

# **Masteroppgave Executive MBA**

Handelshøyskolen, UiS, høsten 2014



Universitetet  
i Stavanger

## **HRM-politikk og lean i en endringsprosess**

En casestuide fra Tine Meieriet Jæren

**Dagfinn Ullestad**



# UNIVERSITETET I STAVANGER

## MASTEROPPGAVE

### Executive MBA

**SEMESTER:**

Høst 2014

---

**TITTEL:**

**HRM-politikk og lean i en endringsprosess.**

En casestudie fra Tine Meieriet Jæren.

---

**FORFATTER:**

Dagfinn Ullestad

---

**VEILEDER:**

Professor Aslaug Mikkelsen

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

HRM-politikk, beste praksis HRM, beste tilpasning HRM, lean-konsept, endring, strategi

---

**ANTALL SIDER : 85**

**STAVANGER, den 15.10.2014**

## Forord

Denne masteroppgaven er blitt til som del av en executive MBA på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven sorterer under fagområdet strategisk HRM, med overlapping av fagområdene strategi og endringsledelse.

Undersøkelsen ble utført på Tine Meierier Jæren i mars 2014, i en fase med store utfordringer for bedriften. Fire gamle meierier og meierikulturer var slått sammen til ett nytt, stort og komplekst meieri. Siden meieriet har hatt høyt fokus på de teknologiske utfordringene, ønsket jeg å se på bedriftens ledelse av de menneskelige ressursene, hvordan HRM-politikken var designet for å skape motivasjon, engasjement og stå-på-vilje og hvordan ledelseskonseptet lean samsvarte med HRM-politikken.

Jeg er imponert over hvor imøtekommende og hjelpsom ledelsen har vært med å tilrettelegge for undersøkelsen, midt i en krevende og travel hverdag. Det gjelder ikke minst min kontaktperson ved meieriet, personal- og administrasjonsleder Renate Tråsavik. Mitt møte med informantene ble også en svært positiv opplevelse! Takk for innblikket dere har gitt meg i 'deres meieri' og i meieriproduksjonen! Det hadde vært spennende om oppgaven kunne kaste lys over prosessene på en måte som var nyttig også for bedriften.

Faglig veileder fra Handelshøgskolen på Universitetet i Stavanger, har vært professor Aslaug Mikkelsen. Du har veiledet med engasjement, tydelighet og tålmodighet og latt meg gå først. Det førte til en lang vandring – og en veldig lærerik prosess! Takk!

Det faglig miljø på EMBA-studiet med studenter fra så mange bransjer, har sammen med gode forelesere, utvidet min horisont, gitt inspirasjon og vært morsomt å være en del av! Takk også til dere hjelpsomme personer i administrasjonen (EVU)!

Til sist, takk til dere venner og familie som så overbevisende alltid er med på nye reiser! En spesiell takk til Iril og Jarand for korrektur og synspunkter! Til Ivar for å hente meg ut av boblen! Til Tone for alle samtalene rundt gode måltider! Til mine foreldre for deres varme engasjement! Til Tora for den du var!

Mosby, oktober 2014

## Sammendrag

Oppgaven analyserer hvordan Tine Meieriet Jæren har brukt HRM-politikk og lean-konsept i en krevende igangsettingsfase av nytt meieri. Det nye meieriet ble planlagt for å erstatte fire mindre meierier på Jæren. Anlegget skulle effektivisere produksjonen, spare energi og rasjonalisere personalressursen. Omtrent 90 % av ansatte fra de gamle meieriene fulgte med over til det nye. Undersøkelsen ble gjennomført i mars 2014. Meieriet hadde da vært gjennom to år med meget store utfordringer. På bakgrunn av teoriperspektivene beste praksis HRM og beste tilpasning HRM, analyserer studien hvordan bedriften har brukt HRM-politikk for å bedre resultatene og skape motivasjon, engasjement og stå-på-vilje. På bakgrunn av at bedriften er i gang med å implementere lean-produksjon, har studien også analysert i hvilken grad lean-konsept samsvarer med HRM-politikken.

Funn viser at lean utfyller og komplementerer HRM-politikken. Mens HRM-systemet i bedriften viser en individbasert og uformell organisering av bedriftens ressursgrunnlag, innfører lean en systembasert organisering som trekker alle inn i kompetanseområdet og derved kompenserer for en av HRM-systemets største svakheter, at ikke alle blir deltakere i beslutninger og kompetanseheving. HRM-politikken og lean integreres på flere måter, men oppleves og erfares også som to parallelle systemer som viser motsetninger. Mens HRM-politikken har basis i ansattes kompetanse og evne til bruk av selvstendig skjønn, innfører lean standardisering som et sentralt element. En av oppgavens viktigste konklusjoner er at mens bedriften innarbeider en høy grad av forståelse for lean-konsept, er det ikke i samme grad undersøkt hvilken innvirkning implementering av lean har på HRM-systemet.

## **Abstract**

This study analyzes Tine Meieriet Jæren and their use of HRM policy and lean production in a challenging start-phase process of a new dairy. This dairy was planned to replace four smaller existing dairies in this area. By using efficient production, this new dairy was expected to rationalize and save human resources and energy in the future. Approximately 90 % of the employees in the older dairies were transferred to the new dairy.

The investigation was conducted in March 2014. At that time, the dairy had faced continuous challenges related to quality delivery for a period of two years. On the basis of the theoretical view of 'best practice HRM' and 'best fit HRM' the investigation has focused on the interaction between lean production and the HRM policy. While findings have discovered an informal and individual based HRM system, the lean system implements a system-wide way of organizing which invites all the employees to participate in the competency area, and therefore compensates the weakness of the existing HRM system. One of the most important results of the investigation obtained, is that although the dairy has reached a great level of understanding of the lean concept, the understanding of how lean effects the existing HRM system seems to be underestimated.

## Forkortelser

AMO	Abilities, Motivation and Opportunities
HRM	Human Resource Management
HCWP	High Commitment Work Practices
HIWP	High Involvement Work Practices
HPWS	High Performance Work Systems
JIT	Just in time
KSA	Knowledge, Skills and Abilities
OEE	Overall Equipment Effectiveness
SHRM	Strategic Human Resource Management
STS	Den sosiotekniske skole (Sociotechnical System Design – STSD)
TPM	Total production management
TQM	Total Quality Management

## Tabeller og illustrasjoner

### Tabeller

Tabell 1: Karakterestika innovative og kvalitetsorienterte bedrifter .....	24
Tabell 2: Sammenligning STS og lean. Basert på kilde: (Mikkelsen, 2014b, p. 123) .....	30

### Illustrasjoner

**No table of figures entries found.**



# Innholdsfortegnelse

Forord.....	IV
Sammendrag.....	V
Abstract .....	VI
Forkortelser .....	VII
Tabeller og illustrasjoner.....	VIII
Innholdsfortegnelse.....	IX
1 Innledning .....	11
1.1 Oppgavens hensikt .....	11
1.2 Bakgrunn .....	11
1.3 Oppgavens progresjon.....	12
2 Teori .....	13
2.2 HRM.....	13
2.2.1 Beste praksis HRM .....	14
2.2.1.1 Deltakelse i beslutninger.....	15
2.2.1.2 Opplæring og investering i kompetanseutvikling.....	16
2.2.1.3 Prestasjonsincentiver .....	17
2.2.1.4 Jobbsikkerhet .....	19
2.2.1.5 Den svarte boksen.....	19
2.2.1.6 Kritikk av beste praksis HRM .....	21
2.2.2 Beste tilpasning HRM.....	21
2.2.2.1 HRM-systemet i samspill med strategi, omgivelser og egenskaper .....	22
2.2.2.2 Det ressursbaserte synet og det kunnskapsbaserte synet .....	25
2.3 Lean-konsept .....	27
2.3.1 Bakgrunn, siktemål og metodikk .....	27
2.3.2 Samsvar mellom lean-konsept og HRM-politikk .....	29
2.4 Forsknings spørsmål.....	32
3 Metode .....	34
3.1 Casebedrift: Tine Meieriet Jæren .....	34

3.1.1	Fysiske anlegg og organisasjonsstruktur.....	34
3.1.2	Visjon, mål og strategier .....	35
3.1.3	Hvilke utfordringer hadde meieriet i igangkjøringsfasen? .....	38
3.1.4	Særlige motivasjonsfaktorer som ble benyttet i endringsfasen.....	39
3.1.5	Lean-produksjon i Tine .....	39
3.2	Prosjektdesign og forskningsstrategi.....	40
3.3	Datainnsamling.....	42
3.3.1	Det faktiske utvalget .....	43
3.4	Diskusjon og analyse av kvalitative data .....	44
3.5	Etikk, validitet og reliabilitet.....	47
4	Resultater og diskusjon .....	50
4.1	Hvordan bruker TM Jæren HRM-politikk for å skape motivasjon, engasjement og stå-på vilje og som redskap for å få til de endringene de ønsker og bedre resultatene .....	50
4.1.1	Beste praksis HRM .....	50
4.1.1.1	Deltakelse i beslutninger.....	50
4.1.1.2	Opplæring og investering i kompetanseutvikling.....	53
4.1.1.3	Prestasjonslønn .....	55
4.1.1.4	Jobbsikkerhet .....	56
4.1.1.5	Virkningsmekanismer i den svarte boksen .....	57
4.1.2	Beste tilpasning HRM.....	60
4.1.2.1	HRM-systemet i samspill med bedriftens strategi, egenskaper og omgivelser ...	60
4.1.2.2	Beste tilpasning sett i lys av det ressursbaserte synet.....	63
4.2	Kan vi på grunnlag av funnene si at lean er integrert og i samsvar med bedriften sin HRM-politikk? .....	67
4.2.1	Implementering og virkemidler .....	67
4.2.2	Samsvar mellom lean og HRM-politikk .....	70
5	Konklusjon og videre forskning.....	74
5.1	Sammenfatning av delkonklusjoner .....	74
5.2	Avsluttende konklusjon .....	77
5.3	Videre forskning .....	79
	Vedlegg.....	80
	Vedlegg 1: Visjon og verdigrunnlag for Tine .....	80
	Referanser .....	81

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens hensikt

Hensikten med oppgaven er å beskrive hvordan TM Jæren har brukt *HRM- (human resource management)* politikk og *lean- konsept* for å skape 'engasjement, motivasjon og stå-på vilje' for å mestre utfordringene og bedre resultatene i en krevende endringsfase. Som en del av dette beskrives derfor ansattes opplevelse av og erfaring med HRM-praksiser og lean-konsept. HRM og lean holdes opp mot de visjoner, strategier, målsettinger og uttrykte forventninger som meieriet har nedfelt i sine dokumenter.

## 1.2 Bakgrunn

Tine Meieriet Jæren (heretter TM Jæren) ble prosjektert som et betydelig anlegg innen næringsmiddelindustri, i norsk målestokk. Anlegget skulle være innovativt med tanke på energi, miljø og erstatte de gamle anleggene på Nærbø, Vikeså, Voll og Klepp. Det nye anlegget ble prosjektert av Ramböll og åpnet i februar i 2012. Planen var at de gamle anleggene skulle fases ut i takt med at det nye anlegget ble startet opp og fikk stabilisert produksjonen. Opp mot 90 % av de ansatte i de gamle meieriene fikk tilbud om å følge med over til det nye anlegget. TM Jæren ville derfor også bli en sammensmelting av fire forskjellige kulturer og produksjonsenheter.

Igangsetting av det nye produksjonsanlegget skulle vise seg å gi mange og langvarige utfordringer. Listen over kritiske momenter og forbedringspunkter var stabilt lang helt fra oppstarten og situasjonen ble tidvis beskrevet som dramatisk. Også avisoverskrifter beskrev med jevne mellomrom mye som gikk galt i igangsettingsfasen. I strategimeldingen for TM Jæren av mai 2013, hvor nåsituasjon, strategi og plan beskrives, står det følgende om hovedutfordring for å lykkes: "Tid, ressurser og smart jobbing er en forutsetning for å lykkes, men hardt og tålmodig arbeid vil uansett være nødvendig. *Den kanskje aller viktigste faktoren er å beholde engasjementet, stå-på-vilje og motivasjon også i 2014.*" (Strategidokument, mai 2013. Uthevet skrift i original tekst. Sitert med tillatelse).

### 1.3 Oppgavens progresjon

Oppgaven starter med å gå gjennom teorigrunnlaget som er valgt for å behandle problemstillingen. Jeg har valgt to hovedretninger innen HRM som representerer ulike tradisjoner innen forskning og praksis. Mens beste praksis HRM enkelt sagt har et universelt syn på effekten av HRM-praksiser, mener tilhengere av beste tilpasning at HRM-praksiser er avhengig av kontekst og situasjon.

I gjennomgangen av beste praksis HRM har jeg på bakgrunn av forskning, valgt å ta utgangspunkt i HRM-praksisene jobbsikkerhet, deltakelse i beslutninger, opplæring og kompetanseutvikling og prestasjonsincentiver. Jeg ser også på modellen 'den svarte boksen' som representerer virkningsmekanismer for at praksisene skal føre til gode resultater.

Under beste tilpasning HRM går jeg gjennom hva det innebærer at HRM-politikken tilpasses bedriftens strategi, egenskaper og omgivelser. Under beste tilpasning HRM, har jeg også valgt å se på det ressursbaserte synet og i tilknytning til dette, det kunnskapsbaserte synet.

Siden lean-konsept er en del av oppgavens problemstilling, går jeg også gjennom bakgrunn, metodikk og hvilke samsvar forskning viser mellom lean-konsept og HRM-politikk. Jeg vil heretter bruke kortformen 'lean' og mener med det lean som et ledelses -konsept.<sup>1</sup>

Teoridelen ender opp med å definere oppgavens forskningsspørsmål. Oppgaven gjør deretter rede for metodevalg. Dette inkluderer beskrivelse av casebedriften, hvilke utfordringer denne stod i og bruken av lean i casebedriften. Deretter følger beskrivelse av prosjektdesign og forskningsstrategi og datainnsamlingsmetode. Dessuten et kapittel om etikk, validitet og reliabilitet.

Deretter følger hovedkapittelet hvor funn blir presentert sammen med diskusjon av empiri. Alle underkapitler avsluttes med en delkonklusjon som til sammen danner grunnlag for den avsluttende konklusjonen. Til sist i oppgaven følger føringer for videre forskning.

---

<sup>1</sup> Lean-produksjon betegner det som på engelsk kalles 'lean manufacturing' og refererer til en produksjonsfilosofi utviklet med basis i 'Toyotamodellen'. Mer rundt brukes også lean-tenkning. Se mer om dette i kapittel 2.3 om lean.

## 2 Teori

Det sentrale fokus i oppgaven er å se på hvordan TM Jæren har brukt HRM-politikk og lean-konsept i en krevende igangsettingsfase av nytt meieri. Dette vil jeg se på i lys av teoretiske perspektiver i HRM som beste praksis HRM og beste tilpasning HRM og hvilke drivere til motivasjon, engasjement og stå-på-vilje, disse perspektivene gir. På bakgrunn av at TM Jæren har valgt ledelseskonseptet lean, gjennomgås og drøftes dette i lys av HRM teori.

Motivasjon, engasjement og stå-på-vilje er hentet fra strategidokumentet av mai 2013. Det engelske 'commitment' kan oversettes med engasjement og forpliktelse, eller engasjert forpliktelse. I motivasjon og engasjert forpliktelse ligger utholdenhet og innsats, som kan dekke uttrykket 'stå-på-vilje'. Motivasjon defineres av Mitchell (1997) som den prosessen som skaper intensitet, retning og evne til å holde ut i arbeidet mot et mål. Mowday, Steers og Porter (1979) knytter tre dimensjoner til engasjert forpliktelse. Disse er for det første ønske om å forbli medlem av organisasjonen. For det andre handler det om en sterk tro på og aksept av de verdiene og målene en virksomhet har. For det tredje handler det om vilje til å gjøre en betraktelig innsats for organisasjonen (Johansen & Mikkelsen, 2014, p. 41). Gjennom oppgaven vil disse spørsmålene være underliggende i alle diskusjonene og blir forsøkt besvart i avslutningen. Innledningsvis vil jeg opprette en forbindelse mellom HRM, strategi og endringsledelse.

### 2.2 HRM

HRM-faget eller personalledelse, har i løpet av de siste tiårene utviklet seg mye. Guest (2001, p. 1096) spør retorisk hva HRM er, og nevner tre områder: "*Is HRM a list of practices, a measure of strategic fit or some sort of configuration of practices?*" I gjennomgangen av HRM, vil teorigrunnlaget for 'beste praksis' og 'beste tilpasning' reflektere nettopp disse perspektivene.

Det er de dype endringene i moderne arbeidsmarkeder med økt kompleksitet, globalisering og konkurranse, som har påvirket utviklingen av HRM-faget mot en tydeligere, mer helhetlig, strategisk og mer integrert del av bedrifters ledelsesstruktur. Lawler (2005) beskriver HRM som en sentral bidragsyter til bedriftens verditilbud og inntjening, kjernekompetanser og organisasjonskapasiteter. I følge Lawler er de immaterielle verdiene et avgjørende grunnlag for

konkurranseskraft, prestasjon og endring (2005, p. 166). Et sentralt utviklingstrekk for strategisk HRM, er vektforskyvning fra et utenfra-og-inn-perspektiv til et innenfra-og-ut-perspektiv (Johansen & Mikkelsen, 2014). I det første iverksetter HRM et gitt strategiperspektiv, mens i det siste er HRM en aktiv part i strategidannelsen. De menneskelige ressursene i form av kompetanse og ferdigheter, blir derved sentrale drivere av strategi. Hvor HRM funksjonen er plassert i organisasjonsstrukturen, men også hvilken relasjon og kommunikasjon denne er en del av, vil kunne fortelle om HRM er del av en strategisk ledelse eller mer en tradisjonell HRM-funksjon i bedriften. Wit og Meyer (2010, p. 169) beskriver dette som del av strukturer, prosesser og kulturer. Strukturer beskriver de som å knytte oppgaver og mennesker sammen i mindre grupper. Prosesser refererer til arrangementer, prosedyrer og rutiner for å kontrollere og koordinere de forskjellige oppgavene, menneskene og enhetene innen organisasjonen. Kultur refererer til oppfatninger og atferdsmønstre som deles av organisasjonen. Organisasjonens medlemmer deltar i alle disse og områdene er komponenter i nettopp et organisasjonssystem. Fokuset i oppgaven vil imidlertid være på de ansattes opplevelse av og erfaringer med HRM-politikken sett opp mot de valg bedriften har gjort for å løse sine utfordringer, altså den aktive strategien. Strategi vil bli drøftet mer inngående under kapittelet om beste tilpasning.

Laudal og Mikkelsen (2014, p. 30) definerer HRM som ”et sett av aktiviteter som, under hensynstagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og institusjonen.” De samme forfatterne inkluderer også endringsledelse som en del av HRM. Endringsledelse kan også være en selvstendig del i en forretningsmodell slik for eksempel Lawler (2005) gir. Han plasserer endringsledelse ved siden av HRM-ledelse og organisasjonsdesign. I denne oppgaven velger jeg å følge Laudal og Mikkelsen (2014) som regner endringsledelse som en integrert del av HRM.

### 2.2.1 Beste praksis HRM

Beste praksis HRM kjennetegnes ved et selektivt knippe av horisontalt integrerte HRM-praksiser (Mikkelsen, 2014a). Hypotesen er at beste resultater oppnås ved full integrering. Det antas at jo flere praksiser fra knipper som tas med, desto bedre prestasjoner kan en forvente (komplementaritetshypotesen) (Godard, 2004). I definisjoner av beste praksis HRM er deltakelse i beslutninger, kompetanseutvikling og prestasjonsincentiver, sentrale elementer for å oppnå at ansatte tar ansvar og ønsker å gjøre dette (Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009). Jeg har valgt å sentrere undersøkelsen omkring HRM-praksiser rundt disse elementene. Flere forskere har laget lister over beste praksiser, som Pfeffer (1994) og Huselid (1995). Av disse vil jeg særlig se på jobbsikkerhet

fordi trygghet av mange forskere (Pfeffer, 1998) regnes som et grunnlag for utvikling og utfoldelse. Sammen med kompetanseutvikling vil jeg også se på intern opplæring. HRM-praksiser som informasjonsdeling, små forskjeller i bedriften, relativt høye lønninger, tilbakemelding og problemløsningsgrupper vil bli berørt i undersøkelsen, men vil ikke være like stor del av den sentrale diskusjonen.

Det kan gi litt mer oversikt og grep om formålet med HRM-praksiser hvis en kjenner hva de var tenkt å drive frem og utvikle. 'High commitment'-tradisjonen (Walton, 1999) la vekt på å utvikle ansattes ansvar og forpliktende engasjement for et felles mål. Middelet var en ansettelsespraksis som skulle motivere, involvere, utvikle og beholde ansatte gjennom seleksjon og trening, tilbakemelding på atferd, kriterier for avansement, betinget lønnsystem, bonuser, jobb sikkerhet, lønnsbetingelser over snittet i markedet, klagesystemer med flere. I 'high involvement'-tradisjonen, hvor forventningsteori (Vroom, 1964) spiller en stor rolle, ønsket man å stimulere medarbeidere til å involvere seg, å ta del i beslutninger og til medvirkning. Dette resulterte i praksiser som kompetanseutvikling, teamarbeid, jobbrotasjon, kvalitetssirkler og problemløsningsgrupper (Godard, 2004, p. 351; Mikkelsen, 2014a). Etter hvert løp disse to linjene sammen til 'High Performance Work System' som skulle bidra til eksellente prestasjoner uavhengig av kultur og kontekst, på norsk 'topp prestasjons paradigmet'. I oppgaven vil jeg bruke forkortelsen HPWS. Med begrunnelse i teori ovenfor, vil jeg altså det følgende gå gjennom HRM-praksisene deltakelse i beslutninger, kompetanseutvikling, prestasjonsincentiver samt jobbsikkerhet.

### *2.2.1.1 Deltakelse i beslutninger*

I beste praksis ses deltakelse på som en driver for godt organisasjonsklima, involvering, engasjement og forpliktelse (Mikkelsen, 2014a). Deltakelse er delelement i mye forskning, med økt kontroll over egen arbeidssituasjon, trivsel og indre belønning som resultat (Appelbaum, 2000).

Kalleberg, Nesheim og Olsen (2009) oppsummerer deltakelse innenfor beste praksis i tre punkter. For det første må ansatte oppleve autonomi i forhold til spesifikke arbeidsoppgaver. Det innebærer mulighet for bruk av skjønn og initiativ. For det andre må ansatte ha mulighet til å konsultere ledere når det gjelder arbeidsoppgavene og videre om organisatoriske rammebetingelser. For det tredje handler det om å være deltakere i en type team og da særlig selvregulerte team.

Bruk av team står helt sentralt når det handler om deltakelse. Kalleberg et al. (2009) skriver at både autonomi og mulighet til å bruke skjønn, kommer som resultat av deltakelse i team. I team har dessuten medlemmene ikke bare ansvar for oppgaver og mål, men også for gruppens sosiale behov, for selvedelse og for gruppedynamikken (Mikkelsen, 2014b, p. 122). Team og arbeidsgruppe brukes ofte om hverandre. En vanlig definisjon på team innbefatter et mindre antall mennesker med

komplementære ferdigheter som er enige om hensikt, prestasjonsmål og tilnærming, og som holder hverandre gjensidig ansvarlige for dette (Katzenbach, 1993; Mikkelsen, 2014b, p. 122). Til forskjell fra team, kan en arbeidsgruppe defineres som ”en samling på to eller flere mennesker som treffes regelmessig for å oppnå et felles mål” (Mikkelsen, 2014b, p. 122). I nordisk sammenheng har tradisjonene fra den sosiotekniske skolen (STS)<sup>2</sup> hatt stor innflytelse på tenkningen om deltakelse og samhandling i team. Denne tradisjonen vektla selvregulerte team hvor også ansattes velvære og utvikling var delemment. Jeg vil trekke en sammenligning mellom team i denne forståelsesrammen og team i leantenkningen, under kapittelet om lean.

Et annet aspekt ved nordisk arbeidsliv, er den sentrale plass trepartssamarbeidet har og den betydning deltakelse har i denne sammenheng, noe NOU rapporten medvirkning og medbestemmelsen redegjør for (NOU 2010:1). Dette berører også betydningen av kontekst i beste praksis. Flere forskere som bl.a. Boselie et al. (2001), har brakt inn dette perspektivet og har utfordret det universalistiske synet, det vil si at HRM-praksiser skulle gjelde uavhengig av tid og sted. Disse forskerne mener at innarbeidede regler og kultur i arbeidslivet, er noe annet enn beste praksis som resultat av strategiske valg. De viser bl.a. til nordiske arbeidsmarkeder, hvor deltakelse og medvirkning er innarbeidet som demokratiske verdier og inngår i spillereglene for arbeidslivet.

Oppsummering: Deltakelse ses i et beste praksis-perspektiv på som en driver til involvering, engasjement og til å skape et godt klima. Forventede resultater er i tillegg trivsel og indre belønning. Spesifikt handler deltakelse om autonomi og skjønn, mulighet for å konsultere ledere og deltakelse i team. Selvregulering og bruk av skjønn er elementer som vektlegges i et beste praksis perspektiv. I en nordisk kontekst hvor medvirkning har vært sentralt, er det også et spørsmål om beste praksis er en del av arbeidslivspraksis eller et resultat av strategisk valg.

### *2.2.1.2 Opplæring og investering i kompetanseutvikling*

Opplæring og investering i kompetanseutvikling er delementer av high commitment- tradisjonen. Det er i denne tenkningen ikke bare spørsmål om å finne de mest egnede medarbeiderne, men også å utvikle dem, skape motivasjon, engasjement, forpliktelse og sikre at de med ønsket kompetanse og tilpasning, blir i bedriften. Dette er elementer som også inngår i AMO-modellen. Gjennom ulike årsakskjeder ser forskere på sammenhenger mellom praksiser, intensjon, opplevelse og persepsjon,

---

<sup>2</sup> Den sosiotekniske skolen vokste frem på grunnlag av forsøk initiert av norsk arbeidsgiver og arbeidstaker-organisasjoner på 60 tallet på og videreutviklet av forskere som Thorsrud og Emery på 70 tallet. Et særtrekk er distinksjon mellom det sosiale og det tekniske systemet. Vektlagt ble også psykologiske aspekter ved jobbsituasjonen, som behov for innhold og variasjon, læring og selvledelse (autonomi) (Kalleberg et al., 2009).



holdninger, faktisk atferd og prestasjoner (Mikkelsen, 2014a). Guest (2001, p. 1093) bruker en betegnelse som 'new economics of personell'. I dette handler det om å stimulere holdninger, kvaliteter og ferdigheter slik at det skapes fleksibilitet og integrasjon. Guest sier samme sted at dette er særlig relevant i høyteknologiske bedrifter, hvor det vil være større vilje til å investere i ansatte, fordi en da får mer utbytte av kostbare, teknologiske og organisatoriske investeringer.

Ifølge O'Reilly og Pfeffer (2000), er investering og trening av ansatte én av de tre viktigste suksessfaktorene for en bedrift. De ser på dette som ledelse av verdier og kultur, og skiller det fra en holdning hvor ledelse handler om å få ansatte til å tilpasse seg en gitt bedriftsstrategi. De ansatte er ikke noe bedriften disponerer over, men er del av bedriftens verdisett.

