

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Strategic Human Resource Management

Effektivt verktøy for måloppnåelse eller motetradisjon?

- *En litteraturstudie av SHRM-konseptet*

Dina Jakobsen

Masteroppgave i organisasjon- og ledelsesvitenskap STV-3901 November 2016

Forord

Da var oppgaven ferdigstilt og min tid som student snart over. Å skrive denne masteroppgaven har vært utfordrende, men samtidig spennende og lærerikt, og jeg sitter igjen som veldig fornøyd med erfaringen.

Nå som oppgaven er kommet til sin slutt, er det også på sin plass å rette en takk til de som har støttet meg og tatt del i prosessen.

Jeg vil takke min veileder, Hilde Marie Pettersen, for konstruktive og klare tilbakemeldinger, og ikke minst for tålmodigheten hun viste i perioder hvor min private hverdag kom foran oppgaven.

Jeg vil også takke mine nærmeste som har vært tålmodige støttespillere og vist full forståelse når masteroppgaven har blitt prioritert foran både familie og sosiale aktiviteter. Takk til min kjære som har kommet med gode innspill og upåklagelig servering gjennom skriveperioden, og takk til besteforeldre som har stilt opp som barnevakt - uten dere ville det vært en kort oppgave som nå leveres inn. Men nå skal oppgaven leveres og tankene kan fylles med annet en SHRM.

Til slutt vil jeg rette en takk til Mats som har korrekturlest utallige utgaver, gitt meg gode forslag og klare tilbakemeldinger.

Tromsø, November 2016

Dina Jakobsen

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON	1
1.1.1 <i>Begrunnelse</i>	2
1.1.2 <i>Begrepsavklaring</i>	3
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.2.1 <i>Begrensninger</i>	4
1.3 DISPOSISJON	4
2 TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1 INNLEDNING	6
2.2 BRUK AV TEORI I LITTERATURREVIEW	6
2.3 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET	7
2.4 DET NY-INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET	8
2.5 FORVENTNINGER	10
2.6 OPPSUMMERING	12
3 METODE	15
3.1 INNLEDNING	15
3.2 VALG AV METODE	15
3.3 LITTERATURREVIEW	16
3.4 KVALITETSKRAV	17
3.5 UTVALG	18
3.5.1 <i>Utfordringer</i>	22
3.6 VALIDITET OG RELIABILITET	22
3.7 <i>FEATURE MAP</i>	23
3.7.1 <i>Inndeling av spørsmålene i kartet</i>	24
3.8 OPPSUMMERING	25
4 UTVALG OG FUNN	26
4.1 INNLEDNING	26
4.2 OVERSIKT – LITTERATURUTVALGET	27
4.3 LITTERATURUTVALGETS TYNGDE	29
4.4 SENTRALE TREKK VED LITTERATURUTVALGET	32
4.4.1 <i>Tidsrom</i>	32
4.4.2 <i>Metodisk tilnærming</i>	32
4.5 ORGANISASJONENES KONTEKST	33
4.5.1 <i>Bransje og sektor</i>	33
4.5.2 <i>Størrelse og struktur</i>	34

4.5.3 Geografisk beliggenhet og operasjonsområde.....	36
4.5.4 Oppsummering av kjennetegn ved de studerte organisasjonene	36
4.6 SAMMENDRAG AV TO ARTIKLER FRA UTVALGET	37
4.6.1 <i>Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field (2009)</i>	38
4.6.2 <i>Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management (1992)</i>	41
4.7 OPPSUMMERING	43
5 DISKUSJON OG ANALYSE	44
5.1 INNLEDNING.....	44
5.2 HVA ER SHRM OG HVORDAN BEGRUNNES KONSEPTET?	45
5.2.1 <i>Definisjon og begrunnelse av SHRM med utgangspunkt i det instrumentelle og det ny-</i> <i>institusjonelle perspektivet.</i>	51
5.3 ER EFFEKTEN AV SHRM DOKUMENTERT?	55
5.3.1 <i>Dokumenterte effekter</i>	56
5.3.2 <i>Begrensninger til funn</i>	68
5.3.3 <i>Dokumentert effekt av SHRM med utgangspunkt i teoretiske perspektiver</i>	68
5.4 OPPSUMMERING	70
6 AVSLUTNING.....	71
6.1 INNLEDNING.....	71
6.2 REFLEKSJONER	71
6.3 BELYSNING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	72
6.3.1 <i>Hva er SHRM og hvordan begrunnes det?</i>	72
6.3.2 <i>Dokumenterte effekter av SHRM</i>	74
6.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	75
6.5 EPILOG	75
APPENDIKS 1	77
LITTERATUR	80

1 Introduksjon

Artikkelen av Lengnick-Hall et al. (2009) med tittel *Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field*, gir et godt innblikk i utviklingen av personalfeltet. Den evolusjonære utviklingen fra å primært være en funksjon for de ansatte til en plass blant toppledelsen hvor organisasjonens skjebne bestemmes, blir presentert i denne artikkelen da forfatterne gjennomgår SHRM-litteratur helt tilbake til 1980-tallet. Det er nettopp denne evolusjonerende utviklingen av feltet som er fasinende og legger grunnlag for denne studien som skal omhandle *Strategic Human Resource Management*-konseptets grunnleggende funksjon.

Den tidligere personalavdelingen som primært var fokusert på administrative og sosiale oppgaver, fikk i slutten av 1900-tallet en dreining over til *Human Research* (heretter kalt HR) som en strategisk funksjon (Lengnick-Hall et al. 2009; Røvik 2007). Lengnick-Hall et al. (2009) trekker derimot fram den artikkelen som de mener er en av de første publiserte artiklene omhandlende *Strategic Human Resource Management* (heretter kalt SHRM). Denne er skrevet av Tichy, Fombrun og Devanna allerede i 1982 (jf. Lengnick-Hall et al. 2009). Etterfulgt av denne har det kommet flere antall bidrag og med stadig kortere intervaller. Den økende mengden litteratur og omtale av konseptet var i stor grad fokusert på å formidle hvordan menneskelige ressurser kunne og burde brukes som ressurs. Ulrich er en av bidragsyterne innen feltet som påpeker at ”*HR Practices seem to matter; Logic says it is so; Survey findings confirm it*” (jf. Armstrong 2008:80). En økende vektleggingen på HR som bidragsyter for å nå strategiske mål, resulterte også i at flere forskere studerte linken mellom HR-aktiviteter og konkurransedyktig ytelse. Av dette har det igjen kommet store antall publikasjoner som legger fram lister med HR praksiser som demonstrerer viktige strategiske utfall (Lengnick-Hall et al. 2009:70). En stadig økende bruk av konseptet har også blitt observert gjennom de siste tiår og det er gjort empiriske studier for å dokumentere effekten av SHRM (Becker & Huselid 2006; Caliskan 2010; Lengnick-Hall et al. 2009). Dette er alle komponenter som indikerer konseptets økende popularitet og oppmerksomhet.

Det er derimot flere ”uklarheter” relatert til dette konseptet, deriblant kan det oppfattes vanskelig å skille mellom det som omhandler HRM (*Human Resource Management*) og hva som er SHRM (Wright og McMahan 1992). Sunde-Eidem definerer HRM som: ”...*et mønster av planlagte HR-aktiviteter iverksatt for å fremme utnyttelse av menneskelige*

ressurser, som skal gjøre en organisasjon i stand til å nå sine mål” (Sunde-Eidem 2014:17). Denne definisjonen som legger fram HRM som et mønster av aktiviteter med formål om å nå organisatoriske mål skiller seg ikke ut i fra utvalgets definisjoner på SHRM og er tilnærmet lik Wright og McMahan’s definisjon av SHRM som lyder følgende: *“..we define strategic human resource management as the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals”* (Wright & McMahan 1992:298). I tillegg til disse to begrepene er også HR hyppig brukt. Uttrykket *Kjært barn har mange navn* kan dras i relasjon, da personalledelse, HR og HRM i flere tilfeller omtales med intensjon om samme betydning eller lite bevissthet rundt forskjellene. Med grunnlag i de to overnevnte definisjonene er det heller ikke lett å skille mellom HRM og SHRM. Dette problemet adresseres av Wright og McMahan (1992), som påpeker manglende enighet relatert til både konseptets definisjon og avgrensning til feltet SHRM. Store deler av definisjonene som legges fram av SHRM i denne studien tar derimot utgangspunkt i at strategisk HRM skaper verdifulle ressurser, noe som igjen kan gjøre det mulig å skape konkurransemessig fordel.

HR-konseptets dreining over til en strategisk funksjon medfører også nye, og ikke minst større forventninger, deriblant til funksjonens effekter. Lovende ord om effektivitet og konkurransemessig fortrinn ved implementering av SHRM høres i sin helhet veldig bra ut for både forskere og for organisasjoner som ønsker å forbedre ytelsen i sin bedrift. Med mye teori og empiri på feltet, kan det derimot utvikles noe forvirring relatert til bruksområde, prosess og dokumenterte effekter. Dette på bakgrunn av at det ikke er presentert en felles ”standard” og forståelse. Dersom det faktisk er mangler til feltets definisjon og avgrensning kan dette skape noe uklarhet om oppfatningen og forståelsen av konseptet og hvordan det brukes. Et utvalg litteratur på feltet og de forskjellige beskrivelsene av SHRM skal i denne studien utforskes nærmere, med det formål om å få bedre oversikt over feltets grunnleggende karakteristikk.

1.1.1 Begrunnelse

Ny «drakt» og nytt fokus på personalfeltet fremstår ved først øyekast veldig lovende, men dette kan også utløse spørsmål relatert til hva det egentlige konseptet dreier seg om, og ikke minst om dette faktisk fungerer i praksis. Jeg har valgt tema SHRM av flere grunner, men det som først og fremst er bakgrunn for min interesse er hvor utbredt dette begrepet er i

sammenligning med min oppfatning av innholdet i konseptet. Er det virkelig slik at konseptet etter ca. 30 år med strategisk fokus fremdeles ikke har en klar definisjon, rammeverk eller påvist effekt? Etter flere år med organisasjon- og ledelsesstudier sitter jeg igjen med nysgjerrighet og noen ubesvarte spørsmål om SHRM. For å kunne sette seg inn i praksisen, implementeringsprosessen og faktisk se på muligheten for å anvende konseptet anser jeg det som nødvendig å først redegjøre for feltets grunnleggende funksjon. Som del av dette ønsker jeg med oppgaven å presentere et overordnet bilde av SHRM som inkluderer bruken og forventet utfall av konseptet.

1.1.2 Begrepsavklaring

Basert på HR/SHRM-funksjonens mange tolkninger og navn vil de i noen deler av oppgaven omtales som blant annet ”konstruksjonen”, ”funksjonen” og ”konseptet”. HRM og SHRM har i utgangspunktet to forskjellige betydninger, men på bakgrunn av vanskeligheten ved å skille de to, brukes konseptene noe omgående i flere av publikasjonene og derfor også i denne avhandlingens analyse. Oppgavens problemstilling vil ikke dreie seg om avklaring i de forskjellige begrepene som brukes i omtale av personalfeltet og ledelse av det. På tross av dette vil det forekomme noe beskrivelse av SHRM-funksjonen som påpeker skille fra HRM. Kort oppsummert kan begreper som HR, HRM og SHRM, brukes noe overlappende, og i noen tilfeller med samme intensjon.

1.2 Problemstilling

I denne avhandlingen vil jeg presentere funn og analyse av et utvalg forskningsartikler omhandlende SHRM. Med bakgrunn i et litteraturreview av deler av forskningslitteraturen er intensjonen å finne svar på følgende:

Hva er SHRM, hvordan begrunnes dette, og er effektene av SHRM-praksiser og aktiviteter dokumentert i forskningslitteraturen?

Basert på forskningslitteraturens varierte definisjoner av SHRM og virkningen av funksjonen som strategisk verktøy har jeg valgt å drøfte problemstillingen med utgangspunkt i to forskjellige perspektiver, det instrumentelle- og det ny-institusjonelle. Perspektivene vil være behjelpelig i å belyse konseptets betydning, begrunnelse og effekt sett fra to forskjellige ståsted. Hensikten er å gi klarhet i konseptets grunnleggende funksjon og samtidig påvise

hvorvidt det har vært en suksess, og i hvor stor grad. Inkluderende i dette vil det også gjøres en vurdering av hvorvidt SHRM-konseptet er et problemløsende verktøy for ledelsen som kan brukes til å nå overordnede mål, eller om funksjonen er en trend i tiden som implementeres av organisasjonen for å fremstå som moderne (Røvik 1998). Dette er spørsmål som vil belyses av de to forskjellige nevnte teoretiske perspektivene.

For å besvare de tre overnevnte forskningsspørsmålene vil jeg, som nevnt, utføre en litteraturreview av publisert litteratur omhandlende strategisk HRM. Dette er den metoden jeg anser som mest egnet for å få en tilstrekkelig oversikt, og samtidig kunne gå i dybden av en relativt stor mengde publiserte bidrag. I tillegg egner metoden seg for å presentere en strukturert avhandling og analysedel (Hart 1998). Basert på valg av metode har jeg i tillegg dristet meg til å stille relativt ”åpne” og potensielt omfattende forskningsspørsmål, da denne metoden gir meg mulighet til å samle inn mer data enn det som hadde vært mulig dersom jeg på skulle samlet inn primærdata på egen hånd. Oppgavens omfang og problemstilling angripes dermed med optimisme, men med forutsetning om enkelte begrensninger, som blir presentert i neste underkapittel.

1.2.1 Begrensninger

Basert på tidsrom og spesifikke krav til denne studien, vil det være urealistisk å forvente en full oversikt over all tilgjengelig og relevant litteratur på feltet, og samtidig bruke denne til å utdype alle tre forskningsspørsmålene grundig. Dette i tillegg til at feltet har tilsynelatende stort omfang og uklare grenser setter begrensninger for hvorvidt jeg kan inkludere en omfattende beskrivelse av innhold relatert til implementeringsprosess, eller underliggende konsepter av SHRM. Dersom underliggende aktiviteter eller prosesser av SHRM nevnes vil de dermed ikke bli videre diskutert utover den kontekstuelle sammenhengen de trekkes fram i. På bakgrunn av at oppgaven skal drøftes ut i fra to organisasjonsteoretiske perspektiver blir det heller ikke satt fokus på spesifikke HR-teoretiske perspektiver i analysen selv om disse trekkes fram i store deler av litteraturen.

1.3 Disposisjon

Oppgavens oppbygning starter i dette kapitelet, med presentasjon av tema, begrunnelse for valg av tema, problemstilling og oppgavens begrensninger. Videre er oppgaven strukturert på følgende måte:

Kapittel 2 er bestående av avhandlingens teoretiske rammeverk. Her vil jeg gjøre en presentasjon av de to teoretiske perspektivene, det instrumentelle og det ny-institusjonelle, som datainnsamlingens funn senere i avhandlingen skal sees i lys av. I dette kapitlet vil det også gjøres rede for et sett med teoretisk baserte forventninger og antakelser til funn.

I kapittel 3 presenteres forskningsdesignet og består av en redegjørelse av litteraturreview som metode. Her blir det en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen, og det vil redegjøres for metodens egnethet. Validitet og reliabilitet vil adresseres, og det blir en presentasjon av studiets *feature map*.

Kapittel 4 vil bestå av en presentasjon av datamaterialet. Her blir alle publikasjonene i utvalget presentert og det gis oversikt over hvilke bidrag som belyser hvilke deler av problemstillingen. Litteraturutvalgets tyngde og sentrale trekk blir adressert, samt blir organisatorisk kontekst gjort rede for. Avslutningsvis presenteres to artikler som har hatt stor påvirkning på studiet.

Kapittel 5 er et analysekapittel hvor de empiriske funn blir presentert og diskutert. Her vil forskningsspørsmålene bli analysert i lys av teorien og forventningene til funn.

Kapittel 6 er en avslutningsvis oppsummering av oppgavens sentrale funn sett i forhold til teori. Her oppsummeres også styrker og svakheter relatert til eget arbeid og kapitlet avrundes tilslutt med forslag om og eventuelle muligheter for videre forskning vedrørende tema SHRM.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

I store deler av dette kapitlet skal jeg gjøre rede for de to organisasjonsteoretiske perspektiver som danner det teoretiske rammeverket for analysen i kapittel 5, disse to perspektivene vil behjelpelig i å bedre forstå og tolke materialet fra datainnsamlingen. Problemstillingen min er delt inn i tre forskningsspørsmål og jeg vil gjennom en litteraturreview forsøke å belyse hva SHRM egentlig er, og hvordan konseptet defineres. Videre skal jeg undersøke hvordan konseptet begrunnes, altså hvorfor SHRM tas i bruk, for avslutningsvis å redegjøre for effekten og undersøke hvorvidt disse er dokumentert i forskningslitteraturen.

For å belyse de tre forskningsspørsmålene vil jeg ta utgangspunkt i to forskjellige organisasjonsteoretiske perspektiver på ledelse; det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Perspektivene vil bli brukt til å fortolke relevante funn fra utvalgte publikasjoner. Før disse perspektivene presenteres vil jeg redegjøre for hensikten bak teoribruk. Dette anser jeg som viktig da problemstillingen min er utformet som direkte spørsmål til den allerede-eksisterende forskningslitteraturen, og at teoretisk forankring på toppen av empiriske funn dermed kan virke overflødig. Etter perspektivenes gjennomgang vil jeg gjøre klart mine forventninger til funn, og avslutningsvis i kapitlet presentere en oversiktlig tabell som viser forventede funn i lys av de to forskjellige perspektivene.

2.2 Bruk av teori i litteraturreview

Som nevnt ovenfor, kan teoretisk forankring i en litteraturreview virke overflødig, noe som kan skyldes at den forskningen en studerer allerede er forankret i teori. Men en teoretisk forankring for denne litteraturreview anses som viktig av flere grunner. Blant annet vil jeg bruke teorien til å gi forskningen retning, orden og logikk: *"Theory is a systematic attempt to understand what is observable in the world. It creates order and logic from observable facts which may appear tumultuous and disconnected"* (Key 1999:317). Ved å bruke de teoretiske perspektivene som "knagger" for å kategorisere innholdet i litteraturen, vil jeg få en bedre oversikt over funn som igjen kan være med på styrke analysen. Jeg antar i tillegg at en slik kategorisering av innholdet vil være behjelpelig for å holde seg innenfor tema og retning.

"En teori er et intellektuelt verktøy som kan brukes for å analysere ulike sosiale, psykologiske, biologiske eller fysiske fenomener. En teori kan sies å være en samling

av begreper som beskriver en hendelse, en type adferd eller et fenomen” (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:25).

Teoriens framstilling av sammenhengen mellom hendelser, adferd eller fenomen kan bidra til å gi en dypere forståelse av innhold og sammenheng i forskningslitteraturen. Mens jeg bruker teorien til å kategorisere data vil jeg samtidig anta at denne bidrar til å utvikle min oppfatning og forståelse av funn – og dens sammenhenger. De to forskjellige perspektivene vil tillate meg å se forskningsresultater gjennom ulike ”briller” og teorifeste SHRM-funksjonen, samt oppfatning, bruk og effekt.

Jeg har valgt disse perspektivene på grunn av den store spennvidden som befinner seg mellom de to teoretiske leirene (Røvik 1998:31), og dermed deres forskjellige tilnæringer til de spørsmål jeg ønsker besvart i denne oppgaven. I likhet med Røvik (1998) vil jeg bruke disse to perspektivene som teoretisk bakteppe som mine empiriske funn kan holdes opp mot og tolkes i forhold til. Det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet er svært forskjellige og kan oppfattes som motpoler til hverandre, men dette betyr nødvendigvis ikke at det ene utelukker det andre. Jeg forventer ikke at et perspektiv alene skal kunne belyse min problemstilling. Med de to forskjellige perspektivene vil jeg også kunne betrakte artikler fra to forskjellige syn eller ståsteder. På denne måten kan jeg også generere forskjellige observasjoner, som igjen vil være viktig for å oppnå en reflektert analyse. På bakgrunn av dette vil jeg betrakte de to perspektivene som supplerende.

2.3 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet, også kalt verktøyperspektivet (Røvik 1998), stammer fra den rasjonelle-instrumentelle tradisjon i organisasjonsteorien. Eksempler på teoretikere og skoleretninger som faller under denne tradisjonen er Webers (1947) *idealistiske byråkratimodell*, Taylors (1911) *scientific management* og Fayols (1950) *administrative management*. Disse teoriene har, sammen med flere andre under samme tradisjon, noen likhetstrekk når det kommer til synet på organisasjonen: *”De felles underliggende og sammenknyttede ideer er bl.a. at organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frambringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester”* (Røvik 1998:32). Derav stammer Røviks beskrivelse av tilnærmingen – verktøyperspektivet. Organisasjonens overlevelse er i fra dette perspektivet knyttet til hvor effektive de evner å være. Videre fremmer også perspektivet en rasjonell

tankegang og det legges til rette for endringer og om-planlegging slik at en hele tiden er rettet inn mot organisasjonens mål. At det føres en rasjonell tankegang så langt det lar seg gjøre betyr at ledelsen veier opp det ene forslaget mot det andre, slik at man også kan se på de potensielle konsekvensene av forslagene.

I verktøyperspektivet er det stadig tro på forbedring og effektivisering blant disse læringsvillige og rasjonelle aktørene. Det er en forutsetning at disse slavisk ikke henger seg på trender og organisasjonsmoter som befinner seg i omgivelsene (Røvik 1998:34), derimot vektlegges løsningsorientering og søken om kontroll. Dersom det skulle oppstå et problem vil lederne være løsningsorienterte og åpen for endring for å få bukt på problemet. I den forbindelse vil lederne under denne tradisjonen til enhver tid være oppdatert på forskjellige erfaringsbaserte løsninger som er tilgjengelig og samtidig oppdatert på konsekvensene av de (Røvik 1992; 1998). Slike løsninger omtales også av Røvik (1998) som organisasjonsoppskrifter. En institusjonalisert organisasjonsoppskrift er noe som i dette perspektivet ansees å bare være et verktøy for å effektivisere organisasjonen (Røvik 1998:32).

I søken om en mulig løsning skannes tilgjengelige oppskrifter i første omgang for å finne noen problem som matcher det problemet den aktuelle organisasjonen står ovenfor, for deretter å justere de valgte oppskriftene slik at de blir bedre tilpasset effektiviseringsverktøy for det lokale problemet (Røvik 1998:31-34). I verktøyperspektivet er seleksjonsverktøyet fokusert på om en oppskrift har effektivitetsmessig fortrinn. Levitt og March er blant de som påpeker at en oppskrift ikke fungerer som forventet blir forsøkt forbedret, for deretter å forkastes dersom den fortsatt ikke tilegner forventet effekt (jf. Røvik 1998:33). Dette er en prosess som overtid sørger for å tilegne lederskapet effektive oppskrifter som de kan benytte som styringsverktøy (Røvik 1998:33).

2.4 Det ny-institusjonelle perspektivet

I det ny-institusjonelle perspektivet trekker vi oss bort fra synet på organisasjonen som verktøy og begynner i større grad å fokusere på organisasjonens omgivelser. Sentrale bidragsyttere innen denne tilnærmingen er blant annet Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983). Ny-institusjonalister har grunnleggende resonnementer:

”Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet” (Røvik 1998:36).

