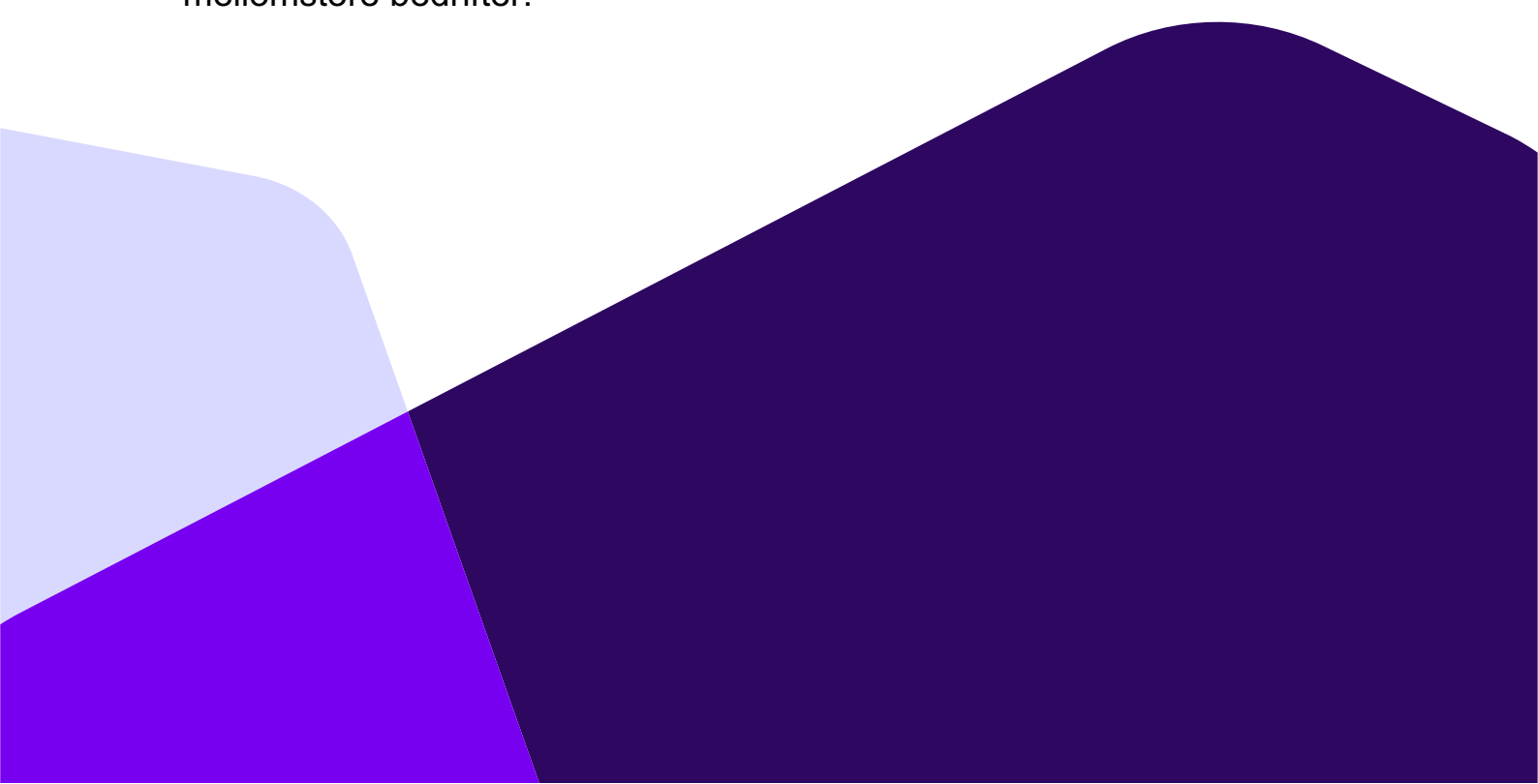


Bendik Kallåk Ringdal, 152442

# Strategisk HRM og verdiskapning, mulige relasjoner?

En kvalitativ studie av strategisk HRM og verdiskapning i små og mellomstore bedrifter.



**Universitetet i Sørøst-Norge**

Fakultet for Handelshøyskolen, Ringerike  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Postboks 4

3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Bendik Kallåk Ringdal

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Forord

Denne avhandlingen representerer avslutningen av min masterstudie innenfor økonomi og ledelse, med spesialiseringen strategi og ledelse – ved Universitetet i Sørøst-Norge sin handelshøyskole på Ringerike. Avhandlingen representerer mitt individuelle arbeid, og tilsvarer 30 studiepoeng.