Oppsummering: Opplæring og kompetanseutvikling handler om å sikre at de med kompetanse og tilpasning, blir i bedriften. I dette ligger tilbud om karriereutvikling, stimulering av affektive og kognitive holdninger, kvaliteter og ferdigheter til å skape fleksibilitet og integrasjon. Dette er særlig relevant for høyteknologiske bedrifter. Hvordan ansatte oppfatter HRM-praksiser, er viktig for de holdningene som de danner og dermed for motivasjon, ønske om å bidra til bedriften og faktisk å gjøre det.

### *2.2.1.3 Prestasjonsincentiver*

Det sentrale spørsmålet her er om kollektive betalingsincentiver er egnet til å motivere til engasjement og ekstraordinær innsats for å oppnå bedre resultater og hvilke forutsetninger som gjelder for dette.

Prestasjonsincentiver er element i det større feltet prestasjonsledelse, og innebærer at ansatte får del i utvikling, kompetanseheving, tilbakemelding og belønning (Mikkelsen, 2014a). Belønning bygger på en forutsetning om klare og definerte mål. Også tilbakemelding, som kan knyttes nært til belønning, avhenger av at målene er spesifikke og høye. En mye brukt definisjon på slike mål, er at de er SMARTER (Locke & Latham, 2002). I dette ligger at målene må være spesifikke, målbare, ansporende, realistiske, tidsrelaterte og enkle. Målene må altså angi ønskede resultater, kvantifiseres, føles utfordrende, være mulige å nå, ha definert tidsramme og være formulert slik at de er enkle å nå (Mikkelsen, 2014a).

Prestasjonsbasert lønn er en sentral beste praksis innenfor high-commitment-tradisjonen. Begrunnelsen er at de som bidrar mest til bedriftens fortjeneste, også skal få mest igjen. I tillegg skal lønnssystemet motivere til å yte ekstra og få frem høyere prestasjoner enn om det ikke var slike incentiver. Ifølge Mikkelsen (2014a) er prestasjonsbasert lønn nettopp et middel for å få frem ansattes engasjement, forpliktelse, ekstraordinære innsats og gode resultater. Systemet kan være å

belønne i forhold til prestasjon over tid eller det kan være et system hvor alle får mer lønn enn i sammenlignbare bedrifter og bransjer. En kan også skille på en annen måte, nemlig mellom lønn for å nå et bestemt mål og lønn for vurdering av bestemte egenskaper, som for eksempel problemløsning, pålitelighet, initiativ og samarbeid. Ifølge Storey & Sisson (2005), er begge disse to måtene å belønne på i vekst i næringslivet.

En bonus er en overskuddsdeling hvor effekten forventes å være at ansatte vil jobbe hardere og smartere, ta bedre beslutninger og at bedriften vil tiltrekke seg bedre kandidater og beholde de beste medarbeiderne (Bragelien, 2005, p. 28). I denne oppgaven er det særlig indirekte og kollektive incentivordninger som er i fokus. Disse designes for å øke ansattes lojalitet og påvirke kulturen for å gi mer eierskap til bedriften. Slik kan en også stimulere til økt samarbeid og effektivitet i bedriften. Kruse, Freeman og Blasi (2010) viser at kollektiv belønning kan føre til stabilitet i arbeidsstyrken og økt motivasjon til å jobbe hardere og mer effektivt. De viser også at kollektiv belønning øker ansattes trygghet og eierskap til jobben. Bedrifter som har gode incentivordninger, får gjerne ansatte med sterk eierskapsfølelse og som er mer engasjerte enn i bedrifter med mindre incentivordninger. Bedrifter med en god HRM-politikk hvor man legger til rette for de ansatte, hvor ansatte blir delaktige i beslutninger som angår egen arbeidssituasjon og hvor det er godt samarbeid mellom ledere og ansatte, vil dra nytte av kollektive incentivordninger.

Hvordan vurderes så virkningen av prestasjonsbasert lønn? Storey & Sisson (2005) er ikke særlig optimistiske. De mener incentivet i de fleste tilfeller er for lavt eller har liten virkning. Den viktigste årsaken er at forbindelsen mellom prestasjon og belønning ofte oppleves som fjern. Et absolutt vilkår for at det skal fungere, er at ansatte opplever ordningen som rettferdig (O'Reilly & Pfeffer, 2000; Storey & Sisson, 2005). Andre negative virkninger ved kollektive og indirekte incentiver, kan være at den ytre motivasjonsfaktoren kommer i konflikt med og fortrenger indre motivasjon (Weibel, Rost, & Osterloh, 2010).

Også relativt høye lønner og mindre forskjeller innad i bedriften, er beste praksiser som står i nær sammenheng med prestasjonslønn. O'Reilly & Pfeffer (2000) støtter en løsning hvor medarbeidere får konkurransedyktig lønn som oppleves rettferdig (Mikkelsen, 2014a).

Oppsummering: Prestasjonsbasert ledelse med lønnsincentiver handler om å skape motivasjon til å yte ekstraordinær innsats. De viktigste forutsetningene er at incentivene oppleves som rettferdige og at de bygger på SMARTE mål. Indirekte og kollektive incentiver kan gi lojalitet, eierskap og engasjement. Slike incentiver har sammenheng med ansattes trygghet, tilrettelagt HRM-politikk, delaktighet og godt samarbeidsklima. Relativt høye lønner og små forskjeller inngår i beste praksis-HRM.

#### 2.2.1.4 *Jobbsikkerhet*

Det sentrale spørsmålet er om jobbsikkerhet fører til ønske om yte til arbeidsgiver og hvilke mekanismer som henger sammen med trygghet. Dette ses i sammenheng med karriereutvikling.

Mikkelsen (2014a, p. 2) bruker 'ansettelsestrygghet' og definerer det som "frihet fra bekymring for å miste jobben". I et konjunkturavhengig arbeidsmarked er jobbsikkerhet et gode som kan gi vilje til å yte tilbake til arbeidsgiver. Denne gjensidigheten kan defineres som del av den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1995) mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er uformelle forventninger som ligger i ansettelseskontrakten og kan knyttes til opplevelse av rettferdighet, ærlighet, sikkerhet, anerkjennelse og muligheter for måloppnåelse. Etter tiår med økt vilje til nedbemanning og økt usikkerhet om arbeidsplasser, har forskere (J. Pfeffer, 1998) stilt spørsmål ved hva dette gjør med denne grunnleggende gjensidigheten og at nivået eller graden av tillit i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, i liten grad har fått oppmerksomhet. Ye, Cardon & Rivera (2012) fokuserer spesielt på trygghet når det gjelder karriereutvikling. Jo klarere forventningene til partene er, desto større mulighet er det for å utvikle ferdigheter, erfaring og kompetanse for fremtidig karriereutvikling, både innenfor egen bedrift og utenfor. Pfeffer (1998) regner jobbsikkerhet som en grunnleggende forutsetning for alle andre HRM-praksiser. Han viderefører premisset ytterligere og mener at jobbsikkerhet er en forutsetning for at arbeidsgiver skal kunne forvente engasjement og forpliktelse fra ansatte. Arbeidsgiver må klare å gi trygghet til ansatte for kontinuitet og fremtidig karriere.

Oppsummering: Jobbsikkerhet regnes som grunnleggende også for andre HRM-praksiser og for forventning om engasjement og forpliktelse fra ansatte. Jobbsikkerhet er del av en gjensidighet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og kan ses på som del av den psykologiske kontrakten. Trygghet når det gjelder karriereutvikling og forventninger omkring dette, er også med å danne grunnlag for utvikling av ansattes kompetanse.

#### 2.2.1.5 *Den svarte boksen*

Den svarte boksen er kommet inn som del av en modell som beskriver ikke bare hvilke HRM-praksiser som virker, men forhold og mekanismer som danner forutsetninger for at praksisene skal virke. Den inneholder altså ulike virkningsmekanismer eller medierende faktorer. Mikkelsen (2014a, p. 124) regner opp seks av disse: Medarbeideres oppfatninger av og erfaringer med HRM-praksis, medarbeideres engasjement og forpliktelse overfor virksomheten, arbeidsklima, en stor idé, linjeledelse og ansattes evner, motivasjon og mulighet (AMO). I gjennomgangen av disse elementene, vil jeg særlig vektlegge ansattes opplevelse og erfaring med HRM, ansattes AMO,

klima og linjelederens betydning. Disse elementene henger også ofte sammen og forsterker hverandre.

De langt fleste av undersøkelsene på virkningsmekanismer, har handlet om ansattes oppfatninger og erfaringer med HRM (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Dette viser seg å ha nær sammenheng med opplevelse av den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og ansatt (Ostroff & Bowen, 2000). Mikkelsen viser på bakgrunn av Purcell og Hutchinson (2007) hvordan en årsakskjede som starter med en intendert praksis, kan få helt ulike resultater i enheten. Dette avhenger av variabler som den faktiske utformingen, hvordan de ansatte oppfattet denne, hvordan dette påvirket deres holdninger – og til sist deres atferd. Oppfatningen av HRM-praksis viser seg altså å være sentral.

AMO-modellen er sentral i den svarte boksen. Den sier at HRM-praksisen virker ”når de ansatte har evner til å gjøre jobben bra, når de er motivert for å gjøre jobben, og når de gis muligheter i jobben til å bruke sine evner og sin motivasjon” (Mikkelsen, 2014a, p. 126). Macky og Boxall (2007) har også utgangspunkt i AMO-teori og ser i en undersøkelse særlig på faktorene jobb tilfredshet, engasjement og tillit. Med referanse til ’prestasjonsligningen’ (Guest, 2011), sier de at en bedrifts prestasjoner kommer ved å utvikle ansattes evne til selvstendig kritisk skjønn og ved å gi ansatte mulighet til å bruke sine kunnskaper, ferdigheter og evner (KSA) fullt ut. De ser på tillit mellom ansatte og ledelse som avgjørende for om de ansatte får lyst til å engasjere seg for bedriften (affective commitment). Derav viderefører de ligningen ved å si at i en bedrift med jobbtildfredshet, tillit og ansatte med lyst til å engasjere seg, vil bedriften oppleve at de ansatte viser dette i handling (behavioral commitment) (Macky & Boxall, 2007, p. 543). Kapabilitet og evne til kritisk skjønn, er her avgjørende individuelle egenskaper.

En annen faktor som også påvirker ansattes oppfatninger og erfaringer med HRM, er organisasjonens klima (Mikkelsen, 2014a). Jeg har her særlig sett på klima som del av teorier om HRM-styrke (Bowen & Ostroff, 2004). Klima betegnes her som avgjørende i en organisasjon, forstått som formell og uformell politikk, praksiser og prosedyrer. De fokuserer på sentrale trekk ved organisasjonen som deles av de ansatte og som til sammen skaper dennes styrke. HRM-praksiser er her innholdet som bidrar til at organisasjonen når sine mål. Konsepter i denne modellen er tydelighet, konsistens og konsensus. Det vil føre for langt å gå inn på hver enkelt av disse kriteriene. Sentralt er at linjelederne ses på som sentrale i å fronte bedriftens visjon, skape legitimitet, troverdighet og formidle et konsistent budskap. En svak HRM-situasjon med utydelighet og manglende konsistens vil svekke troverdigheten og føre til at ansatte selv skaper sin tolkningsramme. HR-systemet vil skape uro, dårlig klima, subkulturer og dårligere prestasjoner.

Motsatt vil en organisasjon med fokus på fleksibilitet og forandring, utvikle styrke (Mikkelsen, 2014a, p. 26).

Oppsummering: De ansattes opplevelse og erfaring med HRM-praksis, er sentralt i denne modellen. AMO-teori og klima innvirker på prosessen i årsakskjeden, som til sist skal gi engasjement og resultat for bedriften. Et annet element er den psykologiske kontrakten opprettholdes. Ansattes AMO-teori kobler kapabilitet (KSA) og mulighet til å bruke kritisk skjønn sammen med jobb tilfredshet, engasjement og tillit. Der dette er til stede, vil ansatte både få lyst til å engasjere seg og faktisk gjøre det. HRM-styrke betegner et organisasjonsklima som preges av tydelighet, konsistens og konsensus. Linjeleder ses i denne sammenheng på som avgjørende viktig.

#### *2.2.1.6 Kritikk av beste praksis HRM*

Essensen i kritikken mot beste praksis er særlig knyttet til usikkerhet rundt hva som egentlig måles og at graden av økt prestasjon kan se ut til å være diskutabel. Godard (2004) argumenterer for at det i mange tilfeller med stor sannsynlighet er positiv effekt av HPWS, men at denne effekten overvurderes og at en samtidig undervurderer kostnadene. Han viser til betydningsfulle forskjeller i landenes arbeidslivskultur, noe også Mikkelsen argumenterer for (Mikkelsen, 2014a). Europeisk arbeidsliv og i særdeleshet Nordens, har en helt annen tradisjon for kooperasjon mellom myndigheter, arbeidsgivere og fagforeninger med utbygd lovverk og rammeavtaler, enn det mer liberalistisk orienterte Nord-Amerikanske markedet har. Et hovedelement i kritikken til Godard (2004) er argumentet om at det finnes en grunnleggende interessekonflikt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (overordnet og underordnet). Denne har rot i mistillit og reservasjon mot forpliktelse og innebærer at HPWS programmer er sårbare fordi ledere alltid vil tendere mot beslutninger som kommer i strid med den psykologiske kontrakten som samarbeid bygger på. Et annet forhold er mekanismer som ser ut til å intensivere arbeidet og at kostnadene ved team og involvering, vil føre til økt prestasjonspress og stress. Siden tillit delvis er bygd inn i de kooperative markedene i Europa, konkluderer Godard med at HPWS i disse markedene vil ha svakere begrunnelse. Når det gjelder praksiser som klageadgang, informasjonsdeling, gruppearbeid og praksiser med støtte i fagforeningene, mener han at HPWS neppe gir bedre effekt, kanskje heller negativ (Godard, 2004, p. 371).

#### **2.2.2 Beste tilpasning HRM**

Beste tilpasning HRM inneholder en kritikk av tanken om universelle praksiser. Teoretikerne i denne tradisjonen påpeker at om et knippe HRM-praksiser tilsynelatende gir gode prestasjoner i én

bedrift og i én kontekst, er det høyst usikkert om disse vil gi samme positive resultat om de overføres til en annen bedrift og en annen kontekst (Macky & Boxall, 2007).

I beste tilpasning ses de menneskelige ressursene (AMO) på som selve premisset og drivkraften i utforming av bedriftens strategi. HRM-praksiser er de virkemidler bedriften velger for å nå sine prestasjonsmål (Johansen & Mikkelsen, 2014). Man tenker tilpasning gjennom to akser, en vertikal og en horisontal. Vertikal tilpasning handler om tilpasning til bedriftens strategiske ledd og er en understrekning av det strategiske elementets betydning i HRM. I dette spiller bedriftens omgivelser og egenskaper en vesentlig rolle. Horisontal tilpasning sikter til valg og sammensetning av HRM-praksiser i bedriften på en slik måte at det skapes synergi mellom de ulike praksisene (Johansen & Mikkelsen, 2014). Denne inndelingen samsvarer med Delery og Doty (1996). De opererer mellom tre perspektiver innenfor SHRM. I tillegg til det universalistiske synet som vi har beskrevet under beste praksis HRM, skiller de mellom et situasjonsbetinget perspektiv (contingency) og et perspektiv som fokuserer på konfigurering av HRM-praksiser. Det situasjonsbestemte perspektivet går ut fra at forholdet mellom bedriftens prestasjoner og HRM, avhenger av strategi. I konfigureringsperspektivet avhenger økte prestasjoner av en riktig sammensetning og konfigurering av HRM-praksiser.

Et syn som ofte diskuteres i beste tilpasning, er det ressursbaserte perspektivet (Barney, 1991), som viser koblingen mellom HRM og strategi. Dette teorigrunnlaget viser også vektforflytning fra et utenfra-og-inn-perspektiv på strategi, til et innenfra-og-ut-perspektiv. I dette synet blir bedriftens egne ressurser utgangspunktet for utforming av strategi (Ulrich, 1998).

Jeg har på denne bakgrunn valgt å bruke to innfallsvinkler til teori om beste tilpasning HRM. Jeg vil først se på hvilken betydningen strategi, egenskaper og omgivelser har for HRM-systemet. Jeg vil i denne delen se på forskningsbidrag som ser på hvordan bedrifter med ulike strategiske profiler tilrettelegger HRM-systemet. Dernest vil jeg gå grundigere inn på det ressursbaserte perspektivet, fordi dette perspektivet tar utgangspunkt i bedriftens interne ressurser som grunnlag for samspill mellom strategi og HRM. Sammen med dette, vil jeg også se på et element i det kunnskapsbaserte synet.

#### *2.2.2.1 HRM-systemet i samspill med strategi, omgivelser og egenskaper*

I beste tilpasning HRM har situasjon og kontekst avgjørende betydning for utforming av strategi og HRM-politikk. Forhold som bedriftens størrelse, livssyklusfase, hva som kjennetegner markedet og produktene, interessenters innflytelse, nettverk o.a., har i denne sammenhengen betydning for valg og sammensetning av HRM-praksiser. HRM-systemet ses i et samspill med bedriftens strategi, bedriftens egenskaper og dens omgivelser (Delery & Doty, 1996).

Det er mange innfallsvinkler til strategifeltet og flere forskere og praktikere unnlater å gi en samlende definisjon av strategi (De Wit & Meyer, 2010). Noen grunnleggende perspektiver kan imidlertid danne en bakgrunn for den videre fremstillingen. I strategidannelse skiller en mellom planlagt strategi og den strategien som blir til underveis. Strategidannelsen som blir til underveis, kan være overveiet (deliberated) eller fremvoksende uten stor grad av kontroll og styring (emergent) (De Wit & Meyer, 2010, p. 116) De Wit & Meyer knytter flere sett av muligheter til en strategi som blir til underveis. Den gir åpenhet for det ukjente og uforutsigbare, fleksibilitet i forhold til alternative strategier, læring ved å prøve og trekke erfaringer av valg, entreprenørskap ved å gi ansatte muligheter til å prøve ut tankemodeller, og sideveis støtte i ulike deler av organisasjonen hvor ting ikke er gitt og fastlagt.

Et perspektiv som ligger til grunn for forskningsmodellene denne oppgave baserer seg på, er bedrifters vektlegging av ulike nivåer i forretningssystemet (De Wit & Meyer, 2010, p. 237). Noen bedrifter vil først og fremst ta utgangspunkt i ressursbasen, andre i aktivitetssystemet og andre igjen i produkttilbudet. Ressursbasen handler om ressursene bedriften besitter, mens aktivitetssystemet handler om måten bedriften bruker ressursene på. Produkttilbudet er verdien bedriften tilbyr i møte med markedet. Strategi handler om alle disse nivåene og vi skal nå se på hvordan dette anvendes av forskere.

Delery & Doty (1996, p. 809) viser hvordan ulike HRM-praksiser får forskjellig vekt og resultat i bedrifter som opererer tett på markedet og i bedrifter som er mer avhengig av og fokusert på interne ressurser. De viser at et system som opererer tett på markedet, i større grad vil hente medarbeidere utenfra, ha mindre grad av karriereveier, formelle trenings-programmer, ha færre sosiale tiltak, resultatbasert lønn, tilbakemeldingssystem basert på kvantitet og lav grad av jobbsikkerhet. I den andre enden vil et system som fokuserer på interne ressurser, tendere mot å rekruttere folk internt, tilrettelegge for karriereveier, gjøre utstrakt bruk av trening og opplæring, bruke ressurser på sosiale aktiviteter, gi tilbakemelding på grunnlag av atferd og grad av utvikling og tilby høy grad av jobbsikkerhet.

Tilsvarende viser Johansen og Mikkelsen (2014) hvordan bedrifter som konkurrerer på pris, innovasjon og på kvalitet, har ulike forutsetninger for valg av HRM-praksiser. En bedrift som først og fremst konkurrerer på kvalitet og innovasjon, vil forholde seg annerledes enn en bedrift som særlig konkurrerer på pris. Det kan vise seg i bedriftens villighet til å investere i kompetanse, opplæringstiltak og tiltak for å beholde arbeidskraften på lengre sikt. Teorigrunnlaget baserer seg i stor grad på Porter (1985, 1996) og hans modell om 'generic competitive strategies'. Schuler og Jackson (1987) har på grunnlag av dette, arbeidet videre med disse tre ulike konkurransestrategiene og jeg vil se på to av disse. For oversiktens skyld, viser jeg de ulike karakteristika i tabell 1.



	<b>Innovative bedrifter</b>	<b>Kvalitetsorienterte bedrifter</b>
Rolleatferd	Kreativ. Innovativ. Fleksibel når det gjelder endring. Toleranse for risiko og uvisshet. Selvstendig og uavhengig.	Håndterer repetitive og forutsigbare oppgaver. Har langt tidsperspektiv. Faste jobbeskrivelser. Fokus på kvalitet og prosess. Lav aksept for risiko. Forpliktelse på organisasjonens mål.
Jobbsikkerhet	Relativt lav grad.	Høy grad.
Deltakelse	Tett samarbeid mellom grupper.	Klar vekt på deltakelse i beslutninger.
Opplæring, kompetanseutvikling, tilbakemelding og karriereveier	Gruppebasert evaluering, læring på kryss.	Tett-på individ- og gruppebaserte tilbakemeldinger. Omfattende trening og opplæring.
Prestasjonsincentiver	Prestasjonslønn.	Likhet.

*Tabell 1: Karakterestika innovative og kvalitetsorienterte bedrifter*

Delery og Doty (1996) bygget på teorigrunnlaget til Miles og Snow (1984). Disse kategoriserte ulike typer organisasjoner og skilte mellom oppfinnere, forsvarere, analytikere og etternølere. Alle bedrifter vil være en miks mellom disse, men strategisk posisjon vil føre til valg som kan passe innenfor én eller flere av disse kategoriene. Mens oppfinnere er vektstorienterte og trenger ny og frisk human kapital, mener de at forsvarere vil fokusere mer på det eksisterende markedet og på å utvikle sin egen human kapital. Forsvarere er opptatt av lang sikt og vil designe sin HRM-politikk deretter. De fant at noen HRM-praksiser i særlig grad viste avhengighet til strategi. Bedrifter med forsvarerstrategi fikk bedre resultater ved økt deltakelse, men ikke på prestasjonsvurderinger.

Til tross for bred tilslutning til beste tilpasning HRM og det situasjonsbestemte perspektivet, har ikke forskning klart å vise til at dette gir resultater. Dette gjelder ikke minst i forhold til sammensetning og konfigurasjon av HRM-praksiser (Johansen & Mikkelsen, 2014). De samme forskerne viser også til at nordiske land vil ha mindre variasjon i HRM-praksiser, fordi det i disse landene er omfattende reguleringer knyttet til forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Johansen og Mikkelsen (2014, p. 189) viser at bedrifter kan ha tilnærming til beste praksis og beste tilpasning HRM, avhengig av analysenivå. Overordnede prinsipper i teorier om belønning og rekruttering kan ha rot i beste praksis, samtidig som bedrifter kan tilpasse praksiser ut fra kontekst og strategi. Andre faktorer som spiller inn, er tidsperspektiv og i hvilken grad historie og interessemotsetninger legger føringer for utforming og bruk av HRM-praksiser. Paauwe (2004)



argumenter for å fokusere på hvordan strategier og HRM-praksiser praktiseres i bedrifter, mer enn å fokusere generelt på hvordan strategier og praksiser samvirker.

Oppsummering: HRM-systemet ses i et beste tilpasning-perspektiv, som et samspill med bedriftens strategi, egenskaper og omgivelser. I dette ligger blant annet egenskaper som størrelse, livsløpsfase, forhold til interessenter, internt fokus, samarbeid og nettverk. Jeg har lagt vekt på undersøkelser som viser forskjellig utslag i bedrifter som konkurrerer på ulike nivå i forretningssystemet. Særlig interessant for oppgaven er hvilke egenskaper og HRM-praksiser som knyttes til bedrifter som fokuserer på interne ressurser, kvalitet og som har en forsvarer-strategi.

### *2.2.2.2 Det ressursbaserte synet og det kunnskapsbaserte synet*

Det ressursbaserte og innenfra-ut-perspektivet har en sentral og dominerende plass innenfor strategilitteratur og også innenfor strategisk HRM (Allen & Wright, 2007). I dette perspektivet er organisasjonens interne ressurser det viktigste grunnlaget for prestasjoner. Med ressurser menes både finansiell -, fysisk -, human - og organisatorisk kapital. Humankapitalen defineres her som medarbeidernes evner, ferdigheter og kompetanse, mens den organisatoriske kapitalen defineres som strukturer, rutiner, kontrollsystemer, interne relasjoner og relasjoner med omgivelsene (Barney & Clarc, 2007, p. 133). Den finansielle- og fysiske kapitalen vektlegges ikke her. Humankapitalen knyttes også til AMO av bl.a. Johansen og Mikkelsen (2014). Noen forskere skiller også mellom ressurser og kapabiliteter, hvor kapabiliteter viser til bedriftens evne til å utnytte og koble sammen andre ressurser (Eisenhardt & Martin, 2000).

Tidligere fremholdt forskere som Miles og Snow (1978) betydningen av å ha riktige medarbeidere med kompetanse på en gitt strategi og motivasjon for å fylle denne. I det ressursbaserte perspektivet må bedriften i tillegg sørge for systemer som utvikler og sørger for at dens ressurser og fortrinn forblir unike. Verdiskaping oppstår som et resultat av prosesser og investeringer over lang tid. Det handler da ikke bare om menneskene og kompetansen, men kulturen, sammensetningen av HRM-praksiser, klima og måten å jobbe på. Men siden det ikke finnes noen fasit på sammensetning og virkning av HRM-praksiser og HRM-politikk, vil en ikke alltid vite hvorfor prestasjonene er høye, hva som gir trivsel eller tillit til ledelse. Som følge av dette kan det være vanskelig å definere eksakt hvor bedriftens verdier ligger (Johansen & Mikkelsen, 2014). Barney (1991) hevder at den virkelige verdien finnes i ressurser som er verdifulle, sjeldne, vanskelige å kopiere og organisere. Denne modellen forkortes for VRIO (valuable, rare, inimitable and organized). Jeg vil her særlig fokusere på hva det innebærer at ressursene er verdifulle og organiserte.

Det første momentet er altså om ressursene er verdifulle. Dette avhenger av om de er integrerte i bedriftens strategi og passer til den konteksten bedriften opererer i. Dersom en bedrift a) klarer å finne medarbeidere som har riktig kompetanse som passer til den kulturen de skal jobbe i, b) klarer å tilpasse bedriftens strategi til den ressursen bedriften har og c) klarer å utvikle denne ressursen i samsvar med strategien, vil bedriften utvikle en unik og verdifull ressurs (Johansen & Mikkelsen, 2014). Det andre momentet er om bedriften klarer å organisere ressursene på en måte som gjør dem unike for bedriften. Dette handler om å allokere ressursene til riktige oppgaver, sørge for gode opplæringsystemer, ha incentivordninger, utvikle samarbeidskultur og ha gode informasjonssystemer og utvikle dette over tid (Boxall, Purcell, & Wright, 2007; Johansen & Mikkelsen, 2014).

Det kunnskapsbaserte perspektiver har et særlig fokus på kunnskap som ressurs i seg selv, og i mindre grad på personene som besitter den. Fokuset blir da på læring (Huber & Brown, 1991), hvordan bedriften utvikler en kultur og systemer som holder på kunnskapen i bedriften (Grant, 2002) og hvordan denne deles blant de ansatte og videreføres i organisasjonen. Et element av dette er 'taus kunnskap' (Polanyi, 1967), som ikke er eksplisitt eller nedfelt i formularer, men som finnes i kulturen og deles av ansatte. Dette er kunnskap som er utviklet i bedriften, deles gjennom historier og rutiner og blir en del av en felles hukommelse. Når en ansatt slutter, blir denne kunnskapen værende igjen og videreformidles til nye medarbeidere. Vennskap og tillit er forhold som muliggjør kunnskapsformidling (Walsh & Ungson, 1991). Dette er elementer som er særlig interessante sett i forhold til implementering av lean ettersom lean vektlegger eksplisitt og standardisert kunnskap. Det vil jeg komme tilbake til i kapittelet om lean.