I dette perspektivet er det viktig å ta i betraktning at de institusjonelle omgivelsene ikke er skapt av natur men antas å være samfunnsskapt fenomen. Selv om disse normene for tidsriktig organisering er sosialt konstruert, kan de allikevel oppfattes som ytre, objektive og gitte betingelser (Røvik 1998:36). Her er det snakk om en transformasjon gjennom institusjonalisering, altså integrering av oppskrifter som antas å være effektiv og tidsriktig måte å organisere på. Hvorvidt en organisasjon evner å implementere og følge den tidsriktige og moderne måten å organisere vil påvirke organisasjonens legitimitet (Meyer og Rowan 1977).

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter betegnes i dette perspektivet som meningsbærende (Røvik 1998) og er omtalt av John Meyer som rasjonaliserte symboler (jf. Røvik 1998). Disse oppskriftene legges fram som finlipte redskaper for å oppnå en mer effektiv og moderne organisasjon. Røvik legger videre fram påstanden om at de populære oppskriftene er blitt legitimert og spredt på bakgrunn av de er ansett som symboler på et moderne samfunns grunnleggende rasjonalistiske verdier som fornuft, effektivitet og bevegelse mot noe stadig bedre (Røvik 1998:36). På denne komplekse måten knyttes også det instrumentelle- og det ny-institusjonelle perspektivet sammen, da oppskriftene antas å være symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet.

I det ny-institusjonelle perspektivet får ikke en oppskrift automatisk spredningskraft bare fordi den har vist seg å være et effektivt verktøy for måloppnåelse, den bør også ha blitt autorisert gjennom meningsdannende prosesser. Det vil si at oppskriften spres og autoriseres via blant annet forskere og fremgangsrike ledere som fortolker og forsterker budskapet (jf. Røvik 1998:37). En slik assosiasjon med blant annet fremgangsrike personligheter, bedrifter, land og instanser kan øke spredningskraften og gjøre oppskriften til en standard (Røvik 1992). Det finnes derimot andre måter for oppskrifter å få spredningskraft på som ikke inkluderer annerkjennelse via berømmelighet. Røvik (1998) legger fram denne påstanden som bygger samfunnets optimisme rundt forandringer:

”... en oppskrift kan raskt få stor utbredelse og bli institusjonalisert dersom det lykkes å definere den som et symbol på noe som er nytt, et grep som bryter med gamle, tilvante måter å organisere og lede på, og som på en eller annen måte kan sies å høre fremtiden til” (Røvik 1998:37).

Begrunnelsen for diverse tiltak og oppskrifter kan med dette være noe annerledes i de forskjellige perspektivene. Rekkefølgen i det instrumentelle perspektivet hvor det først defineres et problem for deretter å velge ut en mulig løsning eller oppskrift skiller seg ut fra det ny-institusjonelle perspektivet hvor det først starter med at noen blir oppmerksom på en ”ny” og populær oppskrift, for deretter å oppleve at organisasjonen har et problem. Institusjonaliseringen utfordrer også den instrumentelle tilnærmingen på den måten at de institusjonaliserte oppskriftene ikke nødvendigvis brukes til å effektivisere interne funksjoner men kan velges av hensyn til organisasjonens profil, legitimitet og identitet (Røvik 1998:40). Oppskriftene kan også adopteres ukoordinert mellom organisasjonens forskjellige aktører (Røvik 1998; 2007). På denne måten oppstår det løse koblinger mellom oppskriftene og de faktiske aktivitetene som skjer i organisasjonen. Dette omtales av Nils Brunsson (1989) som organisatorisk hykleri, da det ikke er samsvar mellom det organisasjonen kommuniserer utad, og det man faktisk gjør internt.

2.5 Forventninger

For å kunne benytte de to overnevnte perspektivene i analysen av mine empiriske funn skal jeg i de følgende avsnittene presentere et sett med antakelser som kan utledes med utgangspunkt i perspektivene. Disse antakelsene beror på mine forventninger til hva SHRM er, hvordan det begrunnes og om effekten av SHRM er dokumentert i forskningslitteraturen.

Forventninger til selve beskrivelsen og oppfatningen av SHRM i forskningslitteraturen vil være forskjellig med bakgrunn i de to forskjellige perspektivene. Sett fra det instrumentelle perspektivet forventer jeg at forskerne har en relativ lik oppfatning av fenomenet i seg selv og formålet med det. I dette perspektivet er mine antakelser at SHRM blir ansett som en rasjonell løsning som kan bidra til å nå overordnede organisatoriske mål. Jeg vil videre gå ut i fra at dette er en funksjon som er ansett å være svar på et allerede eksisterende problem i organisasjoner, som lederne vet konsekvensene av og har veid opp mot andre alternativer. Basert på dette forventer jeg at forskningslitteraturen vil presentere SHRM som et

ferdigutviklet styringsverktøy som er klart til bruk. Jeg forventer dokumentasjon av effekter fra flere organisasjoner som har benyttet dette verktøyet, men jeg er derimot usikker på hvilke måleinstrumenter som vil dokumentere disse effektene.

Forventningene til SHRM med bakgrunn i det ny-institusjonelle perspektivet ser derimot noe annerledes ut. Her antar jeg ikke at det er noe klar beskrivelse av SHRM, men derimot at det kan ha flere beskrivelser og bestå av tvetydige begreper. Samtidig antar jeg at SHRM vil være en ”oppskrift” som i samtiden virker moderne, og derfor tilsynelatende implementert hos flere organisasjoner med den hensikt å opprettholde legitimitet i omgivelsene. SHRM vil nok ikke kun tolkes som en måte å effektivisere bedriftene på, men også som en trend og moderne måte å organisere på for samtiden. Når det kommer til begrunnelsen av SHRM forventer jeg at forskningen kan vise til suksesshistorier, hvor ledende og fremgangsrike organisasjoner har benyttet seg av denne funksjonen. Effekten av SHRM har jeg derimot lave forventninger til og tror det vil fremkomme lite informasjon om vitenskapelig dokumentert effekt, da dette heller ikke, med utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet, framstår som avgjørende for at en organisasjon skal adoptere eller ta inn en ny ide. Dersom SHRM betraktes som en oppskrift på en moderne og trendy måte å organisere på vil det også si at den er implementert uten at det først er identifisert et problem. Organisasjonene er dermed ikke fokusert på en problemløsende oppskrift og vil derfor ikke overveie konsekvenser av SHRM opp mot andre fenomener eller oppskrifter. En begrunnelse i dette perspektivet kan dermed bygge på at problem og løsning ”veves” sammen. Dersom forskningen de siste par år viser lite effekter fra et større antall studier forventer jeg at SHRM også omtales som et frafallende konsept.

Med utgangspunkt i det overnevnte har jeg også utformet noen antakelser relatert til hvor egnet mine problemstillinger er for en diskusjon langs disse to perspektivene. Basert på at det i noen litterære bidrag fremkommer uklarhet relatert til feltets grenser og til definisjon, antar jeg med utgangspunkt i forskningsspørsmål én at jeg vil finne mer forklaringskraft i det ny-institusjonelle perspektivet da jeg har inntrykk av at dette perspektivet ikke stiller samme krav som det institusjonelle perspektivet når det kommer til dokumentasjon. Når dette er sagt anser jeg på dette stadiet som at forskningsspørsmål to er det som er mest egner for en diskusjon langs disse to perspektivene. Her tror jeg også at begge perspektivene vil bidra med forklaringskraft, på bakgrunn av at konseptets begrunnelse så lang virker både moderne og effektivt, noe som fremkommer som adopteringsgrunnlag i perspektivene. Når det kommer til

forskningsspørsmål tre er jeg usikker på hvor mye forklaringskraft jeg vil få ut i fra de to forskjellige perspektivene. Men på bakgrunn av at det instrumentelle perspektiver i stor grad fokuserer på de positive effekter vist gjennom omfattende empiriske studier, forventer jeg noe større forklaringskraft i det ny-institusjonelle perspektivet som har andre krav til dokumentert effekt.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg begrunnet viktigheten med en teoretisk forankring ved utførelse av en litteraturreview som denne. Videre gjorde jeg rede for de to teoretiske perspektivene som jeg skal brukes som utgangspunkt og bakteppe i søkeprosess av empiri og analyseringen av studiets empiriske funn. I tillegg avga jeg en begrunnelse til de to valgte tilnærmingene - det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Avslutningsvis har jeg formulert et sett med forventninger til empiriske funn – med utgangspunkt i perspektivene.

Jeg ønsker igjen å påpeke at ingen av perspektivene vil alene kunne belyse eller tilegne meg med en forklaring på de stilte problemene, men snarere belyse forskningsspørsmålene fra forskjellige ståsted. Empirien vil kunne behandles med ulike «briller» og dermed få en mer helhetlig utforming, og reflektert analyse. Analysen vil baseres på hvordan data er studert og hvordan disse funn passer inn i det teoretiske rammeverket som jeg i dette kapitlet har gjort rede for. Til slutt i kapittel 2 er det presentert en tabell for å tilegne leseren med en forenklet oversikt over forventninger til de empiriske funn, med utgangspunkt i det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet.

TABELL 1: Forventninger til litterære funn.

	Det instrumentelle perspektivet	Det ny-institusjonelle perspektivet
Hva er SHRM og hvordan begrunnes det?	<p>SHRM oppfattes i litteraturen som løsning på ett problem. Og blir valgt som en rasjonell løsning på det identifiserte problemet.</p> <p>Erfaringsbasert og velutprøvd konsept: SHRM er et verktøy som er prøvd ut i praksis av flere organisasjoner som kan vise til dokumenterte resultater. Slik får også konseptet status og spredningskraft.</p> <p>SHRM oppfattes som et ferdigutviklet og velfungerende verktøy for effektivisering og måloppnåelse.</p> <p>Legges til rette for stadige revurderinger, og oppfølging av koblingen mellom mål, tiltak og effekt.</p>	<p>Konseptet oppfattes som positivt og som løsning til mye, men oppdages ikke som en løsning på et allerede identifisert problem i den aktuelle organisasjonen.</p> <p>I begrunnelsen av konseptet ”veves” dermed problem og løsning sammen.</p> <p>Konseptet tas i bruk for at organisasjonen skal vedlikeholde eller oppnå legitimitet i omgivelsene.</p> <p>Konseptet har oppstått som trendy og riktig måte å organisere på ved at flere suksessfulle organisasjoner har tatt i bruk dette ”verktøyet”.</p> <p>Frikobling mellom prat og praksis: Organisasjonen kan tilsynelatende ha implementert SHRM for å oppnå legitimitet, men har ikke nødvendigvis nedfelt oppskriften i de daglige rutiner.</p>

<p>Er effektene av SHRM-aktiviteter og praksiser dokumentert?</p>	<p>Forskningslitteraturen fokuserer på effektmålinger og framstillinger virkningen av SHRM som organisasjonsverktøy.</p> <p>Omfattende empiriske studier viser til positive effekter, og bekrefte at SHRM oppnår sin hensikt.</p> <p>Forskningslitteraturen vil i tillegg vise til svakheter ved SHRM som kan justeres av de forskjellige organisasjoner som vil ta verktøyet i bruk. Oppskriften tilpasses dermed organisasjonens behov for effektivisering og måloppnåelse.</p>	<p>SHRM som verktøy for effektivisering og måloppnåelse er ikke empirisk dokumentert.</p> <p>Det kan være noen unntak hvor enkelte organisasjoner har dokumentert suksess, men effekter av SHRM fremstår i stor grad gjennom organisasjonens institusjonelle omgivelser, altså ikke i forskningslitteraturen.</p>
--	---	---

3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for avhandlingens metodiske tilnærming, som er en ren litteraturreview, også kjent som *literature review* (Hart 1998). I begrunnelsen av den valgte metoden vil det også fremkomme hvordan litteraturreview som metoden bidrar til å belyse mine tre forskningsspørsmål. Jeg skal også gjøre rede for datainnsamlingen og hvordan denne i praksis har foregått. I tillegg til det overnevnte skal jeg legge fram kriterier til utvalgte kilder og utfordringer jeg møtte på underveis. Styrker og svakheter ved litteraturreview som metode vil også presenteres i dette kapitlet.

3.2 Valg av metode

For å besvare min tre-delte problemstilling har jeg valgt å gjennomføre en litteraturreview. Dette skal gjøres ved å studere representativ litteratur omhandlende SHRM.

Mine problemstillinger er formet som direkte spørsmål til forskningslitteraturen og det oppfattes derfor som mest hensiktsmessig å gjennomføre en litteraturreview som tillater meg å gå dypt inn i den relevante forskningslitteraturen og studere denne uten å bruke mye tid på å samle inn empiriske data selv. Spørsmålene jeg stiller er såpass bred og omfattende at en litteraturreview er den metoden jeg betrakter som best egnet, også med tanke på tidsperspektiv.

Dersom jeg hadde utført en casestudie, som først planlagt, regner jeg med at problemstillingen ville endret seg underveis slik at feltet ble mer avgrenset og ikke minst realistisk å gjennomføre. En casestudie med få informanter ville også begrenset muligheten for å generalisere funn. Ved å velge en litteraturreview har jeg all tidligere forskning på feltet tilgjengelig, og vil kunne studere den etablerte og ikke minst relevante litteraturen som eksisterer på feltet. Eksempelvis kan jeg i ved datainnsamling forskningsspørsmål 1, *hva er SHRM*, søke fram relevant litteratur som inneholder definisjon av begrepet og nærmere beskrivelse av konseptets formål. Til sammenligning ville ikke denne søkefriheten etter relevant data vært mulig i en situasjon hvor innsamlingen skal foregå via intervju eller spørreundersøkelse. Ved bruk av litteraturreview som metode kan jeg dermed finne fram til informasjon som direkte belyser de allerede utformede forskningsspørsmål. En annen opplevd fordel ved metoden er at den fulle oversikten over data til enhver tid er tilgjengelig,

noe som tillater for stadig om-evaluering og nærmere gransking dersom dette skulle være nødvendig. I sum føler jeg at denne metoden er den beste fremgangsmåten for å finne gode svar til min nysgjerrighet rundt SHRM.

3.3 Litteraturreview

Litteraturreview som metode innebærer en grundig og systematisk gjennomgang av litteratur på et spesifikt tema eller problem. Denne type studie kan anvendes på to måter: det kan benyttes i forkant av et hvert forskningsprosjekt til å orientere seg om foreliggende litteratur på tematikken, da for å skape rammeverket for den videre studien. Eller metoden kan benyttes til et selvstendig litteraturreview hvor den skal brukes til å studer et spesifikt tema og besvare en problemstilling (Hart 1998). Det er den sistnevnte anvendelsen av metoden som skal benyttes i denne avhandlingen. Det settes ikke krav til hvor mye litteratur innenfor det valgte tema som må studeres, men et større antall litteratur fra tidligere forskning vil være fordelaktig da dette kan være med på å forsterke avhandlingens nyanse og generaliserbarhet. Det er derimot ikke anledning for meg å hente inn all relevant forskning på tematikken med tanke på tidsrom og økonomi.

I følge Hart (1998) kan en litteraturreview defineres som:

“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed” (Hart 1998:13).

Det er Harts (1998) beskrivelse og veiledning av metode som vil følges i denne avhandlingen.

Litteraturreview argumenteres av Hart (1998) å være fundamentet for enhver grundig studie da den danner grunnlaget for egen studie ved å tilegner forskeren innsikt i tidligere ideer og bidrag på feltet:

”It is the ideas and work of others that will provide the researcher with the framework for their own work; this includes methodological assumptions, data-collection techniques, key concepts and structuring the research into a conventional academic thesis” (Hart 1998:27).

Den tidligere litteraturen omtaler Hart (1998) selv som et ”basseng av kunnskap” (s. 26-7). Sett i forhold til denne studien vil litteraturreview som metode gi meg mulighet til å innhente relevant informasjon om SHRM og samtidig tilegne meg med den kunnskap som allerede eksisterer på temaet. Litteraturen vil fungere som min informasjonskilde og med denne kan jeg utlede tendenser og studere sammenhenger som eksisterer blant tidligere forskning. Dette vil jeg kunne gjøre innenfor det tidsrommet jeg er gitt og samtidig forvente informasjon av kvalitet, da denne stammer fra allerede publisert forskning på det relevante tema.

3.4 Kvalitetskrav

Kvalitative metoder søker dybde og vektlegger betydning (Thagaard 2013). Det er derfor viktig å unngå at et litteraturreview ikke blir en ”tynn” gjennomgang av den tidligere forskningen. I forsøk på å forhindre dette anbefaler Hart følgende kvalitetskrav:

”Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new” (Hart 1998:1-2).

Dette vil si at dersom avhandlingen skal oppnå god kvalitet må studien bestå av tilstrekkelig bredde og dybde, med en sterk oppbygning samtidig som studiet er kortfattet og konsist. Studiet bør også inneholde en effektiv analyse som resulterer i at syntesen blir god. Dette skjer ved at materialet tolkes fra forskjellige vinkler. I utformingen av dette litteraturreviewet har jeg forsøkt å oppfylle disse kravene ved å utføre følgende tiltak:

1. For å oppnå tilstrekkelig dybde og bredde, samt kvalitetssikring, har jeg lagt til grunn 16 utvalgte artikler og en bok, noe jeg anser å være et relativt stort antall basert på denne avhandlingens spesifikasjoner og omfang. Artikkene er publisert i anerkjente og internasjonale tidsskrifter med gjennomgående høy *Impact Factor*, disse vil

presenteres i neste delkapittel. Valg av litteratur er helt sentralt i denne metoden og jeg benytter derfor følgende faglige databaser: *jstor*, *EBSCOhost*, *proquest* og *google scholar*. Samtidig avgrenset jeg søket ved å bruke relevante søkeord for å sikre at innholdet var relatert til forskningsspørsmålene. Disse søkeordene vil også spesifiseres i neste underkapittel.

2. Som beskrevet i kapittel 2 har jeg utformet teoribaserte antakelser og forventninger basert på det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet.
3. For at søkeprosessen skal være fokusert og tydelig har jeg utformet en guide, eller det Hart (1998) referer til som et *feature map*, som skal veilede meg i tolkning av artiklene. Dette er et kartleggingsverktøy som gir meg oversikt over satte kriterier til litteraturen og som sørger for rettstyrt og systematisert lesing og innhenting av informasjon fra de utvalgte artiklene. Denne guiden er utformet av på mine forskningsspørsmål og teoretiske antakelser. På denne måten får jeg kategorisert den innsamlede datamengden og identifisert eventuelle mønstre og hull i litteraturen. Nærmere beskrivelse av innhold i mitt *feature map* kommer i punkt 3.7.

De tre overnevnte tiltakene danne tilsammen grunnlaget for en effektiv analyse av datamaterialet.

3.5 Utvalg

Det er skrevet og publisert mange tusen artikler om SHRM. Dette vises blant annet i søkemotoren *google scholar* som gav 2 920 000 treff¹ ved et enkelt søk på *strategic human resource management*. Det store antallet publikasjoner på tema gjør det utfordrende å navigere rundt all denne tilgjengelige litteraturen. Jeg har derfor ansett det som essensielt å utforme flere kriterier når det kommer til utvelgelse av litteratur. For å sikre kvalitetskravene til Hart; faglig tyngde, bredde og dybde, er utvalgskriteriene knyttet opp mot mine forskningsspørsmål. Den utvalgte litteraturen skal dermed identifisere og omhandle konseptet SHRM, og på denne måten kunne tilegne meg informasjon som bygger opp drøfting av forskningsspørsmål. For å sikre tilstrekkelig bredde hvor flere bidragsytere og forskjellige forklaringer ligger til grunn, vil jeg individuelt velge ut de artikler som bidrar til ulik vinkling av konseptet SHRM.

¹ <https://scholar.google.no> - Siste utførte søk 14.11.16.

Når det kommer til publikasjonenes konkrete innhold er det viktig at disse i første omgang, hvor jeg søker artikler som belyser SHRM som organisasjonsoppskrift, kan gi meg et helhetlig bilde av konseptet. Et overordnet krav er derfor at publikasjonenes innhold skal kunne belyse mine problemstillinger for denne avhandlingen. Jeg forventer dermed ikke at en publikasjon alene skal kunne gi utfyllende svar på alle tre forskningsspørsmål men at den innsamlede data i sum bidrar til en besvarelse av de stilte spørsmålene.

Det første grepet i utvalg for å sikre faglig dybde omfattet derfor lesing av store mengder litteratur omhandlende SHRM. Dette tilegnet meg relevant kunnskap om tema og gjorde det mulig å velge ut "kjernelitteraturen". Parallelt med dette kunne jeg studere referanselister for å identifisere gjengangere blant bidragsyttere, bøker og artikler som ofte ble sitert og referert til. Høy referansesekvens ble brukt som en indikator i definisjon og utvelgelse av kjernelitteraturen. Referansesøk og siteringsfrekvenser for utvalgte gjengangerne ble sjekket via blant annet *google scholar* og *web of science*. Ved hjelp av denne søkemotoren kunne jeg jobbe meg både bakover i tid for å se hvor disse funn og teorier stammet fra, og framover i tiden for å få en oversikt over siteringer, influens og videre studier basert på disse funn. Noen av artiklene som hadde høy referansegrad men ikke bidro til å belyse problemstillingen min ble i noen tilfeller benyttet til å finne andre relevante artikler gjennom sitat og referansehenvisning før de ble forkastet.

For å sikre tilstrekkelig bredde i utvalget ble søket i stor grad lagt til de tidligere nevnte databasene for å oppnå høy dekningsgrad av faglige artikler. Jeg opplevde at de forskjellige databasene viste stor likhet i funn og det ble derfor en del overlapping mellom dem. Store bidragsyttere som for eksempel Ulrich, snell og Wright fremkom blant resultatene både i *Jstor* og *google scholar* ved flere tilfeller. Det er også nevneverdig at alle artiklene i datamaterialet ikke oppfattes som fremtredende publikasjoner i litteraturen, da med tanke på lav eller ingen siteringsfrekvens og av lite anerkjent bidragsyter innen litteraturen på tema. På tross av dette har jeg valgt å inkludere et par slike artikler da de bidro med relevant informasjon for belysning av problemstilling. Eksempel på en av disse er artikkelen av Caliskan (2010), som er publisert i et tidsskrift med *impact factor* på 0,101 i 2003², og er dermed det tidsskriftet i utvalget med lavest *impact factor* det året.

² Tall hentet fra www.oaji.net [01.11.16]

Alle søkene ble gjort på engelsk for få større bredde i resultatene. De søkeordene jeg brukte mest og som ga flest treff var forskjellige sammensetninger av følgende ord:

- *strategic human resource management/strategic HRM/SHRM/HRM*
- *justification/justify*
- *effect*
- *evidence(-based)*

Søkeordene ble som sagt brukt i forskjellige sammensetninger og forsøkt byttet ut med andre nærliggende ord, og ga fremdeles stort antall treff og flere av de samme publikasjonene. Dette oppfattet jeg som positivt og en indikasjon på at publikasjonene var godt innenfor tema. Etter en gjennomgang av en mengde oppgaver ble store deler av disse forkastet, mens de som svarte best på min problemstilling ble nøye gjennomgått. De ble så sjekket i *web of knowledge*, for å vurdere tidsskriftenes *impact factor*.