Jeg ønsker først og fremst å uttrykke takknemlighet til min veileder, Ådne Erling Stafseth, for hans ypperlige veiledning og faglig støtte gjennom denne avhandlingen. Hans bidrag har vært avgjørende for å opprettholde en klar struktur i oppgaven, samtidig som han har beriket avhandlingen med verdifull innsikt innen strategisk HRM og verdiskaping. Jeg må også takke for hyppige tilbakemeldinger fra start til slutt.

Videre må jeg også takke intervjuobjektene som valgte å stille opp på min forespørsel, uten de ville det ikke vært mulig å skrive denne masteravhandlingen. Intervjuobjektene ble funnet ved råd fra Jan Ivar Fredriksen – jeg må derfor rette en takk mot han.

Som en avslutning vil jeg takke Universitetet i Sørøst-Norge for nyttige emner gjennom masterstudiene, dette har gitt meg kunnskap og erfaringer som vil hjelpe meg videre i arbeidslivet.

# Sammendrag

Ved å livnære seg på salg av varer eller tjenester, opplever man et dynamisk marked – hvor både interne og eksterne interessenter skal tilfredsstilles, og hvor teknologisk utvikling og omnikanal handel utgjør noen av de mange utfordringene virksomheter står overfor. Denne avhandlingen har som mål å undersøke mulige relasjoner strategisk HRM har til verdiskapning, i små og mellomstore bedrifter hvor ansatte påvirker verdiskapningen.

Tidligere forskning har belyst hvordan integrering av HRM-praksiser og HRM-politikk kan forbedre effektivitet og prestasjon. Nettopp denne forskningen har gjort at problemstillingen «*Strategisk HRM og verdiskapning, mulige relasjoner?*» ble dannet. For å besvare denne problemstillingen har det blitt formulert tre forskningsspørsmål - hvor disse tre forskningsspørsmålene undersøkte «relasjon mellom strategisk HRM og bedrifters ytelse og effektivitet?», «hvilken betydning har belønningssystemer for ytelse og verdiskapning?», og avslutningsvis «hvilken betydning har ansattes motivasjon for verdiskapning?».

For å besvare disse forskningsspørsmålene, og selve hovedproblemstillingen, er det gjennomført en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer. Respondentene er ansvarlige for strategiutforming i deres respektive små og mellomstore bedrifter, og deres erfaringer og opplevelser ble brukt til å danne en diskusjon opp mot eksisterende teorier og litteratur. Datainnsamlingen avdekket at spesielt opplevd lagfølelse og motivasjon er sentrale faktorer for verdiskapning. Eksisterende litteratur støttet de empiriske funnene ved at faktorene lagfølelse og motivasjon påvirker produktivitet og resultater.

Hovedfunnet i denne avhandlingen forklarer at det eksisterer en tydelig relasjon mellom strategisk HRM og verdiskapning, med grunnlag i respondentenes svar fra deres respektive virksomheter.

# Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Sammendrag</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1.0 Innledning</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 Tema   | 7         |
| 1.2 Struktur   | 8         |
| 1.3 Problemstilling  | 9         |
| 1.4 Avgrensning  | 10        |
| <b>2.0 Teori</b>   | <b>11</b> |
| 2.1 Innledning   | 11        |
| 2.2 Definerings av begreper                                    | 12        |
| 2.2.1 Begrepet «strategi»                                      | 12        |
| 2.2.2 Begrepet «strategisk HRM»                                | 13        |
| 2.2.3 Begrepet «strategiske beslutninger»                      | 13        |
| 2.2.4 Begrepet «personalstrategiske beslutninger»              | 13        |
| 2.2.5 Begrepet «motivasjon»                                    | 14        |
| 2.2.6 Begrepet «verdiskapning»                                 | 14        |
| 2.3 Strategi   | 14        |
| 2.3.1 Syn på strategi  | 15        |
| 2.3.2 Utforming av strategi                                    | 15        |
| 2.3.3 Strategisk HRM   | 19        |
| 2.3.4 HRM og organisatorisk effektivitet                       | 20        |
| 2.4 Verdiskapning  | 22        |
| 2.4.1 Verdikonfigurasjoner                                     | 22        |
| 2.4.2 Porter sin verdikjede                                    | 24        |
| 2.4.3 HRM og personalforvaltnings påvirkning for verdiskapning | 28        |
| 2.5 Avslutning   | 29        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>3.0</b> | <b>Metode</b>  | <b>31</b> |
| 3.1        | Innledning   | 31        |
| 3.2        | Forskningstilnærming   | 31        |
| 3.3        | Forskningsmetode   | 32        |
| 3.4        | Forskningsdesign   | 33        |
| 3.5        | Datainnsamling   | 34        |
| 3.5.1      | Intervjuer   | 34        |
| 3.5.2      | Fremgangsmåte  | 36        |
| 3.6        | Studiens kvalitet  | 37        |
| 3.6.1      | Relabilitet og validitet   | 37        |
| 3.6.2      | Etikk  | 38        |
| 3.7        | Oppsummering   | 39        |
| <b>4.0</b> | <b>Empiriske funn</b>  | <b>40</b> |
| 4.1        | Innledning   | 40        |
| 4.2        | Presentasjon av respondenter   | 40        |
| 4.3        | Svar fra respondenter  | 42        |
| 4.3.1      | Endring og utforming av strategi                                     | 42        |
| 4.3.2      | Lederstil og påvirkning  | 45        |
| 4.3.3      | Måling av ansatte sine ytelse  | 47        |
| 4.3.4      | Bruk av belønningsprogrammer   | 48        |
| 4.3.5      | Beviste HRM-tiltak i strategi  | 50        |
| 4.3.6      | HRM sin rolle for fremtidig konkurransefortrinn og verdiskapning     | 52        |
| 4.4        | Oppsummering   | 54        |
| <b>5.0</b> | <b>Diskusjon</b>   | <b>56</b> |
| 5.1        | Innledning   | 56        |
| 5.2        | Relasjon mellom strategisk HRM og bedrifters ytelse og effektivitet? | 56        |
| 5.2.1      | Strategisk HRM og ytelse   | 56        |
| 5.2.2      | Organisatorisk effektivitet  | 58        |
| 5.2.3      | Ytelse og effekt ved transaksjoner og margin                         | 59        |
| 5.2.4      | Avrunding  | 61        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.3 Hvilken betydning har belønningssystemer for ytelse og verdiskapning? | 61        |
| 5.3.1 Belønningssystemers betydning                                       | 61        |
| 5.3.2 Avrunding   | 64        |
| 5.4 Hvilken betydning har ansattes motivasjon for verdiskapning?          | 64        |
| 5.4.1 Motivasjon  | 64        |
| 5.4.2 Avrunding   | 67        |
| 5.5 Oppsummering  | 67        |
| <b>6.0 Konklusjon</b>   | <b>68</b> |
| <b>7.0 Avsluttende betraktninger</b>                                      | <b>70</b> |
| 7.1 Studiens implikasjoner  | 70        |
| 7.2 Studiens begrensninger  | 70        |
| 7.3 Videre forskning  | 71        |
| <b>Referanseliste</b>   | <b>73</b> |
| <b>Oversikt over tabeller og figurer</b>                                  | <b>78</b> |
| <b>Vedlegg</b>  | <b>79</b> |
| Vedlegg 1: Intervjuguide  | 79        |
| Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltagere                                | 80        |
| Vedlegg 3: Meldeskjema for behandling av persondata fra SIKT              | 81        |

# 1.0 Innledning

## 1.1 Tema

Denne avhandlingen har som formål å undersøke de mulige relasjonene mellom strategisk HRM og verdiskapning i små og mellomstore virksomheter. Årsaken for denne studien er en indre interesse for å optimalisere verdiskapning. Spesielt har Michael Porter (1985) verdikjedemodell mitt fokus, hvor jeg er spesielt opptatt av støtteaktiviteten personalforvaltning, som representerer et kritisk element i teorien. Min interesse for verdiskapning, og nysgjerrighet for Porter sine modeller har bygd seg opp ved fullførte emner på masterstudiet.

Da avhandlingen har som formål å undersøke mulige relasjoner mellom strategisk HRM og verdiskapning, jeg vil derfor nevne kort hva som menes innledningsvis. Ved små og mellomstore bedrifter menes det i henhold til NHO (2024) bedrifter med under 100 ansatte, i denne avhandlingen vil det være små og mellomstore bedrifter. Det finnes ikke en klar betydning for strategi, Porter på strategi som et sett av aktiviteter som differensierer seg fra konkurrenter, som vil føre til en verdifull posisjon (Porter, 2008, s. 89). Hvor Mintzberg på sin side forklarer strategi som «*A pattern in a stream of decisions*» - altså som et resultat av en rekke beslutninger (Mintzberg, 2007, s. 3). Strategisk HRM er å inkludere spesifikke HRM-aktiviteter i strategien, for å oppnå ønsket resultater for organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 37-38). Ved verdiskapning er det heller ikke et begrep med en entydig definisjon, men det kan forklares ved samspillet mellom forbruker og produsent (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 6). Enhver virksomhets strateger vil ha et mål om å utføre verdiskapende aktiviteter på et høyere nivå enn sine konkurrenter, og det handler da om å ta strategiske beslutninger rundt hvordan dette skal gjøres (Porter, 1996, s. 62) – derfor vil det undersøkes hvordan personalforvaltning kan bidra til dette.