Forskere (Buller & McEnvou, 2012, p. 45) har påvist at de antatte forutsetningene for den ressursbaserte teorien, har begrenset empirisk grunnlag for at den faktisk gjelder og gir økte prestasjoner. De samme forskerne fremhever usikkerheten og vanskeligheten ved å måle virkningen av HRM-praksiser og at det i beste praksis og beste tilpasning HRM brukes ulike mål for prestasjon som lønnsomhet, kvalitet eller HRM relaterte positive utfall som holdninger og kultur. Dette tilsier at en undersøkelse må være forsiktig med å trekke for bastante konklusjoner, både fordi det er usikkerhet om sammenhengene og fordi de er vanskelig å måle og vite eksakt hva en måler.

Oppsummering: Det ressursbaserte synet har et innenfra-og-ut-perspektiv hvor strategien reflekterer bedriftens interne ressurser. Av de interne ressursene har jeg valgt å se på bedriftens humankapital og den organisatoriske kapitalen. Bedriftens evne til å hente ressurser utenfra utvider perspektivet og betegnes i teori som å øke kapabiliteten. VRIO er en modell som særlig fokuserer på bedriftens evne til å utvikle særegne ressurser over tid, og hvor systemer og kultur sørger for at ressursen

forblir i organisasjonen. Det kunnskapsbaserte synet er opptatt av å se på om bedriftens kunnskap primært er knyttet til personene som jobber i bedriften eller i systemene og måten bedriften er organisert på. Dette har betydning for overføring av kunnskap og om bedriften beholder kompetansen selv om medarbeidere slutter i bedriften. Det er påvist svak evidens for flere resultater av beste tilpasning HRM.

## 2.3 Lean-konsept

I gjennomgangen av lean-konsept, vil jeg kort redegjøre for bakgrunn og hvilke resultater lean sikter mot å gi. Lean-produksjon inneholder en rekke komponenter og en omfattende metodikk. I denne oppgaven vil de mest sentrale komponentene bli presentert ganske kort. Det sentrale fokuset i gjennomgangen er hvilken relasjon lean har til HRM og hvilke samsvar, eventuelt konflikter denne produksjonsfilosofien har til anerkjent HRM-politikk. Lean-produksjon forkortes noen ganger LP. Lean-konsept brukes også i stigende grad utenfor produksjonsområder, eksempelvis lean-service i tjenestebansjer. I fortsettelsen brukes for det meste kortformen lean og det vil ikke skilles skarpt mellom konsept og produksjonsfilosofi, annet enn når denne presiseringen kjennes nødvendig.

### 2.3.1 Bakgrunn, siktemål og metodikk

Grunnlaget for utviklingen av lean-produksjon finner vi i Japan og i 'Toyotamodellen', eller Toyota Production System (TPS). Her iverksatte man i etterkrigstiden effektive og helt nye tiltak for å imøtekomme de store svakhetene som vestlig masseproduksjon hadde. Endringene kom nedenfra og opp og hadde den japanske kulturen som forutsetning. Utover 60- og 70-årene ble programmer mer utviklet, på 90-tallet nådde det amerikanske industrien og litteraturen, og ble kalt Lean Manufacturing (Farris, Van Aken, Doolen, & Worley, 2009). 'Total Quality Management' (TQM) er også et kvalitetsforbedringsverktøy som ble utviklet på denne tiden og som ble en forløper for lean-produksjon, 'Six Sigma' med flere. Six Sigma er betegnelse på en teknikk som forutsetter systematisering av observerbart datamateriale for å redusere feil og mangler i produksjonen. Ved å kjenne feilene og omfanget av dem, kan en også eliminere årsakene til at feilene skjer. Six Sigma har de seneste årene ofte inngått i lean konseptet (Womac & Jones, 2003). Womac & Jones definerer 'verdi' som det helt sentrale begrepet i lean-produksjon. De angir også tre hovedperspektiv. Det er kundeperspektivet, fokus på eliminering av sløsing og overføring av ansvar og beslutninger til ansatte. Det kundesentriske perspektivet sikter mot å spesifisere så nøyaktig som mulig produktets verdi, identifisere verdistrømmen for hvert produkt, skape verdiflyt uten avbrytelser, la kunden etterspørre verdi fra produsenten og stadig perfektionere. Med utgangspunkt

i kundeperspektivet tar lean-produksjon utgangspunkt i sluttproduktet og fokuserer på flyten i prosessen. Sluttproduktet blir summen av verdiskapingen i enkeltaktivitetene. Eliminering av ulike typer sløsing, kalt Muda, handler om overproduksjon, venting, transport, urasjonell bearbeiding, lagring, unødvendige bevegelser og defekter. Dette er aktiviteter som krever ressurser, uten å skape verdi. Det siste punktet, som har særlig betydning for denne oppgaven, er overføring av ansvar og beslutninger til ansatte med sikte på å øke produktivitet, kvalitet og fleksibilitet. Ansvar og deltakelse overføres gjennom teamarbeid, jobbrotasjon, krysstrening, deltakende støtte og belønningsincentiver (Womac & Jones, 2003, p. 15). Jeg vil gå nærmere inn på disse virkemidlene, når jeg ser på samsvar med HRM-politikk. Siden metodikken konkretiserer hensikten med lean-produksjon, vil jeg kort redegjøre for det mest aktuelle i denne.

Mange bedrifter starter med verktøyet 5S som på engelsk er: 'Sort, Set in order, Shine, Standarize and Sustain'. I tillegg legges ofte 'Safety' til og danner da 5S+1, ofte benevnt som 6S. Et steg videre fra 5S+1, kan være å innføre en standardisering av status, planer og problemløsning gjennom bruk av et stort formular, derav 'A3'. I dette beskrives status, funksjon og forslag til endring, som tas videre i en standardisert prosedyre som kvalitetssikrer at alle berørte får del i meldingen og også bekreftelse på saksgang. Kaizen handler om kontinuerlig fokus på aktiviteter med forbedring av alle funksjoner for alle ansatte. Gjennom dedikerte tverrfaglige team, søker en å nå spesifiserte mål innen en gitt tidsramme, ofte én uke. Foruten å nå et spesifikt mål, er intensjonen også å øke ansattes kapabilitet til problemløsning og øke motivasjon til å delta i fremtidig forbedringsaktivitet (Farris et al., 2009). Teamfunksjonen vil jeg gå mer inn på i neste kapittel. Det finnes en rekke belønningsincentiver i lean som trer inn ved oppnådde kvalifikasjonskrav eller ved innmeldte og godjente forbedringer. Et viktig innslag i de faste rutinene er faste morgenmøter, såkalt 'morning market meeting'. Dette er et problemsjekkingsmøte for å avdekke avvik, angi korreksjoner, tildele ansvar og frister. Det kan skje ukentlig på bedriften og daglig i avdelinger. Just in time (JIT) er helt sentralt element i produksjonsflyten er utviklet for å produsere riktig mengde til riktig tid og på riktig sted. Ved å kjenne kundens etterspørsel, kan produksjonstakten tilpasses denne (Nordheim, 2013).

Oppsummering: Lean-konsept sikter mot å overføre ansvar og beslutninger til ansatte og dermed øke produktivitet, kvalitet og fleksibilitet i bedriften. Virkemidler er autonome team, jobbrotasjon, krysstrening, deltakende støtte og belønningsincentiver (Womac & Jones, 2003).

### 2.3.2 Samsvar mellom lean-konsept og HRM-politikk

Tidlig i utviklingsfasen av lean-produksjon, var forskere mest opptatt av å studere de tekniske aspektene. Først fra 1990-tallet begynte man å interessere seg for de personrelaterte sidene og senere i stigende grad hvordan implementering av denne modellen innvirket på og samsvarte med bedriftenes HRM-politikk (Bonavia & Marin-Garcia, 2011). Forskning på implementering av lean-produksjon, viste stor innvirkning på bedriftenes HRM-system. Selv om bedriften forstår lean-systemet godt, er ikke konsekvensene og endringene for HRM-systemet tilsvarende forstått og forskning har ikke klart å finne entydige sammenhenger mellom HRM-praksiser og praksiser som klart underbygger lean. Forza (1996) pekte på betydningen av at HRM-praksiser støtter og underbygge lean over tid. Ved sammenligning av forskning var det bare enkelte beste praksiser som selektiv rekruttering, trening, karriereutvikling og belønning, som viste klare samsvar med lean. Dette ble også bekreftet av Bonavia & Garcia (2011). Trening, jobbsikkerhet og intern karriereutvikling har til felles at det handler om investering i langt tidsperspektiv. De samme forskerne sier at dersom ansatte har mobilitet innen organisasjonen, kan en også forvente økt kunnskap, erfaring og tilfredshet. Indirekte vil kostnader relatert til rekruttering og trening gå ned. En person som håper på en karriere innen bedriften, vil vise mer motivasjon og påvirke bedriftens resultater. Undersøkelser (Lowe, Deibridge, & Oliver, 1997; Macduffie, 1995) viste at mens implementering av lean krevde motiverte medarbeidere med ferdigheter på spesifikke leanmål, hadde HRM-politikken gjerne en annen sammensetning av mål og praksiser, enn de som ble assosiert med lean. Så selv om det var grunn til å anta at prestasjonene økte med implementering av lean, var det mye usikkerhet knyttet til om det sosiale systemet støttet denne produksjonsmetoden. Et helt sentralt element i lean-konseptet, er bruk av team. Vi har tidligere referert til innflytelsen fra STS i nordisk arbeidsliv. Team i lean har forutsetninger som er forskjellige fra denne arbeidslivstradisjonen. I følge Niepcel & Molleman (1998) er disse ulike når det gjelder verdiforankring, mekanismer for kontrollmekanismer og relasjonen mellom gruppen og organisasjonen. Disse forskjellene vises i tabell 2.

Mens STS vektlegger selvregulering eller semiautonome grupper, stor beslutningsmyndighet over egne arbeidsoppgaver, relativt høy grad av skjønnsavgjørelser samt komplekse arbeidsoppgaver, vektlegger lean opplæring på kryss, standardisering, monitoring gjennom en teamleder med høyere kompetanse, lavere grad av selvledelse og mindre komplekse arbeidsoppgaver, foruten kvalitetskontroll, (Kalleberg et al., 2009; Mikkelsen, 2014a).

	<b>Den sosiotekniske skole (STS)</b>	<b>Lean-konsept</b>
<b>Verdiforankring</b>	Ansattes velvære og utvikling	Kvalitet og effektivitet
<b>Syn på arbeidstakeren</b>	Vekt på de sosiale aspektene ved arbeidet	Vekt på effektiv produksjon
<b>Gruppens grense</b>	Klar grense mellom team og resten av organisasjonen	Perforert grense til resten av organisasjonen
<b>Kontrollmekanismer</b>	Desentraliserte selvstyrte team	Desentraliserte beslutninger, men teamene har leder
<b>Sentrale referanser</b>	(Trist, 1963)	(Womack, Jones, & Roos, 1991)

*Tabell 2: Sammenligning STS og lean. Basert på kilde: (Mikkelsen, 2014b, p. 123)*

Farris et al. (2009) beskriver en omfattende empirisk studie som ser på kritiske suksessfaktorer for positive utfall av HRM-politikk i Kaizen bedrifter, altså bedrifter som fokuserer på kvalitetsforbedringsverktøy knyttet til lean. De konkluderer blant annet med at høyt fungerende team gir økt problemløsningsevne og styrker ansattes holdninger. Dette forutsetter autonome team med klare mål, at teamet er strukturert og har utviklet basale nøkkelfaktorer som styrker teamfunksjonen, som regler, trening etc. For å øke motivasjonen til deltakelse, er bedriften dessuten avhengig av tydelig, nærværende og støttende ledelse. Deltakelse i beslutninger styrker dessuten ansattes kompetanse og ferdigheter (KSA) (Bradley & Willett, 2004). Dette viser seg særlig på områder som problemløsning og i aktuelle forbedringsoppgaver, hvor synlige resultater skaper entusiasme og ønske om å 'gi alt inn' i lean-produksjonen.

Flere studier har også påpekt en positiv korrelasjon mellom HRM-praksiser og lean, mens det er trukket mange divergerende slutninger med hensyn til ansattes tilfredshet (Huber & Brown 1991). En ser også her på ulike forutsetninger for vellykket teamfunksjon, blant annet tilstrekkelige ressurser i planlegging og gjennomføring, at minst én i teamet har høyere kompetanse og at det er stabile rutiner. Videre er det betinget av kvalitet i koordineringsprosessen og gruppens psykososiale egenskap å gi av seg selv ('buy in'). Engasjement og forpliktelse ses på som avgjørende katalysatorer for HRM-praksiser i endringsledelse og i lean (Chan, Lau, Ip, Chan, & Kong, 2005; Farris et al., 2009; Keating, Oliva, Repenning, Rockart, & Serman, 1999).

Godard (2004) gjør en sammenligning mellom team arbeidsform og lean, som begge inngår i et kvalitetsforbedringssystem. Hans funn viser at mens team ligger til grunn autonome prosesser, bygger lean på konvensjonell monitoring og 'Just In Time'. Lean antas å øke kvalitet og

produktivitet gjennom intensivering og kostreduksjon, mens team antas å øke produktivitet gjennom forpliktende og involverende deltakelse. Godard måler positive holdninger til arbeidet og sammenligner forskjellige JIT-baserte team med tradisjonelle arbeidsgrupper. Bare sistnevnte kommer positivt ut sammenlignet med individuell arbeidsorganisering. Når det gjelder spesifikke praksiser og programmer for holdninger og resultater, viser undersøkelsene hans at informasjonsdeling hadde positive implikasjoner, mens autonome team, JIT-systemer og omstrukturering hadde negative implikasjoner og var ofte knyttet til opplevelse av press, stress og utmattelsessymptomer.

Godard sine funn som viser at tradisjonelle arbeidsgrupper kan ha bedre effekt sammenlignet med ulike JIT grupper og autonome team, samsvarer med funn av Boxall og Macky (2007). Disse er opptatt av kontekst, men innenfor HPWS. Ved å fremheve selvstyrte grupper, tradisjonell hierarkisk linjeorganisasjon, deltakelse i ulike typer problemløsnings-grupper, teammøter og ansettelsespraksiser, synes de å knytte HPWS nærmere nordiske tradisjoner i arbeidsmarkedet og dermed også bidra til å bygge en bro mot lean. Ved å utvikle selvledelse, personlig utvikling og problemløsning, mener de at ansatte vil øke ansvar og beslutningsmulighet, og dermed kunne oppnå vellykket involvering.

Dankbaar (1997) spør om lean avviser, bekrefter eller utvider den sosiotechniske modellen. Han viser til studier som argumenterer for at lean tar i bruk et utvidet sett av ferdigheter hos arbeidstakerne, får frem større variasjon av varetildbud med økt kvalitet, til lavere kostnad og mindre ressurser. Lean sikter mot økt grad av selvstendighet, ansvar og autonomi. Lean gir økt fleksibilitet, men det er argumentert for at dette også har medført lavere kvalitet i forhold til tradisjonell samlebåndsproduksjon. En leanarbeider 'blir aldri ferdig', man er alltid involvert og forpliktet til å bistå i andres oppgaver, av noen kalt ledelse gjennom stress (Parker & Slaughter, 1988). I lean må ansatte i stor grad overta arbeidsoppgaver ved andres fravær, noe som kan medfører stress og terskel mot å gå på jobb. Det som skiller lean fra tradisjonell produksjon, er kvalitetsforbedring gjennom incrementell utvikling og bruk av kvalitetskontrollgrupper. I lean skjer det altså en systematisert overføring av kunnskap og kompetanse internt i bedriften. Ved hjelp av standardiseringer og systemer som alle tar del i, trekkes alle inn i kompetanseområdet og måten å håndtere arbeidsoppgaver på.

Stewart et al. (2010) undersøker hvilken innflytelse ledelsespraksiser har på ansattes opplevelse av ferdigheter, trening og deltakelse i bedrifter som ble ledet etter HPWS og lean-produksjon. De fant at økt innsats ikke kom som resultat av hvordan ferdigheter ble tilpasset oppgaver, men i hvilken grad ansatte opplevde å være delaktige i ansvar og ha innflytelse over arbeidsrutiner. I lean-produksjonen førte økt kompleksitet og mer teknologi sammen med utvidet



lean policy til intensivering og tap av innflytelse. I HPWS-styrte bedrifter hvor en kunne forvente score på ferdigheter, evne til skjønnsavgjørelser og lavere arbeidsintensivering, fant de lite støtte for ansattes opplevelse av kontroll, autonomi og delaktighet, faktorer som indikerer høy kvalitet på arbeidslivet (Stewart et al., 2010).

Lean forutsettes først og fremst å ha samsvar med HPWS. En undersøkelse gjennomført av Haakenstad & Uleberg (2012) tar utgangspunkt i det kunnskapsbaserte synet, og ser på hvilke mekanismer lean har som kan øke gjennomsiktighet og bidra til å gjøre taus kunnskap eksplisitt. De fokuserte i undersøkelsen særlig på verktøyene standardisering, leanmøtet og bruk av leantavle for å synliggjøre hvordan dette bidrar til økt kunnskap, involvering, tilbakemelding og 'utførelsesforståelse'. De knytter dette særlig til visualisering i leansystemet og en høynet informasjonstilgang.

Oppsummering: Undersøkelser viser altså samsvar mellom HPWS og lean (Bonavia & Marin-Garcia, 2011; Forza, 1996). De praksisene det er stor enighet om, er selektiv rekruttering, trening og karriereutvikling, belønning og jobbsikkerhet. Selv om det er funnet positive korrelasjoner mellom lean og HRM-praksiser, viser noen undersøkelser lavere tilfredshet (Huber & Brown, 1991). Mens HPWS er ment å øke ferdigheter, evne til skjønnsavgjørelser og bidra til lavere arbeidsintensivering, peker flere undersøkelser på lean-produksjon mot intensivering og stress (Godard, 2004). Undersøkelser på lean-produksjon i høyteknologiske og komplekse produksjonsmiljø (Stewart et al., 2010), har ikke kunnet påvise økt innflytelse, kontroll, autonomi eller delaktighet. Delaktighet i ansvar og innflytelse over arbeidsrutiner, viste å ha større betydning enn at ferdigheter var tilpasset oppgaver. Høyt fungerende team viser å ha god empirisk støtte for gode prestasjoner og holdninger (Farris et al., 2009), men er betinget av en rekke forutsetninger. Funn (Macky & Boxall, 2007) viser at en nordisk arbeidslivsorganisering med selvstyrte grupper og hierarkisk linjeorganisering, kan bygge bro mellom HPWS og lean, og bidra til økt ansvar, beslutningsmulighet og vellykket involvering. En avgjørende faktor i både HRM-praksiser, endringsledelse og i lean-konsept, er engasjement og forpliktelse (Farris et al., 2009). Et av de viktigste funn i forskning på dette feltet, er at mange bedrifter ikke analyserer og endrer HRM-politikk ved implementering av lean-konsept (Bonavia & Marin-Garcia, 2011).

## **2.4 Forskningsspørsmål**

Oppgavens hensikt har vært å beskrive hvordan TM Jæren bruker HRM-politikk og lean for å mestre utfordringene og bedre resultatene i en krevende endringsfase. Helt konkret beskrev TM Jæren at bedriften ønsket å få frem motivasjon, engasjement og stå-på-vilje. Jeg viste i innledningen



at faglige termer som motivasjon, engasjement og forpliktelse kan dekke dette. Jeg har valgt å se på bedriftens HRM-system og implementering av lean-konsept, hver for seg og har redegjort for dette valget under metodekapittelet. Det første forskningsspørsmålet blir derfor:

*Hvordan bruker TM Jæren HRM-politikk og praksis for å skape engasjement, motivasjon og forpliktelse og som redskap for å få til de endringene de ønsker og bedre resultatene?*

Oppgaven har tatt utgangspunkt i to teoretiske perspektiver på HRM; beste praksis og beste tilpasning HRM. Disse retningene viser store ulikheter når det gjelder hvilke premisser som legges til grunn for design og sammensetning av HRM-praksiser. Mens beste praksis HRM har et universalistisk syn på HRM-praksiser, har beste tilpasning HRM tilpasning til strategi, situasjon og kontekst som forutsetning. Siden ledelsesfilosofier og organisasjonstrekk utvikles over lang tid og bruker elementer fra ulike tradisjoner, antas begge disse teoretiske perspektivene å være relevante referanser for å svare på forskningsspørsmålet.

På bakgrunn av at TM Jæren har valgt å satse på lean-produksjon som et integrert verktøy, vil oppgaven undersøke hvordan implementering av dette verktøyet samsvarer med bedriftens sin HRM- politikk og HRM-praksiser. Dette reiser følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke samsvar kan vi finne mellom lean og bedriften sin HRM-politikk?*

Gjennom en metodisk tilnærming og med bakgrunn i funn og empiri, vil oppgaven drøfte HRM-politikk og praksiser og hvordan disse samsvarer med lean. Sammen med en konklusjon vil oppgaven med bakgrunn i empiri diskusjon, antyde områder for videre forskning.

## 3 Metode

### 3.1 Casebedrift: Tine Meieriet Jæren

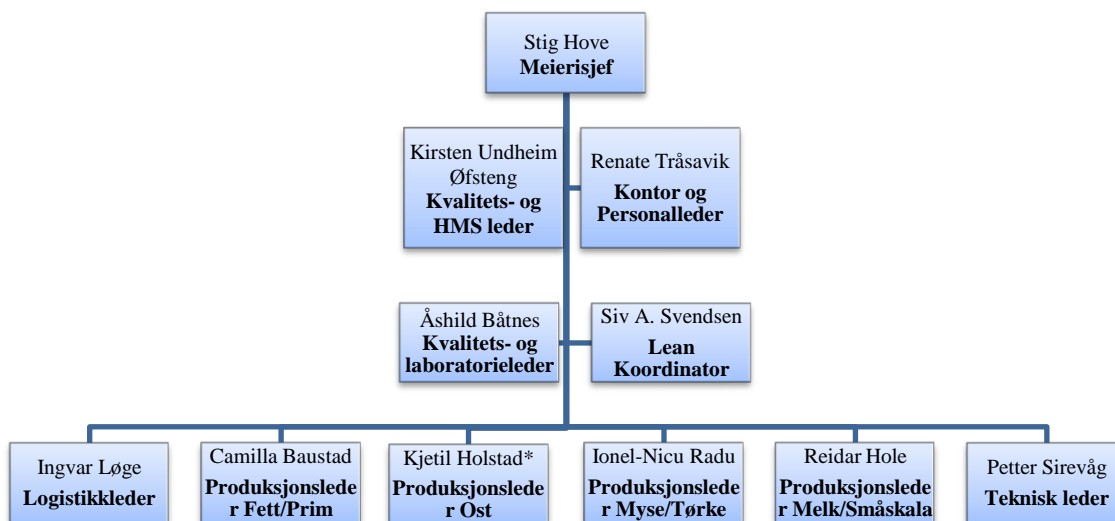
#### 3.1.1 Fysiske anlegg og organisasjonsstruktur

Tine Meieriet Jæren ligger på Kviamarka i Hå Kommune. Det er Tine sitt største og mest moderne meierianlegg og det ble prosjektert for å ta imot ca. 200 millioner liter melk pr. år. Dette er ikke blant de aller største i verdensmålestokk, men det er blant de mest komplekse meierianleggene i verden.<sup>3</sup> Anlegget skal produsere et bredt utvalg av meieriprodukter innen hvitost, smør/margarin og myseforedling. Prislappen for anlegget ble 1,7 milliarder kroner og det ble åpnet i februar 2012, to måneder etter planen. Produksjonen på det nye anlegget skulle spare inn 30 millioner kroner hvert år i forhold til de gamle anleggene på Vikeså, Klepp, Nærbø og Voll. Anlegget var planlagt med vel 100 ansatte ved full drift, hvorav rundt 90 skulle følge med fra de gamle anleggene. I dag har anlegget 150 årsverk. Anlegget har økt produksjonen betydelig på blant annet pulver, men forskjellen i antall årsverk forteller også at anlegget ble planlagt med for lite ressurser. Stig Hove overtok som meierisjef i juni 2013. Min kontakt på anlegget er kontor- og personalleder Renate Tråsavik. Hun tiltrådte stillingen desember 2013.

Organisasjonskartet på neste side viser lederstrukturen:

---

<sup>3</sup> Faktaopplysninger om Tine Meieriet Jæren er hentet fra hjemmesiden (se kildehenvisning bak), men en del opplysninger er også kommet frem via informasjonsmøter og samtaler med meieriets ledelse.



Illustrasjon 1: Organisasjonskart for Tine Meieriet Jæren

Organisasjonskartet er hierarkisk oppbygd med en ledergruppe på 13 personer. Denne inkluderer seks produksjonsledere, altså avdelingsledere/mellomledere. HRM-ledelsen er del av organisatorisk strategisk ledelse. Under produksjonslederne finner vi arbeidsledere og videre operatører. Lean-koordinator står direkte under meierisjef. Strategidokumentet av mai 2013 beskriver lederressursen slik: ”Anlegget har hatt en svært ambisiøs og krevende (slank) leder-organisasjon. Leder-funksjoner som andre anlegg har funnet nødvendige finnes ikke på TM Jæren selv om dette er et relativt stort og komplisert anlegg under igangkjøring og etablering. Dette kan være funksjoner som HMS-koordinator, kvalitetskoordinatorer og prosjektledere drift” (s.15). Siden er kvalitets- og HMS-leder, produksjonsleder og tre nye kvalitetsledere tilsatt. Tine sin forsknings- og utviklingsavdeling (FoU) beskrives som særlig viktig for bedriften, men at tjenesten herfra kunne vært enda bedre utnyttet.

Tine har en funksjon som kalles ’markedsregulator’. Dette innebærer at organisasjonen har en statlig og politisk funksjon. Meieriet har plikt til å ta imot melk fra melkebøndene i et kvantum som er politisk bestemt og må ha et mottaksapparat for dette over hele landet. Andre meierier som Synnøve, må derfor kjøpe melk av Tine. Selv om det er bøndene, altså primærnæringen, som får statlige subsidier og ikke meieriene, er det et spørsmål som diskuteres, om meieriene er i en ordinær konkurransesituasjon eller ikke.

### 3.1.2 Visjon, mål og strategier

Tine Meieriet Jæren deler visjon, strategier og mål med hovedorganisasjonen Tine. Disse presenteres på Tine sine hjemmesider og utdrag fra dette verdigrunnlaget finnes i vedlegg 1.<sup>4</sup> De

<sup>4</sup> Kilde: Tine.no: <http://www.Tine.no/om-Tine/om-Tine-gruppa/visjon-og-verdier>. Lastet ned 28.1.2014

fire verdiene som fremheves, er ”bygger tillit, skaper muligheter, tar helhetsansvar og oppnår resultater.”