Web of knowledge er en database som tilhører *Institute for Science Information (ISI)* som er en del av *Thomson Reuters*. Dette er en database bestående av autoritativt og tverrfaglig innhold med over 12 000 av de høyeste innflytelsesrike tidsskriftene i verden³. *Web of knowledge* har jeg i hovedsak brukt til å veie de forskjellige tidsskriftene som artiklene er publisert i, noe som utføres ved å se på *impact factor*. I følge grunnlegger og daværende styreleder for ISI, Dr. Eugene Garfield (1994) kan *impact factor* defineres som: "...a measure of the frequency with which the "average article" in a journal has been cited in a particular year or period" (Garfield 1994/2016). Dette vil si at en *impact factor* er et mål på hvor hyppig "den gjennomsnittlige artikkel" i en tidsskrift blir sitert i løpet av en periode. *Impact factor* er dermed ikke et mål som sier noe om selve artikkelen, men gir en helhetlig vurdering av tidsskriftene hvor artikkelen er publisert. Dess flere siteringer av tidsskriftet, jo høyere blir den målte *impact factor*.

Se følgende eksempel på hvordan vi regner *impact factor* for en tidsskrift for 2004⁴:

$$\frac{\text{Antall siteringer i 2004 til artikler fra 2003} + \text{Antall siteringer i 2004 til artikler fra 2002}}{\text{Antall artikler publisert i 2003} + \text{Antall artikler publisert i 2002}}$$

³ Hentet fra www.thomsonreuters.com [02.11.16]

⁴ Formel hentet fra www.sokogskriv.no [20.10.16]

Utregning av *impact factor* gjøres dermed ved å legge sammen antall årlige siteringer i 2004 for artikler publisert ett og to år tilbake i tid, og dele disse på antall publiserte artikler fra de samme to årene. Dersom en tidsskrift har en *impact factor* på 3 i 2004 vil det si at gjennomsnittsartikkelen publisert i det tidsskriftet vil bli sitert ca. 3 ganger i løpet av det året. *Academy of Management Journal*, som er det tidsskriftet jeg har hentet flest artikler fra, har en *impact factor* på 5,25 i 2010 som vil si at gjennomsnittsartikkelen i dette tidsskriftet har blitt sitert 5-6 ganger i løpet av 2010. Det andre mest brukte tidsskriftet for denne studien er *Human Resource Management Journal* som det samme året hadde en *impact factor* på 2,796, og er dermed sitert noe færre ganger enn det førstnevnte tidsskriftet i utvalget. Det er representerte tidsskrifter i utvalget som har færre antall siteringer av den gjennomsnittlige artikkelen, som blant annet *British Journal of Industrial Relations* som i 2010 hadde en *impact factor* på 1,033⁵.

Jeg anser det som viktig å repetere at referansefrekvensen ikke er et mål på en spesifikk artikkel. Det er heller ikke sikkert at en artikkel i det tidsskriftet har vært sitert like mange ganger som utregnet *impact factor* det året, da dette kun er et gjennomsnittlig mål. Altså kan andre artikler i samme tidsskrift trekke opp en *impact factor*. I min vurdering av artiklene har jeg i tillegg til tidsskriftets *impact factor* vektlagt siteringsfrekvensen til selve artikkelen og artikkelens forfatter(e). Siteringsfrekvensene fra de forskjellige databasene, i hovedsak *web of Science* og *google scholar*, ble vurdert sammenlagt.

Noen artikler ble lest i tidlig fase for deretter å bli lagt til side, for å tas fram ved en senere vurdering. Siden jeg skriver denne masteravhandlingen alene gjorde jeg dette som et alternativ til å se på litteraturen med ”nye øyne”. Til sammen leste jeg abstrakter og innledninger på ca. 50-60 publikasjoner før jeg endte opp med 17 bidrag. Utvalget ble dermed bestående av 16 artikler og 1 bok. Disse var publisert i tidsrommet 1987 til 2010, og omhandlet blant annet SHRM, definisjoner, tiltak, bruk og effekter. Jeg anser et litteraturutvalg på denne størrelsen som passende med tanke på uklarheter omhandlende konseptet og dets grenser. Min vurdering er at disse bidragene gir en god oversikt over feltets utvikling, begrepets forskjellige definisjoner, uenigheter og forskjeller blant bidragsytere,

⁵ Alle *impact factorer* er hentet fra *InCites Journal Citation Reports* i www.thomsonreuters.com. [20.10.16]

begrunnelse og til slutt flere selvstendige studier av kjente bidragsytere som dokumenterer effekten av SHRM-praksiser og aktiviteter.

Før jeg skal presentere de opplevde utfordringene med utvelgelsen av litteratur, vil jeg nevne at det er noen publikasjoner i utvalget som ikke tilegner leseren med et oversiktlig bilde av organisasjonskonteksten, noe jeg vil gå nærmere inn på i kapittel 4. På tross av mangelfulle opplysninger om kontekst anser jeg derimot disse som sterke publikasjoner som belyser mine to første forskningsspørsmål. Selv om det er noe uheldig at flere kjennetegn ved de studerte organisasjonene ikke er vektlagt og spesifisert i artiklene, har disse artiklene, i likhet med de selvstendige empiriske studiene i utvalget, også ”bestått” overnevnte kriterier i utvelgelsesprosessen.

3.5.1 Utfordringer

Det beste for å sikre tilstrekkelig kvalitet i utvalget ville vært om både *impact factor* og siteringsfrekvensen var høy. Jeg anså det derimot som utfordrende å anslå hva som er tilstrekkelig og høy frekvens og faktor. En annen utfordring var å kun velge artikler som scoret det jeg anså som ”høyt”. På grunn av feltets store omfang og uklare grenser anså jeg det som essensielt å få et tilstrekkelig bilde over konseptets utvikling, dette var ikke like lett gjennom de tunge teoretiske og empiriske artiklene. Jeg valgte derfor ut et par publikasjoner til utvalget som i stedet for å gå i dybden og svarer på deler av min problemstilling, berørte ”overflaten” av tematikken, og dermed tilegnet meg med litt innsikt i alle tre forskningsspørsmålene. Disse anså jeg ikke som ofte sitert eller med høy *impact factor*. Publikasjonenes kvalitet i henhold til spesifikke områder av feltet er derimot noe som vil betraktes før de trekkes fram i analysen.

3.6 Validitet og reliabilitet

Spørsmål om validitet handler i stor grad om hvorvidt en forsker har undersøkt det som var hensikten å undersøke (Krumsvik 2014). Mens reliabilitet i hovedsak refererer til spørsmål om hvorvidt det samme resultatet ville forekommet igjen, ved gjentatte målinger med samme metode (Thagaard 2013). Med andre ord kan det uttrykkes at validitet handler om forskningens gyldighet mens reliabilitet dreier seg om forskningens pålitelighet. Disse to er tett knyttet sammen og gjenspeiler en studies kvalitet og troverdighet. Med utgangspunkt i

Ringdal (2001) kan en si at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Basert på dette vil jeg anta at reliabilitet kan brukes som et mål på mine kilders pålitelighet.

Det vil være viktig for denne avhandlingen å sikre både validitet og reliabilitet slik at studien blir så etterprøvable som mulig. For å sikre dette har jeg forsøkt å strukturere oppgaven etter innsamlingskriterier. Litteraturutvalget er dermed samlet inn ved avgrensede ordsøk, sjekking av referanse og siteringsfrekvens, og jeg har forsøkt å ivareta en gjennomsnittlig høy *impact factor* blant tidsskriftene. I tillegg har jeg håndplukket noen artikler som er hyppig referert til og/eller stammer fra anerkjente bidragsytere innen tematikken.

Med litteraturreview som metode vil jeg anta at dette er med på å sikre avhandlingens reliabilitet. Dette basert på at metoden er en gjennomgang av allerede eksisterende litteratur, og dermed unngår spørsmål om skjevhet/bias som følge av innsamlingsmetoder som intervju og observasjon. På tross av dette må jeg vurdere min evne til å tolke data fra et objektivt ståsted da min faglige interesse kan påvirke tolkningen av litteraturen.

Tatt i betraktning det overnevnte har jeg likevel lagt til grunn at mine utvalgs-kriterier har tilegnet et reliabelt sett med bidrag som skal tolkes. Spesiell tillitt er lagt til de anerkjente tidsskriftene som selv opererer med kvalitetssikring, og jeg velger derfor å gå ut fra at disse er pålitelige kilder.

3.7 *Feature map*

I følge Hart (1998) defineres *feature map* som:

"...a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format" (Hart 1998:145).

Et *feature map* fungerer dermed som et kartleggingsverktøy, og jeg brukte dette i hovedsak til å gjennomgå hvert enkel publikasjon i utvalget. Ved gjennomgang og vurdering av utvalgets 17 bidrag fylte jeg ut et *feature map* til hver av dem. Dette "kartet" ble lagd basert på mine forskningsspørsmål og ble brukt som en form for intervju-guide til litteraturbidragene.

Mitt *feature map* er delt inn i to deler som til sammen består av 29 spørsmål. Den første delen er i rettet mot publikasjonene og de studerte organisasjonenes kjennetegn, mens del to omhandler spørsmål relatert til avhandlingens tre-delte problemstilling.

3.7.1 Inndeling av spørsmålene i kartet

Spørsmål 1-6 er basert på bakgrunnsinformasjon ved publikasjonen. Oversikt relatert til alle publikasjonenes spesifikke kjennetegn vil være viktig for avhandlingens generaliserbarhet. Eksempelvis kan en studies gyldighet stilles spørsmåltegn ved dersom den skulle vært for gammel. Dette er også noe som kan stilles tvil til i denne oppgaven da den eldste artikkelen er fra slutten av 80 tallet, og snart 30 år gammel. Baser på denne avhandlingens bruk av sekundærdata anser jeg det som viktig å bemerke seg hvilke metode de forskjellige studiene har benyttet seg av. Dette er også noe som kan påvirke generaliserbarheten. Siden min analyse blir basert på andres presenterte resultater, vil det derfor være viktig å betrakte hvorvidt deres datainnsamling ble utført opp til ”standard”. Disse spesifikke kjennetegn ved publikasjonene vil bli presentert i kapittel 4.

Spørsmål 7-13 er relatert til de studerte organisasjonenes kontekst. Her vil det fremkomme hvorvidt det er noen spesifikke kjennetegn ved organisasjonene som for eksempel at de er i samme bransje eller kun befinner seg i en region. Dersom forskerne har satt noen kriterier til sitt eget utvalg vil dette også fremkomme av disse spørsmålene. Organisasjoners kontekst er viktig da forhold og effekter kan variere fra for eksempel land til land, og det er dermed ikke sikkert at en organisasjon i Singapore vil ha samme forutsetningene som en organisasjon i Oslo. Den organisatoriske konteksten vil dermed ha noe å si for resultatenes overførbarhet. Dersom de studerte organisasjonene i for stor grad baserer seg på de samme karakteristikkene som for eksempel sektor, kan det stilles spørsmål til generaliserbarheten.

Spørsmål 14-29 er relatert til besvarelse av mine forskningsspørsmål. Her stilles det i hovedsak spørsmål om SHRM begrepet og definisjon, hvordan og hvorfor det brukes, og avslutningsvis er spørsmålene relatert til effekten av SHRM. På denne måten retter jeg fokus mot forfatterens oppfatning av SHRM, begrunnelse og effekter.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for avhandlingens metodiske tilnærming, som er litteraturreview. Jeg har presentert litteraturreview som metoden og fordelene ved å bruke denne metoden, samt argumentert hvorfor metoden er passende for avhandlingen og spesielt mine forskningsspørsmål. Videre har jeg gjort rede for utvalgsriterier og prosessen relatert til datainnsamlingen, og inkludert utfordringer tilknyttet å finne rett utvalg. I tillegg har jeg adressert validitet og reliabilitet. I dette kapitlet har jeg også forklart hvordan jeg har brukt *feature maps* for å sikre tilstrekkelig innhold i publikasjonene. *Feature mapet* har fungert som en guide for kategorisering av innholdet i litteraturen. Avslutningsvis ga jeg en kort presentasjon over innholdet i *feature mapet*.

4 Utvalg og funn

4.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for det utvalgte datamateriale. Til å begynne med presenteres en oversiktstabell over de utvalgte publikasjonene, med hensyn til forfatter, tittel, publikasjon og innhold. Videre vil utvalgets tyngde tas i betraktning, og etterfølges av tabell 3 som viser hvilke av de tre forskningsspørsmålene som belyses ved hjelp av de forskjellige publikasjonen. Noen av publikasjonene svarer kun på et eller kanskje to av forskningsspørsmålene mens andre publikasjoner svarer på alle tre. Sentrale trekk ved litteraturutvalget, som tidsrom for publisering og metodisk tilnærming vil bli presentert før en nærmere beskrivelse av de studerte organisasjonenes kontekst. De kontekstuelle aspektene som vil gjennomgå er bransje og sektor, størrelse og struktur, og geografisk beliggenhet og operasjonsområde.

I siste del av kapitlet har jeg valgt å presentere to artikler fra utvalget. Den første artikkelen, *Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field*, av Lengnick-Hall et al. (2009), som er en gjennomgang av tidligere litteratur på feltet SHRM. Denne publikasjonen var i hovedsak den artikkelen som gav meg et mest helhetlig inntrykk av HR-feltets signifikante utvikling, funksjon, effekt og ikke minst feltets store omfang med forskjellige teorier, veiledninger og uklare grenser. Publikasjonen trigget et særskilt behov for å forstå konseptet og hvordan det fungerte i praksis. I tillegg til dette, vil jeg presentere denne artikkelen fordi den tilegner leseren en strukturert og god oversikt over tidligere litteratur, samt at den belyser avhandlingens tre forskningsspørsmål. Artikkelen er ikke den av mine utvalgte publikasjoner som har flest siteringer, og havner middelsmålig når det kommer til siteringsfrekvensen blant utvalget. Artikkelen er derimot publisert i en anerkjent tidsskrift og vurderes derfor å være av tilstrekkelig kvalitet. Jeg veier derav artikkelens bidrag til min interesse for tematikken og utforming av forskningsspørsmål som sterkere enn siteringsfrekvensen, og vil derfor gjøre et sammendrag av denne artikkelen i min presentasjon av utvalget.

Den andre artikkelen som skal gjennomgå er *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management* av Wright & McMahan (1992). Artikkelen skiller seg ut fra den førstnevnte ved at denne går dypere inn i tematikken omhandlende SHRM, og forsøker å utvikle det teoretiske rammeverket for konseptet. Deriblant omtaler forfatterne institusjonell

teori som en av de seks teoretiske modellene for å bedre forstå faktorer innen SHRM. Denne artikkelen er behjelpelig i å svare på alle tre forskningsspørsmålene, men er også valgt på bakgrunn av at publikasjonen er blant de med høyest siteringsfrekvens, og fordi den er publisert i *Journal of Management* som har en høy *impact factor*. Jeg anser også denne artikkelen som et viktig bidrag for avhandlingen da det er Wright og McMahan (1992) som står bak utvalgets mest brukte definisjon av SHRM. I tillegg er denne artikkelen hyppig referert til blant de andre bidragene i utvalget. Jeg tolker denne artikkelen til å stille sterkt i representasjon av fagstoffet omhandlende SHRM, og vil i store deler av analysen kunne trekke tråder med denne artikkelen. Jeg anser det derfor som viktig å presentere leseren med innsikt i dette viktige bidraget til avhandlingen.

4.2 Oversikt – litteraturutvalget

Utvalget presentert i tabellen under er bestående av 16 internasjonale forskningsartikler og én bok, og utgjøre en oversikt over mine utvalgte publikasjoner, sortert i alfabetisk rekkefølge.

TABELL 2: Litteraturutvalget

FORFATTERE(E)	TITTEL	PUBLIKASJON	INNHold
Armstrong, Michael (2008)	Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 4th ed. Kap. 1-6.	Kogan Page (bok)	Boken er i hovedsak en guide til implementering av HR-strategier formulert av ”brukere”, akademikere og konsulenter, men gir samtidig en innsikt i HR og SHRMs grunnleggende funksjon.
Arthur, Jeffrey B. (1994)	Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover.	Academy of Management Journal	Tester det strategiske HR-forslaget om at en spesifikk kombinasjon av politikk og praksis er nyttig for å predikere forskjeller i ytelse og turnover.
Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. (2006)	Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?	Journal of Management	Identifiserer utfordringer og ”mangler” ved SHRM litteratur og praksis.
Caliskan, Esra N. (2010)	The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance.	Journal of Naval Science and Engineering	Påpeker viktigheten av HR som kilde til å oppnå konkurransefortrinn, definerer fenomenet og gir eksempler på effekten gjennom tidligere studier på feltet.

Delery, John E. & Doty, D. Harold (1996)	Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.	Academy of Management Journal	Artikkelen søker å dokumentere at SHRM-litteraturen har tre dominante modus og teorier: det universalistiske-, beredskaps- og konfigurasjonmessigeperspektivet.
Huselid, Mark A. (1995)	The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.	Academy of Management Journal	Studien gjør en omfattende evaluering av linken mellom HR-praksiser (HPWP) og firmas ytelse.
Guest, David E., Michie, Jonathan, Conway, Neil & Sheehan, Maura (2003)	Human Resource Management and Corporate Performance in the UK.	British Journal of Industrial Relations	Studien utforsker relasjonen mellom HRM og organisatorisk ytelse i Storbritanniske firmaer.
Kuvass, Bård & Dysvik, Anders (2010)	Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes.	Human Resource Management Journal	Formål med studien var å utforske alternative forhold mellom oppfattet investering i ansattes utvikling (PIED), opplevd støtte fra nærmeste leder (PSS), og ansattes ytelse i form av holdninger og arbeidsytelse.
Lawson, Tom E. & Hepp, Regina L. (2001)	Measuring the Performance Impact of Human Resource Initiatives.	Human Resource Planning	Studien beskriver det regionalt-drevne målingsprosjektet som bestemmer effekten av en integrert gruppe HR-praksiser og prosesser (PACA), i Wells Fargo.
Lengnick-Hall, Mark L., Legnick-Hall, Cynthia A, Andrade, Leticia S. and Drake, Brian (2009)	Strategic Human Resource Management: The evolution of the field.	Human Resource Management Review	Ser på den kronologiske utviklingen av SHRM-litteratur. De legger fram store funn og presenterer bidrag, samt presenterer forventninger for framtidens utvikling av SHRM.
Pfeffer, Jeffrey (1994)	Competitive Advantage Through People.	California Management Review	Studerer viktigheten av arbeidskraften som ressurs. I tillegg påpeker Pfeffer at hvordan de menneskelige ressursene

			ledes er en viktig kilde for å oppnå konkurransefortrinn.
Rogers, Edward W. & Wright, Patrick M. (1998)	Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets.	Human Resource Management Review	Beskriver variasjon i de forskjellige målinger av SHRM utført i empiriske studier hvor HRM er linket til organisatorisk ytelse.
Schuler, Randall, S. (1992).	Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business.	Organizational Dynamics	Tilføre et rammeverk som linker de forskjellige komponentene av HRM til strategi. Dette rammeverket kan benyttes for videre studier og mer effektiv praktisering.
Schuler, Randall S. & Jackson Susan E. (1987)	Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices.	Academy of Management Journal	Ser på viktigheten av konkurransestrategi og ser på rolleadferd som linker konkurransestrategi og HRM.
Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. (1992)	Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.	Journal of Management	Forsøker å ta videre den teoretiske utviklingen av SHRM ved å diskutere HR praksisen i lys av seks teoretiske modeller. Implikasjoner ved tilnærmingen legges også fram.
Wright, Patrick M. & Snell, Scott A. (1991)	Toward an integrative view of strategic Human Resource Management.	Human Resource Management Review	Belyser behovet for å integrer de forskjellige HR-tiltakene som passer til den spesifikke strategiske planene.
Youndt, Mark A., Snell, Scott A., Dean, James W. & Lepak, David P. (1996)	Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance.	Academy of Management Journal	Studerer hvorvidt HR-systemer direkte forbedrer organisatorisk ytelse.

4.3 Litteraturutvalgets tyngde

I det følgende vil jeg gjøre rede hvordan jeg har forsøkt å sikre tilstrekkelig tyngde i det overnevnte utvalget. Metode og utvalg, samt generelle utvalgsriterier er nærmere spesifisert i kapittel tre og jeg vil dermed ikke få en utdypende presentasjon i dette kapitlet. Som tidligere nevnt har jeg ansett det som nødvendig å betrakte både *impact factor* og siteringsfrekvens i utvelgelsen av litterære bidrag. På grunn av at *impact factor* ikke har vært like høy gjennom alle aktuelle tidsskrifter har utvalget i stor grad blitt påvirket av

siteringsfrekvens⁶. Dette på tross av at siteringsfrekvensen også varierer gjennom utvalget. Blant annet er en av artiklene belønnet som ”highly cited paper” (Becker & Huselid 2006) i *web of science*⁷, mens andre bidrag har lav siteringsfrekvens. De artiklene med lav siteringsfrekvens er utvalgt av grunner som for eksempel: anerkjent bidragsyter innenfor feltet, inkluderer arbeid av anerkjente bidragsyttere og/eller forsker videre på studier gjort av anerkjente forskere innen feltet. Utvalget holder derimot en gjennomsnittlig høy referansegrad, som vurdert sammen med *impact factor* og andre tidligere nevnte faktorer bidrar i mitt forsøk på å oppnå en tilstrekkelig tyngde og kvalitet på forskningen.

I tabellen under ser vi hvordan de forskjellige publikasjonene bidrar til å belyse oppgavens problemstillinger. Det er ikke gitt at hvert bidrag vil belyse alle tre problemstillingene, men utvalget i sin helhet tilføre meg nok informasjon til å besvare problemstillingen ved bruk av de utvalgte litterære bidragene.

TABELL 3: Publikasjonenes bidrag til å belyse problemstilling(er)

TITTEL OG FORFATTER(E)	Belyser problemstilling		
	1	2	3
Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 4th ed. Kap. 1-6. (Armstrong, Michael 2008)	X	X	X
Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover (Arthur, Jeffrey B. 1994)			X
Strategic Human Resource Management: Where do we go from here? (Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. 2006)		X	
The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance (Caliskan, Esra N. 2010)	X	X	
Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions (Delery, John E. & Doty, D. Harold 1996)			X

⁶ Siteringsfrekvensene er hentet fra *google scholar* og *web of science*.