Dagens marked kan beskrives som dynamisk og krevende, som fører til at virksomheter er avhengig av en bærekraftig verdiskapning ved å øke verdi man tilbyr kunder, aksjonærer, ansatte og andre essensielle interessenter. Måten man kan gjøre dette er som mangt, som for eksempel ved økt konkurransefortrinn, redusering av kostnader, effektivisering av eksisterende prosesser, innovasjon, personalforvaltning, differensiering og forbedrede

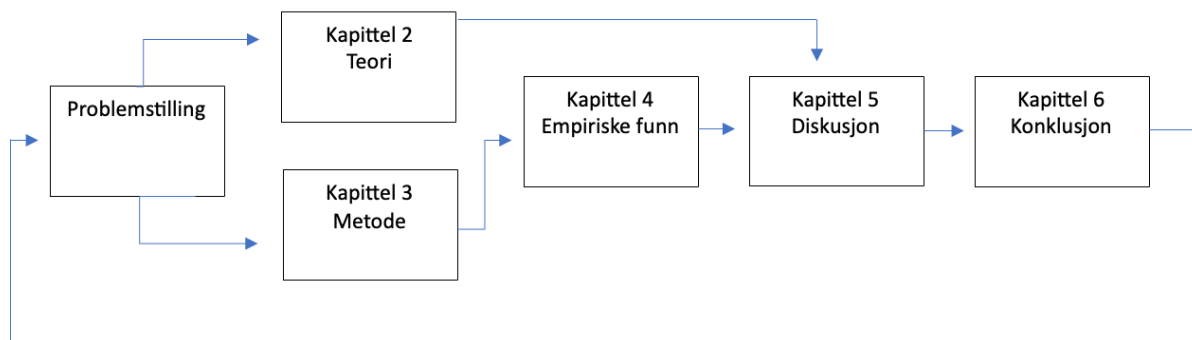


produkter. Dette er faktorer som man kan påvirke ved å inkludere HRM-aktiviteter i virksomheten, og jeg vil derfor undersøke strategisk HRM. Strategisk HRM blir synlig under støtteaktiviteten personalforvaltning i Porters verdikjede, som videre påvirker bedriftens andre primær- og støtteaktiviteter, og i mange bransjer kan dette utnyttes til å skape et konkurransefortrinn (Barnes, 2001, s. 55).

Det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven vil derfor være Porter sin verdikjede (1985), Porter sin femkraftsmodell (1996) og selvbestemmelsesteorien av Ryan & Deci (1985). Porter sin verdikjede vil gå inn på verdiskapning, Porter sin femkraftsmodell vil gå inn på strategi, til slutt vil selvbestemmelsesteorien si noe om utfall ved personalforvaltning.

## 1.2 Struktur

Avhandlingen er strukturert med nummererte kapitler og underkapitler. Jeg vil presentere en figur for hvordan strukturen på oppgaven er, og kapitlenes påvirkning på hverandre. Deretter vil jeg gi en kort beskrivelse av hvert kapittel.



Figur 1 - Struktur av avhandlingen.

Det første kapittelet er en innledning som inkluderer tema, struktur, problemstilling og avgrensning. Dette er et kapittel som er viktig for oversikten i de neste kapitlene, og det vil presenteres informasjon som blir starten på avhandlingens røde tråd.

Kapittel to vil bestå av en gjennomgang av tidligere litteratur på fagområdet, som videre vil defineres, drøftes og forklares. Dette kapittelet vil være svært viktig for diskusjonen som presenteres senere i avhandlingen

Deretter kommer kapittel tre, dette er metodekapittelet. Her vil jeg presentere og legge frem begrunnelser for valg rundt forskningsmetode, forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Jeg vil også forklare min intervjuguide, da denne er en sentral del av avhandlingen.

Så kommer kapittel fire, her vil en analyse av innsamlingen, samt resultat beskrives. Det vil bli presentert respondentenes svar, hvor interessante sitater presenteres. Dette kapittelet vil være essensielt for innholdet i kapittel fem.

Kapittel fem vil bestå av funnene fra de semistrukturelle intervjuene sammen med det teoretiske rammeverket. I dette kapittelet vil problemstillingen bli besvart, dette ved hjelp av nettopp teoretisk rammeverk og observasjoner ved de semistrukturelle intervjuene.

Deretter kapittel seks, her vil en konklusjon finne sted – dette vil foregå ved fremhevning av viktige funn som kan relateres til problemstillingen. Konklusjonen vil være kort og presis ettersom svaret på problemstillingen og analysen allerede er presentert i tidligere kapittel, hvor underbyggelse av konklusjon presenteres ved delkonklusjoner. Konklusjonen er basert på bakgrunn av respondentenes svar i deres respektive virksomheter.