Strategidokumentet av mai 2013 er et sentralt dokument for denne oppgaven. Dette beskriver meieriets visjoner, mål og strategier. Dokumentet er ikke offentlig. Alle sitater fra dette dokumentet er derfor gjengitt med godkjenning av meierisjefen. Strategidokumentet er ifølge meierisjefen, ment som et arbeidsdokument for ledergruppen og ikke for presentasjon utad. Dokumentet bærer preg av å være del av en pågående prosess. En del punkter under oppfølgingskapitlet, er ikke utdypet med annet enn en oppføring av ansvarlig person. En handlingsplan med konkretiseringer og tildeling av ansvar, er ment å følge. Strategidokumentet gir derfor også uttrykk for prosessen, hvor langt bedriften var kommet på undersøkelsens tidspunkt. Det er derfor ikke avgjørende at den ikke er fullstendig. Det gjelder ikke minst kapitlet som handler om personalressurser. Strategidokumentet er slik det fremstår, en del av virkelighetsbeskrivelsen av meieriet i igangsettingsfasen og forteller om hvilke prioriteringer meieriet har gjort og hvordan prosessen har forløpt. Imidlertid er det en mulighet for å trekke feilaktige slutninger om man baserer seg på dette dokumentet, ettersom det ikke har tilstrekkelig informasjon. Det er også viktig å understreke at undersøkelsen ble foretatt nesten ett år etter at dokumentet ble skrevet. I mellomtiden er blant annet ledelsen styrket og personalressursen økt. Jeg vil heretter bare bruke ’strategidokumentet’ om dette dokumentet.

Meieriet har som målsetting å være best på kontinuerlig forbedring, være det mest kostnadseffektive anlegget og være best på helse, miljø og sikkerhet. I kommentarfeltene til disse punktene, vises det til stimulering for effektivitet, involvering og endringskraft og at målet er å bli bedre år for år. Det vises også til at lean handler om nettopp dette. Det legges vekt på å oppnå en forventningsavklaring og involvering hos de ansatte. Det sies at ”visjonen må tas på alvor, den må gjøres forpliktende i form av handlingsplaner og målbare mål. Den må gjentas og tolkes i ulike sammenhenger slik at den blir en del av anleggets handlings-mønster og kultur” (s.19). Det vises til mulige konsekvenser som økt beslutningsrisiko.

Strategien for meieriet bygger på en erkjennelse av at etablering av sikker produksjon vil ta lenger tid enn forutsatt, at det vil kreve systematisk, strukturert og hardt arbeid, økt risiko og at den økonomiske gevinsten vil komme senere enn antatt. For å imøtekomme disse erkjennelsene, sies det at daglig og iverksatt produksjon, kapasitet og sikkerhet, må ivaretas, og det må bygges et sikkert fundament for det samme i fremtiden. For å løse disse utfordringene og målsettingene, må meieriet som en kombinasjon ” jobbe enda bedre og smartere.” Det sies at dette handler om lean, og at ”alt er mulig, bare du er klar til å forandre din fremgangsmåte” (s18).

I strategimeldingen fremkommer det flere steder at anlegget har for lite ressurser. Dette gjelder også på ledernivå og at styrking av lederressurser på kvalitet og HR er nødvendig (s.18).

Ledere forventes å gå i front, se farer og hindringer og ha strategi for forebygging, som også betyr å være synlige. De skal gjøre medarbeiderne dyktige og stolte, gjennomføre, det vil si levere til rett tid og rett sted, skape arbeidsglede, trygghet og trivsel. Andre momenter som nevnes stikkordsmessig, er tilbakemelding, ærlighet, åpenhet, respekt, lojalitet, være rollemodell, vise eierskap, ansvar, involvering, videreføring av avdeling, vilje og motivasjon, ansvar og opparbeiding av tillit (s. 19). Meierisjefen forventes på sin side å være støttespiller, være tydelig og lyttende. Det understrekes at dette er forpliktende og at lederkultur forventes å ha en konsekvens. Ledergruppen må ha ”omtrent samme virkelighetsoppfatning”, være enige om mål og strategi og verdsette forskjeller (s.20). Strategimeldingen uthever vilje til å sette kvalitet og sikkerhet foran lønnsomhet.

Et underkapittel handler om utvikling av personalressurser. Her står blant annet regnet opp kompetanseutvikling generelt og innen satsingsområdene, involvering og ansvarsfordeling på flere personer, kultur for etterspørsel og deling av kunnskaper, kulturutvikling og lean kultur, samarbeid, mellomlederutvikling og å lære av andre ved besøk og hospitering (s. 22).

Den teknologiske delen av strategidokumentet har høy grad av spesifikke situasjonsbeskrivelser og indikatorer som danner grunnlag for mål. Dette gjelder både i risikoanalyse, målhindrings-analyse, analyse av forbedringpunkter, produktivitet med videre. Måltall og beskrivelser utarbeides på grunnlag av analyser foretatt i avdelingene og kommer tilbake i form av statistikker og ukentlig oppdatert leantavle.

Den delen av strategimeldingen som omhandler personalressurser, har mye summariske og stikkordsmessige beskrivelser. Det kan ha sin årsak i at meieriet har hatt svært høyt fokus på å få produksjonen opp på en kvalitetsmessig akseptabelt nivå. Personalrådgiver ble tilsatt og kom i funksjon først i desember 2013.

TM Jæren har nær tilgang til Tine sin FoU (Forsknings- og utviklingsavdeling). I strategidokumentet er det i tillegg en målsetting om å benytte erfaring og kunnskap fra andre Tine meierier og tenke bredt når det gjelder mulighet for hjelp og støtte. I et underkapittel om utvikling av anlegget som et team, vises det til sosiale aktiviteter som skal bidra til positiv utvikling, sikre felles standarder og jobbe med ”det aller viktigste, å ta mennesker på alvor og utvikle lagfølelse og ansvar” (s.22). Tine sentralt har også et kompetanseprogram som heter ”Tine STYRK”, som det forventes at alle ledere og mellomledere tar del i. I løpet av våren 2014 vil alle ledere på TM Jæren ha vært innom STYRK på forskjellig nivå.

### 3.1.3 Hvilke utfordringer hadde meieriet i igangkjøringsfasen?

En SINTEF-rapport ble bestilt av Tine sentralt for å evaluere prosjektfasen i TM Jæren. Denne oppgaven berører ikke denne fasen. Grunnlaget for situasjonsbeskrivelser og dermed de utfordringer som denne oppgaven vil svare på, finnes i kvartalsrapporter fra 2013<sup>5</sup> og strategidokumentet av mai 2013. I tillegg vil jeg vise til noe medieomtale, En del utfyllende beskrivelser kommer også fra samtaler med personalleder og fra meierisjefens beskrivelse av situasjonen ved årsskiftet 2013/14, gitt i et informasjonsmøte. Denne undersøkelsen referer altså til situasjonen slik den ble beskrevet på dette tidspunktet.

Kvartalsrapportene beskriver en jevnt kritisk situasjon gjennom hele året. Bedriften klarer ikke å oppnå den kvalitet på produktene som kreves og mye av produksjonen går til annet formål. I rapportene angis risiko i deler av produksjonen med fargene grønt, gult og rødt. Mange rubrikker stod ennå våren 2014 med rød farge og i rapporten fra TM Jæren mai 2013, beskrives situasjonen som relativt dramatisk. I oktober 2013 beskrives situasjonen som fortsatt alvorlig, til tross for klar fremgang på enkelte produksjonslinjer. I januar 2014 sier meierisjef Stig Hove i en presentasjon på meieriet, at meieriet nå er klar for å prøve fullskaladrift på flere områder. Utfasing av anlegget på Nærbø har fått frist til september 2014, men Fylkesmannen har gitt konsesjon for drift ut året.

I strategimeldingen sies det også noe om utfordringer i forhold til forskjeller i kultur. Det påpekes at de fire gamle meieriene hadde hver sin kultur og sine måter å gjøre ting på og at det fortsatt er mye å hente på å bli en enhetlig kultur på det nye anlegget. Det sies at det er usikkert på hvilken måte dette preger situasjonen på dette tidspunktet.

Situasjonen beskrives som svært krevende for ansatte og ledere. Det utføres overtidsarbeid i stort omfang og ledelsen erkjenner at presset på ansatte og ledere har vært svært høyt over lang tid. Det deles en klar erkjennelse av at anlegget ble startet for tidlig, med for optimistiske anslag både på budsjett og bemanning og for lite ressurser. Gjennom igangsettingsfasen har det også vært jevnlig mediaoppslag både fra lokale media og riksmidia. Disse har fokusert på den vanskelige situasjonen, slik som da avisen *Nationen* den 13.11.2013<sup>6</sup> meldte at Tine Meieriet Jæren hittil hadde påført Tine 325 mill. i ekstra kostnader. Årsaken blir forklart som parallell drift av flere anlegg over lengre tid, dagbøter for overskridelser av utslippskvoter samt behov for mer bemanning enn i opprinnelige planer.

---

<sup>5</sup> Unntatt offentlighet

<sup>6</sup> Kilde: Avisen *Nationen*: [http://www.nationen.no/wp-content/plugins/nationen/oc\\_redirect.php?uuid=83d1d892-47e1-4910-930f-785a9d4f3db5](http://www.nationen.no/wp-content/plugins/nationen/oc_redirect.php?uuid=83d1d892-47e1-4910-930f-785a9d4f3db5). Lastet ned 12.10.2014

### 3.1.4 Særlige motivasjonsfaktorer som ble benyttet i endringsfasen

Rundt 90 % av de ansatte fra de gamle meieriene fulgte med over til det nye anlegget og ble dermed delaktige i en omfattende endringsprosess. Prosjektgruppen for TM Jæren iverksatte noen konkrete incentiver i denne endringsprosessen. Prosjektledelsen hadde en personlig samtale med alle ansatte i de gamle meieriene hvor forutsetningen var at alle ansatte skulle få tilbud om fortsatt jobb i Tine. De som fikk tilbud og takket ja til jobb i TM Jæren, ble bedt om å skrive under på en lojalitetsavtale hvor de bekreftet fortsatt lojalitet og villighet til høy innsats for bedriften. Ved å skrive under på denne avtalen, fikk den ansatte rett til en ekstrakompensasjon eller motivasjonslønn i igangsettingsfasen. De som ikke hadde skifttillegg fra før, fikk i tillegg dette. Linjelederne har fått tilbud om å ta ut overtid i lønn og det er også lagt inn et kronetillegg på timelønnen koblet opp mot kvalitetsklassifisering på en skala i leanverktøyet. Våren 2014 ble denne hevet ett trinn og uttrykte dermed en optimistisk fremgang. Incentivene fra igangsettingsfasen var imidlertid ennå i funksjon våren 2014.

### 3.1.5 Lean-produksjon i Tine

Lean er i ferd med å etableres som et verktøy som skal tilpasses og skreddersys Tine sitt behov. Implementering av lean har fulgt en utvikling med kvalitetskontroll og kvalitets-styringssystemer fra 90-tallet etter standard NS-ISO 9001. På 2000-tallet vokste TPM (Total production management) fram som et mer brukerstyrt system ved siden av dette. Disse ble senere formalisert og standardisert i Tine og 'omdøpt' til lean. Tine er fortsatt sertifisert i henhold til NS-ISO 9001, men lean har etter hvert fått et hovedfokus.<sup>7</sup> Ett av de fire gamle meieriene hadde arbeidet med TPM. Erfaringen med lean blant ansatte er derfor variabel. Grunnen til at lean blir en sentral del av denne oppgaven, er at lean nå klart er en del av TM Jæren sin strategi og at meieriet ved å ansette lean koordinator i 80 % stilling, signaliserer at dette er sentralt for meieriet. Leankoordinatoren er underlagt og rapporterer direkte til meierisjefen og er fullverdig deltaker i ledergruppen. Et moment i denne sammenheng, er at resultater i undersøkelsen i mange tilfeller vanskelig kan tilbakeskrives til lean. Resultater og beskrivelser i undersøkelsekan ha sin årsak i mange års arbeidsmetoder og ha bakgrunn i kvalitetsforbedringsverktøy som har vært i bruk gjennom snart 25 år. Resultater må derfor angis etter i hvilken grad de har samsvarer med lean, og ikke som direkte resultat.

---

<sup>7</sup> Ifølge meierisjefen, har HACCP (ISO 22 000) fått en stadig viktigere rolle i Tine. Dette systemet ivaretar hovedsakelig mattrygghet. Det mest krevende kvalitetssystemet for eksportanlegg som TM Jæren følger, er BRC (FSSC 22000) og likende system. Disse ligner en del på NS-ISO 9002, men stiller også krav til HACCP eller tilsvarende og er sammenliknet med de andre nevnte systemene, mye mer konkret i sine krav.

I strategimeldingen kan man se at lean knyttes til mange områder som sikter mot utvikling og mestring av de utfordringene meieriet står overfor. Når strategimeldingen beskriver hvordan utfordringene må løses, er punkt én å ”jobbe enda bedre/smartere” (s.18). Dette forklares som: ”Egentlig LEAN. Alt er mulig, bare du er klar for å forandre din fremgangsmåte.” Også når det gjelder visjon for TM Jæren, hvor punkt én handler om kontinuerlig forbedring, knyttes lean til ”hva dette faktisk handler om” (s.19), nemlig ”produktkvalitet og lønnsomhet, som forutsetter effektivitet, involvering og framdriftskraft (at problemet blir sett og løst raskt).” Når det gjelder utvikling av personalressurser (s.21), nevner strategimeldingen nødvendigheten av å utvikle ”leankultur.” Men også når kompetanseutvikling, involvering og ansvarsfordeling på flere personer nevnes, er dette målsettinger som kan assosieres til lean. I kapittel 5.4 om utviklingsplaner (s. 24), listes følgende punkter opp under lean: ”Videre utvikling av fundamentet 6S, operatørvedlikehold, OEE (overall equipment effectiveness), målstyring og flyteeffektivisering (framdriftskraft).”

Leankoordinator forteller at det er etablert en gruppe som leser seg opp på A3 problemløsning. Det er opparbeidet noen retningslinjer for premiering i avdelingene når de oppnår mål. Dette handler om sertifisering og utstedelse av diplom og kronetillegg pr. time. EPL'er (ett-punkts-leksjoner) er tatt i bruk i deler av meieriet og viser seg ved lapper/ informasjon som forteller hvor alt utstyr og verktøy skal ligge og i hvilken tilstand dette forventes å være i. EPL'er har erstattet det som tidligere het instruksjer. De har også et pilotområde på pakkeri og ost på OEE, på norsk kalt 'oppetid på maskin'. Dette skal også videre til avdelingen for fett og prim. En tverrfaglig gruppe jobber med dette.

### 3.2 Prosjektdesign og forskningsstrategi

Oppgaven er en kvalitativ undersøkelse av betydningen av HRM-politikk og lean for mestringskompetanse og endringskapasitet i TM Jæren. Kvalitative undersøkelser kan ha flere ulike strukturer. Denne oppgaven følger oppbygningen til en standard forskningsrapport (Yin, 2012). Hovedelementene er beskrivelse av hovedtema, oversikt over relevant litteratur, beskrivelse av metode som er brukt, funn fra data som er samlet og analysert og konklusjon med mulige implikasjoner for fremtiden. Denne type oppbygning egner seg for både beskrivende, forklarende og utforskende formål.<sup>8</sup>

Hvilke spørreord som egner seg for å få svar på oppgavens hensikt, gir en pekepinn på hvilken forskningsstrategi som kan brukes (Yin, 2012). For å svare på denne oppgavens hensikt, er

---

<sup>8</sup> Alternative tilnæringer har ifølge Yin (2012), gjerne et komparativt eller kronologisk aspekt som denne oppgaven ikke fokuserer på.



spørreord som hvordan, hvorfor, hva og til dels hvem, egnede for spørsmål, mens hvor mange og hvor mye ikke er det. Fenomenet som undersøkes, er i hovedsak i nåtid og det er mange elementer som påvirker resultatet. Yin (2012) viser til tre forhold som peker mot en casestudie: at det er flere variabler, at det er ulike kilder og at studien drar nytte av teori for å guide innsamling av data. En casestudie kan være både forklarende, utforskende og beskrivende. Johannessen (2009) beskriver en casestudie som avgrenset, med sikte på å gjøre en mest mulig inngående beskrivelse av fenomenet som er i fokus og oftest ved å legge til grunn en teoretisk antakelse og derfor er teoristyrte. Det siste er ikke en forutsetning, men anbefales og gjøres også i denne oppgaven. Yin (2012) viser til potensielle svakheter ved casestudien. Det er hevdet at denne forskningsstrategien er åpen for 'slakk' og fordommer, at det er vanskelig å generalisere og validere resultatene og at den er tidkrevende å gjennomføre.

Når forskningsstrategien er bestemt, må studien gis et design. Dette er enkelt sagt en handlingsplan for å komme 'herfra til dit' og er en logisk formel for å sikre at forskningsspørsmålene reflekteres i innsamlede data. Yin (2012) angir følgende elementer som vesentlige, nemlig oppgavens spørsmål og hensikt, forskningsspørsmål, analyseenheter, logisk slutning fra data til forskningsspørsmål og kriterier for å tolke funnene. Deretter viser han til tre måter å knytte data mot teori. Det første er mønstermatching, det vil si å lete etter mønstre fra empiri som passer sammen med antakelser basert i teori. Dersom det er høy match, kan det indikere høy validitet. Denne oppgaven vil arbeide ut fra denne forutsetningen. De andre to metodene har variasjon i tidsaspekt og forklaringskjeder basert på motstridene teorier som forutsetning. Yin (2012) argumenterer for at det i de fleste fall vil være teoretisk baserte strategier, som må være de primære. Når det gjelder kriterier for å bedømme data, vil det bli tatt opp i kapittel 3.5, sammen med spørsmålet om etikk.

TM Jæren med lokalitet på Kviamarka, er én produksjonsenhet. Innenfor denne enheten finnes flere produksjonslinjer, jfr. organisasjonskart (se s. 3). Undersøkelsen kunne vært gjort med bare én analyseenhet, men ville da ikke hatt noe sammenligningsgrunnlag og ville også vært sårbar i forhold til praktisk tilrettelegging. Undersøkelse i to produksjonslinjer sikrer dette og avgrenser samtidig omfanget av oppgaven. Datainnsamlingen retter seg mot to nivå i bedriften, operatørnivå og linjeledernivå. Operatørnivået forteller hvordan ansatte opplever HRM-praksisen og er de som først og fremst kan fortelle om TM Jæren lykkes med sin HRM-politikk. Linjeledere representerer forbindelsen til ledelse, samtidig som de er nært på operatørene. Linjeledere er også sentrale i HRM-teori og kan være kilde til bedriftens strategiske holdning på en annen måte enn operatørene. Intervjuer med disse to informantkildene kan da utfylle, nyansere, korrigere og skape spenning i

datamaterialet. Jeg forventer at mestringskompetanse og endringskapasitet beskrives annerledes på ulike nivåer i bedriften.

Som konklusjon kan en ut fra dette slutte at case er et adekvat design og at undersøkelsen fremstår som et enkelt case-design med flere analyseenheter. Undersøkelsen utføres som en kvalitativ analyse med dybdeintervjuer .

### 3.3 Datainnsamling

En metodisk undersøkelse må baseres på et kvalifisert utvalg. I denne undersøkelsen har hovedtyngden av datainnsamlingen skjedd ved gruppeintervjuer/fokusgrupper. Dette valget er gjort med hensikt å skape en dynamikk som ikke kan skje i samme grad gjennom enkeltintervjuer. Gjennom undersøkende og deltakende diskusjon, kan underliggende trekk og oppfatninger av hvordan bedriftens HRM-politikk virker og hvilke forutsetninger som finnes, arbeides frem. Synspunkter kan suppleres av flere og forståelsen av et fenomen blir mer enn summen av enkeltsvar. Guldvik (2002) kaller metoden for 'kunnskaping', hvor sosiale fenomener forsøkes belyst og hvor "deltakerne sammen skaper eller forhandler fram én eller flere felles meninger eller diskurser" (Guldvik, 2002, p. 35). Formens styrke er at deltakerne gis innflytelse, – med fare for å overstyre intervjueren. Det anbefales homogene grupper, da dette skaper trygghet for gruppen og gjør det lett å kommunisere med hverandre (Guldvik, 2002; Johannessen et al., 2009). Vi står da med enkelt-case design med flere enheter og bruk av fokusgrupper med homogent utvalg.

Jeg valgte å supplere fokusgrupper på operatørnivå med semiåpne enkeltintervjuer på linjeledernivå i de samme avdelingene. Jeg valgte også å intervju leankoordinator gjennom semiåpent intervju. Etersom leankoordinatoren er i ledergruppen og direkte under meierisjef, representerer leankoordinatoren en strategisk rolle i bedriften. Det viktigste er likevel at meieriet satser tungt på lean som ledelsesfilosofi for å oppnå de endringene de ønsker og for å bedre resultatene.

Casebedriften er en høyteknologisk og kompleks produksjonsbedrift<sup>9</sup>. Det kreves derfor god kjennskap til produksjonslinjen for å klare å ta ut en gruppe til en lengre samtale. Jeg valgte derfor å overlate utvalget til bedriften, innenfor gitte kriterier. Følgende utvalgsriterier er valgt:

- Personalleder og fagforeningsledere velger hver et likt antall medlemmer til hver gruppe
- Gruppene skal være homogene med hensyn til hierarki
- Gruppene skal ha kjønnsbalanse, så sant det er mulig

---

<sup>9</sup> Jeg viser her til informasjon gitt av meierisjefen

- Gruppene skal så langt som mulig representere de fire gamle meieriene for å få et bilde av sammensmelting til ny enhet

Intervjuer går til det er oppnådd metning i datainnsamling, det vil si når lite ny informasjon hentes opp.

### 3.3.1 Det faktiske utvalget

På grunnlag av kriteriene, ble følgende utvalg bestemt. Alle forespurte sa seg villig til å stille til intervju.

FOKUSGRUPPE, avdeling for prim

FOKUSGRUPPE, avdeling for ysteri

SEMIÅPENT intervju med leder for ysteri

SEMIÅPENT intervju med leder for prim

SEMIÅPENT intervju med leankoordinator

Intervjuene med fokusgruppene ble planlagt i to sekvenser, den første tidlig i uken med varighet på to timer. Den neste sekvensen ble holdt et par dager senere samme uke, med varighet på 1 ½ time. Alle møtte til intervjuene.

Avdelingen for fett og prim hadde følgende utvalg: Fire deltakere, en kvinne og tre menn. Gruppen delte seg likt med hensyn til alder og erfaring, hvor to tilhører 'den gamle skolen' med lang erfaring fra meierifaget og fra ulike funksjoner i produksjon, også lederroller. De andre to var relativt unge og med utdanning delvis utenfor meieriefaget. Avdelingen for fett og prim er delt fysisk i to underavdelinger, med skillevegg i tung plast som gjør det vanskelig å kommunisere gjennom. De to underavdelingene er kartonering og produksjon. Begge avdelingene var representert i utvalget. Alle informantene i denne gruppen kom fra ett av de tidligere meieriene. Dette oppfylte ikke kriteriet, man anses ikke som avgjørende, da det er igangsettingsfasen som er oppgavens fokus.

Avdelingen for ysteri ble mer sammensatt enn prim. Deltakerne hadde mer differensiert yrkesmessig bakgrunn. Avdelingen har også et kompliserende element, ved at produksjon og ansatte ennå er delt mellom TM Jæren og et av de gamle meieriene, som fortsatt produserer. Dette medfører en ekstra tilleggsbelastning i avdelingen som ikke reflekteres i undersøkelsen. Fokusgruppen bestod av fire menn hvorav tre hadde relativt mye arbeidserfaring. To hadde mesteparten av sin yrkeserfaring fra Tine, én fra annen næringsmiddelindustri. Én kom fra annen Tinebedrift. Siden denne gruppen bare bestod av menn, oppfylte utvalget ikke kriteriet om kjønnsrepresentasjon. Jeg

mener imidlertid at kjønn ikke er avgjørende i denne undersøkelsen, selv om det var ønskelig med likefordeling. Jeg har valgt å ikke gi noen nærmere presentasjon av deltakerne, da det ville gått ut over kravet til anonymitet.

Linjeleder for ysteri er kom til TM Jæren fra FoU som ligger på Voll. Linjelederen hadde mange oppdrag som konsulent for TM Jæren og ble bedt om å overta som produksjonsleder for ysteriavdelingen i august 2013. Det er 28 ansatte på denne avdelingen, fordelt på to områder. Begge områdene har to arbeidsledere, mens en operatør er leankoordinator. Avdelingen jobber i skiftturnus.

Linjeleder for fett og prim begynte som produksjonssjef for denne avdelingen ved oppstart i februar 2012. Linjelederen gikk imidlertid ut i permisjon noen uker etter oppstart. Avdelingen hadde i mellomtiden en vikar. Linjelederen hadde en kvalitetslederstilling på ett av de gamle meieriene fra juni 2008 og ble meierisjef i samme meieri åtte måneder senere. Linjelederen deltok samtidig i prosjekteringen av TM Jæren og hadde mot slutten et halvt år med full prosjektstilling. Avdelingen har ansatte fordelt på to prosessområder og til sammen fire produktgrupper, med hver sin arbeidsleder.

Leankoordinator har 21 års fartstid i Tine. Leankoordinatoren hadde deltidsstilling som TPM koordinator på et av de gamle meieriene og har nå 80 % stilling som leankoordinator. Leankoordinatoren deltar i ledergruppen og er underlagt direkte under meierisjefen. Mens alle andre ledere har kontor i administrasjonsfløyen, har leankoordinatoren kontor i produksjonsavdelingen.

### **3.4 Diskusjon og analyse av kvalitative data**

Fokusgrupper og semistrukturerte intervjuer gir mye informasjon, også informasjon som ikke er direkte relevant for oppgaven. utfordringen er å redusere og sortere informasjonen, identifisere mønstre og relatere informasjonen til forskningsspørsmål og teori. Ved å kategorisere og kode informasjonen, kan en samle informasjon, men også skape tilgang til indirekte informasjon, generere ideer som kan åpne for nye og uventede slutninger og antakelser. Koding reduserer materialet, men åpner samtidig meningsinnholdet som det søkes tilgang til. Sagt på en annen måte, ved å redusere, systematisere og ordne materialet sikrer en tilgang, men en sikrer også at en ikke mister informasjon. Denne tematiske organiseringen gir også grunnlag for analyse, tolkninger og perspektiver på materialet (Johannessen et al., 2009).

Denne oppgaven baserer seg på en fortolkende lesning av data for å søke å finne hva de betyr, representerer og hva som begrunnet kan slutes av data. En slik tilnærming av data forsøker å trekke

slutninger av informantenes beskrivelser på bakgrunn av den teorien studien hviler på (Johannessen et al., 2009). En organisering av data kan da gjøres gjennom en tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data med koding som teknikk for å sortere meningsinnholdet. Perspektivet blir å finne i meningsinnholdet som ligger i og bak materialet.<sup>10</sup>

Analyse av kvalitativt datamateriale følger ofte en rekkefølge med innsamling av data og utskrift, koding utledet av teori (deduksjon) eller hva som kommer frem i datamaterialet (induksjon). Deretter følger klassifisering av koder i kategorier og temaer og sortering for å avdekke likheter, mønstre, fellestrekk og forskjeller, identifikasjon av meningsfulle mønstre eller prosesser og vurdering av mønstre i lys av teori og forskning (Berg, 2001). Organisering ved hjelp av koding og kategorisering krever en systematiserende og teknisk ferdighet, men ennå mer avgjørende er de siste punktene, som viser til evne til å tolke og avdekke mønstre og relatere disse til teori (Yin, 2012). Subjektivitet er en sentral del av analysearbeidet og av det kvalitative forskningsarbeidet. Kvale (2001) viser til forskjellen mellom en perspektivisk og en partisk subjektivitet. I det første velges ulike perspektiver og spørsmål til den samme teksten, noe som kan gi ulike konklusjoner og nye spørsmål. Partisk subjektivitet søker etter støtte til allerede antatte meninger og overser kontrasympunkt. Yin (2012) fremholder også rivaliserende perspektiver som metode for å styrke tolkningenes validitet.