⁷ Hentet fra *web of science* – www.webofknowledge.com

The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance (Huselid, Mark A. 1995)			X
Human Resource Management and Corporate Performance in the UK (Guest, David E., Michie, Jonathan, Conway, Neil & Sheehan, Maura 2003)			X
Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes (Kuvass, Bård & Dysvik, Anders 2010)			X
Measuring the Performance Impact of Human Resource Initiatives (Lawson, Tom E. & Hepp, Regina L. 2001)			X
Strategic Human Resource Management: The evolution of the field (Lengnick-Hall, Mark L., Legnick-Hall, Cynthia A, Andrade, Leticia S. and Drake, Brian 2009)	X	X	X
Competitive Advantage Through People (Pfeffer, Jeffrey 1994)		X	
Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets (Rogers, Edward W. & Wright, Patrick M. 1998)	X		
Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business (Schuler, Randall, S. 1992).	X		
Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices (Schuler, Randall S. & Jackson Susan E. 1987)		X	
Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management (Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. 1992)	X	X	
Toward an integrative view of strategic Human Resource Management (Wright, Patrick M. & Snell, Scott A. 1991)	X		
Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance (Youndt, Mark A., Snell, Scott A., Dean, James W. & Lepak, David P. 1996)			X
Antall publikasjoner som belyser de forskjellige problemstillingene	7	7	9

Som henvist i tabellen over er det til sammen 7 publikasjoner som besvarer forskningsspørsmål én, 7 som besvarer forskningsspørsmål to og 9 som besvarer det tredje og siste forskningsspørsmålet. Funnene fra disse publikasjonene vil i kapittel 5 drøftes med utgangspunkt i de to teoretiske perspektivene.

4.4 Sentrale trekk ved litteraturutvalget

I denne delen av oppgaven vil bakgrunnsinformasjon om de utvalgte publikasjonene legges fram. Kjennetegn ved hver enkelt publikasjon vil gjennomgå med hovedfokus på metodisk tilnærming. I forkant av dette vil det gjøres rede for tidsrommet som de forskjellige bidragene er publisert i. Hvilket år publikasjonene er utgitt kan ha betydning for hvor oppdatert de forskjellige bidragene er på dagens tilstand relatert til tematikken. Dersom utvalget er fra et varierende tidsrom, kan det også være med på å påpeke tematikken og forskningens utvikling på feltet.

4.4.1 Tidsrom

En av publikasjonene er fra slutten av 1980-tallet, ni er fra tidsrommet 1990-1999, fem bidrag er fra 2000-2009 og de resterende to er fra 2010. Den eldste artikkelen (Schuler & Jackson 1987) er snart 30 år men er, i følge Lengnick-Hall et al. (2009), et anerkjent bidrag til litteraturen om SHRM. Den er hyppig sitert og i tillegg publisert i en anerkjent tidsskrift. Det vil derfor være naturlig å forvente at denne litteraturen vil gjenkjennes hos lesere med kjennskap til SHRM.

4.4.2 Metodisk tilnærming

Av de 17 bidragene i utvalget er det 7 av disse som er selvstendige empiriske studier av organisasjoner, mens de resterende 10 er gjennomganger av tidligere studier eller forslag til nye rammeverk på feltet SHRM. Av de 7 selvstendige studiene i utvalget inneholder samtlige kvantitative teknikker. I de fleste av disse studiene finner vi i tillegg til empiriske resultater, en innledningsvis gjennomgang av tidligere forskning på feltet.

De selvstendige studiene er alle større utvalgsundersøkelser hvorav samtlige samlet inn primærdata via spørreundersøkelser (Arthur 1994; Delery & Doty 1996; Guest et al. 2003; Huselid 1995; Kuvaas & Dysvik 2010; Lawson & Hepp 2001; Youndt et al. 1996). I tillegg

var det flere som benyttet seg av sekundærdata fra databaser⁸ (Delery Doty 1996; Guest et al. 2003; Lawson & Hepp 2001). Data ble analysert i form av kvantitative analysemetoder, hovedsak korrelasjons- og regresjonsanalyse (Delery & Doty 1996; Guest et al. 2003; Huselid 1995; Kuvaas & Dysvik 2010; Lawson & Hepp 2001; Youndt 1996). I blant de selvstendige studiene var det fire som gjennomførte tverrsnitts-studie (Delery & Doty 1996; Huselid 1995; Kuvass og Dysvik 2010: Arthur 1995), to som foretok longitudinelle studier (Youndt et al. 1996; Lawson & Hepp 2001), og en som samlet både tverrsnitt- og longitudinale data (Guest et al. 2003).

4.5 Organisasjonenes kontekst

For å undersøke hvorvidt utvalgets studier er representative vil jeg i dette delkapitlet se på de undersøkte organisasjonenes kontekst. Ved å spesifisere kjennetegn som bransje og sektor, størrelse og struktur, og lokalisering, kan jeg adressere hvorvidt forskningen er konsentrert rundt spesifikke kontekster. Her kan det for eksempel fremkomme informasjon som tilsier at utvalget er skjevt fordelt ved at det er større representasjon av private bedrifter kontra offentlige.

De spesifikke kontekstuelle kjennetegn ved organisasjonene vil også betraktes med hensyn til generaliserbarhet. Spørsmål i *feature map* relatert til organisasjonenes kjennetegn er ment å tilegne kontekstuell informasjon om både de organisasjonene som er studert og de som er referert til i litteraturen. I den følgende beskrivelsen av organisatoriske kontekster er dette i stor grad basert på de selvstendige studiene da det hovedsakelig er disse som har beskrevet spesifikke kjennetegn ved de studerte organisasjonene. I reviewene av tidligere studier fremkommer det noe kontekstuell informasjon relatert til de studerte organisasjonene og dette vil treffes fram under de relevante punktene i dette kapitlet. Utover dette er det derimot lite og ufullstendig informasjon om hver enkelt studerte organisasjon.

4.5.1 Bransje og sektor

Fem av studiene har et utvalg fra en bestemt bransje, én studie har fokusert på to bransjer, nærmere bestemt produksjon og service, og den siste av de selvstendige studiene har et stort

⁸ Delery Doty (1996) hentet data fra *Sheshunoff Bank Searchdatabase*. Guest et al. (2003) hentet data fra den finansielle informasjonsleverandøren *Dun and Bradstreet*. Lawson & Hepp (2001) hentet data fra eksisterende arkivdatabaser i regionen.

utvalg fra en rekke industrier. Av de fem som fokuserer på en bransje er det to som tar for seg bank-industrien, en som fokuserer på telekommunikasjon, en med fokus på produksjon i metall-industri og den siste tar for seg stål produsenter. Dette indikerer en tilnærmet lik fordeling av studier med fokus i service- og produksjonsbransjen.

Studiet av Huselid (1995) som tar for seg en rekke forskjellige industrier, hentet sitt utvalg fra en database⁹ bestående av kun offentlige organisasjoner, mens Arthur (1994) i sin studie undersøker privateide firmaer. Delery & Doty (1996), Guest et al. (2003), Kuvaas og Dysvik (2010), Lawson & Hepp (2001) og Youndt et al. (1996) spesifiserer ikke hvorvidt organisasjonene er offentlig- eller privateid. Å anta at de ser på verken det ene eller det andre vil dermed være ubegrunnet. Pfeffer (1994) tar i sin artikkel for seg fem selskaper som tilsammen er innenfor fire industrier. Disse er handel, flyindustri, publiseringsforlag og matvareindustri. Også Schuler (1992) studerer SHRM i matvareindustrien, nærmere bestemt tar han for seg The Grand Union som er en stor dagligvarebutikk.

I litteraturgjennomgangen av Lengnick-Hall et al. (2009) påpekes det kun ved fire anledninger hvilke sektor de studerte organisasjonene tilhører, noe som kun er en liten andel av det store antallet studier nevnt i denne gjennomgangen. Av de spesifiserte sektorkontekstene til de studerte organisasjonene er tre fra offentlig sektor, mens en av studiene foretar undersøkelser i både offentlig og privat sektor. I to av gjennomgangene av andres litteratur spesifiseres det i forhold til studien av Guest et al. (2000) at denne er basert på et stort antall organisasjoner i privat sektor (jf. Armstrong 2008; jf. Caliskan 2010). I de tilfellene der sektor og bransje er oppgitt, kan det se ut til at det er relativt like antall studier innenfor offentlig og private selskaper.

4.5.2 Størrelse og struktur

Spørsmål i mitt *feature map* relatert til organisasjonens størrelse og struktur ble notert i mål som: antall ansatte, omsetning og antall kunder.

I to av studiene har størrelse vært en del av utvalgskriteriene (Guest et al. 2003; Huselid 1995). Guest et al. (2003) inkluderte kun selskaper som hadde mer enn 50 ansatte. Av den tilgjengelige utvalglisten på 610 selskaper var det var det 50% som hadde mellom 50-200

⁹ Huselid (1995) hentet sitt utvalgt fra databasen *Compact Disclosure*.

ansatte, 31% hadde mellom 201-1000 ansatte og 9% hadde mer enn 1000 ansatte. Av dette utvalget på 610 var det 366 som deltok i studien, hvorav forskerne antok at disse 366 firmaene avvek fra det fulle utvalget blant annet ved at de var noe mindre i størrelse. Huselids (1995) omfattende studie ser ikke bare på et bredt spekter av bransjer men også på forskjellige bedriftsstørrelser. Et av hans utvalgs kriterier var at firmaene måtte ha minimum 100 ansatte.

Artikkelen av Delery og Doty (1996) nevner ikke noe om størrelse i forhold til antall ansatte og kunder, men de har derimot kategorisert utvalget sitt basert på bankenes ressurser. De har trukket et tilfeldig utvalg på 350 banker i hver av de tre forskjellige kategoriene (alle i USD): (1) eiendeler mellom 25 millioner og 100 millioner, (2) eiendeler mellom 100 millioner og 300 millioner, og (3) eiendeler større enn 300 millioner. Av disse til sammen 1050 bankene fikk forskerne tilbake 114 brukbare responser som utgjorde det totale utvalget. Hvorvidt disse var en jevn fordeling over de tre kategoriene fremkommer ikke i artikkelen.

I Kuvaas og Dysvik (2010) legges det ikke fram informasjon som tilsier at størrelse på organisasjonen hadde påvirkning på valg av nettopp dette telekommunikasjonsselskapet, men det fremkommer derimot at organisasjonen på dette tidspunktet hadde 633 ansatte hvorav 331 deltok i studien. Det gis heller ikke noe spesifikk informasjon om organisasjonens oppbygging men i beskrivelse av den metodiske tilnærmingen fremkommer det at organisasjonen har egen HR-avdeling, samt førstelinje og mellomledere.

Det er flere av studiene som ikke oppgir noe informasjon om organisasjonenes størrelse, deriblant Lawson og Hepp (2001) som ikke har noen utvalgs kriterier til de 120 Wells Fargo bankfilialene, annet enn at de må være i en bestemt region. I studien til Youndt et al. (1996) ble det et totalt utvalg på 97 plantasjer hvorav størrelse ikke er framlagt om noen av disse. Forskerne har derimot testet disse plantasjene opp mot populasjon (512 produksjonsfabrikker), og resonert at utvalget ikke er forskjellige i størrelse fra de andre ikke-deltakende plantasjene. I likhet med denne studien har også Arthur (1994) konkludert med at hans utvalg på 20 plantasjer ikke er signifikant forskjellige fra den totale populasjonen av stålprodusentene.

Utenom det selvstendige studiene er det lite konkret informasjon relatert til størrelse av de studerte organisasjonene. En av de få som nevnes med hensyn til størrelse er en undersøkelse i 208 organisasjoner med mer enn 100 ansatte (jf. Lengnick-Hall et al 2009).

4.5.3 Geografisk beliggenhet og operasjonsområde

Det er fem av de selvstendige studiene i utvalget som er utført i USA. Blant disse fremkommer det at to er nasjonalt basert (Huselid 1995; Arthur 1994) og en er regional (Lawson & Hepp 2001). Den selvstendige studien av Kuvaas og Dysvik (2010) er utført i en norsk telekommunikasjons organisasjon. Den siste av de selvstendige studiene er utført i Storbritannia og det fremkommer av forskernes antakelser at utvalget ikke var multinasjonale.

Utenom de selvstendige studiene er det som tidligere nevnt lite konkret organisasjonsrelatert kontekstuell informasjon på de fleste områder, med unntak av land. Noen av disse gjennomgangene av andres studier og artiklene trekker frem et bredt omfang av lokalisering i følge av land. For å nevne noen organisasjoners geografiske beliggenhet: Australia, Israel, India, Kina, Taiwan, Singapore and Pakistan (Lengnick-Hall et al. 2009), Storbritannia (Armstrong 2008; Becker & Huselid 2006; Lengnick-Hall et al. 2009) og USA (Armstrong 2008; Pfeffer 1994).

4.5.4 Oppsummering av kjennetegn ved de studerte organisasjonene

Ut i fra den presentert organisasjonskonteksten overfor vil jeg hevde at utvalget har noe mangelfull beskrivelse av kontekst, spesielt med hensyn til størrelse, struktur og sektor. Beskrivelsene kan også ansees som mangelfull på den måten at noen karakteristikker er lagt stor vekt på mens andre er helt sett bort fra i beskrivelsen av forfatterens metode og utvalg. Som for eksempel i Lawson og Hepp (2001) hvor de studerer bankbransjen i en region, men ikke nevner noe om størrelse eller struktur på de forskjellige filialene. I de studiene hvor størrelse er oppgitt og brukt som et utvalgs-kriterium ser det derimot ut som at det er en jevn fordeling av mellomstore og store organisasjoner. Blant de organisasjonene som har oppgitt bransjetilknytning ser det i hovedsak ut som at studiene har en jevn fordeling mellom to bransjer: service og produksjon. En eventuell overføring av resultatene vil derfor være omtrentlig like aktuell/uaktuell for begge bransjene. Som vi ser av den overnevnte konteksten er det flere bransjer som ikke er med i studiene, som for eksempel helsetjeneste, bygg- og

anleggsbransje og skipsfart. Hvorvidt resultatene kan overføres til disse typer bransjer vil det dermed stilles spørsmål ved. Samme problemstilling vil oppstå med tanke på sektor, og hvorvidt resultatene er forbeholdt privat eller offentlige organisasjoner. I presentasjon av kontekst er det lagt stor vekt på de selvstendige empiriske studiene, og i blant disse er det få som har oppgitt sektor-tilhørighet. Blant de selvstendige studiene er det skjevhet i forhold til land da fem av syv artikler har fokusert på organisasjoner i USA. Dersom en legger sammen geografisk beliggenhet fra de nevnte studiene i litteraturgjennomgangene, er det betydelig større representasjon av land. Dersom analysen i stor grad vil baseres på funn fra de selvstendige studiene vil skjevfordeling mellom land påvirke resultatenes overførbarhet til urepresenterte land som for eksempel Spania. Dette på bakgrunn av at en organisasjon i Spania kanskje ikke har de samme forutsetningene som en organisasjon i USA, som eksempelvis kulturelle forskjeller. Når det kommer til gjennomgangene av tidligere litteratur gis det lite og ingen informasjon om metodisk tilnærming og forskningsopplegg av de studerte studiene som trekkes fram. Dette gjør det vanskelig å vurdere hvorvidt resultatene er overførbare.

Basert på det overnevnte er det fremtredende at store deler av studiene dreier seg om amerikanske organisasjoner i service- og produksjonsbransjen. Få bransjer er representert og det er uklart hvorvidt organisasjonene er private eller offentlige. Dette vil ha betydning for avhandlingens generaliserbarhet. Observerte effekter av SHRM kan for eksempel ikke antas å ha samme utfall i organisasjoner med andre kontekstuelle sammenhenger. En annen betraktelig konsekvens for resultatenes overførbarhet er at flere av utvalgets selvstendige studier kun undersøker effekten av SHRM i én organisasjon. Videre vil funn og organisatorisk kontekst knyttes sammen i kapittel 5.

4.6 Sammendrag av to artikler fra utvalget

De to artiklene som i det følgende skal gjennomgås er valgt ut i fra deres relevans til denne avhandlingens tre forskningsspørsmål. I tillegg til at innholdet i disse publikasjonene belyser forskningsspørsmålene oppfattes de som sterke artikler og gode bidrag innen feltet. Den første artikkelen av Lengnick-Hall et al. (2009) gir en oversiktlig presentasjon av feltets utvikling, påpeker store bidrag og bidragsyttere, samt får man en oversikt over hva som har vært i fokus og hva som kanskje bør ha vært i fokus eller som muligens har blitt forsket for lite på. Den andre artikkelen har en annen vridning da *Theoretical Perspectives for Strategic*

Human Resource Management av Wright og McMahan (1992) er en inngående teoretisk artikkel som blant annet ser på institusjonell teori som en modell for å forstå bestemmende faktorer innen strategiske og ikke-strategiske HR-tiltak.

4.6.1 *Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field* (2009)

Denne artikkelen av Mark Lengnick-Hall, Cynthia Lengnick-Hall, Leticia Andrade og Brian Drake (2009) er i første omgang valgt fordi den gir en god oversikt over litterære bidrag innen SHRM, og enda viktigere, de bidragene som har gjort særpreg og bemerket seg i utviklingen av konseptet. Forfatterne av artikkelen har alle erfaring fra organisasjon- og ledelsesstudier på universitetsnivå. De to førstnevnte er professorer som har undervist strategisk ledelse ved universitetet av Texas, og har vært medforfattere på flere bøker innen feltet. Første forfatter, Mark Lengnick-Hall, har gitt ut en rekke artikler i anerkjente tidsskrifter, hvorav flere har vært med vektlegging på SHRM.

Dette er en artikkel som tilegner leseren med en tematisert oversikt over SHRM-feltets evolusjonerende utvikling. Den litteraturen som trekkes frem i artikkelen ansees å ha hatt en signifikant innflytelse på utviklingen av feltet, i tillegg til utvikling av teori og påvisning av effekt. Artikkelen følger ikke bare litteraturen i kronologisk rekkefølge men har også tematisert litteraturen inn i syv forskjellige temaer som berøres av bidragsyterne som trekkes fram. Disse syv temaene er: (1) beredskapsperspektivet og passform, (2) skifte fokus fra handtering av mennesker til å skape strategiske bidrag, (3) utarbeide systemkomponenter og struktur for HR, (4) ekspanderer omfanget av SHRM, (5) oppnåelse av implementering og gjennomføring av konseptet, (6) måle resultater av SHRM, og (7) evaluering av metodologiske spørsmål. Artikkelen svarer på det første forskningsspørsmålet – *hva er SHRM?*, ved å inkludere Wright og McMahan's definisjon av konseptet hentet fra *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management* - altså den andre artikkelen som skal gjennomgås i denne delen av avhandlingen. Lengnick-Hall et al. har kun valgt å inkludere denne ene definisjonen av SHRM, selv om flere av bidragene de nevner også har sine utformede definisjoner av konseptet. Dette begrunner de ved at Wright og McMahan's definisjon, som i stor grad vektlegger menneskelige kapital som bidrag har blitt vidt akseptert av andre forskere i ettertid. Slik lyder deres definisjon på SHRM: *"The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals"* (Wright & McMahan 1992:298). Fra denne definisjonen ser vi at SHRM er

et verktøy for ledelsen som omhandler bruk av organisasjonens menneskelige ressurser på en måte og i et mønster som muliggjør oppnåelse av organisasjonens overordnede mål.

Litteraturreviewen fra Lengnick-Hall gir også noe informasjon som er behjelpelig i besvarelse av forskningsspørsmål 2 – *Hvordan begrunnes SHRM?*. Forfatterne berører i starten av artikkelen på konseptets opphav og påpeker dermed at de intellektuelle røttene for konseptet kan spores helt tilbake til 1920 tallet i USA. Framgangsrike firma på denne tiden tok i bruk innovative HR praksiser som inkluderte en strategisk tilnærming når det gjaldt ledelse av arbeidskraft:

”A small, but visibly elite group of employers in this time period sought to replace the traditional commodity/command and control system of management with a different approach that emphasized competitive advantage through unity of interest, cooperation, and investment in labor as a human resource” (Lengnick-Hall et al. 2009:64).

Allerede på denne tiden legges konseptet fram som et verktøy for å oppnå konkurransefortrinn, og begrunnes ved at investering i arbeid med menneskelige ressurser kan styrke organisasjonen. Lengnick-Hall et al. trekker også fram artikkelen av Tichy, Fombrun og Devanna (1982) som av mange betraktes som det første SHRM bidraget. I denne artikkelen argumenterer blant annet forfatterne for at aktiviteter omhandlende menneskelige ressurser har enorm påvirkning på individuell ytelse, som igjen påvirker produktivitet og organisatorisk ytelse.

Under tema fire, *ekspandering av omfanget*, trekker forfatterne fram et bidrag av Schuler og McMillian (1984), noe Lengnick-Hall et al. tolker som det første forsøket på å ekspandere omfanget av SHRM. Her bygges det videre på begrunnelsen at SHRM kan påvirke konkurransefortrinnet ved å argumentere for at det i tillegg kan påvirke verdikjeden som organisasjonen befinner seg i. Med andre ord, noen HR praksiser kan tilegne en organisasjon med konkurransefordel utenfor organisasjonens egne grenser. En annen tilnærming av HR-aktiviteter relaterte til ekspandering av omfanget stammer fra Gardner (2005) som argumenterer for at to eller flere firma kan gå sammen om deling av ressurser og tjenester da dette kan forbedre utvalg, ledelse og bevaring av ansatte. I tillegg til disse overnevnte begrunnelsene trekker Lengnick-Hall et al. også fram bidrag som argumenterer for at SHRM

kan brukes til å påvirke og skape en strategisk kultur i organisasjoner. Men det er ikke alltid at HR systemer påvirkes med intensjon. Lengnick-Hall et al. påpeker et signifikant bidrag fra Jackson og Schuler (1995) som trekker viktige komponenter relatert til miljøet, både internt og eksternt, som kan påvirke HR systemene i organisasjoner.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet – *er effekten av SHRM-praksiser og aktiviteter dokumentert?* besvares også i denne artikkelen. Store deler av artiklene som Lengnick-Hall et al. trekker fram viser til resultater som går i dybden av studiene ved å forklare hvilke tiltak som påvirker hvilke deler av de organisatoriske resultater. Noen av artiklene i dette sammendraget er også en del av dette studiets utvalg og de dokumenterte effektene fra disse artiklene vil derfor betraktes nærmere i siste del av denne avhandlingens analyse.

Lengnick-Hall et al. presenterer flere artikler og forskere som har sett på forholdet og effekten mellom SHRM og organisatorisk ytelse. Khatri (2000) er en av disse og konkluderte med følgende:

”Results showed that overall strategy affects HR practices, HR practices have a direct effect on organizational performance, and business strategy moderates the relationship between HR practices and organizational performance” (Lengnick-Hall et al. 2009:70).

Selv om store deler av forskningslitteraturen presentert i denne artikkelen viser til et eksisterende forhold mellom HR systemer og organisatorisk ytelse, er ikke studiene ukritisert. Det stilles spørsmål til tidligere studiers generaliserbarhet da noen nevnte bidrag i denne litteraturreviewen av Lengnick-Hall et al. vrir oppmerksomheten mot målefeil og problemer med begrepsvaliditeten, deriblant Gerhart et al. (2000). Wright et al. (2001) begynte også å tenke i disse baner og gjennomførte derfor studier hvor de studerte hvilken effekt målefeil hadde på selve målinger av HR-praksiser:

”Results of all three studies provided additional evidence that single respondent measures of HR practices contain large amounts of measurement error. While this debate was not resolved—and may never be resolved—it does highlight that SHRM research involves choices, both strategic and tactical, and that these choices have

implications for the interpretation of results and the accumulation of knowledge (Sackett & Larson, 1990)” (jf. Lengnick-Hall et al. 2009:77).

Den dokumenterte effekten og eventuelle spørsmål relatert til validitet og målefeil vil bli videre diskutert i besvarelsen av forskningsspørsmål 3.