Avslutningsvis er kapittel syv, som handler om avsluttende betraktninger rundt denne avhandlingen, hvor det vil bli presenter implikasjoner, begrensninger og videre forskning.

## 1.3 Problemstilling

Problemstillingen i denne avhandlingen er inspirert av tidligere forskning på temaet samt en dypfølt interesse for emnet. Ved å utforske eksisterende akademisk arbeid har jeg kommet frem til denne problemstillingen;

**«Strategisk HRM og verdiskapning, mulige relasjoner?»**

Denne problemstillingen vil bidra til valg av metode, datainnsamling, litteratursøk og ikke minst å holde en rød tråd i masteravhandlingen (Bell et al., 2022, s. 9). Min hensikt med denne avhandlingen er derfor å undersøke relasjoner mellom strategisk HRM og

verdiskapningen, hvor datainnsamlingen og eksisterende litteratur vil bidra til avsluttende konklusjon.

Først vil hvem som undersøkes presenteres, hva som undersøkes og hvordan det som undersøkes ser ut. Hvem som undersøkes i denne avhandlingen er bedrifter av små, mellomstor størrelse, som har ansatte som i stor grad kan påvirke verdiskapning. Det som blir undersøkt er strategisk HRM og hvordan dette påvirker verdiskapning. Dette vil undersøkes ved primær- og sekundærdata, fra henholdsvis intervjuer og eksisterende teorier – slik at jeg har best mulig grunnlag for å besvare forskningsspørsmålene som er satt (Saunders et al., 2019, s. 368).

Forskningsspørsmålene går som følgende;

- *Relasjon mellom strategisk HRM og bedrifters ytelse og effektivitet?*
- *Hvilken betydning har belønningssystemer for ytelse og verdiskapning?*
- *Hvilken betydning har ansattes motivasjon for verdiskapning?*

## 1.4 Avgrensning

- Virksomheter som undersøkes i denne avhandlingen vil være små og mellomstore virksomheter som er i stand til å tjene, eller spare penger ved hjelp av personalforvaltning.
- Strategiarbeidet til intervjuobjektene vil ikke vurderes, da det kun er med for å få en forståelse av hvordan strategisk HRM fungerer i praksis.
- Økt verdiskapning kan påvirkes av flere faktorer, men denne oppgaven vil i hovedsak se på eventuell verdiskapning ved HRM-tiltak.
- Videre definisjoner og avgrensninger av sentrale teorier og begreper vil bli presentert i teorikapittelet.

# 2.0 Teori

## 2.1 Innledning

Dette kapittelet i avhandlingen vil se på teorien bak min problemstilling. Det vil derfor bli en definering og gjennomgang av litteratur og begreper som kan brukes til å analysere funnene jeg har innhentet ved datainnsamlingen. Dette kapittelet kan derfor forklares som et teoretisk grunnlag og avgrensning for analysen som blir presentert senere i avhandlingen.

Det finnes studier som vil bidra til å belyse min problemstilling, som vil bidra til å tolke de empiriske funnene. Fagfeltet strategi, HRM og verdiskaping er noe forskere i lang tid har undersøkt. I denne avhandlingen vil det være hensiktsmessig å knytte sammen disse temaene, og finne teorier som kan tenkes å ha høy relevans for å undersøke mulige relasjoner.

Kjernebegreper i denne avhandlingen vil utvikle seg fra Porters verdikjede, hvor andre relevante teorier og modeller vil være sentralt for å utdype forståelsen av dette rammeverket. Ettersom fokuset ligger på strategisk HRM og verdiskaping, vil det være en særlig vektlegging på støtteaktiviteten personalforvaltning i Porters verdikjede. Innenfor denne aktiviteten vil nyere forskning og teorier knyttet til motivasjon og strategisk HRM være sentrale elementer for å forklare utfallene. Videre vil det være fordelaktig å inkludere en grundig diskusjon om hva strategi er, hvordan strategier utformes, ulike perspektiver på strategi, samt teorier om verdiskaping og verdikonfigurasjoner. Denne tilnærmingen sikrer en dypere forståelse av hvordan strategisk HRM kan bidra til organisasjonens overordnede mål og suksess.

Oppbygningen i dette kapittelet vil starte med definering av begreper som er relevant for avhandlingen, altså begreper innenfor strategi og verdiskaping. Videre vil disse temaene bli drøftet med teorier og modeller som vil styrke og avgrense denne oppgaven. Dette vil føre til en begrensning av temaet, samtidig som det fører til en god struktur et grunnlag for datainnsamling. Det siste kapittelet vil inneholde er en kort avslutning på kapittelet, dette for å gå gjennom hva som er inkludert, noe som blir gjort for å skape en struktur i oppgaven – samtidig som den vil bidra til å forklare det empiriske arbeidet.

