at målene nås vektlegges. I tillegg til mål – middel tenkning har det instrumentelle perspektivet en forhandlingstilnærming. Det handler om motstridende mål i organisasjonen og hvor kompromisser og forhandling preger konteksten. Organisasjonsledelsen kan styre og delvis påvirke eget og andres handlingsrom ved utforming av organisasjonsstrukturen.

Andersen (2009) sier strukturen velges av ledelsen og tar utgangspunkt i oppgaven som skal løses. Strategi, omgivelser, kontroll og teknologi er noen bestemmende faktorer. Top-down implementering av mål og midler defineres og gjennomføres av toppledelsen. Fordele og ulemper vurderes med tanke på å oppnå bedre resultat og målrealisering.

Instrumentell tenkning bygger på og kjennetegnes av styringsoptimisme, vitenskapelig styring, rasjonalistisk og teknisk menneskesyn sier Røvik (2007). Boglind m.fl. (2013) hevder at ledelsesideologiene går i en rasjonell retning hvor relasjonen mellom organisasjon og ansatt blir mer instrumentell. HR ansatte skal fokusere mer på organisasjonens konkurransekraft enn ansattes trivsel. Fokuset skal ligge på resultater slik at det gir et merkbart bidrag til forretningsresultatet. Den markedsrelaterte retorikken og management tilnærming sier han er å finne innenfor Shared Service modellen.

Når en formell organisasjon får uformelle trekk gjennom normer og verdier blir den en institusjon eller institusjonalisert organisasjon. Kulturen i organisasjonen handler om de uformelle normer og verdier, og som har betydning for livet i virksomheten. Den blir mer kompleks, mindre fleksibel og tilpasningsdyktig, men får kvaliteter som gjør at den løser oppgaver bedre og får sterkere sosialt fellesskap (Christensen 2009). HR transformasjon og Shared Service organisering medfører strukturiltak og endring av oppgaver. Fivelsdal (2004) påpeker at endring som forstyrrer stabiliteten påvirker kulturen og kan skape usikkerhet og spenninger. Christensen (2009) sier at organisasjonen preges av sin opprinnelse og historie noe som omtales som stivhengighet. I det ligger både muligheter og begrensninger. Stivhengighetens fordeler er stabilitet og dybde i uformelle normer og verdier. Medlemmene støtter seg til institusjonelle handlingsregler og forstår lettere hva som er passende adferd. Ulemper er manglende fleksibilitet ved endringer som kan skape gap mel-

lom endringsbehovet og den indre kulturen. Gode ledere klarer å balansere tradisjon sammen med nye krav slik at måloppnåelsen kan være god (Christensen 2009).

Shared Service modell kan forstås som en organisasjonsside eller oppskrift i følge Røvik (2007). Myter er dermed en aktuell betraktning da det handler om de sosialt skapte normer, verdier og rådende oppfatninger for hva som er den moderne måten å organisere på. Myter kan påvirke handlingsrommet for organisasjonen. Nye elektroniske løsninger i personalarbeidet presenteres som et effektivt redskap gjennom ny struktur, prosedyrer og rutiner (Bluegarden.no). Hvordan oppskrifter og ideer tas inn i organisasjonen kan variere. En rask tilkobling skjer gjerne når konseptet anses ferdig utviklet og utprøvd (Christensen 2009). Personaldatasystemet Personalportalen hadde en planmessig innføring og var allerede i bruk andre steder (Sykehuspartner). Frastøting og frikobling nevnes også av Christensen (2009) som måter organisasjonen håndterer myter på. Han påpeker at oversettelser internt kan forekomme og oftest skjer det blant ledere og staber i forhold til personal og organisasjonsspørsmål. HR transformasjonskonseptet kan således utsettes for en lokal tilpasning noe Boglind m.fl. (2013) påpeker i sin studie at forekommer.

Det er ofte lettere å gripe til strukturelle endringer enn endring av kulturen. Når kulturelle og instrumentelle handlingslogikker møtes kan det derimot oppstå nye strukturer og normer. Uformelle normene og verdiene kan for eksempel være sterke og dominere den formelle strukturen. Organisasjoner som adopterer myter kan framstå rasjonelle og instrumentelle. Men instrumentelt drevne prosesser kan hemmes hvis mytene brukes til å overdrive negative effekter av endringer. På en annen side kan mytene fremme endringsprosesser ved å forbinde dem med modernisering og effektivitet. Offentlige organisasjoner må leve med spenninger, dilemmaer og uintenderte effekter (Christensen 2009). Sykehus trenger både en navigerende strategisk ledelse og en handlende klinisk ledelse. Strategi og klinikk må samordnes best mulig. Linjeledernes posisjon kan skape sterk motstand hvis endringsforslag ikke er godt forankret (Grund 2006).

Fivelsdal (2004) fremhever at teknisk fornying og spesialisering kan gi høy produktivitet og økonomisk vinning, men kan også medføre nedslitning, motivasjonsutfordringer og rekrutteringsproblemer. Røvik (2007) sier at nye verktøy som informasjonsteknologi kan medføre usikkerhet og uenighet om effekten. Er det moderne, kostbare tidstyver uten praktisk virkning, eller har de effekter som bidrar til forbedring av resultatmål? I følge Thilander (2013) har aktørene sine individuelle oppfatninger, verdsett, kompetanse og

erfaringer. Moderniseringsideer vil på ulikt vis påvirke aktørene og deres domene av etablerte roller og arbeidsinnhold. Tolkning og aksept for endring og nye ideer kan bero på posisjoner og interesser i organisasjonen. Kan aktørene forbedre sin posisjon så vil endring gjerne være ønsket påstår Christensen (2009).

2.8 Oppsummering

Presentasjon av teorien viser at HR profesjonen har hatt en sterk utvikling gjennom de siste 20 – 30 år. HR transformasjon er en av tidens store modernisering og endringsbølger som både privat og offentlig sektor i økende grad velger å følge. Hensikten med HR transformasjon er å frigjøre HR profesjonen fra administrativt arbeid slik at de kan bidra på strategisk nivå i organisasjonen. HR Shared Service Organisering er en måte å gjennomføre HR transformasjon på for å endre arbeidsdelingen og oppnå høyere effektivitet. Standardisering og prosessorganisering tilknyttet et elektronisk system gjør selvbetjening mulig for aktørene i HR arbeidet.

Endring i arbeidsfordelingen ved innføring av HRSSO gjør at HR administrativt arbeid overføres til ledere i linjen. Førstelinjelederne er på operativt nivå og er sentrale for å lykkes med en slik endring. Det kommer frem i teorien at førstelinjelederrollen er i endring og kan stå overfor ytterligere endringer på bakgrunn av økt mengde administrative arbeid. Dette arbeidet er i hovedsak knyttet til IKT systemer.

Som nevnt i innledningen har det på dette feltet vært mest forskning med utgangspunkt i HR profesjonen. Kunnskap om førstelinjeledere og betydning av HR transformasjon er mindre studert. Derfor vil denne studien ta sikte på å få frem betydningen en ny HR praksis har for førstelinjelederne.

3. Beskrivelse av organisasjonen og Case

3.1 Presentasjon av organisasjonen

Organisasjonen som undersøkes i denne studien er et helseforetak. Helseforetak har sitt utgangspunkt i helseforetaksreformen fra 2002 hvor sykehusene ble omgjort fra fylkeskommunalt til statlig eierskap. Helseforetak er et eget rettssubjekt med eget styringsorgan og ansvar for egen økonomi. Det er 4 Regionale helseforetak i Norge og disse er eiere av helseforetakene i sin region (Ot.prp. 66). Helseforetaket i studien er ett av elleve helseforetak som er underlagt Regionalt helseforetak. Helseforetaket har 6 somatiske sykehus og 2 psykiatriske sykehus. Det er totalt 10 divisjoner og med lokalisering på 42 steder. Det er rundt 8500 ansatte.

3.2 Ny HR praksis – en case fra helseforetak

En ny HR praksis ble i denne organisasjonen innført i 2011. Ny HR praksis vil si organisering i en felles enhet basert på en HRSS modell med servicesenter, ekspertenheter og HR parter. Innføring av IT systemer som verktøy og med en ny fordeling av HR administrative arbeidsoppgaver mellom Servicesentret, HR ansatte og førstelinjeledere. I denne case vil to sentrale IT systemer tilknyttet HR administrative arbeide bli fremhevet. Dette er Personalportalen og Gat.

I helseforetaket ble det utarbeidet en HR strategi i 2010. Bakgrunnen var ønske om en moderne personalfunksjon med integrert strategiarbeid og ledelsestenkning. Det regionale helseforetaket sine føringer hadde betydning for helseforetakets planer og målsetning for HR område (Styresak 36-2010).

HR strategiens regionale føringer for linjelederne er at de skal være rollemodeller. De skal lede arbeidet med å tilrettelegge for samhandling og faglig engasjement. Stimulere til kunnskap og kvalitetsutvikling både medisinsk, helsefaglig og administrativt slik at ansatte mobiliseres til innsats for felles mål (Styresak 053 - 2009).

Forutsetningen for effektive HR prosesser er knyttet til implementering av elektroniske funksjoner og organisert som et servicesenter via en Personalportal. Personalportalen ble i denne organisasjonen innført i 2011. Den er basert på selvbetjening og fungerer som et døgnåpent elektronisk personalkontor. Det er lagt til rette for at linjeledere og ansatte kan ha en aktiv rolle i det administrative personalarbeidet. Ansatte har innsyn i alle opplysninger om eget arbeidsforhold, kan registrere opplysninger og søknader. Ledere kan administrere ansattes arbeidsforhold gjennom portalen. Elektroniske informasjonssystem inn-

befatter elektronisk personalhåndbok med lover, regler og rettigheter samt veiledninger om utfylling av skjemaer og saksbehandling. Linker til Nav og andre aktuelle offentlige instanser. Rapporter og varselister oppdateres kontinuerlig og med varsler om oppfølgingsfrister. Henvendelser kan leder gjøre i hovedsak via mail eventuelt telefon til service senter eller lokal HR partner. Ved mer kompliserte saker kan leder få kontakt med eksepertenheten via henvendelsen til service senter (Sykehuspartner).

All informasjon om ansatte registreres på ett sted og gjenbrukes i andre systemer. Den skal til enhver tid være oppdatert og tilgjengelig. Lik arbeidsprosess for hele helseforetaket gjør det enklere å innføre både strategiske og operative endringer samt forenkler opplæring (Ibid).

Ressurs og arbeidsplanleggingssystemet Gat har vært i bruk i dette helseforetaket siden 2006. Dette er et IT system som ledere bruker til arbeidstidsplanlegging med tilhørende web applikasjon for ansatte. Gat ble delvis integrert med personalportalen i 2011. I 2013 kom en ny versjon og full integrering med personalportalen. Det beskrives som en standardisering av arbeidsprosesser, teknologi og organisering. Arbeidsprosessene bygger på en «beste praksis» og er knyttet til ressursstyring. Effektene oppnås gjennom optimalisering av arbeidsprosesser og god organisering. Samordnet styring og utvikling vil gi mulighet for stordriftsfordeler og profesjonalitet sammen med kostnadseffektiv drift og riktig kvalitet. Det skal være tidsbesparende, gi bedre lederinformasjon og styring av personalressursene. Det er vesentlig at lederne har kompetanse og bruke systemet riktig i form av rutiner, verktøy og prosesser rundt ressursstyring (Sykehuspartner). En enhetlig praksis vil gi god virksomhetsstyring og effektivisering gjennom felles rutiner og regelverk (Styresak 36 - 2010).

Førstelinjeleder har i følge stillingsbeskrivelsen et overordnet faglig, strategisk og driftsmessig ansvar for sin enhet. Kombinere strategisk og operativ innsats. Vise ansvarlighet, være helhetstenkende, utøve handlekraft, vise endringsvillighet, være inspirerende og kommuniserende i sin lederadferd. Utøve personalledelse i henhold til gjeldende lov- og avtaleverk. Har ansvar for planlegging og daglig disponering av personalressurser for å sikre god drift, Rekruttering og oppfølging av nyansatte, systematisk oppfølging av egne medarbeidere, herunder gjennomføring av årlige medarbeidersamtaler. I HR administrativt arbeid har førstelinjeledere en utøvende funksjon og HR ansatte en støttende funksjon (Styresak 36 - 2010).

En forutsetning for at HR ansatte skal kunne arbeide mer strategisk er å fjerne administrativt arbeid de tidligere har gjort og frigjøre tid til analyser, rådgivning og utvikling. Ved å ta i bruk IKT systemer for håndtering av personalprosesser vil oppgaver kunne flyttes fra HR avdelingen. Hovedregelen er at alle saker skal starte hos ansattes nærmeste leder (Bluegarden).

Avklaring, forenkling og utvikling av lederrollen sammen med bedre ledelsesverktøy vektlegges i organisasjonen for å lette arbeidsbelastningen for førstelinjelederne. Det er forskjeller med ulike lederspenn, ulik type drift og arbeidsoppgaver. Fordelingen av oppgaver innenfor ledelse, administrasjon og fag må tjene virksomhetens mål. Sikre kompetanse og opplæring er nødvendig både for arbeid og ansvarsoppgaver og en grunnleggende IKT kompetanse (prosjektdirektiv leder i klinikk 2011).

4. Metode

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg begrunne valg av metode som skal bidra til å besvare problemstillingen. Metode vil si en arbeids- eller fremgangsmåte for å løse et problem (Mehmetoglu 2004). I den opprinnelige greske betydningen av metode sier Kvale (2006 s.20) at det er «et veivalg som fører til målet».

Fivelsdal (2004) sier at forskning er systematisk refleksjon hvor teorier forenkles gjennom modeller og analyser. Disse blir et sorteringsverktøy for valg av spørsmål og innhenting av informasjon. I et forskningsfelt er det nødvendig å velge hva som settes i fokus for å kunne studere sammenhenger og finne forklaringer.

Først vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign med en kort beskrivelse av samfunnsvitenskapelig forskning. Deretter forklares forskningsstrategien og hvordan jeg har gått fram for å samle inn materiale. Utvalg, innsamlingsprosess og bearbeiding av datamateriale beskrives. Til slutt noen kritiske vurderinger med utgangspunkt i reliabilitet og validitet. Jeg vil også i den sammenheng redegjøre for mitt ståsted og nærhet til undersøkelsesfeltet og de metodiske utfordringer det kan ha.

4.2 Valg av metode

Hensikten med å beskrive og drøfte metoden er for å tydeliggjøre fremgangsmåten som har ført til svaret på problemstillingen. Valget av metode bestemmes på bakgrunn av hvordan problemstillingen er formulert og hva forskeren er opptatt av å komme fram til (Mehmetoglu 2004). For det første er teorien som er lagt til grunn i oppgaven valgt med utgangspunkt i problemstillingen. Videre har spørsmålene til intervjuguiden to kilder. Hvor den ene er grunnet i teori og tidligere forskning og funn på feltet. Den andre kilden til spørsmålene har sitt grunnlag i min egen erfaring fra praksis.

Samfunnsvitenskapelig metode som jeg benytter i studien kan deles i kvantitativ og kvalitativ fremgangsmåte. Det skal nevnes at alle metoder og forskningsstrategier har sine fordele og ulemper (Mehmetoglu 2004).

Kvantitativ metode tester allerede utviklede teorier. Fokuset er på årsakssammenhenger og de gjennomføres i store utvalg hvor resultatet er generaliserbart. Kvantitativ forskning tar gjerne utgangspunkt i en hypotese, mens kvalitativ forskning ofte ender med en hypotese. Kvalitativ metode har som formål å utvikle teorier hvor fokuset er på å forstå fenomenet.

Forskningen vil derfor foregå i en sirkulærprosess i motsetning til i kvantitativ forskning hvor en lineær fremgangsmåte er vanlig (Mehmetoglu 2004).