Koding kan gjøres på flere måter. Denne oppgaven vil benytte åpen koding som søker å finne dekkende begreper og lage kategorier av fenomenene som finnes i materialet. Dette gjøres ved å sammenligne sekvenser og stadig stille spørsmålene: Hva er dette? Hva representerer dette? Begrepene kan deduseres fra teori og forskningsspørsmål eller fra materialet selv, og hva som ser ut til å avtegne seg i samtale (Johannessen et al., 2009).

Det skilles mellom deskriptiv, tematisk og analytisk koding av kvalitative data (Richards, 2005). I den deskriptive hentes det ut synlige og beskrivende data. I den tematiske finner vi hva det handler om, hvilke elementer som anses som relevante. Den analytiske delen handler om hvilke betydninger, meninger og sammenhenger vi finner. Spørsmålene er typiske 'hvorfor er dette interessant', og abstraheringen: 'hvorfor synes jeg dette er interessant'.

Koding skiller seg i kvalitativ forskning fra kvantitativ, ved å være en vedvarende prosess gjennom analysen. Koding og kategorisering utvikles, endres, revurderes og utvides gjennom hele prosessen. I kvantitativ forskning er dette analyseverktøyet bestemt og ikke mulig å forandre når analysen av datamaterialet er i gang.

---

<sup>10</sup> En diskursanalyse benytter også dette perspektivet, men fokuset er da på samtalen og språket som fenomenet er del av (Johannessen et al., 2009).

En utfordring har vært hvordan jeg skulle presentere svarene fra de to fokusgruppene, som representerte to nokså ulike avdelinger, samt svarene fra linjeledere. Jeg kunne være strukturert og tydelig tvers gjennom diskusjonen, slik at det var klart hvilket intervju og hvilken gruppe informasjonen kom fra. Jeg måtte da valgt å presenterer resultatdelen for seg selv. Formålet har ikke vært å analysere avdelingene for seg selv. Det kunne være at meieriet – og linjelederne – ville være interessert i hva som spesifikt kjennetegnet hver avdeling, men dette har ikke vært oppgavens siktemål. Jeg har derfor valgt å bruke informasjonen uten å tilbakeføre det til avdelingene. Det er da også mindre mulighet til å kjenne igjen i svarene fra den enkelte informant. Litt spesielt er det kanskje at jeg har valgt å gjengi svarene på dialekt. Dette har jeg gjort for å få frem mer av betoningen og fargen som informantene selvsagt gir i intervjuene. For å kompensere for anonymitet, har jeg omgjort alle utsagn til jærdialekt. Gjengivelsen på dialekt er kanskje ikke helt gjennomført, da jeg har ansett det for mindre viktig. Alle utsagn fra linjeledere og leankoordinator er gjengitt indirekte.

Jeg har valgt å presentere resultatene sammen med diskusjonen. Vanligvis skiller en disse delene i to sekvenser. Ettersom fokusgruppene inviterer til dialog, utfyllende informasjon og 'kunnskaping', ønsker jeg å forsøke å beholde det dynamiske elementet i dette. Det kan være en fare for sammenblanding av diskusjonene i fokusgruppene og min egen diskusjon, slik at jeg derved ikke får tilstrekkelig distanse til stoffet. Ved å være oppmerksom og kontrollsjekke dette, tror jeg det kan unngås.

Jeg har i diskusjonen gjort et radikalt valg som kan diskuteres og som reflekteres i forskningsspørsmålene. Jeg kunne spurt (forskningsspørsmål 1) hvordan meieriet har brukt HRM-politikk og lean for å bedre resultatene og skape motivasjon, engasjement og stå-på-vilje. Dette ville i utgangspunktet samsvare med virkeligheten. I den daglige produksjonen er disse systemene tilsynelatende flettet sammen og meieriet bruker lean som et helt sentralt verktøy for å oppnå gode resultater. Når jeg i diskusjonen bruker funn først for å si noe om hvordan Jæren bruker HRM-politikk, og deretter i neste kapittel (forskningsspørsmål to) hvordan Jæren bruker lean, kan dette sies å være et kunstig skille. Dette er jeg et godt stykke på vei enig i. Det er to grunner til at jeg likevel har valgt å gjøre dette. Intervjuene ga meg et nokså klart inntrykk av at lean opplevdes av informantene som noe litt på siden. Informantene anerkjente lean, men utsagn tydet likevel på en ikke-familiær holdning til lean. Jeg ble også klar over at det syntes å være to systemer i funksjon, noe som etter hvert fremstod som en viktig del av oppgaven. Dette fant jeg støtte for også i teori, nemlig at mange bedrifter skaffer seg god innsikt i lean produksjon, mens få bedrifter setter seg inn i hvordan implementering av lean påvirker HRM-systemet (Bonavia & Marin-Garcia, 2011). Jeg mener derfor at det å skille HRM-politikk og lean i diskusjonen, er et resultat av en teoretisering

som bidrar til å få frem nettopp kjernen i denne oppgave, som er hvordan disse systemene samsvarer. En konkret utfordring blir også hvordan jeg skal benevne arbeidsgrupper i denne undersøkelsen, særlig når det handler om bruk av team. I det daglige bruker meieriet 'skift' om den gruppen som er på jobb. Disse kan variere fra uke til uke, men er relativt stabile grupper som er vant til å jobbe sammen og utfylle hverandre. I leansammenheng brukes 'arbeidsgruppe' som betegnelse for avdelingen i leanorganisering. I diskusjonen har jeg valgt å bruke arbeidsgruppe om skiftene (noen ganger presisert). Så bruker jeg leanmøte for å betegne team i leanorganisering. Det er nemlig i leanmøtet at forskjellene kommer til syne og som definerer noe nytt i forhold til hvordan meieriet tidligere har organisert seg.

### **3.5 Etikk, validitet og reliabilitet**

Undersøkelsen har ikke som mål å utvikle nye perspektiver, å evaluere prosesser i bedriften eller å ta del i endringsprosesser i TM Jæren. Bedriften er avhengig av å være tydelig på sin strategi og må uforstyrret få velge sin tidsplan og agenda. Oppgaven kan derimot gi bedriften informasjon og øke forståelsen for egne prosesser, noe som kan være til egen nytte. Dette har bedriften imidlertid selv det hele og fulle ansvar for.

I kvalitativ forskning er det fire begreper som ofte brukes for å fortelle om kvalitet i forskningen. Det er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse (Guba og Lincoln, 1989 i Johannessen et al., 2009). Pålitelighet eller reliabilitet handler om hvilke data som brukes og hvordan en håndterer disse. Siden jeg som intervjuer og forsker i stor grad bruker meg selv og baserer meg på tolkninger, er beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte viktig. Som hjelp for å holde rede på argumentasjon, hendelser og koblinger, anbefaler forskere bruk av 'loggsti' eller 'prosjekthistorie' for endringer som skjer underveis og årsaken til disse. En slik logg sikrer sporing av data og pålitelighet (Richards, 2005).

Troverdighet eller begrepsvaliditet viser til samsvar mellom det fenomenet som skal måles og operasjonaliseringen, eller "i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss" (Pervin, 1984, i Johannessen et al., 2009, p. 228). Begrepet er særlig relevant i kvantitativ forskning. Metoder for validering kan være vedvarende observasjon, triangulering og tilbakeføring av resultatene til informantene. For å sikre tillit og god forståelse av feltet, har jeg hatt flere møter med ledelsen og spesielt kontor- og personalleder. Jeg har også diskutert med meierisjef, deltatt i eksterne informasjonsmøter og på en ekskursion til annen bedrift for å sette meg inn i hvilken plass lean har i bedriften. Jeg har hatt et fremlegg for hele ledergruppen hvor jeg har lagt frem prosjektet og hvordan dette var tenkt gjennomført. Valg av to fokusgrupper,



supplerende intervju med linjeledere og leankoordinator samt sjekk av forståelse, er gjort for å styrke troverdighet og validitet. TM Jæren er en høyteknologisk produksjonsbedrift hvor det er vanskelig å ta ut mange operatører samtidig. Begge fokusgruppene fikk fire deltakere, som er et lavt antall, men akseptabelt. Utvalget fikk ikke representasjon fra alle de gamle meieriene. I gruppen prim kom alle fra ett og samme meieri. Dette innvirker ikke direkte på hensikten med oppgaven, men begrenser muligheten for informasjon om ulike tolkninger av hvordan mestringskompetanse dannes, erfaringer med endring, ulike syn på hva som kjennetegner klima, ulik referanse for HRM-politikk, erfaringer med team, osv. Selv om dette er et tap for oppgaven, er informasjonsbredden likevel stor og oppgaven handler ikke om de gamle meieriene, men det nye. Dette var også et valg som ble gjort underveis, at oppgaven ikke hadde til hensikt å si noe om overgangen fra gamle til nye, men skulle handle om TM Jæren og hvordan de faktisk klarte utfordringene de stod i nå.

Overførbarhet eller ekstern validitet, handler om forskningens verdi utover det ene aktuelle caset. Ved å beskrive forskningen og være åpen om de begrunnelser og valg som er gjort, kan forskningen begrunne sin validitet. Det handler også om at innsamlede data omgjøres til empiri gjennom systematisering og analyse (Johannessen et al., 2009). Resultatene fra undersøkelsen sikter mot å gi økt forståelse av hvordan casebedriften bruker HRM-politikk og lean og hvordan disse samsvarer. Fordi data gjøres om til empiri, vil resultatene av undersøkelsen kunne brukes videre i annen forskning om den samme tematikken.

Overensstemmelse betyr at konklusjonene er resultat av forskningen og ikke subjektive tolkninger. Forskeren plikter å gi tilstrekkelig informasjon til at leseren kan følge og vurdere alle beslutninger som er tatt underveis. Det betyr også at forskeren må kommentere svakheter, mangler og oppfatninger som kan påvirke tolkninger og utfall (Johannessen et al., 2009, p. 230). Guest (2001, p. 1101) problematiserer forskning på HRM-resultater og viser til tre kilder eller fallgruver. Det første er tendens til positiv fortolkning basert på fordommer. Det andre er bruk av for enkle spørsmål på komplekse variabler. Det siste er uklarhet om hvilket nivå respondenten svarer ut fra. Som forsker må jeg derfor være observant på forenklinger, overfortolkning, at jeg ikke bruker svar for å dekke mine egne tankemodeller, ettersom konteksten er kompleks og jeg bare får innblikk i en liten del.

Det er en rekke andre etiske aspekter ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse. Det finnes regler, prinsipper og retningslinjer for å avgjøre hva som er riktig eller galt. Johannessen (2009) påpeker at dette ikke minst gjelder i samfunnsforskning hvor andre mennesker og deres integritet ofte vil være direkte berørt. I denne undersøkelsen er det ingen som blir observert utenom det som skjer i en åpen og definert samtale. Men rammen som er etablert rundt denne, er avhengig



av tillit. Tillit er derfor en vesentlig del av de etiske rammebetingelsene. Grimen (2009, p. 19) definerer tillit som å ”handle med få forholdsregler.” Det er en god definisjon også for dette prosjektet. Det finnes nemlig en del forholdsregler som må være kjente, redegjort for og aksepterte av partene. Disse forholdsreglene må også inngå i et det rammeverket som kvalitativ forskning utgjør og som denne oppgaven også redegjør for. Men bedriftsledelsen og informantene inngår likefullt i en setting og relasjon som er tillitsbasert og bygger på troverdighet og integritet. Det handler også om Universitetet i Stavanger, utdanningen, veileder, min troverdighet, tillit til forskning, ansattes tillit til ledelsen osv. Jeg vil tro at det også er påvirket av tillitssituasjonen i bedriften, og altså påvirkes av det som jeg også vil finne ut av, nemlig tillit som del av HRM-systemet og politikken. En beslutning som ble tatt tidlig, var at meierisjef ikke skulle intervjues. Årsaken til denne beslutningen er at jeg har en familierelasjon til meierisjefen. Beslutningen om gjennomføringen av undersøkelsen ble derfor overlatt til driftsleder for TINE Sør, mens kontor- og personalleder overtok alt ansvar for kontakt med meg. Det var også viktig å informere ansatte og ledere om at denne koblingen fantes og at tiltak for dette var tatt og ville bli etterfulgt.

Andre konkrete etiske forholdsregler er samtykke til å delta i undersøkelse, rett til å trekke seg ut, beskytte opplysninger om seg selv og trygghet for anonymisering i den grad dette er avtalt. Alle som deltok i denne undersøkelsen, ble spurt og samtykket. Det ble også ved innledning til første møte, informert om rettigheter og rammer. Bruk av digital opptaker ble avklart med tydelig forutsetning om at dette bare var til intervjuerens eget bruk og ville bli slettet etter transkribering. Denne praksisen fritar i regelen fra konsesjonsplikt, siden det heller ikke innhentes sensitive opplysninger (Johannessen et al., 2009).

Ettersom det var få informanter og det også ble gjort enkeltintervjuer med ledere, vil beskrivelser av HRM-politikk og andre karakteristikk kunne spores tilbake til konkrete personer. Samtidig er det behov for å bruke den informasjonen som gis. Dette fordrer en skjønnsom vurdering av hvordan data kan brukes og presenteres for å sikre tilstrekkelig anonymitet. I utgangspunktet er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt etter forvaltningsloven (Johannessen et al., 2009). Bruk av pseudonymer, endring av kjønn og alder er vanlig. I prosessen hvor data gjøres om til empiri, skal beskrivelser og tolkninger løftes opp fra individnivå eller ikke kunne spores til en enkelt person. Ettersom leankoordinatoren er en enkelt person, har jeg bedt om tillatelse til å sitere henne.

## 4 Resultater og diskusjon

Disposisjonen i denne delen av oppgaven følger forskningsspørsmålene. I første del spør jeg hvordan meieriet bruker HRM-politikk for å oppnå endringer og bedre prestasjoner og for å få frem ansattes motivasjon, engasjement og stå-på-vilje. I andre del spør jeg om bruken av lean samsvarer med HRM-politikken.

### 4.1 Hvordan bruker TM Jæren HRM-politikk for å skape motivasjon, engasjement og stå-på vilje og som redskap for å få til de endringene de ønsker og bedre resultatene

For å svare på dette spørsmålet har jeg valgt først å ta utgangspunkt i beste praksis og se på anvendelsen av fire sentrale HRM-praksiser og deretter virkningsmekanismene i den svarte boksen. Deretter går jeg over til å vurdere sentrale element i beste tilpasning perspektivet.

#### 4.1.1 Beste praksis HRM

De HRM-praksisene fra beste praksis-knippet som jeg har valgt å se særlig på, er deltakelse i beslutninger, opplæring og kompetanseutvikling, prestasjonsbasert lønn og jobbsikkerhet.

##### 4.1.1.1 Deltakelse i beslutninger

Samtalene omkring dette punktet, forteller om hvordan samhandling, deltakelse og beslutningsprosesser er organisert. Jeg har undersøkt i hvilken grad informantene opplever autonomi i forhold til spesifikke arbeidsoppgaver, i hvilken grad de har mulighet for å bruke selvstendig skjønn, om ledere eller andre ressurspersoner konsulteres, i hvilken grad de deltar og inngår i team og eventuelt hvor selvregulerte disse er. Jeg har også sett på hvordan de beskriver tilgang på informasjon.

Når det gjelder organisering og samhandling på avdelingene, er det tydelig at kontrollrommet eller styringsrommet er et sentralt sted. Styringsrommet er i stor grad en uformell møteplass hvor utfordringer og problemer diskuteres og løsninger genereres: ”Det e vel på kontrollrommet (samstemt), produksjonssjefen kjeme inn, og så e det åbent spørsmål heile tidå, og dei som hev

*erfaring kjeme innpå.*” De beskriver i stor grad en uformell kultur: *”Me e egentlig ikkje så organiserte, me snakke jo samen...”* Flere beskriver en kultur som i sterk grad er avhengig av individets investering i problemløsning: *”Sjølve problemløysingå skjer jo ofte på det individulle planet.”* Dette berører i hvilken grad den enkelte får bruke et selvstendig skjønn. Ettersom det er skiftarbeid, vil mange komme i situasjoner hvor avdelingsleder ikke er tilstede: *”Det handle om behov, hvis det ikkje e andre der, så gjer eg det. Eg tar ansvar hvis eg må.”* Ofte skjer dette under press: *”Du kan jo bli litt svett i pannen, men må du, så må du. Det e ikkje meir med det.”* Informatene beskriver en hverdag med utstrakt bruk av selvstendig kritisk skjønn, og at en svært presset igangsettingsfase har senket terskelen for dette. Et gjennomgående problem er at det har utviklet seg et skille mellom de som har utviklet kompetanse for å ta avgjørelser og de som ikke har det.

Når jeg har spurt om de jobber i team, er det først og fremst arbeidsgruppene på de ulike skiftene det refereres til. Team brukes i liten grad som definert og avgrenset terminologi og har gjerne en upresis bruk, for eksempel om hele anlegget. En gruppe sier det slik: *”Me e ganske avhengige av kvarandre heile gjengen.”* Funn viser at arbeidsgruppene på skiftene har teamegenskaper, men oppfyller likevel ikke definisjonen som Katzenberg (1993) setter om en gruppe med komplementære ferdigheter, med enighet om hensikt, prestasjonsmål og tilnærming, og som holder hverandre gjensidig ansvarlige for dette. På den annen side er medarbeiderne i arbeidsgruppene/skiftene mer avhengige av hverandre enn en definisjon av arbeidsgruppe tilsier. Vi har sett at Mikkelsen (2014b) definerer arbeidsgruppe som en gruppe som samles regelmessig for å nå et felles mål. Jeg mener derfor at arbeidsgruppene/skiftene kan betraktes som team med lav organisering. Vi skal se senere at implementering av lean bringer inn metodikk som endrer på dette.

Begge linjelederne sier at det arbeides med å utvikle arbeidsgruppene, eller at de ønsker å gjøre det, slik at arbeidsgruppene kan få mer påvirkningsmuligheter. Arbeidsgruppene er tydelig i en utviklingsprosess. En leder sier at arbeidsgruppene ikke har funnet noen fast form, men at det er mål om å være fleksible og at veien blir til mens man går. Det uttrykkes en målsetting om mer fleksibilitet, økt medvirkning og økt deltakelse i beslutninger. En leder viser til at de som har mer kompetanse på et område eller er flinke på noe, også er de som blir delaktige i problemløsning og at andre ikke blir like involvert i det som gjerne skulle vært et felles ansvar. Det er altså ikke en organisering som trekker alle inn i problemløsningen. Dette medfører at noen utvikler høy kompetanse, tar skjønnsavgjørelser og ansvar, mens andre kan hvile på disse og får ikke del i en utvikling som fremmer ansvar og høye prestasjoner. En informant beskriver en utvikling hvor dette muliggjøres: *”Det er blitt så stort nå, at det er nesten lettere å snike seg unna.”* En mulig årsak som det vises til, er de forskjellige kulturene i de gamle meieriene. Dette faller imidlertid utenfor denne

undersøkelsen. Utsagn tyder på at noe bedrer seg, at ansvar blir adressert og at dette skjer i leanmøtet. Implementering av lean ser ut til å utfordre måten å organisere samspill og forståelse av gruppedynamikken. Selv om det kan sies at *”det e jo slik me he gjort heile tidå, det e jo ikkje noge nytt”*, ser det ut til at leangrupper og leanmetodikken er i ferd med å definere noe nytt. Dette vil jeg komme tilbake til under diskusjonen om lean.

I hvilken grad konsulterer ansatte ledere når det gjelder arbeidsoppgaver og organisatoriske rammebetingelser? Avdelingslederne beskrives som deltaktige, nærværende og delaktige i prosessene: *”[Lederen] var jo veldig til stede, en sånn blanding mellom medarbeider og sjef egentlig.”* Imidlertid er det også utsagn som beskriver situasjoner hvor ansatte tar beslutninger for fort og at en tidligere konsultasjon kunne avverget alvorlige feil i produksjonen. Dette handler også om risikogrenser. En leder sier at det nesten er litt for stor grad av risikovilje, både i forhold til prosessen og i seg selv. Operatører tar gjerne direkte kontakt med leverandører, noe denne mener ville vært helt utenkelig i andre bedrifter. Men lederen sier samtidig at om alt skulle gått gjennom lederne på avdelingen, *”ville det aldri skjedd noe”*. Konsultasjon skjer hyppig overfor teknisk avdeling, som yter assistanse til operatørene: *”Det e møje bedre å ringe til teknisk, og så i mellomtiden sjå om du klare det sjøl, for det gjenge jo alltid litt tid før teknisk kjeme, og den tidå hev med ikkje.”*

Det er ulike beskrivelser av hvordan tilgangen til informasjon oppleves. På den ene siden verdsettes rapportene som kommer fra ledelsen hvor måloppnåelse synliggjøres: *”Så ser me jo statistikk og ser hvordan kurven går, det e klart at det e møje gillare når kurven går rette veien!”* På den annen side er det uenighet om hvor mye informasjon en blir til del. Enkelte synes ikke de får vite så mye, men korrigeres av andre som mener at informasjon er tilgjengelig for den som spør og graver: *”Hvis en går til avdelingsleiar, vil ein alltid få svar.”* *”Eg vet kor eg kan finna informasjon hvis eg trenge det, men Tine er stort, så kå så finnes oppøve... det står ikkje akkurat på ein lapp.”* Meieriet har aktive informasjonssystemer, og informasjon kommer også gjennom lean tavlemøter. Til tross for dette, oppleves informasjon som variabel og noen mener det i blant iverksettes tiltak som *”kjeme frå det blå.”* Informasjon kan synes som en spesifikk HRM-praksis som er i ferd med å styrkes på flere nivå, ikke minst gjennom lean.

Delkonklusjon: Avdelingene har som mål å øke ansattes medvirkning, fleksibilitet og deltakelse i beslutninger. Deltakelse i problemløsning foregår i dag mye på individnivå og uformelt på kontrollrommet. Arbeidsgruppen/skiftet har vært og er en sentral enhet i avdelingene. Disse har enkelte teamegenskaper, og kan defineres som team med lav organisering. Avdelingene ønsker å utvikle disse for å øke fleksibilitet, medvirkning og økt deltakelse. Arbeidsgruppene står i en

linjeorganisering hvor linjelederne sin rolle er av stor betydning. På tross av informasjonssystemer, avhenger det i for stor grad av at den enkelte tar initiativ for å tilegne seg denne. Det er lav terskel for å konsultere ledere og få assistanse. Høyt arbeidspress, høy kompetanse, sterk grad av selvledelse og evne til selvstendige skjønnsavgjørelser, har som konsekvens at for mange avgjørelser tas av operatører, noe som resulterer i for mange negative hendelser. Dette har særlig sammenheng med mangelfulle systemer for å trekke alle med i ansvars- og beslutningsgrunnlag. Implementering av lean påvirker disse strukturene og prosessene.

#### 4.1.1.2 Opplæring og investering i kompetanseutvikling

Undersøkelsen av dette delementet har sett på hvordan bedriften sikrer at de med kompetanse og tilpasning blir i bedriften. Herunder hører også karriereutvikling, stimulering av affektive og kognitive holdninger, kvaliteter og ferdigheter til å skape fleksibilitet og integrasjon (Guest, 2001). Hvordan ansatte oppfatter HRM-praksiser, er viktig for de holdningene som de danner og dermed for motivasjon og ønske om å bidra til bedriften (Mikkelsen, 2014a).

Fou sin posisjon innen forskning og utvikling og sentrale programmer som Tine Styrk, kan tyde på at betydelige midler brukes til kompetanse og forskning i organisasjonen Tine. Dette gjelder særlig tiltak og tilbud rettet mot ledere. Kompetanseutvikling overfor de ansatte er lite konkretisert i strategimeldingen og det kan tyde på at dette ikke har hatt høyest prioritering i igangsettingsfasen. Kompetanse forstått som kunnskap og ferdigheter, er høyt verdsatt blant informantene: *"I frå me kom her og sleit med alt, te nå kor ting går ganske bra, så e det uhyre lite så e gjort med maskinane. Det handle om personlig kompetanse heile veien. Det e alfa og omega, at me vet ka me ska gjør, at ting fungere. Det e kompetanse så e den viktige delen. Du kan gjøre møje bra arbeid med dårlige maskiner hvis du kan noge, men du kan ikkje gjør godt arbeid med gode maskinar, hvis du ikkje kan noge."* Informantene gir positive og bekreftende fortellinger. Flere av informantene har fått opplæring og tilrettelegging for å øke kompetansen som operatører, og de har fått en formell fagutdanning. Dette verdsettes eksplisitt av flere og én ser dette i en større sammenheng: *"Eg synes at det at dei tilbyr kompetanse gjennom kurs og utdanning, også er veldig verdifull verdbygging. Eg synes det e veldig viktig."* Med økt kompetanse følger økt ansvar: *"Ansvar kjeme gjennom fullført utdanning. Eg fekk i alle fall møje større ansvar."* En lærling bekrefter også opplevelse av å bli både verdsatt og gitt ansvar ved tildeling av arbeidsoppgaver og tillit. Kompetanse og ferdigheter ses på som driver til forpliktelse: *"Stå-på-vilje vil kanskje vise seg hos de som har kompetanse, ved at de vil rydde opp i problemet."* Kompetansen defineres som erfaring og at man har fått opplæring i "mer enn én ting".

Deling og kunnskapsoverføring er et sentralt tema både fordi dette er en uttrykt målsetting i strategimeldingen, men også fordi det er en viktig del av bedriftskulturen. På ysteri må alle lære alle arbeidsoperasjoner: *”Alle gjere og e opplerde te det same, me gjere alt fra A te Å, frå melka kjeme inn te ferdige ost.”* Opplæring av nye skjer ved at den nyansatte følger erfarne medarbeidere og deltar i produksjonsprosedyrene: *”Ikkje berre visa, men la dei trykka sjøl. Då feste det seg. Det e ikkje faste rutina på det, men når det e tid te det. Ein må ta litt initiativ sjøl.”* Hvor vellykket dette er, avhenger mye av den enkelte og det synes å være lite system på det. En leder sier at de har forsøkt å utvikle systemer, men ikke helt fått det til å fungere i praksis og at de nå er veldig avhengige av den enkelte. Det synes som TM Jæren er preget av en dypere og underliggende kultur som handler om at det enkelte individ må ta ansvar i siste instans. Kanskje kommer dette fra gårdskulturen på Jæren? Det samme fenomenet gjelder tilbakemelding. Ros ser ikke ut til å deles ut ved dørene: *”Jau, me får ros. Men ros kan bli litt kleint (latter).”*

- *”Sånne forsøk på å gi mer ros enn ris, har vart i én uke, så sklir det tilbake der det var.”*

- *”Men N (avd.leder), gir i hvert fall ros, det e veldig bra! Då føle du at du gjer noge viktig og at det bli lagt merke te, det e viktig.*

Det er en beskrivelse som brukes flere ganger, nemlig å ha lært noe *”på den harde måten.”* I dette ligger det en erfaringsdel som går like mye på ferdigheter som på kunnskap, og det som Guest (2011) refererer til som holdninger, kvaliteter og ferdigheter. Disse forventes å skape fleksibilitet og integrasjon, som er særlig relevant i høyteknologiske bedrifter. Jeg mener dette reflekteres i informantenes svar, men at sårbarheten ved en individorientert kultur resulterer i at ikke alle får del i eller utvikler dette.