## 2.2 Definerings av begreper

En definisjon av begreper vil føre til en begrensning av temaet, samtidig som det vil være forståelse for bruken av disse temaene senere i avhandlingen. Dette vil bli presentert i dette separate underkapittelet for å skape en bedre flyt på resten av teorikapittelet – slik at det ikke vil fremkomme definisjoner i hvert enkelt underkapittel.

### 2.2.1 Begrepet «strategi»

Strategi er et begrep som ikke har en entydig definisjon, noe som antageligvis kommer av at det blir brukt til så ulike formål. Spesielt to forskere har anerkjente definisjoner når det kommer til strategi – Henry Mintzberg og Michael E. Porter. Jeg vil derfor gå inn på deres definisjoner, samtidig som jeg vil gå inn på Richard P. Rumelt sin definisjon – da denne også kan sees på som relevant.

Mintzberg mener at strategi er et bredt begrep, og derfor krever flere definisjoner for en best mulig beskrivelse. Han beskriver strategi som «*Five Ps for strategy*» - *plans, ploy, patterns, positions og perspective*» (Mintzberg et al., 2005, s. 11). «Plans» refererer til å danne et handlingsløp for å bestå en situasjon tilfredsstillende. «Ploy» handler om den strategiske taktikken som kan kalles for en manøver i markedet for å overvinne motstandere. «Patterns» handler om at strategi er en konsistent rekke av handlinger – hvilke handlinger gjør virksomheten vellykket? Videre har vi «position», dette går ut på produktplassering på bestemte markeder. Avslutningsvis i denne modellen har vi «perspective» - dette er organisasjonens tankegang. Dette handler om bedriftens interne syn og kultur på de strategiske beslutningene (Mintzberg et al., 2020, kap. 1). Disse fem delene mener Mintzberg at definerer begrepet strategi på en mest mulig reflektert måte. Innledningsvis i oppgaven viste jeg til en annen definisjon Mintzberg presenterte – nemlig at strategien til et selskap vokser frem av en rekke beslutninger (Mintzberg, 2007, s. 3).

Videre til Porter sin definisjon av strategi, som er noe kortere. Porter definerer på denne måten «*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities*» (Porter, 1996, s. 43). Porter mener derfor at strategi handler om å differensiere aktivitetene sine fra sine konkurrenter. Videre har Porter laget en modell som hjelper

strategier å utføre aktivitetene bedre enn konkurrentene, nemlig «Porters five-forces» (Porter, 2008, s. 89).

Rumelt (1998, s. 2) ser på sin side strategi som «*strategy is a set of objectives, policies, and plans that, taken together, define the scope of the enterprise and its approach to survival and success*». Denne definisjonen går derfor på hvordan virksomheten vil gjennomføre sine mål og føle fremgang.

### **2.2.2 Begrepet «strategisk HRM»**

Strategi ble nettopp definert, og det vil være hensiktsmessig å dele opp begrepet ved å definere begrepet strategisk HRM. HRM kan defineres som de aktivitetene som har det formål å skape målrettede prestasjoner for ansatte og virksomheten (Mikkelsen & Laurdal, 2022, s. 31). Innenfor strategi så har vi noe som heter strategisk HRM, dette handler om spesifikke HRM-aktiviteter som hjelper bedriften til å nå sine mål, og videre skape konkurransefortrinn (Mikkelsen & Laurdal, 2022, s. 37-38).

### **2.2.3 Begrepet «strategiske beslutninger»**

I avsnitt 2.2.1 ble det presentert definisjoner på strategi, og nå vil strategiske beslutninger sin definisjon bli forklart. Til beslutninger så kan det vurderes som en spesifikk aktivitet som kommer på bakgrunn av vurdering av diverse alternativer mot en situasjon (Brunsson & Brunsson, 2015, s. 13). Av definisjonen til Mintzberg (2007, s. 3) ser vi at en strategi vokser frem på bakgrunn av en rekke beslutninger. Strategiske beslutninger kan derfor tolkes som langsiktige avgjørelser som er med på å påvirke retningen og strategien hos en virksomhet. Slike beslutninger kan bli tatt på alle nivåer i virksomheten, noe som blir forklart i utdypende i et senere delkapittel.

### **2.2.4 Begrepet «personalstrategiske beslutninger»**

Strategiske beslutninger har blitt forklart, som gjør at denne definisjonen vil bli bedre presentert. Personalstrategiske beslutninger er strategiske beslutninger som omhandler de

interne prosessene og aktivitetene i bedriften – og nærmere bestemt de ansatte. Personalstrategiske beslutninger vil bli drøftet i tråd med Porter sin verdikjede i et senere delkapittel.