For denne studien ser jeg det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Grunnen til det er at jeg søker å beskrive og forstå en situasjon eller en kontekst. Jeg ønsker å finne ut mer om ledernes administrative oppgaver på bakgrunn av ny HR praksis. I følge Boglind et al (2013) er det lite forskning på linjeledere og HR transformasjon. Det taler for en kvalitativ metode fordi den er egnet til å utvikle nye teorier på felt der dette er mangelfullt. Jeg er opptatt av å innhente beskrivende og utfyllende data om hverdagssituasjonen for å få en bredest og best mulig innsikt. Å undersøke i dybden i en bestemt kontekst eller case vil medføre et lite utvalg. I kvalitativ forskning hvor utvalget er lite og kontekstavhengig vil generaliserbarheten bli begrenset. Den kvantitative forskningens generalisering på bakgrunn av generelle data fra store utvalg vil ikke oppnås i studien (Mehmetoglu 2004). Generaliserbare data er ikke noe mål i denne undersøkelsen. Kunnskap og teorier som kommer frem kan eventuelt brukes til videre studier av temaet og kvantitativ undersøkelse kan da være et alternativ.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Case

I kvalitativ metode er det flere forskningsstrategier. De mest omtalte er empiribasert forskning også kalt grounded theory, etnografi og case studie (Mehmetoglu 2004). Casestudie som forskningsstrategi er valgt for denne studien på bakgrunn av at jeg ønsker å undersøke et bestemt fenomen som kan knyttes til caset. Casestudier kan være utforskende, forklarende eller deskriptive. Mitt valg på bakgrunn av problemstillingen er en deskriptiv studie (Mehmetoglu 2004). Jeg søker en beskrivelse fra førstelinjeledere om betydningen den nye HR praksisen har for deres lederrolle. Den nye HR praksis har lik modell for hele organisasjonen og derfor velger jeg kun ett Case. Case knyttes til et begrenset felt som vil bli undersøkt gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling. Relatert til problemstilling er caset rettet inn mot sted og personer (Mehmetoglu 2004). Jeg tenker å studere linjeledernes HR praksis i sin virkelige kontekst, det vil si hverdagssituasjonen. Det kan bidra til lettere å forstå den sosiale og mer komplekse sammenhengen (Yin 2009). Hvor vidt det er forskjell i praktisk gjennomføring de ulike stedene vil ikke studien gi noe klart svar på da den vil foregå i en begrenset del av organisasjonen. Ulikheter i praksis vil derfor ses i forhold til hva hver informant formidler om sin situasjon. Relevante og tilgjengelige data samles inn og relateres til caset (Mehmetoglu 2004).

4.3.2 Utvalg av informanter

I kvalitativ forskning er formålsutvelgning det vanlige. Det vil si at jeg på bakgrunn av caset og problemstillingen velger ut hensiktsmessige informanter som forventes å ha aktuell informasjon. Utvelgningen er en viktig avgjørelse fordi det har implikasjoner for analysen av data, hvilke konklusjoner som kan trekkes og graden av tillit i forhold til disse (Mehmetoglu 2004).

I organisasjonen jeg undersøkte er det store ulikheter mellom enhetene. Det er enheter med døgnkontinuerlig drift og kontrollspenn opp til ca. 85 ansatte. Andre enheter har dagdrift fra kl 8.00 – 15.30 med alt fra 2 – 15 ansatte. Før datainnsamlingen tok til gjorde jeg en vurdering av hvilke enheter og personer som kunne gi informasjon i henhold til problemstillingen. I disse enhetene er det førstelinjeledere som er aktuelle informanter da de berøres direkte og derfor har best forutsetning for å uttale seg. Valget av enheter er gjort på bakgrunn av størrelsen og driftsform. I denne sammenheng vil det si hvor mange ansatte førstelinjeleder har personalansvar for. Et skille mellom størrelse er viktig da funn fra tidligere studier antyder at det kan ha betydning. Jeg valgte førstelinjelederen som har enheter med døgn drift og kontrollspenn fra 40 -85 ansatte. I tillegg valgte jeg en informant fra enhet med dagdrift og kontrollspenn på 12 ansatte. Det var for å få et inntrykk av eventuelle ulikheter. Alle informantene må ha vært i den nåværende lederrollen minimum siden 2010. Grunnen til det er at de må ha kjennskap til lederrollen før implementeringen av ny HR praksis og ha erfaring med tiden etter implementeringen. Det er nødvendig for å ha et grunnlag å uttale seg på om eventuell endring. Ingen av informantene jeg har valgt ut har kortere tid enn siden 2009. Informantene var i alder fra 38 – 54 år.

Jeg så det som hensiktsmessig å få synspunkter fra HR siden i forhold til organiseringsformen og forventninger til førstelinjelederens utførelse av HR arbeidsoppgaver. Informant fra HR ledelsen ble strategisk valgt fordi jeg ønsket informasjon om ny HR praksis sett fra et overordnet ståsted. Hva hensikten er og hva forventningen var fra toppledernivået.

Jeg intervjuet først informantene fra førstelinjen. Til sist intervju med HR ledelsen. Grunnen til denne rekkefølgen var fordi implementeringen av ny HR praksis er blitt ansett som toppstyrt. Det har også vist seg en del reaksjoner på at stadig nye oppgaver blir overført til førstelinjelederne i organisasjonen. Jeg antok det ville komme frem informasjon fra førstelinjeledere som kunne være av interesse å ta med i intervju med HR ledelsen.

Tilgang til informanter og steder har foregått på en noe uformell måte ved at jeg har tatt direkte kontakt pr telefon. Denne muligheten skyldes at jeg kjenner organisasjonen og har lettere tilgang til personer. Jeg presenterte studien for de aktuelle informanter og spurt om de ville la seg intervju. Alle var positive. Samtlige informanter fikk intervjuguiden tilsendt på forhånd via mail og ble også informert om anonymitet i undersøkelsen.

Det har vært forholdsvis enkel tilgang til å hente ut ønsket informasjon og dokumentasjon selv. Siden jeg forsker i egen organisasjonen har jeg bevisst valgt enheter og informanter som jeg har lite kontakt med til vanlig. Dette for å redusere nærheten mellom forsker og informant. Jeg har gjort et strategisk valg av informanter ut fra hva jeg vil ha svar på (Mehmetoglu 2004).

4.3.3 Intervju

Et kvalitativt forskningsintervju har til hensikt å forstå verden ut fra informantenes ståsted på bakgrunn av deres erfaring og opplevelser (Kvale et al 2006). I min studie søker jeg en forståelse av betydningen ny HR praksis har for førstelinjelederne. Ny HR praksis vil si Personalportalen og Gat med tilhørende elektroniske systemer organisert etter en HR Shared Service modell.

For å få en beskrivelse og forståelse av dette velger jeg derfor intervjuer med førstelinjeledere og HR ledelse. Det kan bidra til å forstå handlingene i henhold til den konteksten førstelinjelederne er i (Mehmetoglu 2004). Jeg er opptatt av å innhente beskrivende og utfyllende data om hverdagssituasjonen for å utvikle forståelse.

Intervju kan være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert. Jeg foretar semistrukturert intervju. Det innebærer å utarbeide en intervjuguide med temaer relatert til problemstillingen og forhåndsbestemte spørsmål. I tillegg vil det være rom for utdypende spørsmål og en mer åpen samtale. De samme spørsmål og temaer tas opp med alle informantene. Ved å snakke rundt temaer kan det gi dybde. De standardiserte spørsmålene sikrer en viss likhet slik at det blir mulig å sammenligne informantene. Fordelen med semistrukturert intervju er at det gir mulighet for variasjon etter situasjonen og behov for avklaringer. Skulle jeg valgt et strukturert intervju vil spørsmålene være faste og ikke mulighet for å utdype og stille tilleggsspørsmål (Mehmetoglu 2004). I min undersøkelse vil det være hensiktsmessig å ha mulighet for utfyllende informasjon. Grunnen er at i en stor og kompleks organisasjon kan situasjonen være ulik hos forskjellige førstelinjeledere som er viktig å få frem.

Intervjuene foregikk på arbeidsstedet til informantene. De fikk mulighet til selv å bestemme sted som var best egnet for dem. Det ble valgte møterom hvor vi fikk sitte uforstyrret. Kvale et al (2006) sier at å få til en god atmosfære og intervjusituasjon slik at den som intervjues føler seg trygg nok til å snakke fritt er vesentlig for å samle data.

For å komme i en god dialog snakket vi først litt uformelt om hverdagslige ting. Jeg forklarte deretter litt om undersøkelsen, intervjuet, informantens anonymitet samt at jeg ønsket å bruke taleopptak under intervjuet. Fra mitt ståsted opplevdes det som en tillitsfull og god atmosfære ved hovedsakelig alle intervjuene. Det skal nevnes at i det første intervjuet opplevde jeg at kommunikasjonen med informant var mer overfladisk.

Kvale et al (2006) sier at intervjupersoner er forskjellige med grad av samarbeid og motivasjon, veltalighet og kunnskap. Han sier også at intervjueren trenger øvelse i å intervjuer fordi det må gjøres raske valg underveis om tolkning og oppfølgings spørsmål. Intervjueren får selvtillit gjennom å praktisere. Jeg ser at min erfaring med intervju var liten. I forkant gjennomført jeg kun ett prøveintervju og ser i ettertid at det ville vært nyttig å legge mer tid i en slik forberedelse.

4.4 Analysering av empiriske data

Jeg vil redegjøre for fremgangsmåten med å analysere de dataene som er samlet inn. Analyse handler om det som vanligvis kalles koding. Det vil si å bearbeide rådata til et konsept eller kategorier. Koding er mer enn å opplyse om konseptet eller å lage en liste av koder. Det handler om interaksjon med data ved å bruke teknikker, stille spørsmål og lage forbindelser mellom data (Corbin og Strauss 2008). Selv om det en stegvis fremgangsmåte er et viktig poeng at det også er en sirkulær prosess i bearbeidelsen av dataene (Mehmetoglu 2004).

Analysering av data i kvalitativ forskning kan gjøres på flere måter. Det er ingen klare regler for dette. En måte er å ta utgangspunkt i helheten dataene utgjør og velge visse hovedtemaer som skal belyses. Forskeren må selv være engasjert i konstruksjonen av sin egen analysemåte (Mehmetoglu 2004). Stegene i den kvalitative fremgangsmåten jeg har støttet meg til er først innsamling og transkribering av data. Deretter utvikling av koder, kategorier og begreper eller temaer. Det sentrale i datamaterialet blir behandlet gjennom en prosess med en tematisk organisering etter intervjuguiden (Johannessen et al 2006). Dette har dannet rammen for hvordan jeg har gått frem, samtidig som det innenfor rammen har foregått en dynamisk og tilpasset analyse og tolkning av datamaterialet.

Dataene som var samlet inn ble transkriberte rett etter intervjuene. For å klargjøre utgangspunkt knyttet bearbeidelsen av det transkriberte datamaterialet, så jeg først på problemstillingen og målet med studien. Jeg lyttet så til opptakene på nytt og leste gjennom det transkriberte materialet flere ganger. Det gjorde at jeg ble godt kjent med materialet og fikk et mer helhetlig og klarere bilde. Temaene i intervjuguiden dannet hovedinndelingen for det transkriberte materialet.

Jeg startet så med en koding av dataene i form av merking og understrekning av viktige ord og setninger. I tillegg skrev jeg ned viktige poenger. Sentrale setninger og ord dannet konsepter som jeg vurderte, og deretter samlet i ulike kategorier med relasjoner til temaene. Et eksempel er konseptet delegering som kom frem på bakgrunn av flere utsagn hvor det ble snakket om administrative oppgaver og lederrollen. Dette samlet jeg i kategorien lederrolle som igjen ligger under temaet stillingsinnhold. Johannessen et al (2006) sier at for å få tak i meningsinnholdet i dataene er det vanlig å organisere datamaterialet i kategorier. Det gir videre oversikt over de viktigste temaene.

Jeg gikk så igjennom teorien i teorikapitlet og satte opp sentrale punkter som jeg sammenholdt med kategoriene innenfor temaene fra datamaterialet. Grunnen til dette var for å se om det sentrale i teorien var å finne i det innsamlede datamaterialet. Temaene fra intervjuguiden ble noe endret på bakgrunn av analyseringen av materialet.

Jeg gjennomførte til slutt intervjuet med HR informanten og hvor empirien fra FLL var sentralt. Analysen av datamaterialet ble noe enklere da det kun var ett intervju.

4.5 Metodiske refleksjoner

Bruk av fremmede begreper kan skape begrepsmessig avstand i intervjusituasjonen. Shared Service organisering og HR transformasjon er ikke begreper som er kjent i organisasjonen. Jeg har derfor valgt å bruke betegnelsen ny HR praksis i istedenfor HR Shared Service organisering eller HR transformasjon. Ny HR praksis vil si personalportalen og Gat tilknyttet IT systemer og organisert gjennom sykehuspartner. Denne forklaringen er også presentert innledningsvis i intervjuguiden som informantene tilsendt på forhånd.

Jeg har valgt å presentere informantene samlet for å redusere risiko for gjenkjennelse. Opplysninger om demografiske data er diskutert med veileder i forhold til nytten av å ha det med kontra risiko for gjenkjennelse. Intervju av 8 informanter gjør at de lettere kan identi-

fiseres når flere demografiske data foreligger. Kjønn og alder sammen med antall år i lederstillingen kan til sammen øke risiko for gjenkjennelse (Kvale et al 2006).

Underveis i intervjuene har jeg gjort meg tanker om konsekvenser for informantene ved å la seg intervju og bidra med informasjon til studien. Graden av sensitive opplysninger som kommer frem under intervjuet må jeg vurdere med tanke på hvor vidt det skal tas med som informasjon (Kvale et al 2006).

4.5.1 Min rolle i forskningsfeltet

Å være bevisst sitt eget ståsted i forskningsøyemed er nødvendig for å kunne være så objektiv som mulig. Fra et generelt perspektiv påvirkes min tenkning og forståelse av den livserfaring, studieerfaring og arbeidserfaring jeg har sammen med det å formes av samfunnet jeg er en del av.

Et faktum i denne studien er at jeg forsker i egen organisasjon. Jeg har vært ansatt i organisasjonen i 12 år. De siste 5 årene som førstelinjeleder og altså samme nivå som informantene i undersøkelsen. Jeg har også deltatt i implementeringsprosjektet av ny HR praksis i denne organisasjonen. Disse faktorene vil kunne ha betydning i studien og jeg forsøker derfor å være bevisst på dette i undersøkelsen og drøftingen.

Helseforetaket er en stor organisasjon. Jeg har derfor hatt mulighet til å forta intervju blant informanter som ikke er nære kollegaer og som jobber ved andre sykehus. Det kan også påvirke informantenes svar at forskeren er ansatt i virksomheten. Tiltak for å forebygge at informantene gir svar de tror er ønskelig er nødvendig å være bevisst på (Mehmetoglu 2004). Det kan være å presisere sin egen objektivitet overfor informanten, men det forutsetter at jeg selv har tenkt gjennom og diskutert dette.

Det har både positive og negative sider å kjenne til praksis og fagspråket. Det positive som jeg erfarte er at spørsmål kan bli mer målrettet og det som ikke er direkte relevant for undersøkelsen kan sorteres ut. Men den andre siden av dette er at det motsatte kan skje. Viktig informasjon blir ikke fanget opp fordi objektiviteten ikke er stor nok (Repstad 2006).

Under intervjuene var min egen evne til objektivitet noe jeg kjente som en utfordring og måtte hele tiden være bevisst på. Det å forbli i forskerrollen under intervjuene og også i analysering og tolkningen måtte jeg minne meg selv om underveis. Repstad (2006) sier at det kan være en risiko at en stoler for mye på egen oversikt, men også at de som intervjues er utydelige fordi de tror du skjønner hva de mener. Min egen kjennskap til undersøkelses-

feltet er forholdvis god. Av den grunn var det av betydning å være bevisst på at data jeg samlet inn ikke kun støttet en oppfattelse jeg selv, bevisst eller ubevisst har. Som forsker har jeg forsøkt å forholde meg kritisk til min egen tolkning og resultater.