Delkonklusjon: Ansattes kompetanse og muligheter for å bruke denne, er av vital betydning for TM Jæren. Avdelingene er avhengige av at alle kan alle operasjoner. Kompetanse oppleves som verdifullt og er nært knyttet til opplevelse av ansvar, forpliktelse, karriere og lønn. Beskrivelsen av hva kompetanseheving innebærer, er ikke utviklet i programmer eller i strategimeldingen, annet enn for ledergruppen. Opplæring og kunnskapsoverføring skjer gjennom å arbeide sammen og å bli satt sammen med en mer rutinert medarbeider. Det er lite systemer eller kultur på tilbakemelding. Mye overlates til at den enkelte må spørre, noe som gjør det sårbart og flere kan bli hengende etter. Det er en solid kultur for å lære gjennom erfaring og utvide kompetansen gjennom å prøve og feile, noe som også kalles *”den harde måten.”* Mange utvikler integrerte holdninger, kvaliteter og fleksibilitet, mens andre faller utenom.

#### 4.1.1.3 Prestasjonslønn

Undersøkelsen har sett på virkningen av de indirekte og kollektive incentivordningene som ble iverksatt og om de har gitt motivasjon til å yte ekstra for bedriften. Forutsetninger fra teori er at de ansatte opplever trygghet, en tilrettelagt HRM-politikk, at de er delaktige og at det er et godt organisasjonsklima. Sammen med relativt høye lønner og små forskjeller, vil det kunne resultere i lojalitet, eierskap og engasjement.

Informantene har flere reaksjoner på motivasjonslønn som ble innført i igangsettingsfasen. På spørsmål om det virket motiverende og til å yte mer, svarer en gruppe samstemt: *"Nei! Ingenting! Det e ikkje det så gjere det!"* Jeg spør igjen om det ikke var alright å få likevel og svaret er igjen samstemt: *"Selvfølgelig! (latter). Men det var ikkje avgjerande for om me gjorde ein god jobb!"* En følger på: *"Det e yrkesstoltheten som betyr mest!"* Dette får bekreftelse fra de andre og en fortsetter: *"Og kollegaene, trur eg. Det e kollegaene som helde meg oppe."* En tredje sier: *"Det så eg liga det e problemløysing, i alle fall teknisk, så belønning i kroner spela ikkje nogen rolle for meg, elles så e de jo ikke gildt, då e det jo..."* Noen utsagn som tyder på avstand mellom virkemiddelet og oppgavene: *"Ja, det e visst noge, eg veit ikkje heilt kossen det var, men me sko få noge hvis me..."* Det kan synes som om hvis det virket motiverende fra begynnelsen, var den virkningen i så fall tilbakelagt. En informant nyanserer imidlertid og sier at det ikke ansporer til økt innsats, men til å gjøre jobben ferdig, til å holde ut til slutt. Dette kan tolkes som lojalitet, eierskap og engasjement.

Lønnen oppleves som innarbeidet gode som de verdsetter, men de avkrefter at det nå har sammenheng med motivasjon. Noen elementer ved tillegget oppleves som urettferdig og uforståelig. Ikke alle ble innbefattet i tillegget, og de som ble ansatt senere, har ikke fått del i dette, selv om de står i de samme utfordringene: *"Ja, men at det skal trekke ut, vet eg ikkje, for me e jo i same båten nå, for å sei det sånn, men nå er det en periode, sånn e det bare."* Dette samsvarer med forutsetningen i teorien. Belønningen må oppleves som rettferdig og virkningen er betinget av direkte kobling mellom tillegg og arbeidsoppgave og klart definerte mål. Samtlige som uttaler seg, avviser at det er penger som motiverer, men "helt andre ting." Til dette regnes kolleger, fellesskap, utfordrende arbeidsoppgaver, opplevelse av å lykkes, å komme videre og ikke stå stille. I tillegg nevnes flere ganger og med ettertrykk "yrkesstolthet", særlig av de godt voksne. Flere fremhever problemløsing som viktigste motivasjonsfaktor. Opplevelse av rettferdighet utvides også til synet på lønn. Begge gruppene harselerer litt over en tilfeldig lønnspolitikk som virker helt avhengig av hvor godt man selger seg selv inn for ledelsen. Ledelsen beskrev på forhånd lønnsystemet som noe av det første de ville ta tak i, og viser slik at deres syn på saken faller sammen med de ansattes. Tillegget som gis i leanklassifiseringen regnes som noe annet: *"Produksjonspremie..., det e noge heilt anna det, lean og heile greiå."* Produksjonspremie vil jeg komme tilbake til under diskusjon av



lean. Opplevelse av organisasjonsklima, hvordan HRM-politikken er tilrettelagt og trygghet er spørsmål jeg tar opp i den videre diskusjonen og må ses i sammenheng til slutt.

Delkonklusjon: Det ser ikke ut til at motivasjonslønn har ansporet til å yte ekstra, men kan likevel ha styrket lojalitet, eierskap og engasjement. Informantene fremhever yrkesstolthet, ønske om delta i faglige utfordringer, personlig utvikling med videre som det viktige. Funn tyder på at informantene ikke ser på motivasjonslønn som direkte koblet mot mål. Incentivet oppleves av noen som urettferdig og kobles mot generell misnøye med TM Jæren sin lønnspolitikk. Til tross for relativt høye lønner og små forskjeller, opplever de ansatte en tilfeldig lønnspolitikk. Ut fra reaksjonen og den sterke vekten informanter legger i andre faktorer, er det også en mulighet for at det ytre incentivet kan ha kommet i konflikt med indre motivasjon eller fortrenget denne.

#### 4.1.1.4 Jobbsikkerhet

Undersøkelsen har sett på de ansattes trygghet for jobbsituasjonen, gjensidighet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og karriereutvikling. Klare forventninger er et av premissene i teori (Ye et al., 2012). Der disse faktorene er til stede, kan det skape engasjement og forpliktelse hos de ansatte.

På grunn av Tine sin rolle som markedsregulator og den plass Tine har hatt som mottaker og leverandør av melk i hele landet, har Tine hatt relativt sikre arbeidsplasser. Til tross for økt konkurranse, er det ennå slik at Tine har sikrere rammevilkår enn andre rene markedsbaserte produsenter. Dette har i følge informantene både positive og negative sider. Det uttrykkes stolthet og respekt for at man i prosessen ga tilbud til alle ansatte om fortsatt jobb i Tine: ”*Tine har jo lagt ned mange anlegg, det e aldri noen som e blitt oppsagde! Så det e ein trygg arbeidsplass.*” Dette har skapt en solid trygghet og stabilitet, ikke bare i de siste årene – det ser ut til å være en grunnleggende erfaring med Tine som arbeidsgiver: ”*Dei teke vare på adle, det ska dei ha!*”. Den kritiske siden er utsagn som handler om at Tine er altfor snille, at det nærmest er vanskelig å komme seg ut av Tine: ”*Det e så trygt at du kjeme deg aldri vekk*” (med humor), og at dette kan hemme produktiviteten og effektiviteten. Utsagn bekrefter også at Tine har en trygg seniorkultur. Noen utsagn kan peke indirekte mot en bekreftelse av gjensidighet: ”*Jobben e ikkje berre arbeid, du må føle at det betyr noge, hvis ikkje blir det berre meiningslaust.*” En uttrykker det slik: ”*Eg hev vore med frå begynnelsen, så eg føle nesten at det e mitt ysteri*” (smil). Klare forventninger er noe strategidokumentet fremhever, særlig rettet mot ledere. Overfor de ansatte var den fysiske kontrakten om lojalitet og høy innsats i oppstarten, selve grunnlaget for motivasjonslønnen. Likevel sier flere informanter at utfordringene overgikk alle forventninger. På den annen side, sier noen at



læringskurven og utviklingen av ferdigheter i denne perioden, er noe de aldri vil oppleve i en vanlig arbeidssituasjon. Noen har derved styrket sin KSA og lagt grunnlag for karriere både innenfor og utenfor bedriften. Ettersom det også har vært noe utskifting av ansatte i oppstartfasen, kan en kanskje slutte at ikke alle har klart å profittere på de store utfordringene og forventningene.

Delkonklusjon: Jobbsikkerhet med langsiktig karriereutvikling er en HRM-praksis med sterk forankring i Tine, og bekreftes av ansatte på TM Jæren. Funn tyder på at mens noen har utviklet sin KSA og derved styrket grunnlaget for karriereutvikling, kan det motsatte være tilfelle med andre. Det er grunn til å slutte at jobbsikkerhet har bidratt til engasjement og forpliktelse for bedriften.

#### 4.1.1.5 Virkningsmekanismer i den svarte boksen

Jeg har i denne delen vektlagt de ansattes opplevelse av og erfaringer med HRM-praksis. Dette er et element i det som forskere kaller årsakskjeden (Purcell & Hutchinson, 2007). Den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1995) mellom arbeidsgiver og arbeidstaker knyttes også til dette elementet. Med utgangspunkt i AMO-teori (Mikkelsen, 2014a) ser jeg på hvordan ansatte gis mulighet til å bruke sine kunnskaper, ferdigheter og evner. Jeg bruker også AMO-teori (Macky & Boxall, 2007) som kobler kapabilitet (KSA) og mulighet til å bruke kritisk skjønn sammen med jobb tilfredshet, engasjement og tillit. Der dette er til stede, vil ansatte både få lyst til å engasjere seg og faktisk gjøre det. Til sist ser jeg på klima og HRM-styrke. Dette betegner et organisasjonsklima som preges av tydelighet, konsistens og konsensus. Linjelederne ses i denne sammenheng på som avgjørende viktig.

Når det gjelder ansattes opplevelse og erfaring med HRM-praksis, bekrefter informantene en trygghet på meieriets og Tine sin vilje til å investere i sine ansatte og beholde disse. De ansatte ble forberedt på utfordringer, men uttrykker likevel et stort sprik i forutsetningene: *”Planen va å vri rundt brytaren og sette i gang, trur eg, men ingen ting fungerte og alt måtte planlegges på nytt.”* Flere bekrefter at de ansatte på ingen måte var forberedt på de utfordringene som ventet dem. Én av informantgruppene peker på at meieriet har mistet en del av sine ansatte og at det suppleres med nye. Det kan peke mot at noen har opplevd et misforhold mellom krav og forventninger og forlatt bedriften. Funn tyder ikke på at gjensidigheten i den psykologiske kontrakten er brutt. Bortsett fra lønnspolitikk, er det heller ikke funn som peker mot opplevelse av urettferdighet eller uærlighet, som også ligger til grunn for den psykologiske kontrakten. Imidlertid kan utskifting tyde på at noen har opplevd det annerledes.

Når det gjelder ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner (KSA), er dette av vital betydning for TM Jæren. AMO teori (Macky & Boxall, 2007) kobler kapabilitet (KSA) og mulighet til å bruke

kritisk skjønn sammen med jobbtilfredshet, engasjement og tillit. Der dette er til stede, vil ansatte både få lyst til å engasjere seg og faktisk gjøre det. Operatørene er delaktige i problemløsning, tar ansvar og bruker sin kompetanse i beslutninger. Dette gjøres gjennom utstrakt bruk av faglige skjønn: *”Det e kompetanse så e den viktige delen...”* En utfordringen er at mye skjer på individnivå og i uformelle fora hvor de mest dedikerte eller de med mest erfaring tar del: *”Me liga å finne løysinga, det e det så e heile poenget, så sidde du heima og tenke, at viss me gjere sånn og sånn, så... – ja, det ska me gjera!”*

- *”Du går og spekulerer, og så plutselig! Til slutt står det på penger, og en idé.”*

Jeg spurte hvordan en konkret hendelse med brukssyren ble løst: *”Det va vel på kontrollrommet (bekreftes av de andre). Produksjonssjefen kjeme inn og så e det åbent spørsmål heile tidå, og dei så hev erfaring komme innpå.”* Det er imidlertid særlig fra ledernes side, men også fra de ansattes, påpekt at det er svake systemer for å få alle med. De som er interesserte, har hatt en høy læringskurve og de som ikke har vært like interesserte, har ramlet enda mer av lasset. Produksjonen beskrives som såpass komplisert og krevende, at den dagen ting ikke går på skinner, så vil bare de med høy kompetanse mestre det. Når man må korrigere, da er de svake ute og kjører. De flinke er nøkkelpersoner og er forskjellen på en vellykket dag og katastrofe, sier en leder. Dette er et kritisk moment for meieriet, ettersom feil i produksjon ofte medfører store kostnader og konsekvenser. Meieriet har mange ansatte med mye kunnskap og ferdigheter, som avgjør om produksjonen blir vellykket. Utfordringen er systemer for å få flere eller alle opp på dette nivået.

Jeg har sett på funn som forteller om jobbtilfredshet, engasjement og tillit. Dette forteller samtidig en del om organisasjonsklima og også om linjeledernes betydning. Informantene verdsetter kolleger, linjeleders rolle og den sosiale konteksten. Den sosiale konteksten fremstår som sterk og positivt bekreftende i de følgende utsagnene: *”Det er kollegene som gjør at en gleder seg til å gå på jobb, at en trives og er trygg og har utfordringer og får erfaringen med å løse dem, noe å strekke seg etter: Dette skal vi klare!”*

- *”Det er rom og toleranse for å bli sinte.”*

- *”Du merke det rundt deg, og svingningane i heile avdelinga, så e det litt ampert og så roligere igjen, humøret påvirke jo kverandre.”*

- *”Det sosiale. Eg føle meg heima, me kunne drøsa, de lytte til deg, så ein kunne diskutera det vidare, åpent, litt om alt, dei e åpne.”*

Én avdeling bærer preg av mer kontinuitet, ettersom produksjonen ble overført fra ett av de gamle meieriene. Selv beskriver de det slik: *”Me va ein samensveiste gjeng som kjende styrken og svakheten hos kverandre. Me visste kos me sko takle ein situasjon som oppstod.”* Likevel oppleves endringene som store: *”Nå e de fire gonge så stort. Før kjende me alle, nå e det meir upersonlig.”*

Det har vært mye kritikk mot flere forhold ved igangsettingen av anlegget. Dette går særlig på ressurser og støtte. En sier også at det er mye 'knurring i tine-systemet'. Dette utsagnet kan indikere subkulturer og altså tegn på en svak HRM situasjon, men for det meste er det positive beskrivelser. Det er tydelige indikatorer på trivsel, men samtidig flere forhold som har slitt på denne. En uttrykker også savn av et sterkere sosialt aspekt, slik vedkommende kjente fra tidligere meieri.

Engasjement berører noe av det samme som ovenfor, at mange deltar, mens noen ikke blir drevet fremover. En forklarer engasjement som "å være investert" og å være et "Vi" og en tilføyer: "Eg hev vore med frå begynnelsen, så eg føle meste at det e mitt ysteri." Det er et sterkt uttrykk for eierfølelse. Men de forteller at det er kommet mange nye inn og spørsmålet er om de nye opparbeider det samme forholdet til bedriften. På spørsmål om hvordan dette skjer, baseres mye på individet: "...individuell, kor stort tak ein vil ta sjøl." Men en informant viser til kollektive tiltak for å skape engasjement og forpliktelse: "De får det med, sånn så det var då eg begynte her, med turar, som då me var i Ørtdalen, teambuilding, sånn du følte at de, som meierisjefen sa te meg, at det e ikkje dokkars feil at det ikkje fungere, me e i same skutå adle."

Hva med tillit? Å bli alene med en maskin kan være uttrykk for tillit, men det kan også være et resultat av manglende ressurser. Sannsynligvis er begge deler riktig. Imidlertid er det svært samstemt blant informantene i fokusgruppene at de har en relasjon til linjeleder som uttrykker høy grad av tillit. En leder sier fra sitt ståsted at det er mange som jobber mot et godt arbeidsmiljø, som er gode pådrivere og drar med seg andre. At så mange er gode på det, har gjort at folk flest trives på jobb. En informant sier at det å kjenne at de klarer å utnytte den kompetansen som avdelingen har, gir en god følelse når dagen er slutt, å "vite at de har gjort det beste de kan". En leder beskriver dilemmaet mellom ønske om å være til stede og de faktiske omstendighetene. Ifølge denne har det vært vanskelig å følge opp personalansvaret og opplever nesten at ansatte til tider er blitt overlatt til seg selv. Informantene i fokusgruppene bekrefter samstemt at linjelederne er til stede og de uttrykker stor grad av tillit til dem. Det er positive og bekreftende utsagn blandet med kritiske vurderinger som går på både trivsel, engasjement og tillit. Alle beskrivelser er også en del av en prosess som har noe tilbakelagt i seg og noe nåtidig – kanskje også forhåpninger om noe fremtidig. Denne spenningen tror jeg både ansatte og ledere jobber mye med.

Linjelederen sin rolle er i teorier om organisasjonsklima, fremheves som særlig viktig (Bowen & Ostroff, 2004). Til tross for at anlegget har strevd i svært lang tid, har de også hatt mange opplevelser av måloppnåelse. En leder forteller om en prosess i avdelingen hvor registrering av HMS var del av en oppgave. Prosessen ble vellykket fordi intensjonene og målene var tydelig definert og formidlet. Avdelingen får skikkelig driv i prosessen og ser at de klarer å løse oppgaven med god margin. Lederen mener årsaken handlet om at de hadde vært tydelige, snakket konkret og

brukt gode rutiner. De visste hva de skulle gjøre, hvorfor og hva de skulle med det. Da fikk de det til! En leder ønsker også å utnytte nye møtestrukturer, arbeidsgruppen, lean tavlemøtet og avdelingsmøter til møtestedet hvor prosesser og rutiner kan diskuteres og fastlegges, noe det er lite rom og tid for i dag. Lederen viser til betydningen av standardisering, så det ikke utvikler seg ”sju måter å gjøre det på”. Denne tenkningen understøttes av lean, sier informanten. Funn bekrefter at linjelederens rolle og atferd er av stor betydning for å skape troverdighet, legitimitet og formidle et konsistent budskap (Mikkelsen, 2014a). Dette er elementer av HRM-styrke og betegner et godt organisasjonsklima (Bowen & Ostroff, 2004).

Delkonklusjon: Funn viser positive oppfatninger og erfaringer med HRM-praksis. Meieriet har ansatte med mye kunnskap og ferdigheter, som kan være forskjellen på en vellykket produksjonsdag eller ikke. Funn tyder på jobbtilfredshet, engasjement og tillit. Sammen med utstrakt bruk av selvstendig skjønn, viser dette både motivasjon og engasjement i atferd.

Organisasjonskulturen bærer preg av slitasje og ønske om å legge noe bak seg av negative beskrivelser, misnøye og kritikk. Selv om det mangler en del systemer, forteller funn om eksempler som viser potensialer i strukturene som kan utnyttes for å oppnå mer tydelighet, konsistens og konsensus. Erfaringer har vist det, men det gjenstår mye i å utnytte og bruke systemene. Lean ses på som en del av denne løsningen. Funn bekrefter at linjelederens rolle og atferd er av stor betydning for å skape troverdighet, legitimitet og formidle et konsistent budskap. Dette er elementer av HRM-styrke og betegner samtidig et godt organisasjonsklima.

#### 4.1.2 Beste tilpasning HRM

I dette kapitlet undersøker jeg samspillet mellom bedriftens HRM-system, strategi, egenskaper og omgivelser. Jeg vil også diskutere tilpasning til forretningssystemet. Deretter ser jeg på hvordan det ressursbaserte synet kan forklare sammenhenger innenfor beste tilpasning HRM. Med basis i et kunnskapsbasert syn, har jeg spurt om kunnskapen følger personene eller om den sitter i kulturen og måten den er organisert på.

##### 4.1.2.1 *HRM-systemet i samspill med bedriftens strategi, egenskaper og omgivelser*

Når jeg har undersøkt bedriftens tilpasning av HRM-system til egenskaper og omgivelser, har jeg særlig sett på forhold som størrelse, livsløpsfase, forhold til interessenter og marked, internt fokus, samarbeid og nettverk. Jeg har deretter sett på strategidannelsen i meieriet. Med utgangspunkt i terorigrunnlaget, har jeg også undersøkt tilpasning til forretningsnivå.

Overgangen fra de gamle små meieriene til ett nytt stort meieri, må betegnes som en radikal endring. Ca. 90 % av de ansatte i oppstarten kom fra de gamle meieriene og mye av produksjonen og mange av maskinene ble overført fra de gamle meieriene. Flere bruker også ordet 'miks' om kulturen ved TM Jæren og at særlig størrelsen er en vesentlig forskjell. Delelementer av strukturer, prosesser og kulturer fra de mindre meieriene som har vært utviklet gjennom mange års meieridrift, fulgte med som en moden ballast. På spørsmål om hvem det er som har bygd denne meierikulturen, svarer en: *"Det e dei gamle meierskene! (latter)."* Samtidig står vi overfor en helt nyoppstartet bedrift hvor utfordringer har stått i kø. Informantene opplever å starte noe helt på nytt: *"Hittil hev det vore å lage ein produksjonsavdeling."* Også organisatorisk beskriver informantene det nesten som å begynne på bar bakke: *"Det mangla ein infrastruktur organisasjonsmessig."* Det er egentlig påfallende lite i strategidokumentet og i informantenes fortelling som reflekterer tiltak for å imøtekomme og tilrettelegge for sammenslåing av kulturer og som anerkjenner hvilke følger endringene i størrelse, kompleksitet og det å starte på nytt ville medføre.

Hva med interessenter og marked? Selv om TM Jæren er pålagt å ta inn en viss mengde melk, er produksjonen også styrt av markedet: *"Det [aktivitetskravet] kjeme ovenfra! Fra toppen og nedover. Det e jo ein plan. Me produsere jo i forhold til markedet. Det er bare fløten som produseres på mengde, den må produseres den."* Tine skiller seg fra mange bedrifter ved det faktum at det er melkeprodusentene som eier Tine: *"Det e jo bøndene som eige Tine, sjøl om ein ikkje skulle tru det."* Eiersiden reflekteres i strategidokumentet når det fokuserer på visjonen for meieriet. Første punkt er at det skal være best på kontinuerlig forbedring. Dette forklares med produktkvalitet og lønnsomhet og at dette er "riktige signaler både til eiere og ansatte." (s.19). Fokuset på kvalitet er nært forbundet med produksjon og marked: *"Me vil jo bli tatt seriøst, og at me følge opp, me vil levere kvalitet, gode produkter."* Kvalitet kan se ut til å være integrert som merkevare i hele produksjonskjeden.<sup>11</sup>

Når det gjelder samhandling og bruk av nettverk, viser funn at meieriet har hatt stort fokus internt i denne oppstartfasen. En linjeleder beskriver en organisasjon som ikke utmerker seg gjennom samhandling og nettverk. Denne informanten mener Tine har tradisjon for å finne løsningene sjøl på meieriet, og at det er lite samhandling mellom anleggene og lite kommunikasjon. På denne personens produksjonsområde er det fagmøte én gang i året, og da er det andre ting på agendaen. Informanten savner et forum for utveksling av erfaringer, også på produksjonsledernivå. Samarbeidsfora finnes heller ikke på TM Jæren. Informanten mener at det kanskje skulle vært et forum hvor bemanning og oppfølging og noe rundt det, kunne diskuteres. Informanten sier de er

---

11 Det er interessant at reklamekampanjer for Tine ofte knytter kvalitet til råvaren, med assosiasjon til norske bønder, og sjeldnere til foredlingsleddet i meieriproduksjonen.

veldig flinke til å diskutere kvalitet, sak og oppfølging, men det med de ansatte, det går litt for lut og kaldt vann. En linjeleder beskriver en del av det samme ved å peke på at FoU har vært mye involvert, både ved kvalitetsleder og teknisk, og at nye ressurser har kommet og ser ut til å dra mer ressurser. Informanten sier at det har vært veldig liten tid til annet enn fokus på produksjonen. Det har også hatt som konsekvens at ansatte ikke har etterpurt for eksempel faglig utvikling. Informanten sier at det det nesten ikke er utveksling mellom produksjonsavdelingene og at det kjennes som det nesten er ulike meierier under samme tak og at sideveis støtte er liten. Men at mye henger sammen og at det er veldig komplekst. Det å ikke ha forståelse for hva som skjer i neste ledd, mener denne informanten kan bli veldig dyrt, og at det er mange eksempler på at de ikke har vært gode nok på det.

Hvordan beskrives samspillet mellom HRM-systemet og strategien? Strategimeldingen bærer ikke preg av å ha blitt til med medvirkning av ansatte, men det skjer likevel en strategidannelse underveis og i avdelingene. Mesteparten av 'nå-beskrivelsen' i strategimeldingen, hviler på informasjon fra avdelingene, på systemene for kategorisering av kvalitet, produksjonsmål, risiko med mer. Slutningene og føringene har derimot en form som tyder på en formulering på toppnivå i bedriften og at ansatte kanskje har en annen inngang til bedriftens strategi. Med det mener jeg at de forholder seg kanskje ekvivalent, men relaterer det ikke direkte til bedriftens uttalte visjon og strategi. En linjeleder sier at visjoner og strategier nok er litt fjernt. Det er ikke noe som oppleves nært eller aktivt i avdelingen. Informanten snur deretter på det og sier at indirekte har de jo det; de vil jo produsere med best mulig kvalitet, effektivt og lage gode produkter. Og at de selvsagt har et bevisst forhold til det. Når de tar det på et konkret nivå, mener informanten at de har fulgt Tine sin visjon. Hvis de også tar vare på de som jobber der slik at de vil fortsette å bli i Tine, ja så...

Til slutt her, vil jeg diskutere tilpasning til forretningsnivå. Bedriften har ansatte med høy kompetanse og ferdigheter og med sterk indre motivasjon til å produsere kvalitet. Bedriftens strategiske formuleringer reflekterer delvis dette. Fokuset i strategimeldingen er konkret å ivareta daglig produksjon, kapasitet og sikkerhet, samt å bygge sikkert fundament for dette også i fremtiden. Utfordringene skal løses ved "å jobbe bedre og smartere (egentlig LEAN) – og sette inn nye ressurser når det er nødvendig" (s.18). Strategimeldingen er ellers sparsom med direkte formuleringer som bygger på og støtter ressursene og den motivasjonen bedriften har. I de produksjonsavdelingene som jeg har undersøkt, er kvalitet og prosess sentralt. I følge teori (Delery & Doty, 1996; Johansen & Mikkelsen, 2014; Schuler & Jackson, 1987), vil en bedrift som har kvalitet som strategisk mål, kunne bedre resultatene, dersom det er klar vekt på deltakelse i beslutninger, likhet, jobbsikkerhet og omfattende trening og opplæring. Disse elementene er behandlet utførlig tidligere. Jobbsikkerhet og likhet er de elementene som tydeligst blir bekreftet i



funnene. Når det gjelder deltakelse i beslutninger er dette i stor grad individavhengig og det er svake systemer for å ivareta at alle kommer med. Opplæring, trening og kompetanseutvikling savner i første rekke systemer. Som vi har sett, gjelder det også oppfølging og tilbakemelding til ansatte. Én avdelingsleder har ikke hatt medarbeidersamtaler, mens den andre nylig har gjennomført dette. Arbeidslederne har en rolle, men har kanskje ikke fått nok oppfølging. En linjeleder sier at ansvaret for dette kanskje ofte overlates til arbeidslederne, men at rollene ikke har vært tydelige nok. Evaluering av hendelser har svake systemer for å fange disse opp. En informant sier: ”*Me sette oss jo samen, elle me e egentlig ikkje så organiserte, men snakke jo samen om koffor det gjekk gale i utgangspunktet og ka me kan gjøre for å gjøre det bedre. Det e litt individuelt. Nogen går bare heim ittepå, andre sette seg ner og spør kå så skjedde. Men lederen spør jo dagen ittepå ka så skjedde, du skal jo helst gje beskjed når noget går dunken.*” I etterkant av undersøkelsen, hadde ledergruppen et utviklingsseminar hvor særlig rollefordeling mellom arbeidsledere og linjeledere, ble jobbet med.