4.6.2 *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management (1992)*

Begge forfatterne av denne artikkelen har lang erfaring innen feltet SHRM. Professor Patrick Wright er Thomas C. Vandiver Bicentennial Chair på Darla Moore School of Business som er en del av University of South Carolina. Der underviser, forsker og konsulterer han innen SHRM, med et sterkt fokus på blant annet hvordan organisasjoner bruker mennesker som kilde til å oppnå konkurransefordel. Han har blant annet publisert over 60 studier i tidsskrifter og er sjefsredaktør for *Journal of Management*¹⁰. Dr. Gary McMahan har i likhet med Wright mange års erfaring med undervisning, forskning og konsulentarbeid innen feltet SHRM. Han har også flere år bak seg med omfattende arbeid og konsultering i General Motors Corporation (GMC)¹¹, blant annet innen HR.

Denne artikkelen av Wright & McMahan (1992) bidrar sterkt til å svare på forskningsspørsmål 1. Ikke bare kommer de med forskjellige definisjoner på SHRM, men de sørger også for å påpeke begrepets uklarhet når det gjelder avgrensning:

”...at present there is no clear agreement regarding the delineation of the field of strategic human resource management (SHRM), particularly with regard to its definition” (Wright & McMahan 1992:296).

Etter å presentere et par definisjoner av kjente bidragsytere legger forfatterne fram en egen definisjon på SHRM som belyser det Wright og McMahan betegner som to viktige dimensjoner i å skille SHRM fra HRM. Det første er at definisjonen linker HRM-praksiser med prosessen omhandlende strategisk ledelse av organisasjonen, og det andre er at denne definisjonen horisontalt sett legger vekt på sammenfellingene av de forskjellige HRM-

¹⁰<http://moore.sc.edu/facultyresearch/facultystaff.aspx?Query=&FacultyStaff=all&Department=13&FacultyStaffId=171> [sett: 01.10.16]

¹¹<http://www.uta.edu/management/McMahan/main.htm> [sett: 01.10.16]

praksiser gjennom et mønster av planlagte handlinger. Med dette i minnet lyder forfatternes definisjon slik:

”..we define SHRM as the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals” (Wright & McMahan 1992:298).

Som nevnt fremlegges det mer enn en definisjon på begrepet da forfatterne setter seg dypere inn i konseptet og forklarer de forskjellige dimensjonene som de betrakter som viktig. Artikkelen bygger videre på konseptet ved å presentere forskjellige teorier som de mener er behjelpelig i å forstå HRMs rolle for strategisk ledelse. De presenterer tilsammen seks forskjellige teoretiske modeller hvorav fire forsøker å se HRM aktiviteter som proaktive og strategisk intenderte valg mens de siste to fokuserer på institusjonelle og politiske faktorer som påvirker de forskjellige HRM praksiser. De forskjellige teoriene i samhandling med temaet er meget relevant for besvarelse av forskningsspørsmål som søker svar på hvordan SHRM begrunnes. De teoretiske perspektivene som omtales i denne artikkelen vil også brukes for å knytte begrunnelsen av SHRM til de to teoretiske perspektivene som denne avhandlingen skal tolkes ut fra.

Også Wright og McMahan påpeker at ideen om å bruke menneskelige ressurser for å oppnå konkurransefordel ikke er ny. Forfatterne viser til tidligere studier fra både 80- og 90-tallet som demonstrerer at organisasjoners HR-praksiser kan skape vedvarende konkurransefortrinn (Ulrich 1991; Schuler & MacMillan 1984). Disse argumentasjoner kommer fra studier med fokus på rasjonalistiske teorier. Forfatterne tar, som tidligere nevnt, også for seg andre teoretiske perspektiver som ikke betrakter HRM-praksiser som resultater av rasjonale og strategiske utvelgelsesprosesser. Disse praksiser stammer antageligvis fra institusjonelle og politiske krefter.

”Practices can be acquired through one organization modeling its practices based on practices of other organizations as a means of appearing legitimate or up-to-date. Examination of the faddish nature of many HRM programs provides numerous examples of organizations implementing HRM practices in order to appear modern or professional” (Scott 1987 i Wright & McMahan 1992:313).

Forfatterne fremhever det faktum at institusjonelle perspektiver er viktig for SHRM. Sett i lys av det ressursavhengige perspektivet (Wright & McMahan 1992), og det institusjonelle perspektivet stammer ikke alt som skjer i organisasjonen fra intenderte og planlagte prosesser. Fokuset er dermed på argumentasjon om at valgt relatert til HRM ikke nødvendigvis er rasjonelle og ut i fra strategiske mål. Avgrensning av feltet og plassering av praksiser må avklares før begrunnelse av konseptet. Det er et uklart skille og diskusjon om hvorvidt praksiser relatert til HRM/SHRM er rasjonalistiske valg, eller rett og slett bare er resultatet av uintenderte prosesser. Dette vil være relevant i begrunnelsen av SHRM.

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert den utvalgte litteraturen som, i samsvar med de teoretiske perspektivene, er ment å belyse denne avhandlingens tre stilte forskningsspørsmål. Etter innledningen valgte jeg å starte presentasjonen av utvalget med en alfabetisk rangert modell av alle bidragene, for å lettere få et oversiktlig bilde av de forskjellige bidragene og hvilke forskningsspørsmål de er behjelpelig å besvare. Etterfulgt av oversikten har jeg begrunnet valg av disse bidragene, og beskrevet litteraturens tyngde, noe jeg anser som viktig på bakgrunn av at utvalget består av både selvstendige empiriske studier, gjennomganger av andres studier og artikler omhandlende retningslinjer eller forslag til nye rammeverk. I dette kapitlet har jeg også beskrevet sentrale trekk ved litteraturutvalget, deriblant tidsrom og metode, og lagt fram de studerte organisasjonenes kontekst. Kontekstuelle aspekter som bransje og sektor, størrelse og struktur, geografisk beliggenhet og operasjonsområde er gjort rede for. Avslutningsvis har jeg valgt å presentere to artikler fra utvalget som jeg anser som svært sentrale for denne oppgavens tema, og ikke minst for både utvikling og drøfting av min problemstilling. Dersom jeg betrakter begge artiklene sammenlagt, bidrar de ikke bare med å besvare mine tre forskningsspørsmål, men de viser stor spennvidde av teori og forskning som er gjort på feltet, samt gir en oversiktlig presentasjon av konseptets utvikling. Funn fra disse artiklene og fra de resterende bidragene i utvalget vil bli nærmere drøftet i det følgende analysekapitlet, ved siden av tidligere presenterte antakelser.

5 Diskusjon og analyse

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg trekke fram funn fra datamaterialet og drøfte disse opp mot avhandlingens forskningsspørsmål og de teoretiske antakelser presentert i kapittel to. Forskningsspørsmålene lyder som følge: (1) *Hva er SHRM?* (2) *Hvordan begrunnes SHRM?* og (3) *er effekter av SHRM-praksiser og aktiviteter dokumentert?* På bakgrunn av overlappning mellom forskningsspørsmål én og to vil jeg drøfte disse to sammen, for deretter å besvare forskningsspørsmål tre. Besvarelse av de to første spørsmålene vil ta for seg definisjoner av konseptet og begrunnelse for bruk av strategiske HR-praksiser og aktiviteter. Avslutningsvis i besvarelsen av disse vil funn drøftes i lys av det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Som tidligere nevnt antar jeg ikke at et perspektiv alene skal kunne belyse mine spørsmål, men at de kan utfylle hverandre i drøftelse av funn. I denne delen vil jeg søke forklaringskraft i de to perspektivene og drøfte hvorvidt SHRM oppfattes som et verktøy for ledelsen som tilsikter måloppnåelse, eller om konseptet framstår som en trend i samtiden og tas i bruk av organisasjoner for å vedlikeholde eller oppnå legitimitet i omgivelsene. I det tredje og siste forskningsspørsmål skal jeg drøfte hvorvidt effektene av SHRM-praksiser og aktiviteter er dokumentert i forskningslitteraturen. Her vil de tilsynelatende dokumenterte effektene påpekes, for deretter å gjøres rede for hvorvidt disse faktisk er vitenskapelig dokumentert i forskningslitteraturen. I likhet med besvarelsen av de to første forskningsspørsmålene vil også denne besvarelsen avslutningsvis kobles opp mot det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Begrensninger til funn vil også gjøres rede for. Kapitlet rundes av med en diskusjon rundt mine forventinger til funn, etterfulgt av en kort oppsummering.

Når det kommer til forskningsspørsmål tre hvor jeg skal se på dokumentasjon av effekt, vil jeg ikke betrakte de forskjellige HR-teoriens effekter opp mot hverandre, selv om disse teoriene i noen studier blir satt opp som motpolarer (eksempelvis i Arthur 1994), og andre ganger brukes som komplementære (eksempelvis i Youndt et al. 1996). Besvarelse av forskningsspørsmål tre vil heller dreie seg om å påvise de dokumenterte effektene.

5.2 Hva er SHRM og hvordan begrunnes konseptet?

For å kunne beskrive hva SHRM er vil jeg i første omgang fokusere på litteraturens definisjoner av konseptet. Det finnes derimot flere definisjoner av SHRM i forskningslitteraturen, og alene i denne studiens utvalg forekommer det 11 forskjellige definisjoner av SHRM, fordelt på syv av bidragene. SHRM blir tilegnet en definisjon i 17 tilfeller, som vil si at noen av definisjonene er gjentakende og brukes i flere av bidragene. Deriblant har vi definisjonen av Wright og McMahan (1992), som i tillegg til primærkilden blir nevnt i tre andre publikasjoner (Armstrong 2008; Lengnick-Hall et al. 2009; Rogers & Wright 1998), og er dermed den definisjonen i utvalget som er brukt flest ganger. I følge Wright og McMahan kan SHRM defineres som:

”...the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals” (Wright & McMahan 1992:298).

Basert på denne definisjonen kan SHRM betraktes å være et mønster av planlagte HR distribusjoner og aktiviteter som har med hensikt å muliggjøre organisatorisk måloppnåelse. Denne definisjonen skiller seg ikke i stor grad ut i fra definisjonen av HRM (Sunde-Eidem 2014) som ble presentert i avhandlingens innledning. Å skille SHRM fra HRM er et av problemene som oppstår når en skal definere konseptet (Wright & McMahan 1992). Dette mener forfatterne videre stammer fra manglende enighet når det kommer til avgrensning av feltet og dets definisjon (Wright og McMahan 1992:296). Forfatterne har dermed utledet denne overnevnte definisjonen som de mener påpeker to viktige dimensjoner som skiller SHRM fra HRM. For det første linker den HRM praksiser med de strategiske ledelsesprosessene i organisasjonen, og for det andre vektlegger den koordinering og sammensetningen av alle HRM praksiser (Wright & McMahan 1992:298) som gjør at alle blir vurdert sammenlagt i stedet for separat. Sagt på en annen måte av Butler et al.:

”...SHRM is the macro-organizational approach to viewing the role and function of the HRM in the larger organization” (jf. Wright & McMahan 1992:298).

Denne makro-orientert tilnærming for å betrakte HRM funksjonen i det ”store” organisasjonsbildet har også blitt fremtredende i flere av 90-tallets definisjoner på SHRM. Deriblant er Schuler og Walker som definerte HR strategi som:

“...a set of Processes and activities jointly shared by human resources and line managers to solve people-related business problems” (jf. Armstrong 2008; jf. Wright & McMahan 1992:298).

Lignende definisjoner finner vi også blant Guest som indikerer at SHRM sørger for at:

“...human resources management is fully integrated into strategic planning; that HRM policies cohere both across policy areas and across hierarchies and that HRM practices are accepted and used by line managers as part of their everyday work” (jf. Wright and McMahan 1992:298).

Også Armstrong definisjon av SHRM antyder at organisatoriske mål vil oppnås ved samspill av strategi og HR:

“Strategic HRM is an approach that defines how organization’s goals will be achieved through people by means of HR strategies and integrated HR policies and practices” (Armstrong 2008:33).

I likhet med Armstrong mener også Batt at organisasjoner vil oppnå suksess dersom de oppnår *“a close fit or alignment between business and HR strategy”* (jf. Armstrong 2008:34). En annen formulert definisjon av konseptet får vi av Schuler som mener at SHRM dreier seg om: *“...all those activities affecting the behaviour of individuals in their efforts to formulate and implement the strategic needs of the business”* (Schuler 1992:30). Noen av de overnevnte definisjonene er mer deskriptiv enn andre, men det som er kjerneelementene, og ikke minst felles for de overnevnte definisjonene, er at de alle ser behovet ved å justere HRM praksiser med organisasjonens mål, og ikke minst er samspillet mellom funksjonene i fokus.

Flere av definisjoner i utvalget bygger på samme tankegang om SHRM som et effektiviseringsverktøy ved bruk av de menneskelige ressursene på rett måte. Hendry og Pettigrew har derimot formulert sin definisjon av konseptet med andre ordvalg, da de beskriver at SHRM tilsikter konkurransefordel:

”Strategic HRM is concerned with ‘seeing the people of the organization as a strategic resource for the achievement of competitive advantage’” (jf. Armstrong 2008:34).

En lignende, men noe kortere og kanskje vag definisjon av konseptet kommer fra Purcell: *“Strategic HRM focuses on actions that differentiate the firm from its competitors”* (jf. Armstrong 2008:34). Dette støttes av Dyer som hevder at SHRM *”deals with those HR activities used to support the firms competitive strategy”* (jf. Wright & Snell 1991:204). Disse tre sistnevnte definisjonene skiller seg fra de andre ved at de ikke har fokus på samspillet mellom funksjonene. Felles for alle definisjonene er derimot at de fremstiller et bilde av SHRM som omhandler en strategisk bruk av de menneskelige ressursene som på sikt skal tilegne organisasjonene med suksess, i form av oppnådde mål eller konkurransefordel. En noe mer utfyllende beskrivelse av konseptet som trekker fram dimensjoner fra alle de overnevnte definisjonene stammer fra Schuler (1992) som uttrykker følgende:

”Strategic Human Resource Management is largely about integration and adaptation. Its concerns is to ensure that: (1) human resources management is fully integrated within the strategic needs of the firm; (2) HR policies cohere both across policy areas and across hierarchies; and (3) HR practices are adjusted, accepted, and used by line managers and employees as part of their everyday work” (Schuler 1992:18).

Armstrong (2008) begrunner SHRM ved at konseptet belages på oppfatningen av en forenelig tilnærming til ledelse av menneskene som tar hensyn til skiftende kontekst og langsiktige behov:

“The rationale for strategic HRM is the perceived advantage of having an agreed and understood basis for developing and implementing approaches to people management that take into account the changing context in which the firm operates and its longer-term requirements” (Armstrong 2008:36).

Med dette sitatet berør vi denne avhandlingens andre problemstilling, hvor jeg søker begrunnelse for bruk av SHRM. Lengnick-Hall og Lengnick-Hall antyder at underliggende en slik begrunnelse som gitt av Armstrong finner vi konseptet om å oppnå konkurransefortrinn gjennom ledelse av menneskelige ressurser (jf. Armstrong 2008:36).

Det øverste strategiske målet for en bedrift er, med noen unntak, bedre økonomiske resultater eller maksimering av verdiene for aksjonærene (jf. Caliskan 2010). Men med stadige endringer i omgivelsene påvirkes økonomi, teknologi, tilbud og etterspørsel, og dermed er det mange organisasjoner som befinner seg i flyktige markedssituasjoner (Caliskan 2010). For å kunne konkurrere på markedet er det derfor flere organisasjoner som må yte mer eller bedre. Dette er tilsiktede effekter som i følge flere av de overnevnte definisjonene av SHRM kan oppnås ved å samkjøre HRM og strategi.

Den mest brukte definisjonen blant utvalget uttrykker at formålet ved bruk av SHRM er å øke sjansene for organisatorisk måloppnåelse (Rogers & Wright 1998): *“SHRM is ultimately the means through which human resources can serve as a competitive advantage”* (Wright & McMahan 1992:312). Disse målene antas som regel å være finansiell ytelse eller verdiskapning (Rogers & Wright 1998:315). Suksess og konkurransedyktighet er naturlig nok viktig for de fleste selskaper som vil driftes videre, og bruk av menneskelige ressurser for å oppnå suksess argumenteres av Caliskan (2010) å være riktig fremgangsmåte for å konkurrere i markedet og den holde seg oppdatert i forhold til miljøendringer:

“Economic environment is changing rapidly and this change is characterised by such phenomena as the globalization, changing customer and investor demands, ever-increasing product-market competition. To compete successfully in this environment organizations continually need to improve their performance by reducing costs, innovating products and processes and improving quality, productivity and speed to market” (Caliskan 2010:101).

Med utgangspunkt i dette kan man si at det er flere måter for organisasjoner å oppnå bedre ytelse på, ved blant annet å levere mer innovative produkter og redusere kostnader. Pfeffer (1994) argumenterer derimot for at mennesker og hvordan disse ledes er viktigere en andre kilder til å oppnå konkurransemessig suksess da de andre metodene ikke er like effektive som de en gang var:

“Traditional sources of success - such as product and process technology, protected or regulated markets, access to financial resources, and economies of scale - can still provide competitive leverage, but to a lesser degree now than in the past, leaving

organizational culture and capabilities, derived from how people are managed, as comparatively more vital” (Pfeffer 1994:11).

I motsetning til disse ressursene som ikke kan utvikles og bevege seg uten menneskers hjelp (Caliskan 2010), kan menneskene selv behandles og oppfattes som en essensiell ressurs for å vedvare suksess. Det legges derimot fram noen kriterier av Wright og McMahan (1992) som må oppfylles for at ressursene skal skape vedvarende konkurransefortrinn: Det første er at ressursen må tilegne firmaet med positiv verdi. Det andre er at ressursen må være unik i sammenligning med konkurrenter og potensielle konkurrenter. Det tredje kriteriet er at ressursen må være ufullkomment etterligningsbar, og det fjerde og siste kriteriet er at ressursen ikke kan byttes ut med en annen ressurs hos et annet firma (Wright & McMahan 1992: 301-303). Som vi ser legger litteraturen stor vekt på at en ressurs må være unik og ikke kunne overføres til noen andre. Begge disse ”kriteriene” kan oppnås ved bruk av menneskelige ressurser, og Pfeffer (1994) legger fram fundamentale grunner til hvorfor selskaper opplever vedvarende suksess som ikke kan imiteres av konkurrentene:

”...First, the success that comes from managing people effectively is often not as visible or transparent to its source” (Pfeffer 1994:17-18).

Her uttrykker forfatteren vanskeligheten for de utenfor organisasjonen å se dynamikken og forstå seg på kultur og praksis som foregår innenfor en organisasjon. Denne måten å oppnå suksess på er ikke like transparent og enkel å forstå seg på da de forskjellige tiltak kan være linket:

”It is easy to copy one thing but much more difficult to copy numerous of things. This is because the change needs to be more comprehensive and also because the ability to understand the system of management practices is hindered by its very extensiveness” (Pfeffer 1994:18).

Basert på dette kan en endring av menneskesynet, bort fra tankegangen om arbeidskraften som kostnad, hvor samarbeid og utvikling fremmes for å bruke ressursene på en strategisk og riktig måte, være en essensiell suksessfaktor. Denne tolkningen av menneskekraften som en strategisk fordel, fremstiller SHRM funksjonen som et meget effektivt og unikt verktøy for å oppnå konkurransefordel. En av artiklene fra utvalget ser på linken mellom HRM og strategi,

og begrunner denne sammensetningen, basert på tidligere undersøkelser, med at det som trengs er fokus på krav til ansatte, sett bort fra spesifikke ferdigheter og kunnskaper som trengs for å utføre oppgaver. Her er det snakk om rolleadferd som instrument for å kunne implementere konkurransestrategier (Schuler & Jackson 1987):

”As the products of firms change, as their customers demands change and as the competition changes, the competitive strategies of firms will change” (Schuler & Jackson 1987:216-217).

En implikasjon av dette er at endringer i strategi bør skje sammen med endringer i HR-praksiser. Dette synes på SHRM-funksjonen hvor HRM aktivitetene kan brukes til å utføre organisasjonens strategiske plan, kan oppfattes som noe rasjonelle og proaktive (Wright & McMahan 1992) handlinger som overveies og besluttes i tidlig fase for på best mulig å håndtere den framtidige situasjonen. I litteraturen finnes det derimot andre påvirkningsfaktorer som gjør at organisasjoner tar i bruk og implementerer SHRM-relaterte aktiviteter. Deriblant det eksterne miljøet og omgivelsene (Wright & McMahan 1992).

Ideen om at menneskelige ressurser kan brukes til å oppnå konkurransefordel er ikke ny. Allerede på 1980- og tidlig 1990-tallet var det flere forskere, deriblant Schuler & MacMillan (1984) og Ulrich (1991), som beskrev hvordan mennesker kunne brukes til å både tilegne seg og oppnå vedvarende konkurransefortrinn (jf. Wright & McMahan 1992). Det er stadig økende bruk av SHRM konseptet og store mengder litteratur å finne om feltet (Caliskan 2010, Lengnick-Hall et al. 2009). Armstrong (2008) benevner ideen som ”gammel vin på nye flasker”, og Caliskan (2010) argumenterer for at den store spredningen av SHRM som har gjort feltet til mye omtalt og svært populært de siste tre tiår, i stor grad skyldes lovprisningen om økende organisatorisk effektivitet.

Store og velkjente bedrifter som Southwest Airlines, og Wal-Mart (Pfeffer 1994) har blitt trukket fram i bidragene som eksempelorganisasjoner som har benyttet seg av denne måten å organisere på. Southwest Airlines fikk mye publisitet og anerkjennelse da de startet å bruke organisasjonens mennesker som ressurs for å konkurrere i markedet (Pfeffer 1994). Suksessen ble observert av andre, som igjen forsøkte å imitere prosessen (Pfeffer 1994). Hvorvidt selskapene gjorde dette av effektivitetsgrunnlag eller om dette var ansett som ”den nye og rette måten” å organisere på er ikke oppgitt. Selskapene som forsøkte å kopiere

Southwest Airlines, kunne lett kopiere noe, som for eksempel billettsystemet og flytype, men medarbeiderne og deres holdninger var derimot ikke like imiterbar (Kuvaas & Dysvik 2008). Det som fremkommer av flere studier, deriblant denne av Southwest Airlines, er at oppskriften på SHRM framstilles som forholdsvis klar-til-bruk, men ikke nødvendigvis er det.

5.2.1 Definisjon og begrunnelse av SHRM med utgangspunkt i det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet.

Det viste seg i første omgang vanskelig og uklart å tolke definisjonene med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene. Dog virket det etter hvert noe ulogisk å betrakte SHRM som noe annet enn rasjonalistisk da det omhandler strategi for å tilegne organisasjonene bedre ytelse slik at det på sikt resulterer i måloppnåelse. Med dette mener jeg at strategi som i hovedsak handler om å bygge vedvarende konkurransefordel, vil på sikt skape over middels gode resultater (Becker og Huselid 2006). Dersom jeg også betrakter SHRM som framtidsrettet og rasjonalistisk vil konseptet ha noe forklaringskraft i det instrumentelle perspektivet, hvor utviklingsoptimisme og sterk rasjonell orientering er sentrale elementer (Røvik 1998:32).