Validere handler om å kontrollere (Kvale 2006). Det å skape en troverdighet til at resultatene er sanne (Mehmetoglu 2004). Det kan gjøres ved å bruke flere forskningsmetoder i form av triangulering og la informantene lese gjennom bearbeidet data. Jeg har ikke gjort dette, men har diskutert funn med veileder som har stilt kritiske spørsmål til empirien. Forskning og case som motbeviser mine funn har jeg også vært opptatt av å finne.

Jeg har beskrevet fremgangsmåten og de valg som er tatt underveis i studien slik det skal være mulig for andre å etterprøve og bekrefte mine resultater. Jeg kan ikke være sikker på at andre hadde fått de samme svar hos informantene som meg. Det kan være at de oppfatter ting annerledes enn meg eller at informantene gir annen informasjon til en ukjent forsker.

Et kritisk syn på egen forskning har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom denne studien. Det har vært nødvendig å diskutere min forskerrolle med veileder underveis i datainnsamlingen og under analysen av data. Veileder har stilt kritiske spørsmål som har vært nyttig. Det har hjulpet meg til å være mest mulig objektiv.

5. Empiri

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere fremgangsmåten for å analysere de innsamlede data og deretter en oppsummering av de empiriske funn knyttet til problemstillingen. Disse funnene vil bli sentrale i neste kapittel hvor teori og empiri drøftes.

Dataene jeg har samlet inn skal gi svar på forskerspørsmålet der formålet er å se på hvilken betydning ny HR praksis har for førstelinjeledernes rolle. En tidsperiode på 3 år siden implementeringen av Personalportalen er vektlagt i undersøkelsen. I tillegg er innføringen av nytt arbeidsplansystem gjennom Gat sammen med større grad av integrering mellom disse IT systemene av betydning.

5.2 Presentasjon av data

Under bearbeidingen av de innsamlede data har det kommet frem tre hovedtemaer som har betydning for førstelinjelederne.

- Lederrollen endres på bakgrunn av flere administrative HR oppgaver og økt bruk av IT systemer. Spesielt fremheves ansvar for lønn, registrering av ansatte inn i personalsystemet og opprettelse av tilganger.
- Kompetanse og informasjon i tilknytning til bruk av elektronisk HR system. Hvordan FLL bruker muligheten i systemet og hvor oppdatert FLL er om endringer og nye løsninger.
- Kanaler og støttefunksjoner gjennom elektronisk HRM. Hvordan selvbetjeningsfunksjon, kundesenter, ekspertenheter og lokal HR har av betydning for FLL.

Først skal jeg gå gjennom de tre punktene og presentere informantenes opplysninger om hvilken betydning disse har for førstelinjeledere. Deretter vil jeg ta frem informantenes syn på hvordan HR arbeidet kan organiseres for at det skal fungere best mulig. Innsamlet data fra HR ledelsen i organisasjonen vil bli presentert til slutt.

I presentasjonen av data vil også informantenes egne fortellinger være viktig å få frem. Jeg vil derfor bruke sitater fra intervjuene underveis i fremstillingen.

5.3 Lederrollen i endring

Førstelinijelederne sier de har en stillingsbeskrivelse som er utarbeidet på overordnet nivå i organisasjonen. I tillegg har enkelte av informantene en lederavtale som er utarbeidet mellom FLL og dens nærmeste overordnede. Dette er en avtale som er spesifikk for den enkelte og skal gjennomgås en gang i året. Ikke alle har etablert en lederavtale. Det som fremkommer i stillingsbeskrivelsen er generelle områder og oppgaver som førstelinijeledere har ansvar for. Betegnelser som overordnet ansvar, bistå med, bidra til, påse at, legge til rette for og helhetlig tenkning. Det som fremstilles med tydeligere uttrykk er at FLL skal utøve personalledelse, disponere personalressurser og ha systematisk oppfølging av ansatte med blant annet årlig medarbeidersamtale (Stillingsbeskrivelse). FLL informantene sier de i hovedsak er kjent med hva som er deres ansvar i det administrative arbeidet.

Den nye HR praksisen har medført en god del nye administrative arbeidsoppgaver for førstelinijeledere i følge informantene. Tidligere hadde de mer tid til å være i det operative og direkte oppfølging av ansatte fordi HR stab gjorde mer administrativt arbeid som FLL nå må gjøre selv.

Tidligere var jeg mer ute. Tok kanskje en vakt selv også for å holde meg oppdatert og for å se hva som skjer. Kunne tenkt meg og vært mer ute enn det jeg er i dag. Informant C

Opplevelsen av endring i lederrollen på bakgrunn av ny HR praksis er noe alle FLL meddelte. Hvor stor grad de oppfattet at rollen var endret varierte derimot noe. Endringen handlet om flere administrative arbeidsoppgaver og mer tidsbruk foran PC da administrative oppgaver er knyttet til elektroniske løsninger. Administrative HR oppgavene handler om videreføring av arbeidsforhold, økt grad av dokumentering ved sykefraværsoppfølging, lage handlingsplaner, oppfølging av varsellister med frister for oppgaver i personalportalen, arbeidsplanlegging, overføring av lønn og tillegg, oppdaterer, registrere og kontrollere at systemene stemmer. Samtlige informanter sier at i den tiden de er på kontoret så sitter de med arbeid foran PC. Tidligere gjorde HR stab mye av dette arbeidet. Selv om en kan anta at elektroniske løsninger skal effektivisere så er oppgavene blitt flere for FLL og arbeidet er systembundet.

5.3.1 En synlig og tilgjengelig leder

Informantene mener at de ser det som viktig å være synlige og tilgjengelige for sine ansatte. Ha en god dialog, se dem og følge med i det som foregår i de ansattes daglige arbeid. De opplever derimot at tiden til personalet er blitt mye mindre. Det kommer frem at FLL er

bevisst på dette og alle formidler at de har avsatt tid og treffer personalet fast hver morgen. 5 av 8 informanter hadde en kort samling på 5 – 10 minutter med personalet om morgenen. 3 av informantene snakker uformelt med personalet om morgenen og 2 av disse passer i tillegg avdelingen mens personalet har rapport. Dette var også vanlig før ny HR praksis ble innført, men de formidler å være mer bevisst på viktigheten av de faste møtepunktene nå enn tidligere.

*Jeg ønsker å være en synlig. Det er viktig å se personalet så mye at de opplever å bli sett.
Informant H*

Før var jeg mer ute i avdelingen. HR hadde oversikten og jeg kunne ringe og spørre. Har fått mindre tid nå til personalet. Informant A

Synes det er viktig å være innom avdelingen på morgenen, merker fort hvordan dagen er. Viktig at jeg er der på morgenen for å informere om aktuelle ting og fange opp det som rører seg blant personalet. Informant C

5.3.2 Ledernes tidsfordeling

Slik jeg forstår informantene formidler de at det som er av størst betydning ved den nye HR praksis for førstelinjelederne er den økende mengde administrative arbeidsoppgaver. I hvor stor grad de blir sittende med administrativt arbeid kan på bakgrunn av informantenes opplysninger avhenge av flere forhold. Kontrollspennet kan ha betydning, om det kun er dagdrift eller døgndrift, hvilke oppgaver som delegeres. Dette er vist i figur 4.

Informant	kontrollspenn	Drift	Tid pr. dag på adm. oppgaver fordelt i %
G	12	Dag Poliklinikk	30/70
A	40	Døgn	70/30
E	40	Døgn	80/20
B, F, H	50 - 55	Døgn	80/20
C, D	60 - 85	Døgn	90/10

Fig. 4 Data om informantenes kontrollspenn, hva slags drift de leder og tiden de bruker pr dag på administrative oppgaver. Brøken viser administrative oppgaver kontra tiden som brukes til personalledelse.

Informant	Bruker Gat	Bruker PP
G	3 dager pr uke	Daglig
A	Daglig	4 dager pr uke
E	Daglig	Daglig
B, F, H	Daglig	Daglig
C, D	Daglig	Daglig

Fig. 5 Informantenes bruk av Gat og Personalportalen (PP).

Gat er det elektroniske arbeidsplansystemet og vaktbok som viser hvem som er på jobb til en hver tid. Denne skal oppdateres hver dag. Personalportalen inneholder alle personopplysninger og skjemaer med veiledning og håndbok. De fleste informantene, med unntak av en, er inne i Gat og Personalportalen daglig. Dette er samme informant som vil være mer operativ enn administrativ leder.

Informanten med lederspenn på 12 ansatte og drift på vanlig dagtid fra kl. 8.00 – 15.30 sier det er lite administrativt arbeid i personalportalen. Lederen jobber mye med direkte pasientarbeid i tillegg til å være FLL. Informanten opplever at det er for lite tid til å gjøre administrativt arbeid. Vedkommende er inne i personalportalen daglig for å se om det ligger oppgaver der. I perioder med langtidssykemeldinger og svangerskapspermisjoner er det er noe mere rapporteringsarbeid i personalportalen. Arbeidsplansystemet Gat og ansvar for lønn er enkelt og uproblematisk da det er fast lønn for dagtidsansatte som gjerne er i lange arbeidsforhold.

Administrativt arbeid i Gat gjør jeg 3 dager i uken. Samler opp og etter registrerer det som har vært av fravær og innleie av personale. Sitter noen dager etter jobb for å gjøre administrative HR oppgaver hvis jeg har blitt mye opptatt med operativt arbeid. Får sitte i fred uten forstyrrelser på kveldstid. Informant G

Leder med et lederspenn på ca. 40 ansatte anslår en tidsbruk på 70/30 og 80/20 for administrative oppgaver kontra andre lederoppgaver. FLL med ca. 55 ansatte anslår fordeling 80/20 på administrative oppgaver og informant med ca. 85 ansatte anslår 90/10 fordeling av administrative HR oppgaver og annet direkte personalarbeid. Samtidig kan dette også være personavhengig slik det viser seg for de med 40 ansatte som anslår ulik fordeling. En av informantene sier også noe om dette:

Kunne sikkert brukt mer tid på personalportalen, men da hadde jeg blitt mer administrativ leder. Forskjellig hvor mye tid ledere bruker i portalen. Noen sitter mye med den og setter seg inn i ting. De leser seg opp og sier til meg hvorfor går du ikke og leser i portalen? Jeg velger heller å ha litt mindre kontroll for å kunne følge opp mer ute i posten. Synes ikke dette er det viktigste å drive med. Tar skippertak ved lønn. Informant A

Jeg tar alltid et morgenmøte med personalet deretter sitter jeg på kontoret resten av dagen og holder på med administrative oppgaver. Lite tid ute i avdelingen. Tidligere var jeg mer ute og tok av og til en vakt selv for å holde meg oppdatert og for å se hva som foregår. Kunne tenkt meg og vært mer ute enn det jeg er i dag. Informant C

Det er en forskjell, men jeg kan ikke si at det er stor forskjell på administrative oppgaver. De som har sittet lengre i stillingen sier det er større forskjell enn det jeg opplever. Informant E

Ja det er stor endring i rollen. Kan ikke sammenlignes med for 10 år siden. Etter at personalportalen kom bruker jeg mye tid på kontoret. Sitter foran PC hele dagen. Er noe hele tiden. Hvis jeg går inn på kvelden hjemmefra så er det nye oppgaver. Ansatte som søker om forskjellige ting som registreres både i gat og personalportalen. Informant D

Informantene opplyser at de jobber med administrative HR oppgaver hjemmefra på kvelden. Tiden de bruker på dette er noe varierende. Antatt gjennomsnittlig tid i tillegg pr uke er fra 2 timer til ca. 10 timer. Det er mest for de med flest ansatte. Et få tall registrer timene de jobber hjemmefra som avspasering eller overtid. Sitter de på arbeidsplassen skriver de avspasering.

Sitter på kveldstid og gjør administrative oppgaver i Gat og Personalportalen. Informant C

Blir ofte en time eller to til på kvelden. Skriver det ikke opp. Er noe hele tiden. Når jeg går inn på kvelden så er det nye oppgaver. Informant D

5.3.3 Administrative HR oppgaver av betydning for FLL

Gjennom intervjuene har det vist seg at alle informantene i stor grad er opptatt av ansvaret de har for lønn til ansatte. Lønn i form av fast lønn og faste tillegg. Av alle de administrative oppgavene FLL nå har ansvaret for er lønn det som ser ut til å være mest krevende og har aller mest betydning. Samtlige informanter formidler en tydelig bekymring for at det skal være feil med lønn og tillegg. Flere eksempler trekkes frem. De opplever mange

spørsmål om lønn og det er ofte vanskelig å svare på fordi leder heller ikke forstår hva som er feil. Alle informantene sier det er vanskelig når kundesentret henviser til nærmeste leder hvis ansatte har spørsmål om lønn. Lederne må ta kontakt med kundeservice for å få hjelp. Dette er tidkrevende og saker kan pågå i mange dager før den er løst. Lederne har ikke tilgang til ansattes lønnslipp og ansatte må derfor selv ta med denne hvis de har spørsmål om lønn.

Den største ulempen er ansvaret for lønn. Det er mange spørsmål fra ansatte. Informant A

Vanskelig dette med lønn synes jeg. Er det problemer så sier kundeservice at du skal gå til nærmeste leder. Leder ser ikke lønnslippen engang. Vi forvalter mye penger og synes det nesten er litt skummelt. Det oppstår feil som du ikke forstår at skjer. Feil med tillegg. Informant C

Et eksempel er konteringslister som viser at en person får 200 000 kroner utbetalt. Når jeg spør kundeservice så får jeg til svar at de får det ikke utbetalt. Dette er urovekkende for det ligger jo der. Det er en feil der, men de sier det stopper på siste instans før utbetaling. Er en del feil på lønn. Plutselig er tillegg borte, og det er mye forskjellig tillegg på ansatte hos meg. Det står ikke på varsellisten at tillegg vil bli borte hvis for eksempel stillingsforhold flyttes eller andre endringer skjer. Det er problematisk. Informant C

Ansvaret for lønn oppleves som en byrde for FLL og de er opptatt av at det ikke må oppstå feil.

En annen oppgave som informantene fremhever av betydning for mengden administrativt arbeid er rent registreringsarbeid for å få personer inn i systemene. Det vil si at de får brukernavn, passord og tilganger til datasystemene. FLL som har studenter i praksisperiode sier de har mye arbeid med å registrere inn studentene i personalportalen for at de skal få de tilgangene de trenger.

Det som også trekkes frem er en generell opplevelse av å ha mye å passe på av administrative oppgaver i systemene. Varsellistene må ses over jevnlig for å se om noe må gjøres i henhold til arbeidsforholdene.

Må passe på hele tiden. Hvis jeg prioriterer å være ute blant personalet og tenker at jeg kan ta igjen administrative oppgaver en annen dag så kommer jeg på etterskudd og det blir stress for å ordne opp i ting. Informant F

5.3.4 Delegering

Informantene velger noe forskjellig med tanke på hvilke oppgaver de delegerer og til hvem de delegerer. Det er ifølge informantene ingen overordnede føringer for hva og til hvem leder kan delegere oppgaver. Noen delegerer pasientlogistikk og innleie av vakter til postsekretær, andre delegerer referatskriving, oppdatering av lister og i ett tilfelle var også varsellisten i personalportalen delegert. Andre har en hjelpepleier som er frikjøpt til å sørge for oppdekking av ledige vakter og lage arbeidsplaner i Gat. Noen har en assisterende eller fagansvarlig som gjør dette. Pasientlogistikk var FLL sin jobb hos to av informantene. En informant sier også at vedkommende delegerer noe til sin overordnede av administrative oppgaver. Det kan være oppdatering av prosedyrer og svar på tilsyn.

Hos alle informantene var det opprettet stillinger for fagansvarlig som fikk delegert ansvar for oppfølging av den faglige kvaliteten i enheten. Oppgaver som kan nevnes er faglig oppfølging av nyansatte og fagutvikling i enheten, opplæring og undervisningsansvar og ansvar for teknisk utstyr.