### **2.2.5 Begrepet «motivasjon»**

Motivasjon er svært sentralt innenfor strategisk HRM og personalstrategi, og det vil derfor være hensiktsmessig å definere dette kort. Motivasjon handler om drivkraften et individ har for å utføre en eller flere oppgaver, ved biologiske-, psykologiske- og sosiale faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Motivasjon kan deles inn i indre- og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon menes det at individet gjør en oppgave fordi man er genuint interessert i å utføre oppgaven. Dette er en langsiktig, og svært effektiv form for motivasjon. Ytre motivasjon på sin side handler om utførelse av en oppgave basert på frykt, trusler eller ytre påvirkninger. Dette er en form for motivasjon som sees på som kortsiktig og lite bærekraftig (Gagne & Deci, 2005, s. 334-335).

### **2.2.6 Begrepet «verdiskapning»**

Når en strategi blir utformet i en virksomhet, vil verdiskapning være en viktig faktor. Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 6) definerer verdiskapning som et samspill mellom produsenten og forbrukeren. En annen måte å forklare verdiskapning på er ved den verdien en virksomhet leverer til kunder, aksjonærer, ansatte og diverse involverte interessenter. Det vil i et senere delkapittel bli beskrevet teorier, områder og metoder for å øke verdiskapningen.

## **2.3 Strategi**

Ved dette delkapittelet vil det bli presentert kjente forskere sitt syn på strategi, hvor det videre vil bli belyst på viktigheten og utforming av strategi. Videre vil kapittelet gå mer spesifikt inn på strategiske beslutninger og strategisk HRM, og hva dette bidrar til i form av positive og negative faktorer. Dette er gjort for å beskrive viktigheten av strategi i virksomheter, og hvordan de forskjellige aspektene påvirker hverandre.

### 2.3.1 Syn på strategi

#### Porter

Porter hevder at strategi handler om å utføre bedre aktiviteter enn konkurrentene, hvor man skaper verdi på dette. Disse aktivitetene som var bedre, skulle også implementeres sammen på en unik måte. Kombinasjonen av dette ville gi et varig konkurransefortrinn, som også vil være vanskeligere for konkurrenter å kopiere (Porter, 1996, s. 64-65). Videre hevder Porter at det å utføre samme aktiviteter som konkurrenter på en bedre måte er operativ effekt (Porter, 1996, s. 62).

#### Mintzberg

Under definisjon av Mintzberg presenterte jeg kort hans «5Ps of strategy». Mintzberg mente at hensikten med strategi er å utarbeide tiltak og valg for å nå et mål, konkurransefortrinn og utvikling. For å utforme denne strategi er det viktig å ha kunnskap om konteksten til selskapet (Mintzberg et al., 2003). Videre forklarer Mintzberg strategi som en virksomhetens personlighet.

### 2.3.2 Utforming av strategi

Det er presentert en definisjon på strategi i denne avhandlingen, fra flere forskjellige forskere. Nå vil jeg gå inn på det grunnleggende, og strategi sin rolle. Det første som vil gjøre er å presentere de mest utbredte synene på hva strategi har som oppgaver;

- Strategien kan sees på som langtidsretningen en bedrift har.
- Strategi handler om å skape et konkurransefortrinn
- Strategiske beslutninger for å tilpasse seg
- Skape verdi for kunder og interessenter

For å utarbeide en strategi vil det være viktig å utforme en plan, da dette gjør prosessen med strategiutforming mer strukturert og presis. Cory (2024, s. 4) presenterer modellen «The strategic Planning Process», som inneholder de viktigste punktene for å utforme en bærekraftig strategi. Det første steget handler om hensikten med strategien – og her vil det fokuseres på mål som ønskes å oppnå, og en langsiktig visjon. Det neste steget i modellen



handler om analyse, både internt og eksternt. Etter at man har sett på interne styrker og svakheter, og de eksterne truslene og mulighetene, vil man danne seg et bilde om bedriftens faktiske og mulige resultat. Modellens tredje steg går på å vurdere strategien på bedrifts- og forretningsnivå. Ofte handler dette om hvilken strategi man skal utføre for å skape en verdi, og hvilken måte man skal gjøre det på. Fjerde steget går på implementering av denne strategien, altså sette den til liv. Etter at dette er gjort er det femte steget måling og vurdering av utfallet strategien har, hvor man ser på hva som er oppnådd og prognoser. Det siste steget i prosessen handler om en kontroll – med deling av erfaringer av strategien. Dette steget vil være med på å påvirke det første steget som ble forklart i denne modellen (Cory, 2024, s. 3-4).