Hensikten bak konseptet er derimot ganske klar, da flere beskrivelser av funksjonen baseres rundt tilretteleggelse for måloppnåelse og effektivisering. Caliskan påpeker at organisasjoner kan være mer effektiv med strategisk HRM:

“Strategic human resource management is based upon the recognition that organizations can be more effective if their human resources are managed with human resource policies and practices that deliver the right number of people with the appropriate behaviours, the needed competencies and the necessary level of motivation to the organization” (Caliskan 2010:105).

Dette synet på SHRM som effektivitetsfrembringende kan stor grad relateres til det instrumentelle perspektivet hvor en oppskrift på ”god” organisasjon og ledelse er et redskap som står klart for disposisjon (Røvik 1998). En tilgjengelig oppskrift vil i den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen fremstå som en løsning som passer de problemene organisasjonen har. En løsning på menneskerelaterte forretningsproblemer kan, med utgangspunkt i Schuler og Walkers definisjon på konseptet, være SHRM: *“A set of processes and activities jointly*

shared by human resources and line managers to solve people-related business problems” (jf. Armstrong 2008:34).

SHRM som et verktøy for å tilegne konkurransefordel er evident i flere av utvalgets definisjoner, deriblant er definisjonen av Hendry og Pettigrew: *”Strategic HRM is concerned with ‘seeing the people of the organization as a strategic resource for the achievement of competitive advantage”* (jf. Armstrong 2008:34). I likhet med denne har også Dyer definert SHRM: *“SHRM deals with those HR activities used to support the firms competitive strategy”* (jf. Armstrong 2008:34). Dette synet på SHRM som et verktøy for å vedlikeholde eller oppnå konkurransefordel er også i tråd med det instrumentelle perspektivet. Gjennom konkurranse kan det drives fram en utviklingsoptimisme (Røvik 1998), hvor organisasjoner søker et stadig bedre presisjonsnivå. En slik etterstrebeelse av konkurransefordel som fremkommer i de to sistnevnte definisjonene har ikke bare forklaringskraft i det instrumentelle perspektivet. En slik konkurransepreget bevegelse som sikter etter noe stadig bedre er fremtredende både i det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. I likhet med det instrumentelle perspektivet er også organisasjoner i det ny-institusjonelle perspektivet fokusert på effektivisering og modernisering. En oppskrift som fremstår som et symbol på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, som for eksempel effektivitet og styring, vil dermed assosieres med det kontinuerlige framskritt (Røvik 1992:36). Altså er ikke dette synet på en effektiv og moderne organisasjonsoppskrift ulik fra de overnevnte definisjonene hvor SHRM implisitt beskrives som en effektiv løsning for å utprege seg blant konkurrentene.

Som tidligere nevnt står rasjonalitet sentralt i det instrumentelle perspektivet. Med utgangspunkt i rasjonalistisk teori er det fokus på få ansatte til å jobbe effektivt og målrettet (Mikkelsen & Laudal 2014). Her kan det gjøres sammenligninger til bruk av SHRM da konseptet bør ha et framtdsrettet perspektiv som er overveid og nøye gjennomtenkt i forhold til målsettinger. I tillegg betraktes strategi til i hovedsak å handle om å bygge vedvarende konkurransefordel som på sikt skaper over middels gode resultater (Becker og Huselid 2006). Med dette utsagn kan en trekke konklusjoner om at alle strategiske løsninger er basert på rasjonell tankegang. Men Simon (1976) påpeker at vi har begrenset rasjonalitet som vil si at vi ikke har full oversikt over alle målene og en kan heller ikke vite konsekvensene av alle valg. Strategien, og HRM, kan dermed stå fare for senere endring, som følge av at organisasjonens mål kan stå i konflikt med hverandre og ha behov for å endres (Mikkelsen &

Laudal 2014). Endringer er derimot en viktig faktor når det kommer til bruk av SHRM for å oppnå konkurransemessig suksess.

”As the products of firms change, as their customers demands change and as the competition changes, the competitive strategies of firms will change” (Schuler & Jackson 1987:216-217).

En implikasjon av dette er at endringer i strategi bør skje sammen med endringer i HR-praksiser. Dette tyder på at SHRM-aktivitet bør være på linje med organisasjonens overordnede strategi og mål for å kunne tilegne organisasjonen suksess. En organisasjons evne til å justere oppskrifter slik at de er best tilpasset den aktuelle organisasjonen har forklaringskraft i det instrumentelle perspektivet hvor *”en organisasjon kan og må designes og re-designes – alt etter hva man til enhver tid sikter mot å oppnå”* (Røvik 1998:32).

Det fremkommer flere teorier om SHRM og hvordan firmaer kan oppnå konkurransefortrinn (Wright & McMahan 1992; Armstrong 2008). De aspektene nevnt så langt har i stor grad fokusert på de strategiske aspektene av SHRM hvor HRM aktivitetene kan brukes til å utføre organisasjonens strategiske plan. Disse aktivitetene oppfattes som noe rasjonell og proaktiv (Wright & McMahan 1992), og det kan tolkes som at beslutninger overveies og tas på forhånd for på best mulig måte å håndtere den framtidige situasjonen. Men når det kommer til å forklare hvorfor konseptet tas i bruk er det ikke alt som kan begrunnes. Blant annet framstilles det i litteraturen eksterne påvirkningsfaktorer som gjør at organisasjoner tar i bruk og implementerer SHRM-relaterte aktiviteter, deriblant miljøet og omgivelsene (Wright & McMahan 1992). Denne formene for ”innveving” av nye ideer kan i stor grad linkes til det ny-institusjonelle perspektivet.

Wright og McMahan (1992) omtaler de praksiser fra institusjonelle krefter som ”ikke-strategiske” og forklarer videre at disse ikke stammer fra rasjonelle utvelgelses prosesser. Forfatterne legger fram to hovedpoeng som ligger til grunn i det institusjonelle perspektivet: Det ene er at det mange oppfatter som rasjonelt-baserte organisasjonsstrukturer og praksiser kun framstilles på denne måten, men er nødvendigvis ikke det. Det andre er at strukturer kan oppfattes som de har et funksjonelt mål, men de har derimot ikke blitt designet for dette formålet (Wright & McMahan 1992:313). Scott (jf. Wright & McMahan 1992:32) legger fram flere måter for hvordan organisasjonsstrukturer og praksiser kan bli institusjonalisert, en

av disse er at organisasjoner kan modellere praksiser fra andre organisasjoner for å framstå som legitim eller oppdatert i tiden. Southwest Airlines var en av disse organisasjonene som snudde rundt bedriften blant annet ved bruk av strategiske HR-praksiser og aktiviteter. Deres suksess ble observert av flere som ønsker å kopiere strategien:

Southwest Airlines la om sin strategi, for å kunne konkurrere blant andre flyselskaper og ikke minst for å overleve (Pfeffer 1994). Ved å endre verdier og mål, samtidig som flere HR-praksiser utgjorde en forskjell i daglige arbeidsoppgaver, ble det framtreddende at dette var en organisasjon som hadde valgt å bruke sin menneskelige ressurser til å oppnå konkurransefordel. De viste seg basert på 1991-statistikker i USAs flyindustri å være mye mer produktiv enn konkurrentene når det kom til blant annet ”bakke-tiden” og ansatte per passasjer (Pfeffer 1994). Southwest Airlines ble et suksessfullt flyselskap, noe som også ble fremtreddende i omgivelsene. Over tid skaffet de positive resultatene selskapet legitimitet. Southwest Airlines’ evne til å endre strategi og begynne å organisere på en ny og effektiv måte ved bruk av de menneskelige ressursene, kan ha forklaringskraft i det ny-institusjonelle perspektivet. Dette på bakgrunn av at det ny-institusjonelle perspektivets syn på organisasjoners legitimitet er avhengig av hvorvidt man er i stand til å ta inn de gjeldende forestillingene i omgivelsene. Pfeffer (1994) påpeker, som tidligere nevnt, at bruk av menneskelige ressurser for å oppnå konkurransefordel er ansett som den rette måten å effektivisere på, da de gamle strategiene ikke er like effektive som de en gang var. Ut i fra dette tolker jeg SHRM ble ansett som best egnede effektivitetsvektøyet på den tiden. I tillegg var ikke dette en planlagt strategi, men noe som bare ble slik på grunn av omstendighetene rundt Southwest Airlines og restriksjonene de var gitt (Pfeffer 1994). Denne type HRM-praksis som ble utøvd av Southwest Airlines er også i tråd med Wright og McMahan (1992) institusjonelle HRM-praksiser. Disse er som tidligere nevnt ikke av strategisk art men et resultat av faktorer i omgivelsene.

Wright og McMahan (1992) videre antydning om at ikke alle HRM-praksiser kan forklares som en strategisk utvelgelsesprosess, er vanskelig å koble mot det instrumentelle perspektivets rasjonalistiske fokus. Det oppgis lite informasjon om konsekvensene av praksisene, noe som ikke utelukker at disse kan påvirke effektivitet og organisatorisk ytelse, og dermed på sikt bidra til organisasjonens konkurransemessige fortrinn. Den institusjonaliserte SHRM-teorien framlagt av forfatterne, omtaler HRM-relaterte praksiser som sosiale konstruksjoner hvor eksterne enheter påvirker utvelgelse og implementering av

disse(Wright and McMahan 1992). Denne prosessen som i utgangspunktet ikke er strategisk intendert, kobler sammen det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet på en kompleks måte da de begge kan tilegne forklaringskraft til en slik *innveving* av praksiser. Selv om disse tilsynelatende uintenderte praksisene oppfattes som ikke-strategisk (institusjonell teori), kan disse praksisene sett i ettetid være strategisk ønsket og justeres etter organisatoriske mål.

Kort oppsummert kan identifisering og implementering av SHRM, inkluderende ikke-strategisk intenderte HRM-praksiser, ha sin spredningseffekt av flere hold. Observerte og dokumenterte effekter, samt krefter i omgivelsene kan påvirke bruk av konseptet.

5.3 Er effekten av SHRM dokumentert?

I dette delkapitlet skal jeg drøfte det tredje og siste forskningsspørsmålet – *er effekten av SHRM-praksiser og aktiviteter dokumentert?* Det er tilsammen 9 artikler i utvalget som kan brukes for å belyse forskningsspørsmål tre. Av disse er det 7 artikler som er selvstendige empiriske studier, mens de resterende 2 referer til dokumenterte effekter i andres studier.

I følge Armstrong (2008) sikter SHRM etter å forbedre organisasjoners ytelse gjennom menneskene i tillegg til å møte de ansattes behov.

”Employee well-being is or should be a major concern, but organizations in all sectors (private, public or voluntary) have to be businesslike in the sense that they are in the business of effectively and efficiently achieving their purpose whether this is to make profits, deliver a public service or undertake charitable functions” (Armstrong 2008:79).

De siste tre tiår har det vært gjort mange studier relatert til strategisk HR, hvorav flere (Armstrong 2008) har fokusert på hvordan HRM påvirker organisatorisk ytelse. Iblant de positive effektene av SHRM finner vi for eksempel lavere gjennomtrekk av arbeidskraft, mindre svinn og økt kvalitet (Arthur 1994), økt produktivitet (Arthur 1994; Guest et al. 2003; Huselid 1995; Youndt et al. 1996) og finansiell ytelse (Huselid 1995; Lawson & Hepp 2001). Altså er de positive effekten av SHRM mange og vel argumentert for. Påvisning av et positivt forhold mellom SHRM-praksiser og organisatorisk ytelse er derimot ikke nok til å hevde at effektene er vitenskapelig dokumentert. For å kunne antyde at SHRM er vitenskapelig

dokumentert må det henvises til tilstrekkelig dokumentasjon på konseptets virkning, det vil si i et bredt omfang organisasjoner og kontekster. Som påpekt i kapittel fire er ikke mitt utvalg representativt nok, dette basert på de studerte organisasjoner hvor konteksten er oppgitt. Skjevheten i utvalget skaper dermed problemer for generaliseringsmulighetene.

I det følgende delkapitlet skal jeg presentere de funn som fremkommer av utvalget. Dette vil belyse hvordan effekten av SHRM er dokumentert. Her vil det også stilles spørsmål til hvorvidt de dokumenterte effektene fremkommer i henhold til vitenskapelige metoder.

5.3.1 Dokumenterte effekter

For å få bedre innsikt i hvordan de forskjellige studiene har kommet fram til sine resultater vil jeg i starten av dette delkapitlet presenterer hver enkelt studie fra utvalget som besvarer på forskningsspørsmål tre, for avslutningsvis å drøfte effektene av alle studiene samlet.

En av de empirisk baserte og selvstendige studiene i utvalget viser at forpliktelsesbasert HR, hvor det er gjort store investeringer i de ansatte, gir bedre organisatoriske resultater en kontrollbasert HR. Dette er en studie av Arthur (1994) som tester hvordan de to forskjellige HR-systemene, kontroll- og forpliktelsesbasert HR, påvirker ytelse og omsetning. Forfatteren utforsker det han mener er mangelfullt i den eksisterende litteraturen ved å empirisk teste spesifikke hypoteser relatert til organisatorisk ytelse som strømmer ut fra SHRM-perspektiv (Arthur 1994:671). Dette har Arthur (1994) gjort ved å bruke resultater fra en tidligere studie av stålfabriker. I denne tidligere studien av 30 amerikanske stål fabrikker kategoriseres HR politikk og praksiser inn i seks systemer, for videre å gruppere disse inn i to kategorier basert på karakteristikker og funksjon. Slik kom han fram til kontroll- og forpliktelsesbasert-HR som representerer to tilnærminger for forming av ansattes adferd og holdninger på jobb (Arthur 1994:671-2). Datainnsamlingen ble primært gjort gjennom spørreskjemaer av HR-ledere i 30 av de 54 fabrikkene. Det påpekes at kjennetegn som størrelse, alder og geografi i utvalget ikke er statistisk sett forskjellig fra populasjonen av denne typen fabrikker (jf. Arthur 1994). Firmaene som eier plantasjene er private, noen eid innenlands og noen utenlands. Den første hypotesen til Arthur (1994) predikerer at plantasjer med forpliktelsesbaserte HR-systemer vil ha bedre produksjonsytelse enn plantasjer med kontrollbaserte HR-systemer (s. 673). Hypotesen ble testet ved bruk av regresjonsanalyse hvor resultatene viste en signifikant relasjon mellom forpliktelsesbasert HR og både mindre

arbeidstimer og mindre svinn. Den andre hypotesen predikerte at omsetningen ville være høyere i kontrollbaserte HR-systemer enn i forpliktelsesbaserte HR-systemer, noe som viste seg å stemme (Arthur 1994). Den tredje og siste hypotesen var basert på at et negativt forhold mellom omsetning og ytelse ville være høyere i forpliktelsesbasert HR enn i kontrollsystemer. Følgende resultater ble presentert:

”The table shows significant, positive correlations between turnover and both labor hours and scrap rate for minimills with commitment systems - manufacturing performance is worse the higher the turnover. For mills with control systems, the correlations are negative and insignificant” (Arthur 1994:679).

Forpliktelsesbasert HR var dermed relatert til både lavere svinn og høyere effektivitet, enn kontrollsystemer. Studien forsøker å tilføre litteraturen det Arthur (1994) på den omtaler som mangel av empirisk bevis som tilsier at strategisk HR direkte påvirker organisatorisk ytelse og konkurransefortrinn. Arthur brukte spørreundersøkelsen til å konstruere ti forskjellige variabler som måler forskjellige aspekter av arbeidsplassens HR-systemer. Disse ble standardisert og tilført en klynge-analyse ved bruk av Wards metode. For å kunne teste disse to dominante HR-systemene opp mot hverandre måtte Arthur (1994) kategorisere mønstre fra klyngeresultatene inn under kontroll- eller forpliktelsesbasert HR. Studien tar også hensyn til spørsmål om validitet og reliabilitet, og viser til målinger og begrunnelser for de forskjellige kategoriseringene og klyngene (Arthur 1994). Det er derimot begrensninger til studiens generaliserbarhet, da med tanke på de studerte organisasjonenes spesifikke karakteristikk, som for eksempel bransje og sektor. Til tross for denne studiens begrensninger, blir det her gjort empiriske tester på hvorvidt visse kombinasjoner av HR-aktiviteter kan assosieres med bedre produksjon og ytelse.

En omfattende studie av Huselid (1995) ser på forholdet mellom *High Performance Work Practices* (HPWP) og organisatorisk ytelse. Han forholder seg i studien til det U.S Department of Labor har merket som HPWP:

”...prior empirical work has consistently found that use of effective human resource management practices enhance firm performance. Specifically, extensive recruitment, selection, and training procedures; formal information sharing, attitude assessment, job design, grievance procedures, and labor-management participation programs; and

performance appraisal, promotion, and incentive compensation systems that recognize and reward employee merit have all been widely linked with valued firm-level outcomes. These policies and procedures have been labelled High Performance Work Practices...” (jf. Huselid 1995:640).

Huselid (1995) gjør i begynnelsen av sin studie en kort gjennomgang av teori og tidligere empirisk arbeid på feltet. Han begrunner sin undersøkelse ved å vise til mangler ved tidligere studier, da med tanke på spekteret av praksiser som er evaluert, den avhengige variabelen, og industriell kontekst (Huselid 1995:641). Denne studien bygger derfor på et fullt spekter av HR-praksiser, og ser på forholdet mellom disse praksisene og både umiddelbare utfall av tiltak og bedriftens økonomiske resultater. Når det kommer til den organisatoriske konteksten ser Huselid på et bredt spekter av industrier og firmastørrelser. Huselid brukte en omfattende database bestående av 12 000 offentlige amerikanske firma til å trekke et utvalg. Han satte noen kriterier for utvelgelsen som blant annet at antall ansatte måtte være over 100 og at selskapene ikke kunne være utenlandskeid. Med de satte kriteriene gjensto det til utvalget 3452 firmaer over forskjellige næringer. Data på firmanivå ble samlet inn via spørreundersøkelse til senior HR-profesjonelle i hvert firma, hvorav 968 ga brukbar respons og deltok i studien. Resultatene basert på det nasjonale utvalget indikerer at disse praksisene har en økonomisk og statistisk signifikant påvirkning på både omsetning og produktivitet, så vel som korte- og langsiktige bedriftsøkonomiske resultater (Huselid 1995). Mer spesifikt viste resultatene at produktivitet var påvirket av ansattes motivasjon og at økonomiske resultater var påvirket av ansattes kompetanse, motivasjon og organisatoriske strukturer. Forfatteren tar hensyn til spørsmål om validitet og viser til hvordan han har løst dette. Skjevhet i responsen fra informantene er også tatt hensyn til, men Huselid påpeker at denne typen skjevhet er høys usannsynlig med tanke på hans omfattende bruk av kontrollvariabler, i tillegg gjorde forskeren en formell test som viste at spesifikasjonene i denne studien er konservative (Huselid 1995:666). At resultatene var konsekvent på tvers av diverse mål av organisatorisk ytelse og korreksjoner for utvelgelses- og simultanitetskjevhet, gir Huselid (1995:667) selv stor tro på studiens konklusjoner. Studien viser at omfanget avkastning for bedrifter som investerer i HPWP er stor: økning av et standardavvik i en slik praksis kan for eksempel resultere i en 7.05% reduksjon av gjennomsnitt i arbeidskraft, 27,055 dollar mer i salg per ansatt i tillegg til økning av markedsverdi og fortjeneste (Huselid 1995:667). Studien

viser dokumentasjon på effektivitet ved bruk av HPWP, men på bakgrunn av at studien ikke strekker seg over tid vil det være vanskelig å behandle spørsmål om overførbarhet.

Studien av Youndt, Snell, Dean og Lepak (1996) tar for seg spørsmål relatert til forholdet mellom HRM, produksjonsstrategi, og ytelse. De studerer fabrikker fra flere segmenter i metall-industrien. Utvelgelsesprosessen ble basert på svar som kom i retur fra fabrikkenes daglige ledere, som gav videre informasjon til forskerne om hvilke fungerende ledere på fabrikkene som kunne kontaktes. Til de fungerende lederne ble det sendt ut spørreundersøkelse som inneholdt spørsmål relatert til prosess og innhold i utvelgelse, opplæring/trening, medarbeidersamtale, og belønningssystemer som brukes i organisasjonen. 1,5 år etter første runde med spørreundersøkelse ble det sendt ut en ny undersøkelse til alle lederne som hadde svart på den første undersøkelsen, denne gangen var spørsmålene relatert til produksjonsstrategi og ytelse. Med minimumskrav om to informanter fra hvert område for hver variabel, var forskerne etterlatt med et utvalg av 97 fabrikker. Et tilfeldig utvalg ble gjort for å sjekke utvalgets karakteristikk opp mot fabrikker som ikke deltok i studien, og det ble ikke vist noen signifikante forskjeller i forhold som for eksempel størrelse og industrimedlemskap. Studien gir stor støtte til det perspektivet som omtales som *contingency* eller beredskapsperspektivet:

”Our findings show that HR systems can substantially influence performance when aligned with appropriate manufacturing strategies, thereby supporting a contingency view of HR. Establishing such a link is only one step of the many needed to gain a deeper understanding of how firms can manage human capital to improve competitiveness” (Youndt et al. 1996:862).

Det viser av studien at HR-systemer fokusert på forbedring av menneskelig kapital var direkte relatert til flere driftsrelatert dimensjoner, som for eksempel produktivitet. Viderer fremkommer det resultat om at denne hovedeffekten var et resultat av en knytning mellom fremming av menneskelig kapital og kvalitativ produksjonsstrategi. Denne studien må tolkes med forsiktighet av flere grunner. Deriblant at forskerne foretok egenrapportering av arbeidsmål (subjektivt). Dette ble gjort av flere grunner, hvor den førstnevnte var at fabrikker av denne sort som i hovedsak er kost-fokusert i stedet for profitt-fokusert, medførte problemer med å tilegne objektive finansielle arbeidsmål for hele utvalget. Forskerne var

derimot bevist på problemer relatert til selvrapportering av mål og foretok derfor nødvendige tiltak for å forsikre reliabilitet og validitet (Youndt et al. 1996:848).

Studien av Guest et al. (2003) utforsker forholdet mellom HRM og ytelse i 366 firmaer i Storbritannia, dette skjer gjennom bruk av objektive og subjektive ytelsesmålinger og ved bruk av tverrsnittsmåling og måling over tid. Dette er en stor studie med tanke på antall firmaer i utvalget. Forskerne foretok telefonintervju under datainnsamlingen, og presenterte resultatene i tabeller ved bruk av kvantitative målemetoder. Respondentene var HR-ledere eller andre HR-ansatte ansvarlig for avdelingen. Studiens resultater kan bekrefte assosiasjonen mellom HRM og ytelse, men mislykkes i å vise at HRM er årsaken til bedre ytelse (Guest et al. 2003: 291). I en oppsummering av de objektive målene hvor det var testet for forholdet mellom økt bruk av HRM og ytelse og omsetning, endte forskerne med følgende resultater:

” Greater use of HR practices is associated with lower labour turnover on a cross-sectional analysis. Greater use of HR practices is associated with higher profitability in the subsequent year, at least in the manufacturing sector, but this association disappears once profitability in previous years is taken into account” (Guest et al. 2003:306).