Må stole på at de som har fått delegert fagansvaret har kontroll på det. Er et savn og ikke å ha faglig oversikt, men må nok innstille meg på mer administrativt arbeid og sette meg mer inn i det. Informant E

Ingen informanter delegerte lønn og administrative oppgaver i personalportalen da alle så det som utenkelig på grunn av behovet for kontroll og oversikt. En informant nevnte også sensitive opplysninger rundt sykefravær som ligger i personalportalen og derfor er det vanskelig å gi tilgang til andre personer utenom leder. Helheten og avhengigheten mellom Gat og Personalportalen påpekes også som en årsak til at det er vanskelig å delegere. Du må ha oversikt på begge systemene.

Registrering av studenter er en oppgave de mente kunne delegeres til merkantilt personale.

Jeg får mellom 15 og 18 studenter fire ganger i året og det tar ca. 3 timer til registreringer for hver gang. Informant D

5.4 Kompetanse og informasjon

Alle informantene har hatt én dags opplæring da personalportalen ble innført. Men det kommer frem at dette ble oppfattet å handle mest om å bli kjent med systemet. Flere informanter sier de ikke har hatt opplæring om hvordan de konkret går frem med utfylling av skjemaer og veiledning i personalportalen. Det er derfor mye de må finne ut av selv. To

andre informanter har i etterkant deltatt på kortere undervisninger som har vært relatert til utvalgte områder. Opplæringen i Personalportalen oppfattes å ha vært mangelfull og uklar i forhold til hvordan ting skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Opplæringen i ny Gat derimot har vært bra i følge flere informanter.

Har ikke hatt detaljert opplæring, men finner ut etter hvert. Har vært noe fellesundervisning underveis ellers lært mye på egen hånd. Det jeg har lært meg kommer av egenerfaring. Selv om jeg har gått kurs. Informant C

Opplæring for å forstå og få større innsikt i helheten av lønnsarbeid har vært etterspurt av FLL. Det er gitt opplæring i hvordan godkjenne og overføre variabel lønn og faste tillegg. Fast lønn er knyttet til arbeidsplansystemet og at arbeidsavtaler er registrert riktig og til riktig tid.

Oppgaver er flyttet til de som ikke har kompetanse fordi HR skal gjøre andre oppgaver. Hvordan kan det være mening i å flytte oppgaver som lønn og tillegg til de som ikke har en arbeidssituasjon som gir fred og ro til å gjøre arbeidet riktig. Informant B.

En oppfatning som er felles for informantene er at de opplever mangel på informasjon om endringer i Personalportalen. De får gjerne vite om endringer ved en tilfeldighet. Fordi andre sier det eller at de oppdager det i forbindelse med administrative saker. Eksempel er at FLL har fått ansvar i forbindelse med ansatte som skal søke om KLP. Dette er et nytt ansvarsområde. Informanten sier de ikke var klar over at de hadde fått denne oppgaven.

En ansatt kom til meg og sa at hun hadde snakket med HR og var blitt fortalt at det var min jobb å melde fra til kundeservice at det skulle søkes om KLP. Informant H

Synes det er lite informasjon. I personalportalen endrer skjemaer seg uten at det blir varslet om det. Er ikke lett å være den som for eksempel skal veilede ved svangerskapspermisjon når du ikke vet det selv. Informant A

Det er greit å ha mer HR ansvar, men ønsker meg mer erfaring. Informant E

Må lære ting selv, alle lærer på egen hånd og leter etter informasjon. Er det lenge siden du har vært borti et spesielt tilfelle så må du lete. Informant B

Kompetanse og informasjon formidles fra informantene som noe de ser i sammenheng. De hevder å forstå systemene og være fortrolige med dem. Er det noe de ikke vet så søker de

opp informasjon elektronisk eller kontakter lokal HR. Dette gjør også at de forbedrer sin kompetanse i bruk av personalportalen og Gat.

5.5 Kanaler og støttefunksjoner

Systemets organisering og funksjonalitet med kundesenter, ekspertenheter og lokal HR har betydning for FLL opplevelse av effektivitet og god flyt i henvendelser og saker. Hvordan selvbetjening gjennom elektroniske løsninger knyttet til disse tre kontaktpunktene fungerer er undersøkt med informantene.

FLL sier de anså innføringen av personalportalen som en fordel ved at det ble mer oversiktlig og enkelt med elektroniske skjemaer istedenfor papir. Ville slippe arkivering av papirer i forhold til ulike søknader og egenmeldinger. De hadde forhåpning om at det ville lette hverdagen. Informantene trekker frem flere fordeler ved personalportalen.

Synes det er mange fordeler ved at du kan finne informasjon om ansatte, ferieoversikt og kan lete opp det du trenger av opplysninger eller informasjon. Informant E

Fordelen med portalen er at du har en bedre oversikt over stillingsstørrelser og hvor folk jobber. Du får beskjed om når arbeidsavtaler går ut og varselistene er sånn sett en fordel. Blir også tvunget til sykefraværsoppfølging. Alt du gjør blir dokumentert. Reiseregninger er mye bedre å få elektronisk. Informant C

Når det gjelder bruken av kundesenter, ekspertenheter og lokal HR sier alle at det går tregt når de bruker kundesentret. Saker som meldes inn tar mange dager før de blir løst. Det oppleves ikke effektivt og FLL må eventuelt ringe og mase for å få løst saker. Et annet problem er den elektroniske kommunikasjonsformen. Informantene sier svaret de får på innmeldte saker til kundesentret ikke alltid er forståelig. Hva betyr dette svaret? Saken blir lukket og ansett som løst fra kundesentret. Da må lederne på nytt kontakte kundesentret pr mail eller telefon for å undersøke saken videre. Når det oppstår feil med for eksempel lønn er det tidkrevende og tungt å løse gjennom kundesentret.

Kanalene brukes på noe ulik måte. En informant sender alltid mail til kundeservice fordi det tar lang tid å vente på svar i telefonen. En annen sender også mail til kundeservice, men sier det tar tid før saken blir behandlet. Skjema «andre meldinger» hevdes og kunne bli liggende i et par uker. En tredje informant kontakter kundeservice hovedsakelig via telefon fordi det oppleves å gå raskere og lettere å formidle muntlig enn å forklare en sak via mail. Flere informanter sier de kontakter HR lokalt for å få hjelp da de tror at de har bedre

kontakt med eksepertenheten. En av informantene sier at vedkommende alltid sender skjema til HR lokalt og får deretter beskjed om at det er sendt feil skjema.

Det hender da at de gjør oppgaven hvis det ofte blir feil fra oss lederne. De kan det bedre og vi er lykkelige over at vi ikke kan det bedre. Informant A

Det kommer også frem fra en informant at det er bakveier for dem som kjenner ansatte på gamle lønnsavdelingen. Men informanten har opplevd at dette nå er blitt vanskeligere å få til. En annen informant sier også at i begynnelsen var det mulig å kontakte noen utenom systemet, men nå har vedkommende fått beskjed om å gå riktig vei. Disse kontaktpersonene som etter ny HR organisering tilhører eksepertenheten kan ikke kontaktes direkte. Det må meldes inn som en sak hvor kundesenteret oppretter kontakt mellom leder og en aktuell person hos ekspertenhet.

Jeg sender mail til kundeservice, men synes ikke jeg får svar og hjelp som jeg trenger. Er det feil på lønn så kan du ikke vente i 14 dager, da må du bruke noen bakveier for å få det gjort. Informant C.

Må be om å få snakke med den jeg ønsker hvis det er en spesiell sak som pågår. Kontakter også HR lokalt fordi jeg tror de har bedre kontakt inn mot eksepertenheten. Informant D

Samtlige informanter fremhevet at lokal HR gjør registreringer av nyansettelser for dem i personalportalen. Dette er noe FLL verdsetter.

5.6 Bakgrunn for ny HR praksis

Organisering i en felles HR serviceenhet var et initiativ fra Regionalt helseforetak (RHF) i følge HR informanten. Det hadde sammenheng med fusjoneringen av to selvstendige Regionale helseforetak til ett stort felles helseforetak. I det ene RHF var det allerede en serviceenhet tilknyttet personalportalen. Denne konstruksjonen ble implementert i hele organisasjonen etter fusjoneringen. Ledelsen i RHF ønsket å standardisere og samle HR tjenestene slik at det ble høyere kvalitet til brukerne.

Menneskelige ressurser er noe mer enn lønn og arbeidskontrakter. Det er møte mellom pasient og ansatt og hvor HR skal være på en strategisk side. Informant HR

HR informanten viste til styresaker om ny HR praksis.

Styresak 108-2008 sier om organisering i HR serviceenhet at det skal forbedre styringsinformasjonen for å gi overblikk og kontroll samt sikre god og effektiv planlegging av ressursene. Økonomiske gevinster skal oppnås gjennom kostnadseffektivisering innenfor HR området. Videre står det at formålet med ny HR praksis er å gi ledere og ansatte et selvbetjenings system med prosess og regelverkstøtte gjennom elektroniske systemer. Det vil gjøre at alle data kontrolleres når de registreres inn og saksbehandling som tidligere ble gjort i etterkant kan reduseres.

I helseforetaket ble det i følge HR informanten påbegynt en planlegging for å etablere HR profesjonen på et mer strategisk nivå før den nye HR praksisen ble implementert.

Prosjektet med en felles tjenesteenhet for HR administrativt arbeid satte derimot fart i tenkningen rundt en HR transformasjon. HR informant

HR som tjenesteleverandør i denne organisasjonen handler om mer enn lønn og administrativt arbeid. De skal gi en HR støtte som er tydelig og profesjonell i håndtering av refusjoner, sykefravær, kompetanse styring og rekruttering. HR jobber for å gjøre linjeledere godt utrustet for sin lederhverdag. I det ligger det lederutvikling i form av blant annet kurs og lederveiledning

5.6.1 Administrative HR oppgaver for FLL

HR informanten sier det er store utfordringer med operative og administrative lederoppgaver og ansvar. Et kontrollspenn på 70 – 80 ansatte er ekstremt stort. Det å få tid til å drive ledelse i hverdagen der personalet er og samtidig skulle gjøre mange administrative oppgaver er svært utfordrende. Det er kompliserte vurderinger. Informanten viser til prosjektet i 2012 som så på FLL sin arbeidshverdag. Anbefalingen fra prosjektet var at det må avklares forventninger og rammer som gjelder for FLL stillingen. FLL har en sentral rolle.

Førstelinjeføderer er den viktigeste for organisasjonen fordi det er der det skapes resultater, hvor du sparer penger og bruker penger. Alt skjer der. Informant HR

Førstelinjeføderernes ansvar for lønn er noe HR ledelsen er opptatt av. Det er en god del feil på lønn og det pågår undersøkelser i forhold til dette for å redusere antall feil. Feil oppstår mest hos linjeledere, noe på HR avdelingen og noe tilknyttet service sentret.

Det er forståelig og også kjent at førstelinjefødererne opplever ansvaret for lønn som krevende og det medfører mye jobb når det gjøres feil som det må ryddes i. HR informant

Organisasjonen har minimalt med egne lønnsmedarbeidere. Kun 2-3 stykker er igjen og 21 er tatt ut av virksomheten. Informanten sier det er valgt en løsning med selvbetjening fordi leder vet mest om lønnsdannelsen og hvem som har gjort jobben. Det er et prinsipp som kan høres fornuftig ut, men det fungerer ikke alltid like bra i praksis. Hvordan arbeidsfordelingen skal være og også ansvaret for lønn bestemmes på regionalt nivå i følge HR informant. Virksomheten har i slike beslutningsorganer 1 av 11 stemmer.

Valget om en felles selvbetjeningsløsning legger noen rammer hvor spørsmålet blir hva som kan gjøres innenfor rammen. HR informant

HR ledelsen jobber med å få til flere og bedre opplæringstiltak overfor ledere, bedre støtte, bedre kontrollmekanismer før lønn utbetales og varsler i systemet.

En måte å løse mengden administrative arbeidsoppgaver på innenfor rammens handlingsrom er å delegerer oppgaver i personalportalen foreslår HR informanten. Hvordan andre helseforetak i RHF håndterer lederes økte administrative HR oppgaver er blitt undersøkt. Det viser seg at delegering av administrative arbeidsoppgaver til merkantilt personale foregår i større grad i andre helseforetak enn i dette helseforetaket. Lederne i studiens virksomhet gjør mye av arbeidet i personalportalen og Gat selv.

5.6.2 Kanaler for støtte

Kanalene for støtte til FLL er på noen områder mangelfull i følge informanten. Videre forklarer informanten at i dette helseforetaket ble merkantile støttefunksjoner sentralisert forut for ny HR praksis. Støtten ute hos ledere ble redusert. Den nye HR praksisen forutsetter at det er omvendt i form av støtte ute hos lederne. Virksomheten er effektiv med hensyn til drift, men blir stående i et krysspress. Det er behov for mer merkantilt personale ute, men ressursbruken må kunne forsvares i et valg mellom merkantilt ansatte fremfor pleiepersonell.

Vi har diskutert hva som kan gjøres og sammenlignet med andre helseforetak. En enhet på 70 ansatte har mye ressurser som kan brukes. Man må kanskje omdisponere ressurser på andre områder. Kan for eksempel 0,4 årsverk omdisponeres til å gjøre administrative oppgaver for leder? Det er et dilemma og det er ingen fasitsvar. Informant HR.

Førstelinjelederne var veldig godt fornøyd med gamle personalfunksjonen. I de andre foretakene fikk de en bedre HR leveranse med serviceenheten, mens denne virksomheten opplevde reduksjon i støtte og avlastning til administrative oppgaver.

Vi var godt vant og hadde en svært god funksjon fra før av. HR informant

HR lokalt ser at FLL ha behov for støtte. Samtidig antar HR informanten at opplæring og modenhet gjør at det etter hvert vil fungerer bedre. Det fremheves at skal FLL lære de oppgavene de skal gjøre så må HR ansatte veileder og viser fremfor å gjøre arbeidet for dem. FLL nevner at det ikke alltid er forståelig svar på spørsmål som sendes til kundeservice. Saken defineres som løst uten at FLL opplever at saken er løst. HR ledelsen sier at dette er noe som det jobbes med. De ser på innmeldte og lukkede saker.

HR informanten sier det kan forekomme vandrerhistorier fra problemene rundt innføringen i enkelte deler av organisasjonen. Lang responstid hos kundeservice er fortsatt noe som tas frem. I begynnelsen var denne altfor lang, men ved telefonhenvendelser er den nå ca. 30 sekunder.

Formidling av informasjon om nye oppgaver og rutiner er en stor utfordring sier HR informanten. Det må foregå kommunikasjon fra personalsjef til ledere, informasjon mellom ledernivåene, til tillitsvalgtlinjen og vernetjenestelinjen. HR ledelsen ser helt klart at det er behov for mer kommunikasjon.

5.7 Oppsummering

Informasjonen fra informantene kan oppsummeres i henhold til hovedproblemstillingen.

Hvilken betydning har ny HR praksis for førstelinjeledernes rolle i forholdet mellom personalledelse og administrative oppgaver?

Hvilke utfordringer og muligheter møter førstelinjelederne med den nye HR praksis?

Den nye HR praksis med elektroniske systemer og desentralisering av administrative HR oppgaver medfører at førstelinjeledere får en økt mengde administrative HR oppgaver. Lederne i større enheter, med et stort kontrollspenn, kan bli sittende mye av arbeidstiden med administrative oppgaver foran PC. Den fortløpende kontakten og observasjonen av ansatte i det daglige arbeidet blir redusert. Et spørsmål er om førstelinjelederne må endre sin oppfattelse av rollen ved at de jobber mer administrativt eller om de kan få andre til å gjøre oppgavene. For eksempel delegering til merkantilt personale. Dette er også et spørsmål HR ledelsens informant stiller.