Konklusjon: Konsekvenser av radikale endringer i forhold til størrelse og kompleksitet, reflekteres lite i strategidokumentet og funn ellers. Interessentenes innflytelse er synlig og bidrar til å befeste kvalitet og prosesser som sentralt fokus i bedriften. Når det gjelder bruk av nettverk, både internt og eksternt, utnyttes dette i liten grad og fremstår mer som noe bedriften ønsker og burde gjøre. Funn viser at ansatte deltar i strategidannelse nedenfra, men dette reflekteres likevel lite i dokumentene. Forbindelsen mellom HRM-system og strategi i forretningssystemet, synes å være relativt svak. Både linjeledere og operatørene uttrykker énsidig fokus på drift og produksjon og at mye av oppfølgingssystemer har manglet systemer og rutiner. Dette gjelder også for elementer som i forskning fremheves som vesentlige for denne type bedrifter.

#### 4.1.2.2 *Beste tilpasning sett i lys av det ressursbaserte synet*

Med utgangspunkt i det ressursbaserte synet (Allen & Wright, 2007), og perspektiv i VRIO (Barney, 1991), har jeg undersøkt hvordan bedriften ser på sine interne ressurser. Jeg har særlig fokusert på bedriftens humankapital og organisatoriske kapital og tatt utgangspunkt i kriterier for hva som i dette perspektivet gjør ressursene verdifulle og hvordan disse organiseres for at bedriften skal klare å utvikle og beholde dem over tid. I tillegg har jeg sett på kunnskapsoverføringen og undersøkt om kunnskapen forblir i organisasjonen når medarbeidere slutter.

Først vil jeg altså på grunnlag av funn og empiri diskutere hvordan bedriften ser på sin humankapitalen. Vi har sett at i beste tilpasning er humankapitalen knyttet til ansattes KSA (Barney & Clarc, 2007) og til AMO-modellen (Johansen & Mikkelsen, 2014; Laudal & Mikkelsen, 2014),

som anses som premisset og drivkraften for HRM-praksiser. En linjeleder sier at den tekniske kompetansen i bedriften bygges nedenfra. Linjelederen kjenner funksjonen, men ikke det operative. Denne lederen mener at avdelingen nå trenger å få økt sin kompetanse og få ny 'input'.

Informantene har fortalt at mye læring skjer mellom operatørene, ved å følge med på de som har kompetanse og ved å prøve sjøl. En informant beskriver ressursen i den tekniske avdelingen: *"Me hev jo en tusenkunstner på mekanisk. Me seie at resultatet må være sånn og sånn, etter noen dager kjeme han og komme med den løysinga! Du vet kos du vil ha det, så e det å finna dei som kan finne løysinga."* To informanter beskriver prosessen hvor de bruker egen kompetanse i problemløsning: *"La oss ta eksempel med saltlaken.. Me hev ingen løysning, det mangle penger, det stange i veggen, ein frustrasjon som sitte og som me ikkje kjem vidare med."* Den andre fortsetter: *"Me vet kossn løysinga må være, egentlig. Du må ha skikkelig trakt og eit skikkelig dimensjonert røyr.. Det som .. kan du bare gløyma, det så e nå, kan du bare gløyma,.. men det e løysningen! Men det e ikkje pengar og eg vett ikkje om det e plass heller..."* I igangsettingsfasen har bedriften i stor grad stolt på den interne kompetansen i form av ferdigheter og kunnskap som bedriften har disponert over, inkludert støtten i teknisk avdeling, FoU og leverandørene av maskiner.

VRIO-modellen overordnede tese er at bedriftens ressurser må være integrert med bedriftens strategi og passe til den konteksten som bedriften opererer i. Dette var tema i tilpasning til strategi, egenskaper og omgivelser i forrige kapittel. Dernest opererer VRIO-modellen med tre kriterier som kan fortelle om ressursene forblir verdifulle for bedriften, i et langt tidsperspektiv. Bedriften må finne egnede medarbeidere, klare å tilpasse strategi til ressursene og klare å utvikle disse i samsvar med strategien (Johansen & Mikkelsen, 2014).

Selv om jeg i denne oppgaven ikke ser spesielt på rekruttering, vil jeg ta med et særtrekk som informantene har pekt på. Mange ansatte har lang fartstid i Tine og er bærere av en kultur med dype røtter, ikke bare i bedriften, men fra kulturen på Jæren og fra gårdsdrift: *"Det så e spesielt e at det e utrolig mange som kjeme frå gardane. Dei e oppvaksne med at det så må gjerast, det må gjerast. Dei så ikkje arva gardane, dei kjeme inn i Tine (humoristisk)."* På spørsmål om hvordan de unge som kommer inn, får del i denne kulturen, svares det: *"Dei ser det ganske fort, og då må dei bare fylgja med."* Et tilleggstrekk er at flere ser ut til å få den spesifikke tekniske utdannelsen etter at de er begynt på anlegget, altså videreutdanning og opplæring. Ettersom bedriften fokuserer på kvalitet og lønnsomhet, er ansatte med høy grad av kunnskaper, ferdigheter og kompetanse en ressurs som samsvarer med strategien. Bedriften opererer i et langsiktig marked, men på kort sikt handler det om å mestre utfordringene i igangsettingsfasen. Er det så holdepunkter for å si at strategien er utviklet med hensyn til denne ressursen? Én måte å vurdere dette på, ville være om bedriften hadde gjennomført en SWOT analyse med fokus på personalressursen ledelsen av denne. I



strategimeldingen kan vi lese noen statuspunkter som blant annet beskriver lav grad av ”framdriftskraft på ledernivå”, behov for ”kompetanseutvikling generelt eller på utvalgte satsingsområder” og behov for ”involvering og ansvarsfordeling på flere personer” (s.21). Strategimeldingen gir likevel ikke en spesifikk og systematisk analyse av ressursene. Vi kan derfor ikke lese ut av strategimeldingen at bedriftens ressurser er integrert med strategien. Informanter sier også at det i oppstartfasen har vært en del utskifting av personell som ikke har vært ønskelig. Når det gjelder å utvikle ressursene i samsvar med strategien, mangler det også mål og konkretiseringer på kompetanseutvikling, utvikling av samarbeidsrutiner, bedre utnyttelse av ressursene, osv. På bakgrunn av dette, vil jeg slutte at meieriet har en unik ressurs som er utviklet over tid, men at det er vanskelig å finne dokumentasjon for at denne ressursen står i samsvar med strategien og derfor utvikles over tid og forblir i bedriften.

Hva så med den organisatoriske kapitalen? Når det gjelder strukturer, rutiner, interne relasjoner, har jeg tidligere vist til utsagn fra erfarne operatører som har karakterisert ”den organisatoriske infrastrukturen” som fraværende. Dette blir et stykke på vei bekreftet av andre informanter, også av linjeledere. Det har vært stor mangel på samarbeidsfora og relasjoner, både innad og utad. En travel og hektisk hverdag gjør at det heller ikke er lett å få plass til konsultasjoner underveis. En leder sier at det er vanskelig å finne tid, selv om dørene står åpne. Man vet at alle har mye å gjøre og det er en terskel for å banke på dørene. Informanten forteller at de diskuterer system og sak, mens personal, organisasjon og oppfølging, er det ingen gode forum å diskutere i. De ukentlige avdelingsledermøtene, handler mer konkret om bemanning og lite om videreutvikling. Operatørene kan bli alene med avgjørelser, men også i lederjobben kan en bli overlatt til seg selv. En leder sier at det er mye alenejobbing. De har nylig diskutert arbeidsfordeling mellom produksjonsleder og arbeidsledere og har fått innspill som kan bidra til endringer og klargjøring mellom ulike roller, noe som har vært nødvendig for at arbeidsleder skal få en tydeligere rolle i forhold til personalbehandling og ikke bare se på skift. Det er altså prosesser som tar tak i organisatoriske utfordringer. En leder peker også på forskjellen ved at ny personalleder er kommet i funksjon. Denne informanten savner en helhet og tror ikke medarbeiderne heller kjenner på dette. Anlegget er stort og det er mange i ledergruppa. For mange er meierisjefen bare synlig på allmøtet. Med ny personalsjef og støtte på personal, oppfølging av sykemeldte og en fagperson å støtte seg til, er en ny og positiv ressurs kommet inn som gir en god avlastning.

Kriterier i VRIO-modellen er at bedriften klarer å organisere ressursene gjennom å allokere disse til riktige oppgaver, sørge for gode opplæringsystemer, ha incentivordninger, utvikle samarbeidskultur, ha gode informasjonssystemer og utvikle dette over tid. Når det gjelder å allokere til riktige oppgaver, er det litt vanskelig å trekke slutninger. Informantene sier at ”alle må kunne

*alt.*” Samtidig er det klart at et hovedproblem er forskjell på operatørene. En diskusjon i en fokusgruppe setter fingeren både på organisering og opplæring: ”Nå ska e seie noke som eg virkelig meine: Det er arbeidslederens oppgave å passe på at det alltid er kompetente folk på jobb! Det kan ikkje ver sånn at de ikkje e nøkkelpersoner på jobb!”

- ”Men nøkkelpersoner kan jo bli syke!”

- ”Då hev dei ikkje klart å lære opp dei andre som var der då.”

- ”Me må innse at me ikkje e like adle, me he forskjellig kompetanse, sånn e det bare”

- ” Eg meine at arbeidsledaren he ein veldig viktige oppgave, å fordele og sørge for at dei så vil lære, får det.”

Diskusjonen over reflekterer både ressursstyring og den individuelle sårbarheten i opplæringssystemet. Når det gjelder incentivordninger, har vi sett tidligere at disse er upresise og med mulige utilsiktede virkninger. Samarbeidskultur er av flere og særlig på ledernivå, karakterisert som mangelfull. Det siste kriteriet gjelder informasjonssystemer, som jeg også har sett på under HRM-praksiser. Informasjon verdsettes av informantene og det finnes flere informasjonskanaler. Flere opplever likevel informasjon som variabel. Enkelte mener at den er tilgjengelig, men mest for den som spør seg frem til den. Det er helt klart at leansystemet endrer på dette, som vi skal se i neste kapittel.

Et viktig kriterium i ressursbasert teori og i VRIO-modellen, er at forholdet mellom strategier og ressurser er utviklet over tid. Selv om mye ressurser og sannsynligvis også strategiske elementer er overført fra de gamle meieriene, er TM Jæren sin sammensetning og utfordring unik. Strategimeldingen bærer sterkt preg av å være under utvikling, handlingsplanen var på undersøkelsens tidspunkt ikke laget ferdig, personalleder var nylig tilsatt og linjeledere uttrykker at de i en svært presset epoke, ikke i tilstrekkelig grad får fulgt opp personalressursen.

Når det gjelder kunnskapsoverføring, viser funn at denne i stor grad skjer mellom ansatte ved å følge en rutinert medarbeider og ved å delta i produksjonen. Samhandlingen er helt avgjørende for kunnskapsoverføringen. Det er også tydelig at historier nedfeller seg i kulturen og at særlig de eldre sitter på en historiefortelling om meieridriften som delvis ligger igjen i kulturen når disse slutter. Dette er imidlertid noe som kan endre seg raskt i overgangen fra gamle meierier til det nye, med størrelse og kommunikasjonsformer.

Delkonklusjon: TM Jæren sin humankapital eller AMO, er essensiell for bedriften. TM Jæren har tilgang til relevant og egnet kompetanse, men det er få elementer som viser at strategien utvikles med tanke på denne ressursen. Det synes å være lav grad av integrasjon mellom ressurser og strategi. Det jobbes med riktig allokering av ressurser, men for mange situasjoner er forbundet med for lav

kompetanse. Det er arbeidet med rolleavklaring som kan bedre ansvarsfordelingen mellom linjeledere og arbeidsledere. Både når det gjelder incentiv-ordninger, samarbeidskultur og informasjon, er det betydelige svakheter. Det er på grunnlag av dette mulig å konkludere med at bedriften sliter med å organisere ressursene på en måte som gjør at humankapitalen forblir i bedriften på lang sikt. Kunnskapsoverføring skjer ved å følge mer rutinerte medarbeider og ved fortellinger og samhandling, noe som bidrar til at kunnskapen forblir i bedriften når ansatte slutter. Dette kan imidlertid være i endring.

## **4.2 Kan vi på grunnlag av funnene si at lean er integrert og i samsvar med bedriften sin HRM-politikk?**

I denne delen av oppgaven, vil jeg se på hvordan informantene beskriver implementeringen av lean, sentrale virkemidler og hvordan lean samsvarer HRM-politikken.

### **4.2.1 Implementering og virkemidler**

Lean sikter mot å overføre ansvar og beslutninger til ansatte og dermed øke produktivitet, kvalitet og fleksibilitet i bedriften (Womac & Jones, 2003). Jeg har undersøkt virkemidlene autonome team, jobbrotasjon og krysstrening, deltakende støtte og belønningsincentiver.

Bedriften har kvalitet som et av sine øverste mål og de ansatte er familiære med kvalitetsforbedringsarbeid med bakgrunn i TQM og TPM. Forskjellen er som leankoordinatoren sier, at lean har verktøyet. Det er felles standarder og lean flettes sammen med øvrige elementer og funksjoner. Lean skal ikke være noe ekstra, men en måte å jobbe på. Hun forteller at det bare er ett meieri som systematisk har arbeidet med lean tidligere og at hun merker stor forskjell på de som kommer fra dette meieriet og de andre. Begge avdelingene har jobbet mye med forbedringer og standardiseringer gjennom 6S og nådd kvalifikasjonskrav som har blitt belønnet med premiering og diplom. Mange kjenner derfor godt til enkeltelementer som EPL: *”Der eg kjeme frå va det ikkje lean, nei, eg synes det e kjempefint. Når du kome inni det, så e det automatikk”*

- *”Lyft opp musmatta på ysteriet, så står det musmatte unda (latter)”*

- *”...og at vi snur kortet kvar veka. Leder kjeme, ser kortet og snur det igjen te neste veka”*

- *”Men det slutte å vere systematikk og bler arbeidsrutine”*

- *”Me hadde ingenting av dette på det gamle meieriet. Klart, me fant jo heller aldri skiftenøkkelen når med trengte han, så...”*

- *"I motsetning te ka ein sko tru, så føre det te mindre stress og ikkje meir. Me sleppe å løype rundt itte den skiftenøkkelen. Det skjer jo, men det skjer ikkje så ofte lenger, og ting har sin plass, og det e ganske ryddigt"*

- *"...og ikke minst, så ser det rent og pent ut. Det teller jo ikke bare for oss, men for dei som kjeme inn og ser. Revisjoner for eksempel, bemerke det gjerne, at her e det orden."*

Begrepet 6S er likevel noe vagt for flere av informantene og det uttrykkes i noen tilfeller usikkerhet på hva som er lean og ikke. En informant sier: *"Me e jo med og setter kvalitetsmålen kver måned, kossen med ligge an og ka mål me skal ha, men eg vet ikkje om det e noge med lean. Det hadde me gjort uansett."* Selv om ansatte er godt kjent med kvalitetsforbedring, viser funn at lean likevel oppleves som noe på siden. Leankoordinator sier at implementeringen av lean er helt avhengig av at de som er motiverte, kan dra lasset. Mange reagerer negativt, men hun lar det bli et poeng, at de får lov til det og får tid til å finne egen motivasjon for engasjement og medvirkning.

Når det gjelder jobbrotasjon og krysstrening, sier informantene at alle er opplærte i alle arbeidsoppgaver på avdelingen. Men informanter beskriver også at det er 'avdelinger i avdelingene'. I hvilken grad krysstrening og jobbrotasjon kunne vært utvidet, tar jeg ikke stilling til.

Produksjonspremie eller belønningsincentiver er nytt for de fleste ansatte. Dette fleipes det litt med, men det er likevel en underliggende aksept for en ny måte å få tilbakemelding på. Denne er fortsatt kollektiv og leankoordinatoren forteller at meieriet bruker leanmål. Oppnådde poengmål på 6S revisjonene gir produksjonspremie på hele meieriet. Dette året er målet at alle avdelingene skal være 6S reviderte på forbedringer. Hun forteller at det e litt konkurranse på dette og at det kan være opp til 40 forbedringer på én uke. Resultatene legges ut på intranett. På spørsmål om hun tror belønning får ansatte til å prestere mer, svarer hun at dette er det avdelingene som bestemmer sammen. De vurderer hvilken betydning det har og hun understreker poenget at det også er avdelingene som bestemmer hva som skal tas opp. Ansatte inviteres altså selv til å ta initiativ til å evaluere incentivet og utformingen av dette. De inviteres derved aktivt til initiativ, deltakelse i beslutningstaking og til å ta ansvar.

Deltakende støtte skjer på flere nivå. Leankoordinatoren er den eneste i ledergruppen med kontor i produksjonsavdelingen, noe som gir henne nærhet til operatørene og arbeids-lederne. Vi har tidligere sett at informantene har bekreftet betydningen av linjeleders nærvær og deltakende støtte. Linjeledere og arbeidsledere har også nylig jobbet frem en klarere rollefordeling som øker lederrollenes tydelighet. På spørsmål til leankoordinator om hvilken støtte hun får, sier hun at hun kunne ønske mer engasjement fra lederene. Hennes jobb er å koordinere, men av og til kjennes det som om det er hun som driver det også. En endring som er skjedd nylig, er at hun ikke lenger har

tavlemøtet på meieriet. Det ser hun på som et stort fremskritt og hun mener også å se at lean får større prioritering på ledernivå.

Autonome team i leanperspektiv vektlegger kvalitet og effektivitet. Kjennetegn ved disse er desentraliserte beslutninger, at det er minst én med høyere kompetanse og at det ikke er absolutt grense til resten av organisasjonen (Mikkelsen, 2014b). På meieriet knyttes leanteamet til avdelingen. Leanteamet har en dedikert leder, som oftest arbeidslederen, men det er unntak. I følge leankoordinator, er det en overordnet målsetting at alle skal med i dette møtet, også de som er helt bakerst og alle skal bli hørt. En informant sier: *”Me har jo leanmøte annenkver veka, og då blir alt toge opp, alt som står på planen, EPL’er, nye EPL’er.”* Jeg spør om det er forskjell og en svarer: *”nei, men det går på mentaliteten.”* I dette oppfatter jeg at det ligger en endring i måten å tenke og samhandle på i forhold til hva de er vant til. Leankoordinatoren utdyper dette. Ved at saker kan settes opp på tiltaksliste, ser ansatte fremgang og at dette teller mye for de som trenger det. Alt som skrives opp, blir tatt opp i gruppa. Det er et prinsipp at alle skal bli hørt: *”selv den roligste bak i gruppa, skal bli fanget opp”*. Leangruppen kan også ta opp andre ting. Gruppa har en agenda og målet er leanstatus for avdelingen og å tenke kontinuerlig forbedring. Hvert møte skal ha referat som skal på tavle med tiltak og frist, og eventuelt andre ting. Jeg spør på hvilken måte lean bidrar til medbestemmelse. Hun viser igjen til at gruppedynamikken. Alle kan komme med forslag og bli hørt og forslag må tas opp i gruppa, også større beslutninger. Hun sier at dette fører til økt ansvar, men ikke for alle. Leanledere får økt ansvar og i noen avdelinger er det andre enn arbeidslederen som er leanleder. Hun sier at ansvaret skal være hos operatørene. Det er de som skal fortelle lederne hvordan arbeidet var i går. Det skal gå fra golvet og opp. Hun refererer til at mange sier TPM, for *’troen på mennesket’*. Vi har tidligere avdekket en kultur hvor mange avgjørelser tas etter individuelle overveielser. I en diskusjon i en fokusgruppe kom det frem at et problem som hadde versert en tid, fikk sin løsning da det ble tatt opp i leanmøtet og fikk adressert ansvar. En leder sier også at lean handler om at mer ansvar fordeles på hver enkelt.

Konklusjon: I leanmøtene inngår ansatte i en annen type team enn de er vant til i arbeidsgruppene/skiftene og en annen mentalitet. Leanteamet er mer strukturert og har til hensikt å trekke alle med. Det er vekt på standardisering av arbeidsoppgaver, og produksjonspremie kobles til mål for hele meieriet innen et definert system (6S). Funn tyder på at operatørene har trening i jobbrotasjon og krysstrening og opplever deltakende støtte fra linjeledere. Leanmøtet ledes av en dedikert leder og har stor grad av ansvarsfordeling og desentralisert beslutningstaking.

#### 4.2.2 Samsvar mellom lean og HRM-politikk

Samsvar mellom lean og HRM har i teori særlig hatt fokus på HPWS og HRM-praksiser som støtter lean (Bonavia & Marin-Garcia, 2011; Farris et al., 2009). Jeg vil derfor ta utgangspunkt i disse. Siden mange teoretikere refererer til teamfunksjonen (Dankbaar, 1997; Farris et al., 2009; Godard, 2004; Huber & Brown, 1991), har jeg valgt å vektlegge denne i diskusjonsdelen.

Jeg vil først ta opp til diskusjon HRM-praksisene jobbsikkerhet, belønning, trening og karriereutvikling (Farris et al., 2009). Jobbsikkerhet er svært godt forankret i TM Jærens praksis og trenger ingen videre begrunnelse. Jeg vil diskutere karriereutvikling sammen med trening og kompetanseutvikling.

Når det gjelder belønning, er det to forskjellige mekanismer som gjelder. Produksjonspremie som er knyttet til leansertifisering, tilbys som direkte belønning for oppnådde mål innen kvalitetsforbedringsarbeidet og er forskjellig fra motivasjonslønnen som ble innført i igangsettingsfasen. Informantene opplever lite sammenheng mellom disse. På den ene siden avviser de at motivasjonslønnen har ført til motivasjon og forsterket innsats. På den annen side bagatelliserer de produksjonspremien og ser nærmest humoristisk på denne. Jeg vil likevel si at produksjonspremien er delelement i en større helhet hvor mål, felles innsats og tilbakemelding er andre elementer. Leankoordinator forteller at dette bidrar til å skape konkurranse og sport i å klare målet på antall forbedringer og jeg synes å spore at noe av dette kan være tilfelle. Dette er også hva Kaizen eller kvalitetsforbedring sikter mot, nemlig å skape entusiasme og lyst til 'å gi alt inn' (Farris et al., 2009). Belønning knyttes i lean altså ikke bare til lønn, men som informantene har pekt på, også til premiering, ros og tilbakemeldingssystemer.

Når det gjelder opplæring, investering i kompetanse- og karriereutvikling, har disse praksisene god forankring i bedriften og sikter mot et langt tidsperspektiv. Ansatte regner med lang karriere i bedriften, uttrykker eierskap og å 'være investert'. Jeg har ikke data som bekrefter intern mobilitet. Det er kanskje heller slik at informanter kan kjenne seg litt fast i en posisjon. Vi har sett at mobilitet kan øke ansattes ferdigheter og tilfredshet (Lowe et al., 1997). Det er flere informanter som verdsetter bedriftens kultur på kompetanseheving, og ansattes AMO står helt sentralt i bedriftens ressurser. Imidlertid har vi sett at det er svake systemer på intern trening og opplæring. Lean ser ut til å bidra til å endre dette og med leanmetodikken bidra til å trekke alle inn i kompetanseområdet. En avdeling forbereder seg på å innføre leantavle på avdelingen med sikte på å øke ansvar og beslutningsdeltakelse hos den enkelte. Ifølge denne informanten har lean i stor grad dreiet seg om ettpunktsleksjoner og i mindre grad det å jobbe smart og effektivt, slik bedriften ønsker. Med tavle inne på avdelingen, kan målene komme opp og synliggjøres. Da skal operatørene selv fylle ut og dermed ansvarliggjøres. Kvalitetsforbedring knyttet til leansystemet berører det som

Haakenstad og Uleberg (2012) tar opp i sin studie. De viser til at verktøyene standardisering, leanmøtet og bruk av leantavle skaper gjennomsiktighet og bidrar til økt kunnskap, involvering, tilbakemelding og det de kaller 'utførelsesforståelse'. De knytter dette særlig til visualisering i leansystemet og en høynet informasjonstilgang. Leankoordinatoren beskriver et system for opplæring som knytter opp til bruken av EPL'er. I skjemaet for opplæring i EPL, fargelegger de hva hver enkelt kan. Da vet en hva hver ansatt er trygg på og hva de trenger opplæring på. I denne prosessen understreker de hvor viktig det er å være ærlige. Hvis det ikke er kultur for det, har Tine et problem ifølge henne, "for da tror vi at de kan ting som de ikke kan". Hun forteller at dette har vært et ømtålelig tema for mange. Dette har også sammenheng med tilbakemelding. Når meieriet går revisjoner og skriver rapport, skrives det positive ting med smilefjes. Når de ansatte får rapporten, skapes det engasjement og punktene tas med over til tiltakslisten. Deretter går det vider til inn i Tine styring, som er et eksisterende styringsprogram. Leankoordinatoren uttrykker stor fleksibilitet på dette og synes det er i orden at lean 'sys sammen med' kvalitetssystemer i Tine. Tiltakslistene er også et verktøy som fordeler ansvar, hvor oppgaver og ansvar fordeles ut fra kompetanse og tid. Den styrende målsetting er at 'alle skal med' og prosessen skal være tett på ansatte. Selv om bedriften ikke er kommet så langt i implementering av lean, brukes det altså mange virkemidler for å trekke ansatte inn i kompetanseområdet og fordele ansvar.

Jeg har valgt å se på teamfunksjonen i bedriften som to ulike systemer. Det ene systemet er arbeidsgruppene slik de er organisert rundt produksjonsområder og skift. Det andre systemet er knyttet til leanorganisering. I arbeidsgruppene/skiftene skjer opplæring, overføring av kunnskap, problemløsning og beslutningstaking mye på individplan og i uformelle fora. Ansatte tar ansvar, er i stor grad deltakere i beslutninger og bruker stor grad av skjønn. Baksiden er at ikke alle blir med på kompetanseutviklingen, men blir hengende etter og kan dekke seg bak andre. Opplæring og trening er ikke en del av system og rutiner for å sikre at det er tilstrekkelig kompetanse på kritiske områder. Dette gjør både skiftet og produksjonen sårbar. Jeg betrakter arbeidsgruppene/skiftene som team med lav organisering. I det leanbaserte systemet fremstår team som regulerte og med høy grad av organisering. I dette gjelder andre regler og en annen tenkemåte eller mentalitet, som en informant sier. Leanteamet har en dedikert leder og det legges vekt på rutiner som sikrer at alle kommer med. Sammen med bruk av EPL'er og standardiseringer, blir alle trukket inn i kompetanseområdet. Informanter har fortalt eksempler på hvordan frustrasjoner over konkrete saker, har fått sin løsning i leanmøtet, hvor ansvar er blitt adressert sammen med frister. Leankooordinator beskriver en holdning i leanmøtet som sterkt understreker betydningen av at alle skal bli hørt og bekreftet. Mens arbeidsgruppene har klare trekk av å være selvregulerte med forankring i STS-tradisjonen, vektlegges det i leangruppen standardisering med en tydelig teamleder. Hvordan disse systemene



tenkes å utvikle seg og ta vare på de kapabilitetene som hvert system bidrar med, er usikkert. Dette samsvarer med teori som viser at svært få bedrifter har opparbeidet forståelse på hvordan lean påvirker HRM-systemet i bedriften (Bonavia & Marin-Garcia, 2011). Ifølge Stewart et al. (2010), kan dette være særlig relevant for høyteknologiske og komplekse produksjonsmiljø. Deres forskning har ikke klart å påvise verken økt innflytelse, kontroll, autonomi eller delaktighet med bruk av lean. Delaktighet i ansvar og innflytelse over arbeidsrutiner, viste å ha større betydning enn at ferdigheter var tilpasset oppgaver. På grunnlag av funn og diskusjonen hittil, vil jeg si at lean ser ut til å øke og fordele ansvar, trekke flere inn i kompetanseområdet og dermed øke innflytelse. Gjennom synlighet, gjennomsiktighet og aktive mekanismer for informasjon og tilbakemelding, er det også grunn til å tro at ansattes kontroll og autonomi øker. Imidlertid bør dette momentet være noe meieriet kan ta med videre i implementeringen av lean og hvordan dette påvirker HRM-systemet.