De subjektive resultatene var svært lik de objektive med noen unntak: *”In contrast to the objective measures, the association is greater with productivity than with financial performance”* (Guest et al. 2003:307). Det fremkommer av resultatene at testen på assosiasjon mellom mer HR-praksiser og lavere utskifting av personell og høyere profitt er positiv. Men testen på hvorvidt flere HR-praksiser kan føre til bedre ytelse er ikke signifikant. Denne studien må betraktes med noe forsiktighet, dette på bakgrunn av at testen kun viser til et positivt forhold mellom de to variablene, og ikke at flere HR-praksiser direkte fører til for eksempel økt profitt. Samtidig fremkommer det at forskerne var noe overrasket over resultatet da det skilte seg ut fra andre lignende studier på feltet. Selv om studien framstilles som longitudinal, mangler forskerne bevis på når HR-praksisene ble implementert, noe som har påvirket studiens evne til å bevise forholdet mellom økt bruk av HR og forbedret organisatorisk ytelse.

Lawson og Hepp (2001) har gjennom sin studie beskrevet et regionalt-drevet målingsprosjekt som skulle bidra til å påvise effekten av integrerte HR-praksiser og prosesser. Prosjektet var en pilotstudie utført på Wells Fargo i en geografisk region i USA, og de implementerte HR-praksisen er kjent som *People as a Competitive Advantage* eller PACA. Implementering av PACA ble gjort med inntrykk av at en bunt med slike HR-praksiser ville, på bakgrunn av synergien, tilegne organisasjonen konkurransefortrinn. Dette var en strategi som ble innført i Wells Fargo i 1997 for å styrke selskapets langsiktige organisatoriske ytelse.

Målingsinitiativene fra studien vil vise hvorvidt PACA tilegnet utholdende konkurransefortrinn ved høyere forpliktelse fra ansattes side, styrket kundelojalitet, og forsterket økonomisk ytelse. Målingene ble utført 1 år før implementering av PACA og 1 år etter implementeringen. Av populasjonen på 150 filialer ble det utvalgt 120 tilfeldige til å delta i studien. Kvantitative målemetoder ble brukt til å analysere det innsamlede datamaterialet, som presenterte følgende resultater:

”While PACA usage and value did not drive higher levels of employee satisfaction, PACA impacted employee commitment, positively and significantly” (Lawson & Hepp 2001:41).

Resultatene viser at dersom man forbedrer bruken av PACA verktøy og praksiser med ett standardavvik (ca. 34%) på for eksempel verktøyet for medarbeidersamtalen, øker inntektene per årsverk med 5,1%. Likeledes hvis de forbedrer bruken av det de kaller for ECHOES, som er deres 360-graders tilbakemeldingssystem, med et standardavvik (ca. 34%) reduseres turnover med 56,9%. Også i forhold til økonomisk ytelse viste det seg av resultatene at PACA verktøy og praksiser hadde positiv effekt. Altså har studien klart å dokumentere effekten av PACA når det kommer til profitt, vekst og markedsverdi på Wells Fargo i denne regionen. Kort oppsummert har forskerne dokumentert at PACA gir positiv effekt, spesielt på resultater og ansattes prestasjoner. Studien må derimot tolkes med noe forsiktighet når det gjelder overføring av resultater. Studien er forbeholdt en bransje og en region, og selv om det ikke framkommer informasjon om størrelse og struktur av filialene vil jeg anta at disse er like store med tanke på antall ledere, ansatte og har lik struktur.

Artikkelen av Kuvaas og Dysvik (2010) tar en litt annerledes vending en de andre artiklene i utvalget ved å studere HR-tiltakenes effekt på ansatte og ansattes oppfatning av sin leder og tiltakene, i tillegg er denne studien den eneste i utvalget som er av norsk opprinnelse. I likhet

med de andre studiene er store deler av resultatene presentert med kvantitative målemetoder. Formålet med studien er å belyse sammenhengen mellom de ansattes oppfattede HR-tiltak, deres opplevelse av støtte fra nærmeste leder og arbeidsprestasjonene. Forskerne har derfor gjennomført denne studie i norsk telekommunikasjon hvor de fikk svar hos 331 ansatte (ca. 52% svarrespons) på tvers av de forskjellige avdelingene. Hypotesene av denne studien er formet ut i fra tidligere teori og forskning på feltet. Av resultatene fremkommer det informasjon som tilsier at støtte fra nærmeste leder påvirker de ansattes oppfatning av HR-tiltakene i positiv retning, også arbeidsprestasjoner er positivt relatert til opplevelsen av HR hos de ansatte som har støttende ledelse. Basert på dette kan den positive effekten av HR bli forsterket dersom de ansatte opplever mer støtte fra sin nærmeste leder. Også denne studien må tolkes med noe forsiktighet. I tillegg til spørsmål om skjevhet og selv-rapporterte mål er studien i hovedsak fokusert på lederne og de ansattes oppfatning av disse, i stedet for å dokumentere generell effekt av HR-tiltak. En annen begrensning er spørsmål om kausalitet da datainnsamlingen ble gjort i kun et tidsintervall. Andre faktorer som for eksempel kjønn, utdanning og ansvarsområde er det tatt hensyn til i målene da disse er brukt som kontrollvariabler. Med hensyn til organisatorisk kontekst, fremkommer det følgende informasjon fra studien:

“...the HR department of the company states that the company aims at being the best place to work in the industry, partly by way of investing in employee development. The HR department develops HR practices and supports first line and middle managers in their implementation” (Kuvaas og Dysvik 2010).

Organisasjonens kontekst og store fokus på HR bør også tas i betraktning ved tolkning av resultatene. Ikke minst bør resultatene tolkes med noe forsiktighet på bakgrunn av at disse kun er basert på data fra denne ene organisasjonen.

Den siste av de selvstendige studiene som kort vil bli gjort rede for i dette kapitlet er studien av Delery og Doty (1996). Denne studien søker i hovedsak å påvise tre teoretiske HR-perspektivers styrke når det kommer begrunnelse av variasjon i økonomisk ytelse, disse perspektivene er forøvrig det universalistiske-, beredskaps- og konfigurasjon perspektivet. I drøftelsen av resultatene vil jeg derimot ikke fokusere på deres relasjon til de teoretiske HR-perspektivene, men heller trekke fram hvordan SHRM-praksiser generelt påvirker organisatorisk ytelse. Også denne studien er foretatt i bank-industrien, noe som begrenser

muligheten for generalisering. Når det kommer til utvelgelsesprosessen ble det tilfeldig valgt ut 350 banker i tre forskjellige kategorier fordelt på verdien av ressursene, det totale utvalget var dermed 1050 banker, av disse kom det tilbake 216 responser (ca. 21% svarrespons) fra første runde med spørreundersøkelser og 114 brukbare responser (ca. 53% svarrespons) fra runde to. Spørreundersøkelse for innsamling av data relatert til bankenes HR praksiser for spesifikke stillinger ble sendt til HR-lederne i de forskjellige bankene, når disse kom i retur ble det sendt ut spørreundersøkelse til bank-presidentene som fikk spørsmål om generell informasjon og bankenes strategi. Studien identifiserer syv HR-praksiser som er: interne karrieremuligheter, opplæring, resultatorienterte medarbeidersamtaler, deling av overskudd, ansettelses-sikkerhet, deltakelse og stillingsbeskrivelser. To avhengige variabler for måling av ytelse ble inkludert: Avkastning på gjennomsnittlig forvaltningskapital (også kalt ROA som står for *return on average assets*) og avkastning på egenkapital (også kalt ROE som står for *return on equity*). Responsskjevhet er testet for og ikke antatt signifikant i denne studien. Studien bidrar i stor grad til å linke karakteristikene av en organisasjons arbeidssystem til organisatorisk ytelse. Det fremkommer av resultatene at noen HR-praksiser alltid har en positiv effekt på organisatorisk ytelse. Videre dokumenterer studien følgende:

“..this study is one of the few to document that the relationship between some HR practices and organizational performance are contingent on firm strategy. Thus, the results of the current study suggest different theoretical frameworks are necessary to represent the different forms of relationships between HR practices and organizational performance” (Delery & Doty 1996:828).

Forskerne argumenterer, i likhet med tidligere studier som Huselid (1995) og Arthur (1994), for et sterkt forhold mellom HR-praksiser og økonomisk ytelse. I fra det ene anvendte perspektivet, det universalistiske, argumenteres det til og med for at noen HR-praksiser har positiv effekt på organisatorisk ytelse uansett hvilke type organisasjon og kontekst (Delery & Doty 1996; jf. Lengnick-Hall et al. 2009). Til tross av studiens bidrag og sterke argument, må også denne studien, i likhet med de andre studienes resultater, tolkes med noe forsiktighet. Dersom det velges andre determinanter av HR-praksiser og/eller finansiell ytelse kan variasjons resultat være noe annerledes. Flere faktorer begrenser muligheten for generaliserbarhet, deriblant begrensning til bank-industrien, begrensning til kun en jobb innenfor bankindustrien (her kan det være spesifikke karakteristikk som følger denne typen stilling), og det er brukt et relativt lavt antall med HR-praksiser (disse er tatt ut av teori og

antatt å være strategiske). På bakgrunn at at det er et tverrsnittlig forskningsdesign kan det også stilles spørsmål til kausalitet.

Som det ble fremlagt i de overnevnte studiene er det samtlige som viser en positiv effekt av SHRM. Som påvist av Huselid (1995) hadde investeringer i de praksisene han omtalte som HPWP, stor betydning for selskapenes avkastning:

”A one-standard-deviation increase in such practices is associated with a relative 7.05% decrease in turnover and, on a per employee basis, \$27,044 more in sales and \$18,641 and \$3,814 more in market value and profits, respectively” (Huselid 1995:667).

Dette er økonomiske og statistisk signifikante resultater som viser til en positiv effekt av tiltakene og at de firmaene i studien som har investert i disse har tilegnet seg finansielle goder. I likhet med Huselid kom også Lawson og Hepp (2001) fram til positive, og ikke minst spesifikke finansielle effekter av de implementerte HR-praksisene i Wells Fargo. I tillegg til de tidligere nevnte resultatene av deres studie kom de også fram til følgende:

”...if we were to incrementally invest \$2,000 into enhanced usage and value of the performance appraisal tool and process in a designated region, on an individual employee basis, our non-discounted return on investment would be approximately 425 percent based on Revenue Per FTE enhancement” (Lawson & Hepp 2001:42).

Også på virksomhetens økonomiske resultater ble det påvist et positivt forhold til PACA-tiltakene:

”...improving the use and perceived value of ECHOES by one standard deviation, or approximately 34 percent, reduces the Efficiency Ratio (ER)¹² by 5.3 percent, or from the mean value of 63.04 to 59.69. As another example, improving the use and perceived value of PACA Learning Tools by one standard deviation increases ROA by 0.09, or from the mean value of 3.48 to 3.57” (Lawson & Hepp 2001:42).

¹² ER er målet på hvor mye det koster banken å tjene en kroner. Dess lavere ER, jo mer kostnadseffektivt for banken (Lawson og Hepp 2001).

Som notert i tabell 3, *publikasjonenes bidrag til å belyse problemstilling(er)*, er det krysset av at ni publikasjoner belyser forskningsspørsmål tre. De syv som så langt er trukket fram i dette kapitlet er empiriske studier, de resterende to belyser forskningsspørsmål tre gjennom tidligere studier gjort på feltet, hvorav samtlige referer til de noen av de selvstendige empiriske studiene i utvalget. Disse publikasjonene er inkludert i utvalget delvis på bakgrunn av at de besvarer andre forskningsspørsmål, i tillegg til at de enten forsterker budskapet fra de empiriske studiene, drøfter de dokumenterte resultatene, eller gir en oversiktlig og kategorisert presentasjon av dokumentasjon på SHRM. Disse to publikasjonene, som vil trekkes inn fortløpende i drøftelsen, oppgir som tidligere nevnt i kapittel 4, et mangelfullt bilde av den organisatoriske konteksten. På tross av dette sier de noe om effekten av SHRM og vil derfor bli en del av den resterende analysen.

Det fremkommer av flere artikler i utvalget at SHRM er viktig, og at konseptet har positiv effekt. Det er derimot flere av forfatterne som har viet stor oppmerksomhet til å snakke fram konseptet, og dermed brukt mindre tid på beskrivelse av prosess, metode og kontekst. I disse tilfellene er det effektene av konseptet som står i fokus og forfatterne har ved flere anledninger påpekt viktigheten med SHRM. Deriblant er Lawson og Hepp (2001) som åpner sin artikkel med følgende utsagn:

”Managing strategic human resource practices and processes, superbly is a means of gaining competitive advantage through one of a company’s most significant assets: its people” (Lawson & Hepp 2001:36).

I denne artikkelen er det ikke bare åpningsuttrykket som er fokusert på effekten av SHRM, da resten av artikkelen, og spesielt oppsummeringen, også fremstiller SHRM som svært innbydende:

”In summary the findings from this measurement initiative indicate that effective HR decisions that drive leadership and management practices can help ensure that Wells Fargo sustains a unique competitive advantage in the rapidly changing diversified financial marketplace. And our results answer an increasingly important question facing line managers and HR professionals: How do specific, integrated bundles of HR strategies affect the bottom line, influence customer loyalty, and enhance

employee commitment? Our results further indicate that the effect can be direct and not necessarily sequential – dependent upon moving from one outcome metric area to another. Finally our finding highlight the significance of human capital as a competitive asset, or resource, and reflect the value of people in Wells Fargo and their role in sustaining distinctive competitive advantage” (Lawson & Hepp 2001:43).

Her legges det fram en konklusjon som påpeker viktigheten av å bruke de menneskelige ressursene for å tilegne organisasjonen konkurransemessig fordel. Selv om viktigheten ved bruk av SHRM er gjort rede for, kan det likevel synes som at de bedriftene som kun har studert én organisasjon har oppsøkt velfungerende bedrifter med relativt høyt fokus på SHRM. Kuvass og Dysvik (2010) er et eksempel på dette da de har studert en norsk telekommunikasjons organisasjon som tilsynelatende har fokus på å være den beste arbeidsplassen innenfor industrien:

”With respect to organisational context, the HR department of the company states that the company aims at being the best place to work in the industry, partly by way of investing in employee development. The HR department develops HR practices and supports first line and middle managers in their implementation” (Kuvaas & Dysvik 2010:142).

En knytning av SHRM til resultater kan dermed oppfattes som naturlig med et utgangspunkt som det overnevnte. Utvelgelsen av nettopp de suksessfulle selskapene kan dermed oppfattes som hensiktsmessig for å påvise at SHRM har positiv effekt.

Utvalgets publikasjoner fremstiller forskjellige meninger relatert til hvorvidt effekten av SHRM er dokumentert. Som tidligere nevnt mener den anerkjente bidragsyteren innen feltet, Ulrich, at ”undersøkelser bekrefter at HR-praksiser betyr noe” (jf. Armstrong 2008:80). I motsetning til Ulrich er det flere som stiller spørsmål til hvor valide noen av disse undersøkelsene egentlig er, deriblant Purcell:

”Our study has demonstrated convincingly that research which only asks about the number and extent of HR practices can never be sufficient to understand the link between HR practices and business performance. As we have discussed it is

misleading to assume that simply because HR policies are present that they will be implemented as intended” (jf. Armstrong 2008:80-2).

I likhet med de fleste andre studier i utvalget har også denne langtidsstudie av 12 selskaper, funnet et positivt forhold mellom ledelse av mennesker og organisatorisk ytelse. I motsetning til flere andre forskere argumenteres det derimot for at det er implementering av politikk og praksis, ikke antallet HR-praksiser adoptert, som er den vitale ingrediensen for å linke ledelse av mennesker til organisatorisk ytelse (jr. Armstrong 2008:82). På tross av dette utsagnet oppfatter jeg ikke dette som en betingelse for positiv effekt av av SHRM. I følge Lengnick-Hall et al. var Jackson, Schuler og Rivero (jf. Lengnick-Hall et al. 2009). en av de første til å demonstrere et empirisk forhold mellom organisasjonskontekst og HR praksiser allerede i 1989 da de så på organisatoriske karakteristikk som blant annet størrelse, struktur og industri (jf. Lengnick-Hall et al. 2009). Også i lengnick-Hall et al. ser vi at Skaggs and Youndt fant i 2004 sterk empirisk støtte for at strategisk HRM kan påvirke organisatorisk ytelse (jf. Lengnick-Hall et al. 2009). En annen undersøkelse lagt fram i litteraturreviewen av Lengnick-Hall et al. er også på denne siden av tusenårsskiftet og tilegner i følge forfatterne empirisk validering av et ideelt HRM system for fabrikker. Denne studien utført av Ahmad og Schroeder (2003, jf. Lengnick-Hall et al. 2009) gir støtte til Pfeffer's (1994) syv beste HRM-praksiser og organisatorisk ytelse i tre industrier og fire land. Dette er bare noen av eksemplene som kommer fram fra litteraturgjennomgangene i utvalget.

I de forskjellige litteraturbidragene i utvalget har mitt fokus for besvarelse av dette forskningsspørsmålet vært på dokumenterte effekter av SHRM. De ni ulike bidragene nevnt ovenfor prøver derfor å gi sitt bidrag til dette spørsmålet: *Er effekten av SHRM dokumentert?* Basert på dette utvalget, og spesielt litteraturgjennomgangene som tar for seg store mengder bidrag, vil jeg hevde at det finnes store mengder litteratur omhandlende SHRM. Deriblant noe empirisk forskning som søker etter å dokumentere effekten. Resultatene blant disse fremstår i stor grad troverdig av flere hensyn som blant annet fokus på metode og fremgangsmåte, og ikke minst har publikasjonens kjennetegn og bidragsyter også en påvirkning på oppfattet kvalitet. På tross av dette gjenstår det å besvare hvorvidt effektene av SHRM er dokumentert. Dette vil drøftes videre i lys av det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet under punkt 5.3.3.

5.3.2 Begrensninger til funn

Selv om resultatene påviser positiv effekt av SHRM, er nødvendigvis ikke påviste positive effekter tilstrekkelig for å hevde at effekten er dokumentert. Det må også redegjøres for hvorvidt studiene er utført i henhold til metodologisk ”standard”. Lengnick-Hall har også adressert dette spørsmålet og presenterer bidragsytternes egne metodologiske bekymringen. Gerhart et al. startet debatten med følgende påstand: *”SHRM researchers need to pay more attention to measurement error and construct validity issues”* (jf. Lengnick-Hall et al. 2009:77). Selv om denne kritikken ble møtt med motargumenter fra Huselid og Becker, var alle forfatterne forøvrig enige i at det eksisterte et reliabilitetsproblem i studier omhandlende SHRM. Her kom motpartene til enighet om at: *”...research process involves trade-offs, and that no single study can provide the final judgment on a line of inquiry”* (Lengnick-Hall et al. 2009:77). Måling av SHRM-effekt er dermed ikke uproblematisk, og denne avhandlingens utvalg stiller spørsmål til skjevhet både i henhold til organisatorisk kontekst og metode. Det er derimot flere av de selvstendige studiene beskrevet ovenfor som er bevisst på disse problemene og påpeker selv at en generalisering vil være vanskelig.

5.3.3 Dokumentert effekt av SHRM med utgangspunkt i teoretiske perspektiver

Med utgangspunkt i et instrumentelt og et ny-institusjonelt perspektiv har jeg utledet noen antakelser relatert til denne avhandlingens problemstilling. Antakelsene, som i sin helhet ble presentert i kapittel 2, er utledet og strukturert med hensyn til mine tre forskningsspørsmål. Det viste seg av resultatene at alle tre forskningsspørsmålene, i noe varierende grad, lot seg forklare med bakgrunn i både det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet.

Perspektivene benyttes i stor grad som overlappende, noe som også var hensikten da valget falt på disse tilsynelatende forskjellige perspektivene. Dog viste det seg at det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet hadde flere likheter enn først antatt, noe som ble svært fremtredende i diskusjon av funn. Eksempelvis er begge perspektivene preget av rasjonalitet, modernisering og utviklingsoptimisme.

Mine forventninger til dokumentasjon av effekt var noe forskjellig ut i fra det instrumentelle perspektivet og det ny-institusjonelle perspektivet. Jeg antok, med bakgrunn i instrumentell teori, at effekten av SHRM var veldokumentert av omfattende empiriske studier og, basert på forskningslitteraturen, framstilt som et effektivt verktøy. På grunn av økende bruk og

oppmerksomhet rundt konseptet var det også naturlig for meg å gå ut i fra at dette var et konsept som hadde påvist positiv effekt, kontra negativ effekt, på bakgrunn av den store mengden oppmerksomhet viet til tematikken over de siste tiår.

Antakelsene jeg utledet fra det instrumentelle perspektivet stemte delvis med tanke på den store mengden empiriske studier som har utført undersøkelser hvor resultatene argumenterer for positiv effekt. Men på bakgrunn av SHRM's store virkeområde, med underliggende aktiviteter og praksiser, og uklare grenser forkommer det også noe variasjon i resultatene presentert over. Dette som følge av at det på tvers av utvalgets studier er benyttet flere forskjellige variabler og måleparameter. Selv om store deler av utvalget er kommet fram til positiv effekt og argumenterer for at dette er et resultat av SHRM, er dette i stor grad målt på forskjellige måter, i forskjellige kontekster og ikke minst med forskjellige variabler. Hvorvidt en oppskrift oppfattes som et godt verktøy avhenger i stor grad på dokumenterte effekter fremkommet gjennom systematiske etterprøvinger (Røvik 1998). Røvik (1998) argumenterer videre for viktigheten med etterprøvede og dokumenterte resultater i fra et rasjonalistisk ståsted:

”En oppskrifts kvalitet vurderes derfor utelukkende på grunnlag av hvordan den virker i praksis, dvs. ut i fra hvilke resultater som vanligvis frambringes i de organisasjoner der den tas i bruk. Etterprøvede å dokumenterte resultater – helst fra en stor gruppe brukere – er i dette perspektivet det avgjørende kriterium for en oppskrifts omdømme og følgende også for dens spredningsevne” (Røvik 1998:47).

Dog stilles det spørsmål ved hvorvidt mine funn er generaliserbare, men dette trenger ikke bety at de overnevnte funn ikke er vitenskapelig dokumentert. Jeg vil heller hevde at mine funn fra utvalgets publikasjoner som besvarer på forskningsspørsmål tre viser til en etterprøvd og dokumentert positiv effekt av SHRM. Basert på dette vil jeg si at effekten av SHRM er tilstrekkelig dokumentert og at denne avhandlingens funn er i overensstemmelse med det instrumentelle perspektivet.

Ut i fra et ny-institusjonelle perspektivet har jeg derimot utledet et sett antakelser i kapittel 2 som tilsier at oppfattelsen av SHRM som et positivt verktøy for effektivisering og måloppnåelse ikke er empirisk dokumentert. Med dette har jeg tatt utgangspunkt i at det ny-institusjonelle perspektivet ikke har samme krav til empirisk dokumentasjon som det

instrumentelle perspektivet. Disse antakelsene stammer fra den sterke troen på vitenskap og rasjonalitet som grunnlag for utvikling og ”myteskapning¹³” (Røvik 1998).