Støttefunksjon basert på selvbetjeningssystem har FLL varierende erfaring med. Noe fungerer bra slik som informasjonsinnhenting og enklere saker som skal løses. Elektroniske

skjemaer oppfattes som bedre enn papirversjon fordi det er lett å søke opp arkiverte skjema og opplysninger om ansattforhold. Ulempen er at det er tidkrevende å lete etter informasjon om eksempelvis regler og rutiner. Samtidig øker det kompetansen hos FLL fordi de lærer gjennom å bruke systemene.

Ansvar for lønn formidles som tyngende for førstelinjelederne. På bakgrunn av det foreslår flere av informantene at en forbedring ved den nye HR praksisen ville være å ha en ansvarlig person for lønn. En som er plassert lokalt, som kan fange opp feil og hjelpe med å løse saker relatert til lønn.

I datamaterialet jeg har samlet og bearbeidet viser det seg å være stor grad av likhet i svarene fra informantene. Dette kan ha flere årsaker. For det første er undersøkelsen gjort i samme organisasjonen hvor en ny HR praksis er implementert gjennom en top down prosess. Lik praksis har vært noe av hensikten. Organisasjonen er stor og byråkratisk og med ganske klare rammer for FLL. Det i seg selv kan medføre at mange av de samme styrker og svakheter viser seg i hele organisasjonen. På en annen side kan det skyldes tilfeldigheter ved utvalget og at jeg burde intervjuet flere informanter. Det tredje er at det kan ha etablert seg noen «sannheter» eller «vandrehistorier» i organisasjonen på bakgrunn av motstand mot endring. Det fjerde er at det kan være vanskelig og tidkrevende å lære seg bruken av systemene noe som gjøre at FLL velger å skylde på systemet. Det blir en forklaringsfaktor for at det oppstår feil.

I denne sammenheng vil jeg nevne det Repstad (2004) påpeker som de gjengse forklaringer på organisasjonsproblemer. Den kan rettes mot personer, struktur eller organisatoriske forhold. En gjengs eller vanlig forklaring av eksisterende problemer kan godt være riktig. På en annen side kan det være uttrykk for en symptomanalyse. Et eksempel er når aktører forklarer årsaken til problemet med manglende ressurser, men på en annen side kan det handle om prioritering og en mer hensiktsmessig organisering.

6. Drøfting

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg diskutere de funn som kom frem gjennom analysen av empirien i kapittel 4, sett i forhold til teorier presentert i kapittel 2.

I denne organisasjonen er ny HR praksis bygd etter prinsippene for en Shared Service modell. Modellen medfører endringer i organisasjonsstrukturen, som innebærer en annen fordeling av oppgaver mellom aktørene. Andre funksjoner og arbeidsmåter med IKT som et sentralt verktøy. Faktorer av betydning for førstelinjelederne handlet om et mer helhetlig og omfattende ansvar for administrative HR oppgaver og et mer systembundet arbeid på grunn av flere IKT systemer. Endring i kanalene for støttetjenester som er basert på et elektronisk selvbetjeningssystem og servicesenter er av betydning.

Endringen til ny HR praksis gjelder ikke kun enkelte aktører eller deler av organisasjonen, men skaper en bevegelse som påvirker mange. Mitt fokus er derimot rettet mot betydningen for førstelinjelederne.

Av tidligere studier som er gjort har jeg prøvd å finne data som kan belyse både fordelene og ulempene for førstelinjelederne. Jeg har derimot funnet lite forskning hvor det bygges opp under positive sider for førstelinjeledere og ny HR praksis. Samtidig er det et forholdsvis nytt forskningsfelt og hvor det foreløpig er lite forskning, noe som også kan ha betydning. På en annen side er det i organisasjonen jeg har undersøkt en målsetting om at den nye HR praksisen skulle ha positive virkninger for FLL sitt arbeid (jfr. Case 3.2). Boglind m.fl. (2013) snakker om at tilbud om og fremheving av moderne organisasjonsløsninger blant annet kan komme via konsulenter.

Drøftingen i dette kapitlet vil bli strukturert ut fra mine delproblemstillinger. Det betyr at jeg vil først ta for meg HRSSO sett i lys av New Public Management tenkningens moderne organisasjonsutforming. I caset er organiseringen av ny HR praksis nevnt som en beste praksis. Jeg vil derfor se på «best practice» i forhold til «best fit», beste tilpasning, på det sentraliserte RHF nivå og på desentralisert sykehus nivå. Deretter vil jeg se på betydningen ny HR praksis har for FLL sin lederrolle ved å se på utfordringer og muligheter endringene medfører. Til sist vil endringene for FLL ses i lys av en instrumentell og institusjonell forståelse.

6.2 HRSSO, et eksempel på New Public Management?

HR Shared Service Organisering en av samtidens moderne oppskrifter knyttet til HR transformasjon. Denne globale trenden kan betraktes ut fra en New Public Management ideologi med profesjonell ledelse, effektivisering og resultatfokusering (jfr. Røvik 2007).

Hensikten med ny HR praksis i helseforetaket var å omorganisere HR administrativt arbeid slik at HR ansatte kan jobbe på strategisk nivå. HR profesjonen skal bruke tiden på å arbeide med strategiske oppgaver i organisasjonen slik som lederutvikling, kompetansestyring og rekruttering (HR informant). Et mål er å oppnå større effektivitet og verdiskapning på bakgrunn av standardisering (styresak 108-2008). Hovedprinsippene for et HR transformasjonskonsept etter HRSS modellen er at roller og arbeidsmåter omorganiseres. Tanken med konseptet er at det skal ivareta både hard og myk HRM (jfr. Boglind m.fl. 2013, Ulrich 2012).

En ny HR praksis i helseforetak kan knyttes til det som Christensen (2009) sier er en hovedhypotese ved NPM. Det skal gi positiv effekt på kostnadseffektivitet uten at det gir negative sideeffekter på andre mål. Hypotesen blir på en side bekreftet ved at administrative HR oppgaver kan effektiviseres og økonomisk gevinst realiseres gjennom omorganisering og annen fordeling av arbeidsoppgaver (jfr. HR informant og styresak 108-2008). Standardisering og samling av funksjoner gir mulighet for selvbetjening. Veiledning og regelstøtte er lett tilgjengelig via det elektroniske systemet og lik for alle ved at det styres sentralt. Dette gir i seg selv ingen negative effekter da det gir bedre tilgjengelighet og forutsigbarhet.

På den andre siden kan det påpekes at ny HR praksis ikke bekrefter hypotesen fordi enten selvbetjening er hovedhensikten eller det er kostnadseffektivitet, så har det noen sideeffekter som informantene oppfatter som negative. Økende administrativt HR arbeid gjør at FLL blir sittende mye av arbeidsdagen foran PC med systembundet arbeid. Det gir mindre tid til å være tilgjengelig og synlig som leder. Ansvar for lønn og feil som oppstår i lønnsutbetalingene i følge informantene kan medfører økonomisk tap for organisasjonen. Tiden som flere aktører bruker til å rette opp i feil gir økte utgifter. I tillegg bruker FLL tid på å løse oppgaver i et selvbetjeningssystem hvor de må lete og lese seg frem til svar. Kostnadseffektivitet og økonomisk gevinst er blant annet fremhevet som et mål relatert til ny HR praksis (jfr. styresak 108-2008). Dette er elementer som knyttes til NPM ideologien.

6.2.1 Prosessbasert organisering – en «best practice»

Flere forfattere trekker frem at det innenfor New Public Management ideologien er fokus på prosessbasert organiseringene med arbeidsflyt, verdikjeder og reengineering slik HRSSO legger opp til. En horisontal flyt hvor god infrastruktur og kontrollsystemer skaper kvalitet og effektivitet. Et såkalt rasjonalistisk effektiviseringsperspektiv med vekt på strategi og styring (jfr. Boglind m.fl. 2013, Røvik 2007).

HR informanten anså den nye HR praksisen i RHF for å ha klare trekk av HRSSO. Det har også vist seg at HRSSO er en modell som flere organisasjoner velger for å gjennomføre HR transformasjon (Boglind m.fl. 2013 og Ruël 2004). Om valget av HRSSO for studiens organisasjon handler om modernisering på bakgrunn av etablerte myter (Christensen 2009) eller om det faktisk er en «best practice» som har effekt, er uvisst. Nye organisasjonsoppskrifter relatert til forbedring av resultater er gjerne forbundet med en viss usikkerhet (jfr. Røvik 2007). Christensen (2009) bekrefter dette og sier det ofte mangler systematiske studier av effekter.

Røvik (2007) har funnet i sine studier at mange aktører innen konsulentarenaer, undervisning- og bedriftsområder er aktive i å spre oppskrifter og bidra til valg av det som er moderne organiseringsformer. Sjøderstrøm (2011) snakker om administrasjonens egen vekst og IT industriens ønske om å selge flere systemer. Det er gjerne standardmodeller som plukkes ut og uten at det alltid vurderes hvor godt modellen passer til virksomheten (Ulrich 2012). Disse modellene kan bygge på organiseringsformer etter «best practice» prinsippet (jfr. Boglind m.fl. 2013, Ulrich 2012, Cook 2006).

I hvilken grad «best practice» modeller er hensiktsmessige for virksomheten kan diskuteres fra flere ståsteder. For RHF er en standard gjort gjeldende for alle helseforetakene som inngår i organisasjonen. Det anses som hensiktsmessig å ha like arbeidsprosesser og et IKT system som understøtter dette. Både strategiske og operative endringer vil bli enklere å innføre (jfr. sykehuspartner). HR informanten sier derimot at helseforetaket jobber for å etablere en forståelse hos serviceenheten om hvordan virksomheten fungerer. For eksempel at det er døgnkontinuerlig drift som medfører at servicesentret må ha en høy tilgjengelighet. Dette gjelder derimot for alle helseforetak tilknyttet RHF og vil inngå i en standard. Leverandøren av IT systemet sier om tilgjengeligheten at det er et døgnåpent personalkontor. Hva som legges i døgnåpent blir et spørsmål. Siden det baseres på elektronisk selvbetjening vil det være tilgjengelig for alle hele døgnet. Skal for eksempel førstelinjeleder

snakke med en person på servicesentret, ekspertenheter eller HR partner så er det tilgjengelig kun i åpningstiden mellom kl. 8.00 – 15.30.

6.2.2 Beste praksis eller beste tilpasning?

«Best practice» og «Best fit» som Boglind m.fl. (2013) nevner i sin studie er interessant i henhold til administrativt arbeid for FLL i dette helseforetaket. Det kan se ut til at mange forskere innenfor organisasjonsfaget har et tilpasningsperspektiv, altså «best fit» (jfr. 2.4.3). Et spørsmål er på hvilket nivå tilpasningen kan gjøres og på hvilket nivå det har betydning for FLL? Er det på sentralt nivå eller lokalt nivå?

Desentraliseringen av HR arbeidet som ble vanlig på 1980 tallet og fremover medførte forskjeller i regler, rutiner og kvalitet (Boglind m.fl. 2013). I en stor organisasjon som et RHF vil det kunne danne seg ulike praksiser i form av regler og arbeidsfordeling, noe som også har vært tilfelle i studiens helseforetak. Praksis har vist seg forskjellig ikke bare mellom helseforetak, men innenfor samme sykehus i følge informantene. Av den grunn kan en lik praksis gjennom HRSSO være hensiktsmessig. Når ny HR praksis ble innført var noe av hensikten at det skulle være likt. En standard for arbeidsfordeling og hvordan fremgangsmåten skal være. Søderstrøm (2011) sier at IT systemer gjennom en lik standard gjør at det ikke vil være godt fungerende for alle i en organisasjon. Samtidig sier han at et felles stort system gir økonomisk gevinst ved anskaffelse og vedlikehold. I en stor, mangeartet og kompleks organisasjon som et helseforetak vil nettopp organisasjonens egenart gjøre at det kan være vanskelig å ha en lik praksis (jfr. HR informant). Argumentene blir stående mot hverandre i diskusjonen om hva som er den beste løsningen for en organisasjon av en slik størrelse og sammensetning.

En annen side av denne diskusjonen er tidsaspektet i forhold til bruken av systemene. Helseforetakene i RHF har hatt systemene Gat og Personalportalen i et ulikt antall år (jfr. case 3.2). Dette kan gjøre at oppfatningen hos FLL av hvordan systemene fungerer blir forskjellig etter hvor lang erfaringen en har med verktøyene. Noen helseforetak har brukt personalportalen siden 2003, men aldri Gat. Andre har brukt Gat i mange år, men aldri Personalportalen. Det å lære seg bruken tar tid og en kjensgjerning er at noen lærer raskt og andre bruker lengre tid.

I flere av de andre helseforetakene oppleves HRSSO som en forbedring i forhold til HR støtten de hadde fra før. I studiens helseforetak var den gamle HR støtten svært god og den nye HR praksisen ble dermed oppfattet som en dårligere løsning (jfr. HR informant). Når

rammene skal være felles og oppfattelsen av hva som er gode eller mindre gode rammer er forskjellig, så vil interesser og behov kunne komme i konflikt. Rutiner og organisering bestemmes på regionalt nivå, og studiens helseforetak har i denne sammenheng 1 av 11 stemmer (jfr. HR informanten). Det medfører at mulighetene for helseforetaket til å få tilpasset bestemte løsninger kan være vanskelig.

Kanskje er det som Boglind m.fl. (2013) sier at det på noen områder bør være en beste praksis som gjelder. Det kan bety at i dette tilfellet bør det sentraliserte HR administrative arbeidet organiseres etter en beste praksis med en standard for rutiner og oppgaver som gjelder alle. Desentraliserte oppgaver kan vurderes for en lokal tilpasning. Noe som blir opp til hvert enkelt helseforetak ut fra rammene gitt regionalt.

Drøftingen om ny HR praksis og prosessbasert organiseringsform bygd på standardisering gir inntrykk av at tilpasning på sentralt nivå er vanskelig. NPM tenkningens styring, kontroll og effektiviseringsprinsipper legger retning for en standardisert praksis. Hva kan så gjøres av tilpasninger ute i hvert enkelt sykehus? Hvor stort handlingsrom som eksisterer innenfor rammene vil være styrende for hva som er mulig å få til lokalt. HR informanten sier at det er et handlingsrom hvor det er mulig å få til lokalt tilpassede løsninger.

6.3 Sentrale utfordringer for førstelinjelederne i møte med ny HR praksis

FLL informantene og HR informanten i denne studien samt i undersøkelser fra andre organisasjoner (jfr. Boglind m.fl 2013, Bos-Nehles 2010) bekrefter at det oppfattes å være en økt mengde administrative arbeidsoppgaver for førstelinjeledere. De administrative oppgavene kan på mange måter hevdes å tvinge seg frem fordi det får konsekvenser for både ledere og ansatte om de ikke blir gjort. Konsekvenser kan være feil ved lønn i form av for mye eller for lite utbetalt lønn. Manglende registreringer av ansatte i systemene medfører problemer med tilganger som er nødvendig for å få gjort jobben de skal. FLL informantene sier det er mye å huske på i forhold til de administrative oppgavene. Samtidig kan dette handle om en endringsprosess for FLL og hvor den nye HR praksis etter hvert vil fungerer bedre.

Det interessante i dette videre i denne oppgaven er hvilke administrative oppgaver som har betydning og hvordan førstelinjelederne møter og håndterer disse nye administrative oppgavene i henhold til sin lederrolle.