Noen undersøkelser (Huber & Brown, 1991) som viser positiv korrelasjon mellom lean og HRM-praksiser, viser samtidig lavere tilfredshet. Jeg har tidligere konkludert med at ansatte synes å ha trivsel, men at denne opplevelsen kan være preget av slitasje, også fordi det har vært utskifting av medarbeidere. Disse forskerne knytter forutsetninger særlig opp mot teamfunksjonen. De peker på stabile rutiner, tilstrekkelige ressurser og at minst én har høyere kompetanse. Opplevelsen av for lite ressurser, viser seg å ha vært påtakelig. Imidlertid er dette i ferd med å rette seg på alle nivåer. Leanteamet ser også ut til å finne form og stabilitet med rutiner, klare mål og funksjoner.

Selv om en forskning (Godard, 2004) fokuserer på stress og intensivering som resultat av lean, tror jeg ikke at det er mulig å avlese dette i den situasjon som TM Jæren har vært i. Arbeidspresstet og belastningen har til tider vært svært høyt. Leankoordinatorer sier at for de som kjenner produksjonsutstyret svært godt, kan standardiseringen kanskje medføre stress. De vil kanskje ønske å gjøre ting annerledes og må da ta dette opp med leder for å få den friheten. Det pekes her mot behov for smidighet mellom ulike arbeidslivskulturer. Informanter har ellers understreket at *"I motsetning te ka ein sko tru, så føre det te mindre stress og ikkje meir."* Dette utsagnet refererer imidlertid til 6S og det vil derfor være konsekvenser av lean som utsagnet ikke fanger opp. Både Godard (2004) og Macky & Boxall (2007) peker i sin respektive forskning på organisering som har tilnærming til kontekst og nordisk arbeidslivs-organisering.

Betydningen av kontekst med tilpasning til strategi, omgivelser og egenskaper, synes ikke å være fremtredende i leantankegang. Selv om lean fremstår med en fleksibel produksjonsfilosofi, noe også mine funn gir gode eksempler på, er det standardiseringer og universelle systemer som preger denne filosofien. En tydelig motsetning kan vi se hvis vi tar utgangspunkt i det kunnskapsbaserte synet. I dette er taus kunnskap og overføring av kunnskap gjennom historier,



fortellinger og verdier sentralt. I lean skjer den samme overføringen gjennom standardiserte prosedyrer som bruk av EPL'er. Verdien av lean for TM Jæren når det gjelder personalressurser, synes å være stor, og selv om ulike systemer tilsynelatende kan sys sammen, ser det ut til å være to systemer og måter å tenke på som ikke nødvendigvis støtter hverandre.

Delkonklusjon: Lean samsvarer med HRM-praksiser som jobbsikkerhet, men bidrar til store endringer i utforming av andre HRM-praksiser jeg har undersøkt. Belønning har svak tradisjon i Tine og lean har ingen forbindelse til motivasjonslønnen som er benyttet i igangsettingsfasen. Derimot integrerer lean prestasjonsincentiver som element sammen med andre andre praksiser som tilbakemelding og bidrar derved til engasjement. Også når det gjelder trening, kompetanse- og karriereutvikling, bidrar lean til å utfylle svakheter i TM Jæren sitt HRM-system særlig ved systemer for trekke alle inn i kompetanseområdet. Ansattes KSA ser ut til stimuleres ved involvering, tilbakemelding og informasjon. Bruk av EPL'er tydeliggjør ansvar og læringsbehov. Ansatte ser ut å inviteres til økt ansvar og beslutningsdelaktighet. Bruken av team er kanskje den arbeidsformen og HRM-praksisen som klartest problematiserer samsvar. Det synes å være to parallelle systemer eller filosofier for team. Det ene som har basis i arbeidsgruppene/skiftene hviler i stor grad på ansattes AMO og evne til skjønnsavgjørelser, det andre hviler på standardisering og systemer. Undersøkelsen har ikke funnet tegn som tyder på lav trivsel eller stress, som resultat av lean.

## 5 Konklusjon og videre forskning

I denne delen vil jeg først sammenfatte oppgavens delkonklusjoner før jeg gjør en avsluttende konklusjon av de viktigste funnene. Til slutt vil jeg på grunnlag av empiri peke på hvilke områder undersøkelsen anviser for videre forskning.

### 5.1 Sammenfatning av delkonklusjoner

Det følgende er en sammenfatning av delkonklusjonene fra diskusjonsdelen. Jeg begynner med utgangspunkt i delkonklusjonene fra diskusjonen om beste praksis HRM.

Jeg begynner med diskusjonen om deltakelse i beslutninger. De ansatte inngår i arbeidsgrupper/skift som kan sies å være team med lav organisering. Disse står i en linjeorganisering og empiri bekrefter éntydig betydningen av linjelederens rolle i denne organiseringen. Det er lav terskel for å konsultere ledere og for å få assistanse. Empiri viser at deltakelse i problemløsning i dag foregår mye på individnivå og uformelt på kontrollrommet. Høyt arbeidspress, høy kompetanse, sterk grad av selvledelse og høy evne til selvstendige skjønn, har som konsekvens at mange avgjørelser tas av operatører. Dette er en utfordring for meieriet, siden ikke alle opparbeider samme høye kompetansenivå, noe som resulterer i for mange negative hendelser. Empiri viser at dette kan settes i sammenheng med mangelfulle systemer for å trekke alle med i ansvars- og beslutningsgrunnlag. På tross av informasjonssystemer, viser funn at mye hviler på den enkeltes initiativ til å gjøre seg nytte av denne. Det uttrykkes målsetting om å utvikle arbeidsgruppene for å øke fleksibilitet, medvirkning og økt deltakelse, noe som kobles mot implementering av lean.

Når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling, er ansattes kompetanse, motivasjon og muligheter for å bruke denne (AMO), av vital betydning for TM Jæren. Avdelingene er avhengige av at alle kan alle operasjoner. Empiri knyttet opp mot teori, viser at kompetanse er nært knyttet til opplevelse av ansvar, forpliktelse, karriere og lønn. Beskrivelse av hva kompetanseheving innebærer, er ikke utviklet i programmer eller i strategimeldingen, med unntak av ledergruppen, som forventes å delta i lederopplæringsprogram. Opplæring skjer gjennom å arbeide sammen med en mer rutinert medarbeider. Empiri viser at det er en solid kultur for å lære gjennom erfaring og

utvide kompetansen gjennom å prøve og feile, av informantene beskrevet som 'den harde måten'. Mange utvikler integrerte holdninger, kvaliteter og fleksibilitet, mens andre blir hengende etter. Det er lite systemer eller kultur på tilbakemelding i HRM-systemet.

Når det gjelder prestasjonsincentiver, har motivasjonslønn vist svak forbindelse til mål og empiri tyder ikke på at tiltaket har ansporet til å yte ekstra for bedriften. Empiri holdt opp mot teori, viser at motivasjonslønn kan ha styrket lojalitet, eierskap og engasjement. Funn viser at incentivet av noen oppleves som urettferdig og kobles mot generell misnøye med TM Jæren sin lønnspolitikk, som beskrives som tilfeldig. Relativt høye lønner og små forskjeller er praksiser som støtter belønning. Informantene fremhever yrkesstolthet, ønske om delta i faglige utfordringer og personlig utvikling som viktige motivasjonskilder. Ut fra reaksjonen og den sterke vekten informanter legger i andre faktorer, er det en mulighet for at det ytre incentivet kan ha kommet i konflikt med indre motivasjon.

Når det gjelder jobbsikkerhet, viser empiri at trygghet for jobb og langsiktig karriereutvikling, er en HRM-praksis(er) med sterk forankring i Tine. Funn tyder på at mens noen har utviklet sine kunnskaper og ferdigheter og derved styrket grunnlaget for karriereutvikling, kan det motsatte være tilfelle med andre. Det er likevel grunn til å slutte at jobbsikkerhet har bidratt til engasjement og forpliktelse for bedriften.

Når det gjelder de ansattes oppfatninger og erfaringer med HRM-praksis, viser funn stor trygghet på meieriets vilje til å investere i sine ansatte og beholde disse. Gjensidigheten og den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1995) har bekreftelse i empiri. Funn tyder også på jobbtilfredshet og tillit. Sammen med en kultur for utstrakt bruk av selvstendig skjønn, er det støtte i teori for at disse elementene kan frembringe ansattes motivasjon og engasjement, både i holdning og atferd. Noe utskifting av ansatte kan peke mot ambivalente erfaringer. Funn viser at organisasjonskulturen bærer preg av slitasje og ønske om å legge bak seg negative beskrivelser, misnøye og kritikk. Selv om empiri har avdekket mangelfulle systemer og organisering, viser empiri at linjeledere skaper legitimitet, troverdighet og er formidlere av et konsistent budskap. Teori viser at tydelig lederatferd kan bidra til å styrke HRM-situasjonen og organisasjonsklimaet (Mikkelsen 2014a).

Jeg vil på samme måte som over, sammenfatte delkonklusjonene fra diskusjonen om beste tilpasning HRM. En sentral del i dette perspektivet, er i hvilken grad HRM-politikken viser avhengighet og tilpasning til strategi og kontekst. Det er overraskende få funn som beskriver forventede konsekvenser eller utfordringer som følge av de radikale endringene når det gjelder sammensmelting av kulturer, størrelse kompleksitet, etc. Hensynet til interessentene er synlig i strategidokumentet og bidrar til å befeste kvalitet og prosesser som sentralt fokus i bedriften. Når

det gjelder bruk av nettverk, både internt og eksternt, viser empiri at dette utnyttes i liten grad og fremstår mer som noe bedriften ønsker og burde gjøre. Empiri viser at ansatte deltar i strategidannelse nedenfra, men dette reflekteres likevel lite i strategidokumentet. Forbindelsen mellom HRM-systemet og strategien i forretningssystemet, synes å være relativt svak. Empiri viser et énsidig fokus på drift og produksjon og at mye oppfølging av personalressursen har manglet systemer og rutiner. Dette gjelder også for elementer som i forskning fremheves som vesentlige for bedrifter som fokuserer på kvalitet og interne ressurser.

TM Jæren sin humankapital er essensiell for bedriften. Funn peker mot at bedriften har tilgang til egnet kompetanse, men det er få elementer som viser at strategien utvikles med utgangspunkt i denne ressursen. Det synes å være lav grad av integrasjon mellom ressurser og strategi. Det jobbes med riktig allokering av ressurser, men det er avgjørende viktig for meieriet at de klarer å sikre tilstrekkelig kompetanse på alle skift. Det er arbeidet med rolleavklaring som kan bedre ansvarsfordelingen mellom linjeledere og arbeidsledere. Det er på grunnlag av funn mulig å konkludere med at bedriften sliter med å organisere ressursene på en måte som gjør at humankapitalen forblir i bedriften på lang sikt. Kunnskapsoverføring skjer ved å følge mer rutinerte medarbeidere og ved fortellinger og samhandling, noe som bidrar til at kunnskapen forblir i bedriften når ansatte slutter. Dette kan imidlertid være i endring.

I det følgende vil jeg sammenfatte diskusjoner om lean. Leanorganisering påvirker og endrer strukturene og prosessene i avdelingene. Det implementeres ny metodikk, samtidig som noe av denne sys sammen med eksisterende systemer. Empiri viser at ansatte med leanorganisering inngår i en i annen type team enn de er vant til i arbeidsgruppene/skiftene og en annen mentalitet. Det skjer særlig gjennom standardisering av arbeidsoppgaver. Men leanorganiseringen har en sterk struktur med evne til å trekke alle med. Produksjonspremie kobles til mål for hele meieriet innen et definert system (6S). Leanmøtet har dedikert ledelse og har stor grad av ansvarsfordeling og desentralisert beslutningstaking. Funn tyder på at operatørene har trening i jobbrotasjon og krysstrening og opplever høy grad av deltakende støtte fra linjeledere.

Hvilket samsvar er det så mellom lean og HRM-systemet? Empiri viser at lean samsvarer med HRM-praksiser som jobbsikkerhet, men bidrar til store endringer i utforming av andre HRM-praksiser jeg har undersøkt. Belønning har svak tradisjon i Tine og funn viser ingen forbindelse til motivasjonslønnen som er benyttet i igangsettingsfasen. Derimot integrerer lean elementet prestasjonsincentiver sammen med andre andre praksiser, som tilbakemelding, informasjonssystemer og ved å klargjøre kompetansenivå og opplæringsbehov. Funn viser også at ansattes kunnskaper og ferdigheter stimuleres ved involvering, tilbakemelding og informasjon. Dermed inviteres de ansatte til økt ansvar, til deltakelse i beslutninger og økt engasjement.

Når det gjelder samsvar mellom HRM-politikken og lean, har jeg særlig sett på bruken av team. Empiri viser at leanorganisering gjør noe med teamforståelsen i avdelingene. Gjennom leanmetodikk og et høyt strukturert leanmøte som går hver 14. dag, introduserer lean en teamforståelse med betydelig høyere grad av organisering. På grunnlag av empiri, mener jeg å avdekke to parallelle systemer eller filosofier for teamfunksjonen. Det ene har basis i arbeidsgruppene/skiftene og hviler i stor grad på ansattes evner, motivasjon og muligheter til beslutningsdeltakelse og kvalifiserte skjønnsavgjørelser. De ansattes kompetanse er sterkt vektlagt også i lean, men denne filosofien hviler i stor grad på standardisering og systemer. Standardisering får også konsekvenser for måten kunnskapsoverføring skjer i bedriften og hvordan kunnskapen forblir i bedriften når ansatte slutter. Standardisering implementeres i en kultur hvor fortellinger, forbilder og muntlig overføring av kunnskap, har vært dominerende.

Undersøkelsen har ikke funnet tegn som tyder på lav trivsel eller stress, som resultat av lean. Dette er det imidlertid for lite grunnlag for slutninger i empiri.

## 5.2 Avsluttende konklusjon

TM Jæren har en ressursbase som er av essensiell betydning for bedriften. Med dette mener jeg at meieriet er avhengig av operatører og ledere med høy kompetanse for å kunne tilby kundene den verdien markedet etterspør. Dette verditilbudet handler om kvalitet og er uttrykt i bedriftens strategi. Bedriften har høyt fokus på interne ressurser hvor langsiktighet, trygghet for jobb, opplæring og karriereutvikling er sentralt. Empiri tyder på at TM Jæren står i en tradisjon hvor tilpasning til strategi, egenskaper og omgivelser, har vært førende. Vi ser et tydelig innenfra-og-ut-perspektiv som er influert av det ressursbaserte og kunnskapsbaserte synet. I det ressursbaserte synet handler det om å sikre at bedriftens kapital utvikles og forblir en unik verdi for bedriften på lang sikt. I det kunnskapsbaserte synet er overføringen av kunnskap i bedriften sentralt og skjer gjennom relasjoner, fortellinger og kultur. Dette sikrer også at kunnskapen forblir i bedriften når personer slutter.

Meieriet er samtidig influert av globale trender, hvor beste-praksis HRM har hatt sterk påvirkning. Beste-praksis HRM har først og fremst vært et analyseapparat for undersøkelsen, siden HRM-praksiser i dette perspektivet er tydelig definerte. Bedrifter og næringsliv har også i stor grad tatt i bruk praksiser med begrunnelse i beste-praksis HRM. Likevel er sammensetningen og det knippe av praksiser som er så viktig i denne teoribygningen, ofte oversett. Funn viser at så kan være tilfelle også i TM Jæren i denne igangsettingsfasen. Det gjelder ikke minst i forhold til prestasjonsincentiver, tilbakemelding, opplæring og kompetanseoverføring. Teori har vist at sentrale

HRM-praksiser er integrerte i nordiske arbeidslivstradisjoner på en annen måte enn i engelsktalende land. Av den grunn er et selektivt valg av HRM-praksiser mindre relevant for mange bedrifter i Norge.

Implementering av lean-produksjon har i TM Jæren bakgrunn i mange års kvalitetsforbedringsarbeid som har vært influert av samme metodikk som lean er utviklet gjennom. Likevel peker empiri mot to parallelle systemer i bedriften som særlig viser seg gjennom to måter å organisere gruppen eller team på. I det ene systemet er arbeidsgruppen/skiftet basert på sterk grad av selvregulering med bakgrunn i den sosiotekniske skole. I dette er kompetanse og skjønnsavgjørelser av vital betydning. I det andre systemet som er i en leanorganisering, er kompetanse også viktig, men her kommer standardiseringer inn som et tungt element. Disse systemene og måtene å jobbe på, kan utfylle og komplementere hverandre. For eksempel viser empiri at lean bidrar til å trekke alle ansatte inn i kompetanseområdet, som har vist seg å være sårbart for TM Jæren. Dette er en endring som berører bedriftens aktivitetssystem. En slutning er derfor at lean bidrar til å endre måten bedriften bruker sine ressurser på, og derved øke kvaliteten og bedre resultatene for bedriften.

Et av de viktigste funnene som er kommet frem i denne oppgaven, er at mens casebedriften jobber godt med å implementere lean og innarbeide forståelse for metodikken i dette verktøyet, er det mindre fokus på hvilken innvirkning implementering av lean har på bedriftens eksisterende HRM-system. Dette er i tråd med forskning (Bonavia & Marin-Garcia, 2011) som viser at få bedrifter bruker tid på å forstå hvilken innvirkning lean har på HRM-systemet.

Har så TM Jæren klart å skape og opprettholde de ansattes motivasjon, engasjement og stå-på-vilje i denne igangsettingsfasen? Vi så i innledningen på definisjoner av motivasjon og engasjert forpliktelse. Det empiriske materialet etterlater ingen tvil om at de ansatte har vist utholdenhet og innsats, at det har ligget intensitet og retning i denne og at de har hatt evne til å holde ut mot et mål, slik Mitchell (1997) beskriver motivasjon. Empiri viser også at de ansatte har lagt for dagen vilje til en betraktelig innsats for bedriften, de har til en viss grad bekreftet aksept og tro på verdiene, målene og ønske om å bli i bedriften, slik Mowday, Steers og Porter (1979) definerer engasjert forpliktelse. Samtidig peker empiri mot flere områder hvor meieriet har mangelfulle systemer. Hvor stor utskifting bedriften har hatt i igangsettingsfasen, er ikke klarlagt. Det er ikke empiri som kan fortelle verken omfang eller grunner til dette.

Jeg mener på dette grunnlaget at undersøkelsen har oppnådd hensikten med oppgaven og svart på forskningsspørsmålene.

### 5.3 Videre forskning

På grunnlag i undersøkelsen, peker oppgaven på tre områder for videre forskning. For det første viser forskning at ansattes opplevelse og erfaring av HRM, er av stor betydning for å forstå hvordan HRM-systemet virker (Boselie et al., 2005). Dette ses i sammenheng med årsakskjeden (Purcell & Hutchinson, 2007) med referanse til virkningsmekanismene i den svarte boksen. Dette spørsmålet viste seg å generere relativt få funn i denne undersøkelsen. Dette kan føres tilbake til innvendinger som er reist i forskning både faglig (Godard, 2004) og metodisk (Guest, 2001). Guest påpeker vanskeligheten med å stille spørsmål som faktisk får frem svar på det en ønsker å vite mer om. Dette har vist seg å være tilfelle også i denne undersøkelsen.

For det andre støtter empiri i denne oppgaven forskning som viser at mange bedrifter ikke analyserer og endrer HRM-politikk ved implementering av lean (Bonavia & Marin-Garcia, 2011). Ettersom lean konsept implementeres på mange nivå både i produksjonsbedrifter, men også i tjenesteytende næring og offentlige virksomheter, vil det være av stor betydning å vite mer om premisser og forutsetninger for at ulike systemer kan integreres og samsvare med hverandre. Et relevant eksempel som vi har sett på, er at forskning (Stewart, Danford, Richardson, & Pulignano, 2010) på lean i høyteknologiske og komplekse miljø, ikke kan vise til verken økt innflytelse, kontroll, autonomi eller delaktighet.

For det tredje er det en utfordring at mye forskning gjøres med utgangspunkt i engelsktalende land, som på mange måter er forskjellig fra den nordiske konteksten. Mikkelsen (2014a) viser at HRM praksiser i den nordiske konteksten i større grad er integrert i arbeidslivet og at bedrifter i mindre grad velger HRM-praksiser selektivt. Forskning (Macky & Boxall, 2007) peker på mulige 'broer' mellom HPWS, lean og bedrifter med nordiske tradisjoner. Dette trenger mer forskning også som grunnlag for å svare på samsvar mellom lean og HRM, jfr. forrige punkt.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Visjon og verdigrunnlag for Tine

”Felles verdier og etiske retningslinjer skal kjennetegne TINE, både internt og eksternt. Både i omgang med hverandre som kolleger og i møte med omverdenen skal verdiene prege samhandlingen.

Våre atferdsverdier er tuftet på samvirkeprinsippene. TINEs verdier er sentrale i å bygge en sunn og trygg bedriftskultur. TINE må innstå for verdier og etiske normer som er akseptert i samfunnet. I tilknytning til dette har TINE utarbeidet etiske retningslinjer, retningslinjer og ruTiner knyttet til helse, miljø og sikkerhet, ekstern samhandling og adferd overfor omverdenen. Våre verdier er:

- Bygger tillit
- Skaper muligheter
- Tar helhetsansvar
- Oppnår resultater

Verdiene er styrende for forholdet til kolleger, naturen og samarbeidspartnere. Verdiene og bevisstheten om etiske retningslinjer skal være en ryggmargsrefleks der vi vurderer om våre beslutninger og handlingen vil styrke eller svekke TINEs omdømme.

TINE skal kontinuerlig arbeide for bedr HMS (helse, miljø og sikkerhet) og skal ha et inkluderende arbeidsmiljø (IA-bedrift). Arbeidsmiljøet skal preges av likeverd, åpenhet og toleranse. TINE aksepterer ingen form for trakassering eller diskriminering på grunnlag av kjønn, religion, rase, nasjonal eller etnisk opprinnelse, kulturell bakgrunn, sosial tilhørighet, funksjonshemming, seksuell legning, sivilstand, alder eller politisk oppfatning. TINE skal kjennetegnes ved like arbeidsmuligheter og rettferdig behandling.

Vår visjon: «Sammen skaper vi ekte matopplevelser folk vil ha»



## Referanser

- Allen, M. R., & Wright, P. (2007). Strategic Management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of human resource management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*: Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J., & Clarc, D. N. (2007). *Ressource-based theory. Creating and sustaining competitive advatage*. . Oxford, Storbritania.: Oxford University Press.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative REsearch Methods for the Social Sciencees*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bonavia, T., & Marin-Garcia, J. A. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 923-938. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437721111181679>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125. doi: 10.1080/09585190110068331
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bradley, J. R., & Willett, J. (2004). Cornell students participate in Lord Corporation's Kaizen projects. *Interfaces*, 34(6), 451-459.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi & finans*, 22 E(02).
- Buller, P. F., & McEnvou, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 13.

- Chan, F., Lau, H., Ip, R., Chan, H., & Kong, S. (2005). Implementation of total productive maintenance: a case study. *International Journal of Production Economics*, 95(1), 71-94.
- Dankbaar, B. (1997). Lean production: Denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design? *Human Relations*, 50(5), 567-583.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy. Process, content, context*. Hampshire. UK: Cengage Learning EMEA.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105.
- Farris, J. A., Van Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. (2009). Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 117(1), 42-65. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.051>
- Forza, C. (1996). Work organization in lean production and traditional plants What are the differences? *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 42-62.
- Godard, J. A. (2004). Critical Assessment of the high performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 29.
- Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 133-148.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bonavia, T., & Marin-Garcia, J. A. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 923-938. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437721111181679>
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106. doi: 10.1080/09585190110067837
- Katzenbach, J. R. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*: Harvard Business Press.
- NOU 2010:1. (2010). *Norske Offentlige Utredninger: Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organization: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Stewart, P., Danford, A., Richardson, M., & Pulignano, V. (2010). Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy. *Employee Relations*, 32(6), 606-624. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01425451011083654>
- Womac, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. New York: Free Press.

- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Nr. 1.
- Haakenstad, S. Q., & Uleberg, M. G. (2012). Bruk av lean for å øke gjennomsiktighet og involvering hos byggelementavdelingen ved Ugland Industrier AS.
- Huber, V. L., & Brown, K. A. (1991). Human resource issues in cellular manufacturing: A sociotechnical analysis. *Journal of Operations Management*, 10(1), 138-159.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tuft, P. A. (2009). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2.utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, S. T., & Mikkelsen, A. (2014). Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116.
- Katzenbach, J. R. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*: Harvard Business Press.
- Keating, E., Oliva, R., Repenning, N., Rockart, S., & Serman, J. (1999). Overcoming the improvement paradox. *European Management Journal*, 17(2), 120-134.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*: University of Chicago Press.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laudal, T., & Mikkelsen, A. (2014). Hva er strategisk human resource management? In T. Laudal & A. Mikkelsen (Eds.), *Strategisk HRM* (Vol. 1, pp. 27- 68). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lawler, E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management*, 44(2), 165-169.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lowe, J., Deibridge, R., & Oliver, N. (1997). High-Performance Manufacturing: Evidence From the Automotive Components Industry. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 18(5), 783.

- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. doi: 10.1080/09585190601178745
- Mikkelsen, A. (2014a). Finnes en beste praksis innenfor HRM? In T. Laudal & A. Mikkelsen (Eds.), *Strategisk HRM* (Vol. 1, pp. 106-153). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A. (2014b). Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign. In T. Laudal & A. Mikkelsen (Eds.), *Strategisk HRM* (Vol. 2, pp. 111- 138). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in organizational behavior*, 19, 57-150.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Niepcel, W., & Molleman, E. (1998). Work design issues in lean production from a sociotechnical systems perspective: neo-Taylorism or the next step in sociotechnical design? *Human Relations*, 51(3), 259-287.
- Nordheim, E. (2013). Leans påvirkning av resultat. Stavanger: Norsk Hotellhøgskole, UiS.
- NOU 2010:1, *Norske Offentlige Utredninger: Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*: Oxford University Press.
- Parker, M., & Slaughter, J. (1988). *Choosing sides: Unions and the team concept*: South End Press Boston.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *Boston/Mass.*
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data*. London, California, New Dehli: Sage.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organization: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive (08963789)*, 1(3), 207-219. doi: 10.5465/AME.1987.4275740
- Stewart, P., Danford, A., Richardson, M., & Pulignano, V. (2010). Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy. *Employee Relations*, 32(6), 606-624. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01425451011083654>
- Storey, J., & Sisson, K. (2005). Performance-related pay. In G. Salaman, J. Storey & J. Billsberry (Eds.), *Strategic human resource management*. London: Sage.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x
- Trist, E. L. (1963). *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies: the loss, re-discovery & transformation of a work tradition*: Tavistock Publications.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. doi: 10.5465/AMR.1991.4278992
- Walton, R. E. (1999). From control to commitment in the workplace. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 1, 15.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. New York: Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world: [the story of lean production]*. New York, N.Y: HarperPerennial.

Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65(3), 294-301. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.006>

Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd. ed.). California: Sage.