”En oppskrifts spredningsevne kan avhenge av hvorvidt den blir klart assosiert med typiske rasjonaliserte verdier i det moderne samfunnet og slik sett fremstår som et rasjonalisert symbol. Med det menes at den må fremstilles og oppfattes som et middel til å skape effektivitet, fortjeneste og fremgang for de som tar den i bruk” (Røvik 1998:49).

Basert på dette vil jeg hevde at SHRM har blitt ”vitenskapeliggjort” gjennom litteraturen ved fremstilling som et effektiviseringsverktøy og et instrument for å nå overordnede mål. Et eksempel på dette er hvordan flere organisasjoner forsøkte å kopiere flyselskapet Southwest Airlines’ s HR-strategi (Pfeffer 1994). På denne måten ble strategisk bruk av de menneskelige ressursene framstilt som en effektiv måte å forbedre organisatorisk ytelse. Slik fikk de andre selskapene dokumentert at SHRM kunne skape konkurransemessig fortrinn. Dermed får også forskningsspørsmål tre forklaringskraft i det ny-institusjonelle perspektivet.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet mine funn med utgangspunkt i de teoretiske antakelser utledet fra det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. For å besvare forskningsspørsmål én har jeg presenterte utvalgets forskjellige definisjoner på SHRM, sammen med dette forskningsspørsmålet har jeg også diskutert andre delen av problemstillingen. Dette gjorde jeg på bakgrunn av at jeg opplevde forskningsspørsmål én og to som overlappende, og valgte derfor å besvare disse sammenlagt, også med bakgrunn i de to teoretiske perspektivene. Funn relatert til forskningsspørsmål tre ble drøftet i en egen del for avslutningsvis å bli analysert i lys av det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Funn redegjort for i dette kapitlet vil bli videre fremhevet i avslutningskapitlet.

¹³ Meyer og Rowan (1977) påpeker at institusjonalisert oppskrifter er rasjonalistiske symboler, men kan også omtales som rasjonaliserte myter.

6 Avslutning

6.1 Innledning

Formålet med denne oppgaven har vært å få en bedre forståelse av konseptet: *strategic human resource management*. Inkludert i dette er ønsket å få en dypere forståelsen av konseptet og dens funksjon. Avhandlingen er strukturert rundt tre forskningsspørsmål som tilsammen er ment å belyse konseptets definisjon, begrunnelse og hvorvidt konseptets effekter er dokumentert.

6.2 Refleksjoner

Med avhandlingens tre utformede forskningsspørsmål var ikke forventingene til studien å ta forskningen på feltet til ”nye høyder” eller å avslutte med én konkret konklusjon. Derimot er konseptet forsøkt studert og bedre forstått ved å belyse problemstillingen basert på funn i litteraturen. De tre forskningsspørsmålene ble derfor drøftet i lys av det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet, slik at jeg kunne vurdere konseptet ut i fra to forskjellige ståsted. Perspektivene bidro også til å kategorisere funn og gav meg retning for å lete og trekke beslutninger av disse funn. De to tilsynelatende forskjellige perspektivene har gitt meg muligheten til å forstå hvordan betydning og påvirkning konseptet har på resultat (i det instrumentelle perspektivet) og på omgivelsene (i det ny-institusjonelle perspektivet). Dette har ikke bare belyst hvordan konseptet kan påvirke forskjellige aspekter av organisasjonen, men også hvordan konseptet selv har blitt påvirket av organisasjonens flere sider.

Sett i ettertid kunne det vært naturlig å analysere konseptet i lys av HR-spesifikke teorier, da disse i stor grad blir brukt i litteraturen. En implikasjon av dette kunne derimot ha vært en repeterende presentasjon av litteraturen, hvor andres studier gjenfortelles uten ”nye briller” å studere konseptet med. Med dette mener jeg at de to organisasjonsteoretiske perspektivene jeg har brukt i denne avhandlingen har bidratt til å se på konseptet på en noe utradisjonell måte, sammenlignet med litterære bidrag hvor SHRM-studier i stor grad er utført av sosiologer, og organisasjon- og ledelsesforskere. Med et organisasjonsteoretisk rammeverk har jeg dermed trukket veksler på noe forskjellige aspektene av SHRM enn det som framkommer av bidragene i denne avhandlingens utvalget.

De uklare avgrensningene omhandlende konseptet og dets overgang fra å være personalavdeling til å omhandle SHRM opplevdes som noe mangelfull, og jeg ønsket dermed

å få et bedre og mer forståelig bilde av SHRM-konseptet i sin helhet. Det ble derfor naturlig å stille de tre overnevnte forskningsspørsmålene, som oppfattes som direkte spørsmål til litteraturen. Derav kom valget om å utføre en litteraturreview. Basert på konseptets store omfang og virkeområde ble litteraturreview som metode vurdert som mest egnet metode. Konseptets mange underliggende praksiser og aktiviteter som skal være tilpasset den enkelte organisasjonen for å oppnå blant annet effektivitetsmessige fordeler, kan både oppfattes, implementeres og resultere forskjellig basert på hvilken kontekst og organisasjon det implementeres i. En datainnsamling via for eksempel kvalitative intervju ville i stor grad påvirke resultatene ut i fra hvem som ble intervjuet. Ved å foreta en litteraturreview har jeg kunne samle inn mye informasjon på feltet innenfor den tidsrammen som ble gitt, noe som tillot meg å stille slike brede forskningsspørsmål.

I ettertid av studien er jeg fornøyd med prosess og valg av metode. Dersom jeg skulle foretatt en casestudie ville jeg ikke hatt tilstrekkelig tid eller ressurser til å foreta en datainnsamling av samme kvalitet og omfang som det litteraturen og de anerkjente bidragsyterne har tilegnet meg. Jeg opplevde samtidig at forskningsspørsmålene var svært brede og omfattende. En tydeligere avgrensning av feltet og problemstillingen kunne dermed vært argumentert for basert på feltets uklare grenser og omfang. På denne måten kunne studien bli tatt litt dypere i de forskjellige forståelsene av konseptet. Dog har jeg fått bedre innsikt i konseptet og hvordan det begrunnes med positive effekter.

6.3 Belysning av forskningsspørsmål

Allerede fra starten hadde jeg en oppfatning av SHRM som et strategisk verktøy som kunne forbedre organisatoriske utfall. Samtidig var det store uklarheter relatert til blant annet definisjon, virkeområde og effekt. Dette gjorde det vanskelig å forstå hvordan organisasjonene kunne identifisere og benytte konseptet som en måte for deres organisasjon å forbedre ytelse og oppnå mål. Spørsmål til konseptet, begrunnelse av det og dokumentert effekt blir derimot bedre forstått gjennom det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet som gir forklaringskraft til litteraturens funn.

6.3.1 Hva er SHRM og hvordan begrunnes det?

Det fremkom tilsammen 11 forskjellige definisjoner av SHRM i utvalget. Det var fire av disse som skilte seg ut ved at de gikk igjen i flere bidrag. Den som ble nevnt flest ganger og

benyttet i fire forskjellige bidrag var definisjonen av Wright og McMahan (1992), hvor SHRM ble beskrevet som et mønster av aktiviteter med formål om å legge til rette for organisatorisk måloppnåelse (s.298). Ved å anvende de to teoretiske perspektivene fikk det direkte spørsmålet om *hva SHRM egentlig er*, forklaringskraft i både det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Ut i fra det instrumentelle perspektivet var det naturlig å betrakte SHRM som en måte å oppnå mål på, noe som også direkte fremkom i flere av definisjonene i utvalget. Andre definisjoner som fikk forklaringskraft i det instrumentelle perspektivet, men som ikke la fram definisjoner som ikke spesifikt hadde måloppnåelse som formål, beskrev konseptet som en måte å tilegne organisasjonene konkurransefordel. Dette er en utviklingsoptimisme og rasjonell tankegang som også ligger til grunn i instrumentell teori. I tillegg bidrar det ny-institusjonelle perspektivet med å forklare hvordan SHRM oppfattes som en konkurransepreget bevegelse mot stadig fornyelse og effektivisering, da dette er grunnleggende rasjonalistiske verdier som fremtrer i begge de anvendte perspektivene. I dette tilfelle oppleves de to nokså forskjellige perspektivene overlappende, og ikke minst lik, da de gir forklaringskraft til noen felles aspekter av konseptet. I analysen har jeg fokusert på de sider ved perspektivene som bidrar til å belyse konseptets definisjoner.

Når det kommer til begrunnelse av konseptet, har dette vist seg vanskelig å tolke i litteraturen. Det er lite konkret informasjon om hvorfor organisasjonene velger å bruke SHRM utover ønske om suksess, noe som i seg selv tas for gitt i de fleste organisasjoner. Deler av litteraturen var i stor grad fokusert på betingelser som måtte ligge til grunn for at SHRM skulle medføre suksess. Begrunnelsen for SHRM utvikles dermed ved hjelp av disse betingelsene som beskriver hvordan SHRM for eksempel kan brukes til å oppnå vedvarende konkurransefortrinn som ikke kan imiteres av konkurrentene.

Den relevante informasjonen relatert til dette forskningsspørsmålet kan oppfattes som en tolkning fra forfatterne, selv om dette ikke kommer klart nok fram. På tross av dette har jeg etter beste evne forsøkt å tolke de forskjellige begrunnelser som ligger bak bruk av SHRM. De to teoretiske perspektivene var behjelpelig i å kategorisere litteraturen og gav forklaringskraft til det jeg anså som begrunnelsen for konseptet.

Store endringer i global økonomi medfører videre endringer i etterspørsel og konkurransemarkedet, og strategisk ledelse av menneskelige ressurser argumenteres derfor som løsning på å oppnå konkurransefordel. SHRM begrunnes videre som den aktuelle og

beste måten å skape suksess på da de ”gamle” metodene ikke er like effektive som de en gang var (Pfeffer 1994). Som tidligere nevnt er SHRM i hovedsak ment å tilegne organisasjonen suksess. SHRM oppfattes dermed som en strategi rettet mot en bedre fremtid for bedriften, hvor den kan konkurrere på linje med andre aktører i markedet eller oppnå vedvarende konkurransefortrinn som ikke kan imiteres av andre. Igjen er det instrumentelle perspektivet behjelpelig i å forklare hvordan organisasjoner benytter SHRM for å jobbe effektivt og målrettet mot en bedre framtid. Konseptets strategiske natur linkes også i stor grad til en instrumentell tankegang hvor en organisasjon må gjøre endringer for å hele tiden være justert etter og fokusert på organisasjonens tilsiktede mål. Dette perspektivets store fokus på forbedring og framtiden kan også brukes til å rettferdiggjøre hvorfor SHRM benyttes. Wright og McMahan (1992) tar derimot en noe annen dreining når de påpeker at ikke alle aktiviteter og praksiser er strategisk, selv om de i stor grad kan oppfattes som det. Dette har forklaringskraft i det ny-institusjonelle perspektivet da et slikt utgangspunktet blant annet belyser hvordan faktorer i omgivelsene kan føre til identifisering og implementering av SHRM. Denne måten å ”ta opp” konseptet på uten at det er identifisert med et funksjonelt mål, har jeg tidligere valgt å betegne som *innveving* av konseptet. En slik *innveving* av konseptet er i tråd med det ny-institusjonelle perspektivets sterke fokus på å leve opp til forventninger i omgivelsene.

6.3.2 Dokumenterte effekter av SHRM.

Dette siste forskningsspørsmålet ble besvart i hovedsak ved analysering av funn fra de selvstendige empiriske studiene, samt gjennom funn fra to gjennomganger av tidligere studier. Her ble vurderingen i stor grad gjort basert på hvorvidt funn var av positiv art, samtidig som metodisk tilnærming og organisatorisk kontekst ble tatt i betraktning. Samtlige studier viste til et positivt forhold mellom SHRM og organisatoriske resultater, dog med noe variasjon i de anvendte variablene. Basert på studiets utvalg vil jeg dermed hevde at det finnes dokumentasjon på effekten av SHRM. Effekten vil derimot kunne variere med kontekst og valg av implementerte praksiser, og studiets generaliserbarhet blir dermed problematisk. Også i besvarelse av dette forskningsspørsmålet finner jeg forklaringskraft i begge av oppgavens anvendte organisasjonsteoretiske perspektiver, men i noe forskjellige grad. Konseptets etterprøvde og dokumenterte effekt gjennom flere studier er i tråd med det instrumentelle perspektivet som vektlegger og vurderer et verktøys effektivitet og utfall ut i fra tidligere tilfeller. Også det ny-institusjonelle perspektivet har bidratt med forklaringskraft

til det siste forskningsspørsmålet, hvor jeg har tolket konseptet som SHRM ”vitenskapelig dokumentert” som et effektivt verktøy for måloppnåelse, og oppfattes dermed i tråd med ny-institusjonell teori.

6.4 Forslag til videre forskning

Det viste seg vanskelig å påvise at SHRM bidro til å nå organisasjonens satte mål, som var det flere av konseptets definisjoner omhandlet. Dette på bakgrunn av at det ble oppgitt lite spesifikk informasjon om hva som var organisasjonenes overordnede mål og hvorvidt dette var ønskelige effekter av de implementerte SHRM-tiltakene. Positivt effekt ble derimot påvist i samtlige studier selv om det fremkommer lite informasjon om disse effektene var etterstrebet og utformet fra starten av. Det hadde vært interessant med spesifikke beskrivelser eller mål på tilsiktede effekter av SHRM-tiltakene som ble implementert i de forskjellige organisasjoner, for å se om resultatene av SHRM bestod av tilsiktede og/eller utilsiktede effekter. Et forslag til videre forskning er dermed en studie som ser på forholdet mellom tilsiktede effekter og faktiske effekter av SHRM og hvordan disse måles.

6.5 Epilog

I tidlig fase hvor metode for studiet ble bestemt var jeg optimistisk og fornøyd med at jeg skulle utføre en litteraturreview. Møte med den store mengden forskningslitteratur var derimot ikke helt i tråd med forventningene, da prosessen og alle stadiene som inkluderte i dette studiet var noe mer tidskrevende enn først antatt. Mye tid i starten ble viet til utvelgelsen av god litteratur, da det var store mengder å velge mellom. I tillegg ble kartlegging av litteraturen og annet arbeid relatert til *feature mapet* tidskrevende. En av de større utfordringene jeg møtte på under datainnsamlingen var å finne konkret begrunnelse for å bruke SHRM. Her søkte jeg i hovedsak begrunnelse fra organisasjonene som hadde implementert SHRM-aktiviteter og praksiser. Store deler av utvalget hadde derimot et resultatorientert fokus, og belyste få organisasjonsinterne aspekter før implementeringen av SHRM. Dette fremkommer spesielt i de syv empiriske studiene i utvalget, samt to av litteraturgjennomgangene, som i stor grad fokuserer på resultatet av SHRM. Litteraturstudiene var ment å tilegne meg et bredere utvalg, dog viste det seg at disse bidragene i stor grad trakk fram flere av mine empiriske studier, og det ble dermed noe overlapping mellom funn.

Analysen var tidvis krevende da jeg ikke fant de forventede resultatene, samt at det periodevis var vanskeligheter å tolke hvilke påstander som kom fra hvem. På tross av disse utfordringene har det både vært givende og interessant å skrive en avhandling av denne typen. Gjennom studien så jeg verdien av å ha de litterære bidragene tilgjengelig for vurdering og revurdering opp mot teoretiske antakelser. Studien har totalt sett vært med å tilegnet meg et bedre bilde av konseptet og en dypere forståelse av hva det innebærer. Samtidig er jeg også gjort oppmerksom på konseptets store omfang og kompleksitet.

Som det fremkommer av denne studiens utvalg er det 11 forskjellige definisjoner av konseptet. SHRM kan med forklaringskraft i de anvendte perspektivene framstilles som et effektiviseringsverktøy. Økende omtale, bruk og generell popularitet rundt feltet kan begrunnes med dokumentasjon av positive effekter.

APPENDIKS 1

FEATURE MAP

Bakgrunnsinformasjon om den utvalgte litteraturen:

1. Tittel:
Forfatter(e):
Type/medium:
2. Publisierer/tidsskrift:
Årstall:
3. Forskningsopplegg:
 - a. Kvalitativ
 - b. Kvantitativ
 - c. Kvalitativ og kvantitativ
4. Av hvilken art er publikasjonen:
 - a. Teori
 - b. Empiri
 - c. Teori og empiri
5. Metode
6. Tidsperspektiv på studie (eks. Langtids- eller korttidsstudie)

Kjennetegn ved organisasjonene som er studert:

7. Navn:
8. Struktur (hierarki, flat etc.):
9. Bransje
10. Sektor:
 - a. Offentlig
 - b. Privat
11. Lokalisering/land:
12. Marked/kunder:
 - a. Globalt
 - b. Nasjonalt
 - c. Regionalt

13. Størrelse på org
 - a. Antall ansatte
 - b. Omsetning
 - c. Kunder

Info relatert til problemstilling

Hva er SHRM?

14. Gir publikasjonen en definisjon på SHRM:
 - a. JA (Hvis Ja):
 - Antall og av hvem:
 - Entydig, flertydig eller vag:
 - b. Nei
15. Hvordan defineres/fremstilles SHRM?
16. Brukes det andre begreper om konseptet, hvilke?
17. Hvilke bidragsytere/forfattere/forskere refereres det i størst grad til?

Bruk/implementering/begrunnelse av SHRM

18. Knyttes SHRM til bestemte organisasjoner, bransjer eller stillinger?
19. Knyttes konseptet til
 - a. spesielle situasjoner
 - b. tidspunkt
 - c. kontekster
20. Hvorfor tas konseptet i bruk
 - a. Interne grunner
 - b. Eksterne grunner
21. Defineres et problem?
 - a. JA: Av hvem og når i prosessen?
 - b. Nei
22. Intern eller eksternt (innleid HR-ansvarlig) kompetanse for implementering og utføring?
23. Omtales fremgangsmåte og hvordan SHRM skal brukes?

24. Hvem kan i følge publikasjonen bruke SHRM?
25. Gis det informasjon om når SHRM ikke bør implementeres og problemer som kan oppstå?
26. Oppgis kostnader, tid, og eventuelle ulemper ved SHRM?

Dokumentasjon av effekt

27. Viser publikasjonen til dokumenterte effekter av konseptet?
 - a. Av egen forskning
 - b. Henvisning til andres forskning

28. Hvilke tilsiktede effekter kan forventes ved implementering av SHRM?
 - a. Økonomiske
 - b. Kulturelle
 - c. andre

29. Gis det opplysninger om grunnleggende forhold for å oppnå tilsiktet effekt av SHRM
 - a. Forhold knyttet til

Det instrumentelle perspektivet:

Det ny-institusjonelle perspektivet:

LITTERATUR

Armstrong, Michael (2008): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4th ed. London: Kogan Page.

Arthur, Jeffrey B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*. 37(3): 670-687.

Becker, Brian E. & Mark A. Huselid (2006): "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?". *Journal of Management*. 32(6):898-925.

Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in organizations*. Oslo: Abstrakt- Liber/Copenhagen Business Press

Caliskan, Esra N. (2010): "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(2):100-116.

Christensen, Tom (1994): *Politisk styring og faglig uavhengighet*. Oslo: Tano. Kapitlene 1 (s. 15- 39) og 7 (s. 194-212). (51 sider). I kompendium: STV-3077 Moderne Organisasjonsteori. Universitetet i Tromsø: høst 2013.

Delery, John. E. & D. Harold Doty, (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*. 39(4):802–35.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre, Kristin Woll (2014): *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Fayol, Henri (1950): *General and Industrial Management*. London: Pitman.

Guest, David E., Jonathan Michie, Neil Conway and Maura Sheehan (2003): "Human resource management and corporate performance in the UK". *British Journal of Industrial Relations*. 41(2):291–314.

Hart, Chris (1998): *Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination*. London, Thousand Oaks – California and New Delhi: SAGE Publications.

Huselid, Mark A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of management journal*. 38(3):635-672.

Key, Susan (1999): "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory"". *Management Decision*. 37(4):317-328.

Krumsvik, Rune Johan (2014): *Forskningsdesign og Kvalitativ Metode: ei Innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård & Anders Dysvik (2010): "Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes". *Human Resource Management Journal*. 20(2):138-156.

Kuvaas, Bård & Anders Dysvik (2012): *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser: Evidensbasert HRM*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lawson, Tom E. & Regina L. Hepp (2001): "Measuring the performance impact of human resource initiatives". *People and Strategy*. 24(2):36-44.

Lengnick-Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade & Brian Drake (2009): "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field". *Human Resource Management Review*. 19:64-85.

Meyer, John W. & Brian Rowan (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology*. 83(2):340-63

Mikkelsen, Aslaug & Thomas Laudal (2014): *Strategisk HRM 1*. Oslo/Latvia: Cappelen Damm AS.

Pfeffer, Jeffrey (1994): "Competitive Advantage Trought People". *California Management Revie*. 36(2):9-28.

Ringdal, Kristen (2001): *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogers, Edward W. & Patrick M. Wright (1998): "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets". *Human Resource Management Review*. 8(3):311-331.

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne Organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, Kjell Arne (2011): "Organisert læring i forvaltning". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*. 1: 27-46.

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sunde-Eidem, Lucie Kathrine (2014): "Hva jobber en HR-avdeling med?". *Psykologisk Tidsskrift*. 2:17-21.

Schuler, Randall S. (1992): "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business". *Organizational Dynamics*. 21(1):18-32.

Schuler, Randall S. & Susan E. Jackson (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *Academy of Management Journal*. 1(3):207-219.

Scott, W. Richard (1987): "The adolescence of institutional theory." *Administrative science quarterly*. 493-511.

Simon, Herbert A. (1976): *Administrative Behavior*. New York: Free Press.

Taylor, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

Thagaard, Tove (2013): *Systematikk og Innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Weber, Max (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Oxford University Press

Wilkinson, Adrian, Nicolas Bacon, Tom Redman, Scott Snell (2010): *The SAGE Handbook of Human Resources Management*. London: SAGE Publications

Wright, Patrick M. & Gary C. McMahan (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*. 18(2):295-320.

Wright, Patrick M. & Scott A. Snell (1991): "Toward an Integrative view of Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review*. 1(3):203-225.

Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean Jr. & David P. Lepak (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance". *Academy of Management Journal*. 39(4):836-866.

INTERNETTKILDER:

Garfield, Eugene (1994/2016): 'The Thomson Reuters Impact Factor'
<<http://wokinfo.com/essays/impact-factor/>> [Lesedato: 01.10.2016].

Open Academic Journals Index
<www.oaji.net> [Lesedato: 01.06.16].

Søk og Skriv (2015): 'Kvalitative vurderinger'
<<http://sokogskriv.no/kildebruk-og-referanser/kildevurdering/kvalitative-vurderinger/>>
[Lesedato: 20.10.2016].

University of South Carolina: Faculty and Staff (2016)
<<http://moore.sc.edu/facultyresearch/facultystaff.aspx?Query=&FacultyStaff=all&Department=13&FacultyStaffId=171>> [Lesedato: 01.10.16].

University of Texas Arlington: Management Department: Profiles (2005/2010)
<<http://wweb.uta.edu/management/McMahan/main.htm>> [Lesedato: 01.10.16].

Web of Science
<webofknowledge.com> [Lesedato: 20.09.16].