6.3.1 FLL sin rolle og funksjon

FLL anses som et organisatorisk viktig element på bakgrunn av plasseringen nær det operative (Hales 2005). Det bekreftes også av informantene fra studiens HR ledelsen at FLL har en sentral posisjon. De iverksetter tiltak, forbruker ressurser og skaper resultater. Samtidig kan det sette FLL i et krysspess mellom interessene. Interesser og forventninger fra dem selv, fra ansatte og omgivelsene kan i følge Hales (2005) være motstridende og noe som kan skape uklarhet i FLL rollen. Informantene sier at de tidligere var mer orientert mot direkte tilsyn og deltagelse i arbeidet ansatte gjorde (jfr. 2.5.1). Dette har også tradisjonelt vært den rollen FLL har hatt, men ser ut til å ha endret seg mot mer rådgivning og koordinering (Hales 2005). Levin og Klev (2002) påpeker også at FLL ikke har den samme faglige kunnskapen å bidra med overfor ansatte som tidligere. Larsen og Brewster (2003) trekker frem at tidligere ble FLL rollen definert av det hierarkiske byråkratiet. Rollens funksjon blir mer utydelig i nettverksløsninger som oppstår gjennom IT systemene. Når FLL nå blir mer knyttet til systembundet arbeid vil de få en annen funksjon. Bos-Nehles (2010) hevder derimot at det ikke nødvendigvis blir uklarhet om roller og ansvar tilknyttet HR administrative oppgaver i et IT basert system. Men det må tydeliggjøres. Ansvar må klargjøres da det forebygger uklarhet om rollen. En viktig faktor er å avlære og fjerne de gamle avtalene og løsningene slik at ny praksis er entydig (Bos-Nehles 2010).

Informantene i min undersøkelse formidlet at det var usikkerhet om ansvar og roller som FLL skulle ha i tidsrommet for implementeringen av personalportalen. De sier derimot at de nå i hovedsak vet hva som er deres ansvar i det administrative arbeidet. Det er heller mengden oppgaver og alt som skal følges opp som gjør rollen krevende (jfr. 5.3). Boglind m.fl. (2013) sier at desentraliseringen med selvbetjeningsløsninger gjør FLL rollen mer krevende.

6.3.2 Systembundet arbeid

IT systemer og flere digitaliserte arbeidsoppgaver forandrer FLL sin arbeidssituasjon. Krav om tilgjengelighet og hurtighet samt selvstendig håndtering av mange administrative oppgaver har økt. Dette øker det systembundne arbeidet for FLL (jfr. Boglind m.fl 2013, Tengblad 2006). Mine funn samsvarer med det Tengblad (2006) konkluderer med i sin studie. FLL informantene formidler at det å ha oversikt og huske på alt som skal gjøres kan være krevende. Selv om oppgaven i seg selv kan gjøres raskt så er den knyttet til et IT system. Det innebærer at FLL må ha større fokus på systemene, oppdatere dem og følge med på oppgaver og saker som meldes inn elektronisk.

Når FLL opplever større tidsbruk med arbeid tilknyttet PC kan det skyldes integreringen av systemene. På en side kan det gjøre arbeidet mer effektivt fordi alt er samlet på ett sted og registreringer påvirker hele systemet (jfr. case). Søderstrøm (2011) derimot sier at de integrerte systemene ofte øker kompleksiteten. Det skaper en avhengighet som også medfører at det oppstår hastverk. For eksempel må registrering av arbeidsforhold og stillingsstørrelse være på plass før FLL får lagd ferdig og iverksatt arbeidsplaner. Det må konkret registreres inn i personalportalen før det gir muligheter til å gjøre ferdig arbeidet i Gat. Sammenkobling av systemer øker også vanskelighetsgraden (Søderstrøm 2011). Dette kan relateres til FLL sin oppfatning av å ha mye å huske på.

6.3.3 Systembundet arbeid og konsentrasjon

Ansvar for systembundne oppgaver krever nøyaktighet, ro og konsentrasjon, noe som er en utfordring for ledere på operativt nivå. Grunnen er mange forstyrrelser i løpet av arbeidsdagen (jfr. informant B). Et spørsmål er hva disse forstyrrelsene handler om? Det nevnes avbrytelser som telefoner, sms, møter, mail og henvendelser fra ansatte. Søderstrøm (2011) sine studier sier noe om at isolert sett er ikke IT systemene problematiske under optimale forhold. Feil og vanskeligheter skjer i det flere faktorer begynner å spille inn. Avbrytelser og oppstykket arbeidsdag er derimot en kjent sak for ledere generelt, og spesielt for førstelinjeledere med stort kontrollspenn. Administrative arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon kommer dermed i konflikt med det ad hoc pregede ved FLL rollen. I tillegg kan forstyrrelser av ulikt slag sammen med tidspress for å overholde frister i utføringen av administrative oppgaver skaper utfordringer for FLL. Christensen (2009) sier ledernes rolle og funksjon har oppgaver knyttet til en instrumentell side og en personal side. FLL har kjernefunksjoner som må ivaretas. I følge HOD (2013) innebærer det et faglig og administrativt ansvar for enheten. Dermed kan det forstås, slik jeg ser det, at problemene handler om en kombinasjon av at FLL har mange funksjoner. Disse må håndteres på ulike måter og gjør dermed FLL rollen krevende.

Bjørk (2013) snakker om de illegitime oppgavene. Et spørsmål jeg stiller meg er om tidligere oppgaver relatert til lederrollen blir illegitime fordi konteksten endres på grunn av mer administrativt arbeid? Illegitime oppgaver oppstår i relasjon til rollen. Endring av rollen på bakgrunn av jobbinholdet kan medføre at oppfattelsen av hva som er illegitimt endres. Tidligere hadde FLL mye hjelp fra lokale HR ansatte som tok seg av administrative oppgaver. I tillegg hadde HR ansatte oversikt og kunne gi beskjed til FLL om ting som måtte gjøres. Hvilke oppgaver FLL må ha oppmerksomheten rettet mot endrer seg med ny HR

praksis. En større andel konsentrasjonskrevende oppgaver gjør at FLL får en mer krevende funksjon mener Bjørk (2013). Men er det de administrative oppgavene i seg selv eller er det IT systemene som bidrar til dette? De administrative oppgavene er knyttet til et elektronisk system. Det fins veiledning og håndbøker for hvordan fylle ut skjemaer og beskrivelse av saksgang. Rutiner for overføring av lønn er også nedskrevet. På den måten vil det være forholdvis oversiktlig. Når det gjelder de elektroniske systemene så har Söderström (2011) i sin studie sett at virksomheter har mange IT systemer og at det er ulikheter i funksjonalitet. Det kan være små forskjeller som at komma og punktum har ulik betydning, forskjellige måter for å lagre arbeid fortløpende eller hvordan dato skal skrives. Dette gjør at de som bruker systemene hele tiden må tenke for at det skal bli riktig. Det kan være små og store forskjeller, men det gjør at FLL må være konsentrert.

6.3.4 Ansvar for lønn

Det som kommer tydelig frem fra informantene i denne undersøkelsen er ansvaret FLL har fått for lønn tilknyttet den nye HR praksis. Riktig stillingsforhold, forlengelser av avtaler og å huske på overføring av faste tillegg innen tidsfristen er oppgaver direkte knyttet til rett lønn. En utfordring informantene formidler er å huske på alt som skal gjøres. Dette er en opplevelse av ansvar informantene sier er tyngende (jfr. HR og FLL informanter). Det å gjøre den tekniske oppgaven tilknyttet lønn er ikke det som informantene legger mest vekt på, men ansvaret for at lønnen skal bli riktig og at alt er husket på innen tidsfristen for de ulike oppgavene. Boglind m.fl. (2013) fant også at linjeledere så på ansvaret for lønn som krevende. Det er jo slik at riktig lønn avhenger av at registreringene i systemene er riktig. En kjede av hendelser som kan relateres til prosessenkning (Ulrich 2012, Røvik 2007).

Et poeng i denne sammenheng kan også være læringseffekten ved at den som skal følge opp og huske tingene også sitter med konsekvensene hvis det ikke blir gjort. Samtidig handler det også om hva en kan forvente av kompetanse hos FLL om blant annet lønnsarbeid sier Thilander (2013). I følge informantene har det vært mangelfull opplæring om lønnsarbeid for FLL. De mener at de ikke har god nok innsikten om lønn til å forstå hva som gjør at det oppstår feil eller svare på spørsmål fra ansatte om lønn.

Et problem som informantene formidlet relatert til dette er at saksbehandlingstiden er lang når det meldes til servicesentret. I tillegg er ikke alltid kommunikasjon som skjer skriftlig like entydig. Saker kan defineres som løst fra servicesentret uten at FLL har fått et svar som er forståelig. En informant (C) sa at når det handler om feil på lønn så kan ikke det

vente i flere dager. Et forslag fra informantene var å ansette en lønnsmedarbeider lokalt. Slik jeg forstod informantene så handler det ikke om å fjerne seg fra ansvaret, men å ha en som følger opp og passer på at oppgavene blir gjort riktig og til riktig tid. Hvor vidt det skal ansettes en person lokalt for å jobbe med slike saker kan være nyttig å se nærmere på. Jeg kommer tilbake til dette under neste delproblemstilling, punkt 6.4.

6.3.5 Prioritering av arbeidsoppgaver

Når det gjelder FLL sitt ansvar for lønn så er det lite omhandlet i litteraturen. Problemer i henhold til lønn er for øvrig nevnt som en konsekvens av at linjeleder ikke følger opp administrativt arbeid (Boglund m.fl. 2013). Bos-Nehles (2010) sier det avgjørende er viljen til å gjøre HR arbeidet. Hun mener det er en tendens til at FLL nedprioriterer HR arbeid når andre ting krever oppmerksomhet. For øvrig kan det se ut til i virksomheten jeg undersøker at FLL prioriterer HR administrativt arbeid og bruker mye av sin tid på det. En informant sa at det å gjøre HR arbeidet handlet om lojalitet til oppgavene (informant A). På en annen side må HR administrativt arbeid gjøres for at ansatte skal få lønn. Dermed kan det forstås som at det ikke er mulig å prioritere bort på grunn av konsekvensene som slår direkte tilbake på FLL hvis ikke jobben er gjort. HR arbeid i form av medarbeidersamtaler kan derimot bli nedprioritert i følge informant (A). I dette tilfellet vurderes lønn opp mot medarbeidersamtale og hvor begge inngår i HR arbeidet. Det ene administrativt og det andre ledelsesarbeid overfor ansatte. Lønn er derimot det viktigste sier informanten (A) og må prioriteres. For øvrig vil jeg tro at en medarbeidersamtale kan være nyttig for å få mer engasjerte ansatte som yter mer for lønnen de får. Ergo bør det ses på løsninger for å unngå slike prioriteringer.

6.4 Førstelindeleders mulighet til å prioritere i møte med ny HR praksis

Lederne må være delaktige i å konstruere sin egen kontekst sier Bjørk (2013). Det fins både muligheter og begrensninger. Det handler kanskje om å se muligheter og gjøre noe med de utfordringene denne rollen bringer med seg (Hales 2007).

6.4.1 Administrative arbeidsoppgaver og IT systemer

Skal FLL ha en større grad av administrativ funksjon eller skal FLL utføre ledelse blant de ansatte? Er det eventuelt mulig å få til begge deler?

Fordelen med den nye HR praksis og det elektroniske systemet i følge FLL er at oversikten over ansattes arbeidsforhold blir bedre. All historikk om ansatte kan raskt hentes frem.

Informantene forventet en bedre oversikt da ny HR praksis ble implementert og mange opplevde også dette.

På en annen side opplever informantene at det administrativt arbeid tilknyttet IT systemene krever mye tid og oppmerksomhet. Det er mye å huske på og et tyngende ansvar i forhold til lønn. De som har stort kontrollspenn bruker det meste av sin tid med administrativt arbeid foran PC slik fig. 4 viser. Tengblad (2006) fant også at ledere bruker mer tid på PC arbeid enn tidligere. Informantene ser to måter FLL kan redusere administrativt arbeid på. Dette kan være delegering av oppgaver, noe også HR informanten foreslo. Det andre er å ansette en lønnsmedarbeider lokalt som kan bistå FLL i forhold til problemer og feil med lønn og eventuelt andre lønsspørsmål.

6.4.2 Delegering av FLL oppgaver

Ruël (2004) sier at FLL må delegerer for ikke å få for høy arbeidsbelastning slik at de av den grunn nedprioriterer HR administrative oppgaver. Når HR arbeid overflyttes til FLL må det dermed reduseres i andre oppgaver. Er det meningen at FLL skal ha alle HR administrative arbeidsoppgaver og ikke kan delegerer dem, eller er det muligheter til å overlate også administrative oppgaver til andre?

FLL informantenes opplysninger støtter på en side det Ruël (2004) sier. Informantene hevder det er vanskelig å delegerer oppgaver i Personalportalen og Gat. Grunnen er integreringen av systemene som gjør at FLL mister oversikten hvis oppgaver fra et av systemene overlates til andre. På den andre siden sier to av informantene at de delegerer arbeidsoppgaver i Gat. Det er med andre ord mulig å ta ut noen oppgaver. Disse oppgavene er arbeidsplan og oppdekking av vakter hvor det er fravær. Ingen delegerer oppgaver fra Personalportalen. HR informanten uttrykker derimot at HR administrative oppgaver kan delegeres og tilganger gis til systemene. For å skape kapasitet kan FLL delegerer HR arbeid til erfarne ansatte, sekretærer eller andre administrativt ansatte i følge Bos-Nehles (2010).

Hva som er hensiktsmessig å delegerer for å avhjelpe FLL med administrative arbeidsoppgaver vil trolig variere med konteksten. I dette helseforetaket ble det gjennom prosjektet leder i klinikk (2011) sett på FLL sin arbeidsbelastning. Det ble besluttet å innføre individuelle lederavtaler som klargjør hva det forventes at leder skal gjøre. Dette kan leder forhandle med sin overordnede om når avtalen inngås slik at ressurser og muligheter kan diskuteres i henhold til forventingen. HOD (2013) påpeker at det formelle ansvaret ikke kan

deles mellom flere ledere. Oppgaver og beslutningsmyndighet i form av rapportering og oppfølgingsrutiner kan derimot delegeres.

FLL informantene sier de delegerer oppgaver i ulik grad og til forskjellige personer. Behovet hos FLL i de enkelte enhetene kan variere. En poliklinikk med 12 ansatte vil innebære noe annet enn en døgndrift med 85 ansatte (jfr. tabell 4. 5.3.2). Det handler om å tilpasse virksomhetens særegenhet til ny HR praksis. Være i stand til å se mulighetene som fint lokalt og tilpasse en mest mulig hensiktsmessig løsning for det enkelte sted. FLL må være delaktig i sin egen konstruksjon som Bjørk (2013) sier.

Skal FLL kunne drive ledelse og ikke kun administrativt arbeid, må det være en vilje til å etablere dette innenfor rammebetingelsene (jfr. HR informant). Tilganger til personalportalen og Gat kan gis til merkantilt ansatte. Siden det ikke er tilgjengelig ressurser til å ansette mer personell må det prioriteres opp mot bemanningsressurser i enheten. HR informanten antyder også at det bør ses på om bruk av noe pleieressursene til merkantilt personale kan gi nytte tilbake i hverdagen ved å ha en mer tilgjengelig FLL. Lederrollens funksjon som veileder og koordinator på operativt nivå, som Hales (2005) snakker om, kan kanskje bidra noe tilbake ved å være mer tilgjengelig blant personalet. På en annen side kan det kreve en faglig innsikt for å forstå sammenhengen i arbeidet. Den faglige innsikt hos ledere har blitt mindre hevder Levin og Klev (2002). Ansatte har en mer myndig gjort funksjon enn tidligere. I undersøkelsen viser empirien at samtlige FLL har delegert oppfølging av fag og fagutvikling til en fagansvarlig. Samtidig vil jeg anta at det ikke burde være noe hinder for FLL å ha rådgiver - og tilretteleggingsfunksjonen som Hales (2007) fremhever, selv om den faglige kompetansen er mindre. FLL skal ikke fortelle hvordan arbeidet skal gjøres, men bidra til effektiv organisering, veiledning og tilrettelegging sammen med personalet.

Et spørsmål er hvor mange underordnede en leder skal ha sier Bjørk (2013). Kanskje er det viktig å se på balansen mellom administrative oppgaver og kapasiteten til ledelse av personalet. Som undersøkelsen viser så bruker FLL i en liten enhet langt mindre tid på administrativt arbeid. Store enheter bør i større grad få merkantilt personale til å ta over noe administrativt arbeid. Dette kan igjen relateres til at hver enkelt leder engasjerer seg i å se muligheter og løsninger i sin egen enhet og inngå lederavtaler i forhold til det. HR ledelsen i helseforetaket sier det ikke er noen fasit og at det er en utfordring hvordan flere administrative arbeidsoppgaver sammen med en allerede høy arbeidsbelastning skal håndteres (jfr. HR informant).

6.4.3 Selvbetjening og kanalene for støtte

Støttefunksjonene bygger på prinsippet om selvbetjening og med en serviceenhet, eksperthenhet og HR partner som kan kontaktes og yte bistand.. Støttefunksjonenes organisering legger dermed til rette for desentralisering av ansvar til linjeledere. Dette skaper også endringer for lederrollen (jfr. Boglind m.fl. 2013).

Kanalene for støtte brukes noe ulikt mellom informantene. Noen kontakter kundeservice via mail andre bruker telefon og flere sier de også kontakter HR lokalt. Det er i tillegg enkelte som forsøker å gå utenom de oppsatte kanalene. Dette har vært en mulighet som noen har benyttet, men det er blitt stadig vanskeligere da de ikke lenger får svar eller de får beskjed om å kontakte kundeservice (jfr. FLL informantene). Når det er muligheter for å gå utenom de oppsatte kanalene vil det undergrave prosessen med endring. Ruël (2004) sier at endringen kan ta tid fordi vaner og tankemønstre må endres. Det ble også åpnet for sentraliserte tilpasninger i forbindelse med implementeringen av ny HR praksis. Dette medførte ulikheter som gjorde det krevende for den sentrale enheten som server hele det regionale foretaket (jfr. informant HR og C). Dette kan relateres til diskusjonen innledningsvis om beste praksis på sentralt nivå.

Utfordringene i forhold til lønn relateres gjerne til støttefunksjonene. FLL må kontakte servicesentret hvis det er feil med lønn. Flere informanter foreslår at det ansettes en lønnsmedarbeider lokalt som kan ta seg av lønsspørsmål og løse problemer som oppstår. Utfordringene knyttet til lønn var også kjent blant HR ledelsen i helseforetaket i følge HR informanten. Videre sier informanten at det kan være behov for et bedre varselsystem og kontrollsystem før lønn utbetales. Flere systemer og ansatte som skal kontrollere. Spørsmålet er om HR informanten og FLL informantene snakker tilnærmet om det samme eller om det er vesentlige forskjeller? En lokal lønnsmedarbeider ønsker en også skal svare på spørsmål og løse problemer som oppstår. Det sier ikke HR informantens forslag noe om, men kun kontroll og varsling. Begge forslagene vil slik jeg forstår det medføre økonomiske kostnader. Hva som er mest hensiktsmessig av de to løsningene bør vurderes opp mot totalen av hva det koster og hva man får av nytte for FLL.

HRSSO skal gi mer effektiv og enhetlig støtte gjennom kundeservice sier Boglind m.fl. (2013). Samtidig oppleves det ikke alltid slik av FLL. HR informant sier at HR lokalt ser behovet for støtte hos FLL og vil gjerne hjelpe dem. Det som derimot blir viktig er at de

ikke gjør arbeidet for FLL, men veileder dem i arbeidet slik at det skaper utvikling og læring.

Informantene sier også at de har lært etter hvert, og at mye er selvlært gjennom å lese seg opp på informasjonen i personalportalen. De øker sin kompetanse gjennom å jobbe med systemet. På en annen side kan dette anses som lite effektivt da FLL hver for seg bruker tid på å lete og finne frem i skjemaer og regler. Det kan være tidkrevende. Jeg synes det er relevant å stille spørsmål ved ressursbruk og effektivitet hos FLL i den forbindelse. Samtidig så er det gjerne slik at for å bli god på systemene så må en faktisk bruke dem.

Det ligger muligheter i et slikt selvbetjeningssystem. For eksempel vil det alltid være tilgjengelig slik at informasjon kan innhentes. Informasjonen i systemet blir lagt inn og oppdatert sentralt og vil derfor være lik uavhengig av person og arbeidssted. Kanskje må det ta noe tid og medføre kostnader når støttefunksjonene endres i så stor grad. Personlig og kjent støtte fra HR avdelingen omformes til en selvbetjeningsløsning. FLL informantene ga uttrykk for at det fungerte bedre nå enn i begynnelsen. Kanskje har tidsperspektivet en betydning for avklaring om roller og ansvar. Det kan være en forklaringsfaktor når det ser ut til at FLL har tatt til seg ansvaret og tilpasser sin rolle. Samtidig har det etter hvert blitt vanskeligere å gå utenom systemene. FLL informantene og HR informanten sier det er blitt begrensinger i muligheten for å kontakte HR ansatte utenom de formelle systemene. HR ansatte henviser FLL til å kontakte service enhetene slik det forventes. Ruël (2004) sitt anslag om 3 år fra implementering til mulighetene i IT systemene tas i bruk av FLL kan se ut til å stemme.

6.5 Betydningen av ny HR praksis for førstelinjeledernes lederrolle

Hva ledelse er og hva det handler om er et omdiskutert tema med flere innfallsvinkler. For eksempel kan ledelse forstås i et overordnet generelt perspektiv eller det kan knyttes til spesifikke virksomheter (jfr. 2.5.1). Det vil for eksempel si profesjonell ledelse relatert til NPM tenkning eller å se ledelse som spesifikt tilknyttet virksomhetens art.

Hva som legges i ledelse i den aktuelle virksomheten kan ha betydning når det gjennomføres en HR transformasjon. HOD (2013) sier at FLL i sykehus skal utøve lederoppgaver som er sentrale for god pasientbehandling og i henhold til rammebetingelsene. Både Bjørk (2013) og Christensen (2009) snakker om kontekstens betydning. Den formelle styring sammen med mellommenneskelige aspekter hvor det også har betydning hva hver enkelt leder vektlegger i sin funksjon. I intervjuene kom det også frem at FLL la noe ulik vekt på

hva de gjorde selv og hva de lot andre ta seg av. Derimot er det noen oppgaver som er spesifikt tilknyttet lederrollen som Christensen (2009) sier er kjernefunksjoner.

Thilander (2013) hevder at gjennomføringen av HR transformasjonskonseptet også gjør at det kan dreie seg om en ledertransformasjon. Grunnen til det er at personal og arbeidsgiveransvaret endres når administrative HR oppgaver flyttes til FLL. Han stiller spørsmål ved om FLL er villige til å endre sin rolle og funksjon i henhold til nye organisasjonsformer slik som HRSSO?

6.5.1 Endringsvilje og ny HR praksis

Endring av førstelinjelederrollen på bakgrunn av administrative arbeidsoppgaver og ny struktur kan skape motstand. Motstand mot endring er mye omtalt i organisasjonslitteraturen. Uro og misnøye i organisasjonen er også beskrevet i caset. En stadig raskere endringstakt og økt fokusering på effektivisering og kostnadsreduksjoner stiller krav til endringsevne i både offentlige og private organisasjoner. FLL og andre ledere på mellomnivå kan ofte yte motstand ved endring påpeker Grund (2006). Dette kan ha med posisjonen å gjøre og den kapasiteten de har på operativt nivå. Posisjonen til FLL blir gjerne fremstilt å være «mellom barken og veden». Grund (2006) sier videre at sykehus trenger både en navigerende strategisk ledelse og en handlende klinisk ledelse. Strategi og klinikk må samordnes best mulig. Førstelinjelederne er i en posisjon det kan skapes sterk motstand hvis endringsforslag ikke er godt forankret.

Spørsmålet er om motstand og uro tilknyttet endring i HR praksis er en rasjonell og fornuftig reaksjon på administrativt HR arbeid tillagt FLL? Eller er det nærmest forventede og kjente reaksjoner på endring? Den nye HR praksisen var en top-down implementering. Det vil si at det var besluttet på toppnivå i organisasjonen og hvor linjelederne hadde lite påvirkningsmulighet. Organisasjonsstrukturen var bestemt, og som Christensen (2009) sier, på bakgrunn av de oppgaver som skal løses. Målet som organisasjonen skal oppnå blir styrende for de tiltak eller midler som settes i verk. Det var en viss motstand mot disse strukturelle forandringene og arbeidsfordelingen en tid etter implementeringen av ny HR praksis. Denne motstanden kan handle om manglende forankring. Beslutningen ble tatt på toppnivå i organisasjonen samtidig som tilpasninger sentralt ikke var ønskelig. Nye oppgaver ble lagt til hos FLL og tidligere samarbeidsområder med HR ansatte ble stengt. Det som også er interessant er at motstand fra FLL i form av ikke å gjøre administrative opp-

gaver vil medføre negative konsekvenser for dem selv og deres ansatte. FLL har fått ansvaret og må ta konsekvensen og rydde opp når det skjer feil.

6.5.2 Instrumentell og Institusjonell endring

Rasjonalistisk sett innebærer omorganiseringen til serviceenhet, ekspertenheter og HR partner større mulighet for arbeidsdeling, spesialisering, målbarhet og kontroll sier Boglind m.fl. (2013). Det er ofte lettere å gripe til strukturelle endringer enn endring av kulturen i følge Christiansen (2009). Kjente og vante forbindelser til HR ansatte som fjernes oppleves negativt for FLL sier HR informanten. Dette fremhever også Boglind et al (2013) når han sier at FLL og HR ansatte har hatt et samarbeid i personalarbeidet som de ikke vil miste. Endringen til ny HR praksis anser ikke lederne som like effektiv. I organisasjoner som Thilander (2013) undersøkte oppstod det en sterk debatt om hva FLL faktisk skal gjøre av arbeidsoppgaver. I likhet med Thilander (2013) sine funn var også helseforetakets FLL opptatt av at det fungerte bedre før, og kanskje var det også slik. HR stab gjorde mer administrative oppgaver for FLL tidligere. Dette er en debatt som også har pågått i helseforetaket jeg undersøker. Fivelsdal (2004) forklarer at endring gjerne forstyrrer stabiliteten i organisasjonen. Det påvirker kulturen og kan skape usikkerhet og spenninger. Usikkerheten og motstanden mot endring kan som Thilander (2013) snakker om møtes med en rettferdiggjøring hvor det legges vekt på at alt fungerte bedre tidligere.

Christensen (2009) sier at organisasjonen preges av sin opprinnelse og historie, og handler om det som kalles stivhengighet. I det ligger både muligheter og begrensninger. Stivhengighetens fordeler med stabilitet i normer, verdier og en passende adferd, kan på den andre siden bli ulemper når endringer må skje (Christensen 2009). Misnøye og uro som oppstod hos FLL i tilknytning til innføringen av nye HR praksis kan forstås i sammenheng med stivhengighet. Sykehus er tradisjonsrike kunnskapsorganisasjoner hvor verdier og normer er forankret i pasientbehandling. Når FLL bruker mye tid på administrativt arbeid kan det komme i konflikt med den tradisjonelle oppfatningen av rollen. Nye arbeidsoppgaver som pålegges kan bli oppfattet å stride i mot det FLL tradisjonelt har gjort. I caset (jfr. 3.2) fremkommer det at eHRM skal gi effektive HR prosesser med bedre ledelsesverktøy som letter FLL sin arbeidsbelastning. Funn i denne undersøkelsen tilsier at det ikke nødvendigvis oppleves å være mer effektivt eller enklere.

Hvor lenge FLL har vært leder i helseforetaket er forskjellig. Noen i mange år og andre er nye som ledere. Kulturen derimot blant linjelederne for hva som er FLL rolle i sykehus vil

gjærne være tidkrevende å endre. Når endringer som i denne organisasjonen er en top-down innføring (jfr. case 3.2), så vil det lett kunne bli motstand.

Myter kan også være med å vanskeliggjøre endringene. Det kan være at den negative innstillingen til endringen blir fremhevet og hengende fast i organisasjonen (Christensen 2009). Dette blir trukket frem av HR informanten som «vandrerhistorier». Et eksempel er tidligere problemer med lang svartid på telefon hos serviceenheten. Dette er nå løst, men likevel blir problemene snakket om og fremstilt som om de fortsatt er der. Det er blitt en «sannhet» at det tar lang tid å få svar på telefonen. En negativ innstilling fastholdes dermed overfor serviceenheten.

Endring i organisasjoner er noe som foregår mer eller mindre kontinuerlig i en eller annen form. Informasjonsteknologien er en bidragsyter i dette. Det er derfor et poeng nr Sderstrm (2011) sier at brukerne av systemene må komme på banen og selv være aktive med bidrag til utforming. Den instrumentelle tenkningen og den kulturelle handlingslogikk som Christensen (2009) snakker om kan møtes og gjennom det skape nye strukturer, normer og verdier. Dette kan knyttes til FLL økte mengde administrative HR oppgaver og behovet for å vurdere sine funksjoner i rollen på en annen måte. Delegering av oppgaver og inngåelse av lederavtaler ut fra FLL sin enhet og kontekst kan være av betydning for å håndtere lederrollen. Når det gjelder betydningen av endring for FLL så peker Christensen (2009) på et viktig punkt. Han sier at ledere må balansere tradisjon sammen med nye krav slik at de får til en god måloppnåelse.

6.5.3 Oppsummering

Jeg har i denne drøftingen diskutert de empiriske funnene opp mot teorier og tidligere forskning. Organisering etter HRSS modell bygger på et «best practice» prinsipp sentralt, og hvor tilpasning kan være hensiktsmessig lokalt. Utviklingen innenfor IKT driver frem krav og forventninger til endring blant flere aktører i organisasjonen. Oppgaver, roller og ansvar endres sammen med utvikling av ny kunnskap og nye ferdigheter. Sderstrm (2011) sier at IT systemenes inntog har stor betydning for administrativt arbeid. Det har betydning for de som gjør oppgavene uavhengig av hvem det er. Jeg har i denne drøftingen også sett på konteksten for FLL administrative oppgaver og hva som er av betydning. Førstelinjelederne mter utfordringer og muligheter for endring av sin rolle. Flere faktorer kan spille inn ved endring. Stiavhengighet er av betydning i tradisjonsrike organisasjoner. Jeg har betraktet endringen fra et instrumentelt og institusjonelt ståsted.

7. Avslutning

7.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gjøre noen avsluttende oppsummeringer og kommentarer rundt studien og dens problemstilling.

Først noen oppsummeringer av de beskrivelser som er kommet frem og konklusjoner jeg vil trekke frem på bakgrunn av det. Deretter hvilke implikasjoner studien har i forhold til teori og praksis. Til slutt nevnes begrensninger ved denne studien og hva som videre kan være interessant og aktuell forskning innenfor temaet.

7.2 Konklusjon

Studiens hovedproblemstilling er: *Hvilken betydning har ny HR praksis for førstelinjeledernes rolle i forholdet mellom personalledelse og administrative arbeidsoppgaver?*

Del problemstillingene er:

- *Ny HR praksis, et eksempel på New Public Management?*
- *Hvilke sentrale utfordringer opplever førstelinjelederne ved den nye HR praksis?*
- *Hvilke muligheter har førstelinjelederne for å prioritere mellom administrative oppgaver og personalledelse med en ny HR praksis?*

I studien har jeg sett på HR transformasjon i form av en HR Shared Service Organisering og hvordan dette kan ha betydning for FLL sin lederrolle. Det er lite studier av FLL og HR transformasjon i Norge. Min undersøkelse bygger på teorier fra forskning som er gjennomført i organisasjoner i hovedsakelig Sverige, England og Nederland. I tillegg har jeg belyst endringsaspekter ved FLL rollen gjennom et instrumentelt, kulturelt og myte perspektiv. Undersøkelser jeg har foretatt bekrefter mange av de funn som er gjort i tidligere studier som jeg har hentet min teori fra. En større grad av systembundet arbeid relatert til IKT samsvarer i min undersøkelse med tidligere studier. Funn fra min studie som meg bekjent er lite undersøkt tidligere, er eHRM systemenes konsentrasjonskrevende arbeid. Et annet funn er at den forventede effekten av eHRM som et effektivt verktøy for FLL ikke bekrefte i denne studien. Jeg er ikke kjent med at det er undersøkt tidligere.

Det som fremkommer i studien er at en økt mengde HR administrative oppgaver er overført til FLL og at det har betydning for deres lederrolle. Mer konkret innebærer dette at arbeidet er mer systembundet fordi administrative oppgaver er knyttet til elektroniske sys-

temer. Fordelen med dette for FLL er at det gir god oversikt og lett tilgjengelig informasjon om ansattes arbeidsforhold. Mulighetene for å hente informasjon og veiledning om regler og fremgangsmåter er en fordel med den nye HR praksis. Ulempen er at mye av arbeidstiden brukes foran PC. Selvbetjeningsprinsippet fordeler med at du selv finner frem informasjon om regler og rutiner medfører at FLL bruker mye tid på å lete og lese seg opp på informasjonen i systemet.

Det neste som fremkommer er ansvaret for lønn. FLL opplever dette som tyngende. Det viser seg også at det oppstår en del feil ved utbetaling av lønn. Dette bruker gjerne FLL en del tid på for å få rettet opp igjen.

Noe som også er av betydning og må nevnes er støtten og samarbeidet som FLL tidligere hadde med lokale HR ansatte. Dette var en støtte som FLL savner. Mulighetene for å gå utenom de formelle kanalene var delvis til stede i første tiden etter implementeringen av personalportalen. Dette er blitt tydelig begrenset. Totalt sett er inntrykket at det er en økende aksept hos FLL for at denne forbindelsen er endret og at en ny HR praksis er tatt i bruk.

«Best practice» eller «best fit» er drøftet i forhold til om tilpasning av ny HR praksis er en mulighet på sentralisert og desentralisert nivå. Det kan se ut til at tilpasningsmulighetene er tilstede på lokalt nivå, mens det sentralt skal være en lik praksis for hele organisasjonen. Variasjoner i tilpasning lokalt kan relateres til konteksten i den enkelte enhet og betydningen dette får for den enkelte FLL.

7.3 Studiens styrker og svakheter

Oppgavens teoretiske fundament bygger på nyere forskning innenfor HR transformasjon. Doktorgradsavhandlinger, artikler og bøker danner et godt grunnlag for studien. Jeg anser dette som en styrke ved oppgaven. En styrke ved oppgaven kan også være mitt kjennskap til organisasjonen. Det har gjort at tilgangen til datamaterialet er lettere og undersøkelsen mer målrettet.

Når det er sagt vil jeg påpeke at oppgavens empiriske undersøkelse er noe svak. Stor grad av samstemthet fra informantene kunne blitt undersøkt grundigere. Mer dyptgående intervju med fokus på enkeltområder. Kommunikasjon og problemløsning gjennom elektronisk kommunikasjon er et interessant område som kunne fått større oppmerksomhet i undersøkelsen. For øvrig er det gjort noen studier relatert til elektronisk kommunikasjon. Dette er samtidig et felt i sterk utvikling og med stor betydning for de ulike aktørene.

7.4 Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner

Hensikten med denne studien har vært å få en beskrivelse av hvordan omorganisering av HR administrative oppgaver virker inn på førstelinjelederrollen. Et mål med studien er at den skal gi et bidrag som kan være med å øke kunnskapen rundt utviklingen innenfor HR området.

Helseforetakets organisering etter HRSSO prinsippene og med elektroniske verktøy i personalarbeidet er en voksende trend. Funnene fra tidligere studier viser at HR transformasjon medfører endringer i organiseringen av administrative arbeidsoppgaver. For å forstå disse endringene er det nødvendig å se på forskning og teorier som er utviklet.

Studien har bekreftet mye av den teori og de funn som har fremkommet gjennom tidligere undersøkelser. Samtidig er det elementer og områder som er mindre belyst. FLL har fokus i denne studien i motsetning til andre studier hvor HR profesjonen har dannet utgangspunktet. Et betydningsfullt element for FLL er ansvar for lønn, noe som er lite fremhevet i andre studier. Det er et stort fokus på oppdatering og vedlikehold av systemene gjennom en HRSSO. En teoretisk implikasjon av studien jeg har gjort er at funnene støtter opp under generelle funn om en større mengde systembundet arbeid for ledere slik Tengblad (2006) har påpekt. Lederarbeidet blir mer systembundet og det gjør at personalarbeidet reduseres.

For å begrense en slik utvikling kan det gjøres tilpasninger slik som for eksempel at ledere kan delegerer oppgaver eller at IT systemene tilpasses på en bedre måte til virksomheten slik at leder kan gjøre jobben enklere og mer effektivt. Hvordan FLL håndterer dette og hvilken betydning det får for lederrollen, kan knyttes til tilpasning og delegering av arbeidsoppgaver til annet personell. Dette danner de praktiske implikasjonene av min studie.

Om jeg kan komme med en anbefaling på bakgrunn av denne studien så må det handle om tilpasning og delegering av arbeidsoppgaver. FLL bør ansvarlig gjøres og støttes av sin overordnede til å finne løsninger for funksjon og rolle i egen enhet. Det er ingen fasit for hvordan dette skal være fordi konteksten vil være av betydning. Delegering og bruk av merkantilt personale bør ses nærmere på. De anbefalte lederavtalene fra prosjektet «leder i klinikk» kan brukes til å avklare hver enkelt FLL sin rolle og funksjon. Hva skal FLL gjøre selv og hva kan andre gjøre?

7.5 Videre forskning

Denne masteravhandlingen har tatt sikte på å klargjøre betydningen omorganisering av HR administrative arbeidsoppgaver har for førstelinjeledere.

Studien har sett på noen deler av denne omorganiseringen. Det kommer frem at det er utydelig og krevende kommunikasjonen som foregår via mail og elektronisk innmelding av saker. Det kunne vært interessant og sett nærmere på denne kommunikasjonsformen.

Et annet studieområde kan være en undersøkelse av HR administrative oppgaver og FLL hvor man tar for seg en større del av Regionalt helseforetak. Ser på sammenligninger av FLL sin lederrolle mellom helseforetakene. Dette kunne også være aktuelt å gjennomføre som en kvantitativ studie.

En annen interessant studie ville være å se på den konkrete tidsbruken som FLL bruker på administrative oppgaver. Hva som er faktisk medgått tid kontra hva førstelinjeledere selv antar at de bruker av tid.

Andre mulige forskningsoppgaver kan være å se på hvordan ledes effektivitet påvirkes på grunn av IKT systemene. Videre har denne oppgaven hatt mest fokus på de administrative delene av ledernes jobb. En videre studie kunne hatt mer fokus på de personalmessige.

Det er fortsatt mye vi ikke vet. Videre forskning som ser på nye former for HR praksis og hvilken betydning dette har for førstelinjeledere, vil være både nyttig og interessant.

Litteraturliste

- Amdam, J. og Veggeland N. (2011) Teorier om samfunnsstyring og planlegging, Oslo Universitetsforlaget
- Andersen, J. Aa. (2011) Ledelsesteorier, Om ledelse skal lede til noe, Bergen Fagbokforlaget
- Björk, L. (2013) Contextualizing managerial work in local government organizations, Göteborg Gothenburg Studies in Work Science No. 13,
- Bos-Nehles, A. (2010) The Line Makes The Difference: Line managers as effective HR Partners. Twente: Doktoravhandling.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013) HR-transformation i Sverige. Göteborg Studentlitteratur.
- Christensen T., Læg Reid P., Roness P. G., Røvik K. A. (2009), Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo Universitetsforlaget
- Corbin J. og Strauss A. (2008). Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3re.ed). London: Sage, kap. 4
- Cook, F. L. (2006) Modelling an HR Shared Services center, Experience of an MNC in the United Kingdom, Humane Recource Management, Vol. 45, No 2, p. 211 - 227
- Fivelsdal E., Bakka J. F., Nordhaug O. (2004) Organisasjon og ledelse; Struktur, prosess, læring og kultur. Oslo, J.W. Cappelens forlag as
- Grund, J. (2006) Sykehusledelse og helsepolitikk: dilemmaenes tyranni, Oslo Universitetsforlaget
- Hales, C. (2007) Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role. The Irish Journal Of Management, 8/8 2007 p.147 - 175
- Hales, C. (2005) Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 3, pp. 471– 506.
- Johannessen, A. Tuft P. A., Kristoffersen L. (2006) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Oslo, Abstrakt forlag as

- Kuvaas, B. og Dysvik A. (2010) Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Kvale S. (2006) Det kvalitative forskningsintervju, Oslo, Gyldendal Norske Forlag AS
- Larsen, Holth H. og Brewster C. (2003) Line Management responsibility for HRM: What is happening i Europe? Employee Relations Vol. 25 No.3 pp.228-241
- Levin, M og Klev, R (2002), Forandring som praksis: læring og utvikling I organisasjoner. Bergen, Vigmostad og Bjørke AS
- Marler, J. H., & Fisher, S. (2012). An evidence-based review of eHRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review.
- Mehmetoglu, M.(2004) Kvalitativ metode for merkantile fag, Bergen Vigmostad og Bjørke.
- Repstad P. (2004) Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis, Oslo Universitetsforlaget
- Ruël, H J M, Bondarouk, T., Looise, J. C. (2004) E-HRM: Innovation or Irritation? An exploration of Web based Humane Resource Management in large companies, Utrecht, The Netherlands: Lemma Publishers.
- Røvik K. A. (2007) Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner, Oslo Universitetsforlaget
- Stone D. L. og Duplebohn J. H. (2012) Emerging issues in theory and research on electronic human resource. Human Resource Management Review 23(2013)
- Strohmeier,S. (2007). Research on eHRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17, 19–37.
- Søderstrøm J. (2011) Jævla drittssystem! Hvordan it-systemer kan ødelegge arbeidsdagen – og hvordan vi kan ta tilbake kontrollen, Oslo, Spartacus Forlag
- Thilander P. (2013) Personalarbete och HR transformation: om samspel och relationer mellan linjechefer och HR medarbetare, Göteborg, Bokforlaget BAS

Tengblad S. (2006) Is there a New Managerial Work? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. Journal of Management Studies 43:7 0022-2380

Ulrich D. (2012) HR from the outside in. McGraw Hill Companies, USA

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. London: Sage, kap.1

Kilder

Styresak 36-2010 HR strategien 2013 – 2016 Sykehuset Innlandet

Styresak 053 – 2009 oppfølgingsplan HR strategi Sykehuset Innlandet

Styresak 108 – 2008, Sykehuset Innlandet

Prosjektdirektiv 2011, Prosjekt leder i klinikk, Sykehuset Innlandet

SI/06.07.01-01 Stillingsbeskrivelse for nivå 4-leder. Sykehuset Innlandet

Internett

Bluegarden <http://www.bluegarden.no/Om-Bluegarden>

Helse og omsorgsdepartementet

http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/rundskriv/2013/rundskriv-i-2013.html?regj_oss=1&id=728043

Marian Van Bakel <http://marianvanbakel.wordpress.com/2013/05/20/best-fit-vs-best-practice-the-importance-of-context-in-hrm/>

Regjeringen <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/otprp/20002001/otprp-nr-66-2000-2001-.html?id=165010>

Sykehuspartner <http://www.sykehuspartner.no>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Dette er en studie av førstelinjeledere (nivå 4) og betydningen ny HR praksis har for deres lederrolle. Ny HR praksis vil si personalportalen / Gat og administrering av HR arbeidet gjennom det elektroniske systemet.

Demografiske data

1. Antall år i nåværende stilling som førstelinjeleder, fra hvilket årstall?
2. Hvor mange arbeidstimer jobber du pr dag?
 - Avtalte timer
 - Reelle timer
3. Hva er din formelle lederutdanning?

Stillingen

4. Hvor mange underordnede har du personalansvar for i enheten?
5. Hva er ditt formelle hovedansvar i stillingen som førstelinjeleder i enheten?

Stillingsinnhold og arbeidstid

6. Hva mener du er de viktigste lederoppgavene i din stilling som førstelinjeleder?
7. Er det klart for deg hvilket ansvar du har for administrative oppgaver i HR arbeidet gjennom personalportalen/Gat?
8. Kan du si noe om de administrative HR oppgavene har endret din oppfattelse av rollen du har som leder?
9. I hvor stor grad mener du at ansvarsfordelingen i administrative arbeidsoppgaver er endret fra før personalportalen ble innført 2011 og til i dag?
10. Hvordan er fordelingen av tid i timer pr dag mellom administrative arbeidsoppgaver kontra tiden til direkte kontakt med ansatte du har personalansvar for?
11. Hvordan vurderer du pr i dag din egen kapasitet i form av tid til:
 - Tilrettelegging av arbeidet for dine medarbeidere
 - Oppfølging av medarbeideres arbeidsprestasjoner
 - Veiledning av medarbeidere
12. I hvor stor grad delegerer du arbeidsoppgaver til andre? I så fall til hvem og hvilke arbeidsoppgaver?

Om IKT

13. Hvordan vil du karakterisere din arbeidsrelaterte IKT kompetanse, hva er ditt syn på økt IKT bruk i arbeidet?
14. Forstår du hvordan personalportalen og gat fungerer sammen?
15. Hvordan er din IKT bruk før og etter Personalportalen?
16. Hvor stor del av arbeidsdagen i timer sitter du foran PC?

Personalportalen

17. Hvilke forventninger hadde du som førstelinjeleder til innføringen av Personalportalen?
18. Hva oppfatter du som målet med Personalportalen for SI?
19. Hva ble *formidlet* av fordeler og ulemper ved innføringen av Personalportalen?
20. Hvilke fordeler *oppfatter du* det er med Personalportalen?
21. Hvilke ulemper *oppfatter du* det er med Personalportalen?
22. Kan rutine ne i Personalportalen avvikes eller må det være felles praksis?
23. Hvordan opplever du kompetansen din i bruken av Personalportalen?
24. I hvilken grad fikk du nok opplæring i å gjøre oppgavene i Personalportalen i henhold til foretakets retningslinjer?
25. Hvordan bruker du kanalene for støtte og informasjon – service senter, ekspertenhet, lokal HR evt annet?
26. Hvordan opplever du effektiviteten i HR administrative arbeidsoppgaver i Personalportalen?

Avsluttende spørsmål

27. Hvilke ønsker om endringer i HR praksis har du i din egen jobb?
28. Hvis du var HR direktør, ville du ha organisert arbeidet på samme måte eller ville du gjort noe annerledes – i så fall hva?

Takk for at du ville la deg intervjuet og bidra med informasjon til studien!

Vedlegg 2 Intervjuguide HR

Ny HR praksis

1. Hvor kom ideen til ny HR-praksis fra?
2. Er den skreddersydd/tilpasset helseforetaket eller lik den i andre deler av Regionalt helseforetak?
3. Hvilke forventninger hadde ledelsen i SI til ny HR praksis?
4. Var det spesielle utfordringer dere forutså og som dere tok hensyn til i innføringen av ny HR praksis?
5. På hvilken måte mener du at HR profesjonen og førstelinjeledere må endre sine roller på bakgrunn av endringen i HR praksis?
6. Hva er gjort av evaluering av ny HR praksis? Om det ikke er evaluert – hva vil dere evaluere?
7. Hva ser du som fordeler og ulemper ved ny HR praksis? (For helseforetaket, HR ansatte og førstelinjeledere).
8. I hvor stor grad tror du det forekommer lokale tilpasninger i utføringen av administrative HR oppgaver?
9. I hvilken grad er lokale løsninger akseptert?
10. Har det vært gjort, eller vurderes det, endringer i HR-praksis i framtida ut fra erfaringer fra helseforetaket? Hvis ja, hvilke?

FLL praksis

11. Førstelinjeledere sier de har en økt mengde administrative HR oppgaver. I hvilken grad var det forventet?
12. Hvordan ser du for seg at FLL kan håndtere økt administrativt arbeid og ansvar som de formidler i tilknytning til sin rolle?