Under det andre steget i Cory sin modell fant vi analyse av det eksterne og interne. Denne fasen er svært viktig, da feil antagelser her kan føre til en strategi som er opprettet på falske premisser. Ofte ser vi at utforming av strategi kan skje ved enten «outside in» eller «inside out», som vil si at man bruker enten de ytre eller indre faktorene som utgangspunkt for å danne en strategi. Jeg vil nå gå inn på dette.

### **Porters five forces – outside in**

Porter presenterer en strategiutforming som forklares ved outside in, dette handler om å se på utsiden for å skape et konkurransefortrinn. For å bruke denne formen til strategiutforming er det viktig at virksomheten innehar gode dynamiske kapabiliteter – da man må ha kapabilitetene som kreves for å oppdage muligheter og trusler (Day, 2022, s. 2) Dynamiske kapabiliteter handler rett og slett om at virksomheten er kapabel til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, med å integrere og rekonfigurere interne og eksterne kompetanse (Teece et al., 1997, s. 515).

Å utforme strategi med et outside in perspektiv er noe som er svært utbredt, som nettopp ved Porter og hans femkraftsmodell. Dette handler om at aktivitetene som blir besluttet i strategiutformingen bør være forskjellige enn hva konkurrentene utfører, da dette bidrar til en verdifull posisjon. Videre må disse aktivitetene også kombineres på en optimal måte, som gjør det vanskelig for konkurrenter å kopiere – da dette bidrar til et varig konkurransefortrinn. For Porter er det nettopp posisjonen det essensielle ved strategi (Porter, 1996, s. 21). Ved den nevnte femkraftsmodell er hensikten at bedrifter kan bruke denne for å se muligheter på markedet før andre, og dermed skape verdi. Jeg vil derfor presentere denne modellen, hvor man får innblikk av hvordan en strategi blir lagt opp ved denne tilnærmingen.

Av navnet er det fem krefter Porter mener at kan bidra til å skape et konkurransefortrinn, konkurransefortrinn er absolutt avgjørende for verdiskapning. Hvor Porter (1985, s. 11) oppgir at man vil kunne skape konkurransefortrinn ved å håndtere de fem kreftene i femkraftsmodellen bedre enn sine konkurrenter. Kreftene er henholdsvis etableringstrussel, leverandørmakt, kunders forhandlingsmakt, substitutter og bransjens konkurransesituasjon. Ved å analysere disse fem kreftene vil man ha et bilde av hvordan de eksterne kreftene fungerer, denne kunnskapen er avgjørende for forbedring og opprettholde en verdifull strategisk drift (Porter, 2008, s. 80).

Etableringstrussel handler om trusselen om nye aktører i bransjen – som vil forsøke å ta over markedsandeler. Dette vil være med på å påvirke priser og kostnader, som vil være med å begrense marginen til en virksomhet. Det er spesielt trusselen om disse nye aktørene som påvirker, altså ikke om det faktisk skjer. En begrensende faktor for etableringer er inngangsbarrierer, hvor styrken på disse påvirker hvor sannsynlig det er at det kommer nye aktører på markedet. Disse barrierene er byttekostnader, kapitalkrav, distribusjonskanaler, lovverk, byttekostnader, og stordriftsfordeler ved tilbud og etterspørsel. En strategi eksisterende aktører på markedet kan bruke for å redusere risiko av nyetableringer er ved å redusere lønnsomheten på markedet, slik at det ikke vil være like fristende å etablere seg i det eksisterende markedet (Porter, 2008, 80-82).

Videre kommer leverandørmakt, leverandører kan påvirke kvalitet og priser på markedet. Hvilken grad leverandører har mulighet til å påvirke priser er begrenset ved faktorer som avhengighet, antall leverandører, byttekostnader, potensiell egen deltakelse på markedet og hvilken grad av differensierte produkter som leveres (Porter, 2008, s. 82-83).

Den neste kraften er kunders forhandlingsmakt. Kjøpere kan bidra til å redusere verdiskapning ved å presse priser og kreve mer tjenester i eksisterende tjenester. Her vil det faktisk om det er høyt tilbud eller høy etterspørsel bidra til forhandlingsmakten. Ved høyt tilbud vil prisene bli lavere eller tjenestene inkludere mer. Ved høy etterspørsel vil ikke kunder ha samme mulighet til å forhandle. Faktorer som grad av differensierte produkter, prisbevisste kjøpere og byttekostnader vil også påvirke forhandlingsmakten (Porter, 2008, s. 83).

Deretter kommer konkurransen fra substitutter – som handler om produkter eller tjenester som leverer samme verdi. Disse substituttene kan ha en annen form for konfigurasjoner,

men den vil fortsatt levere den samme nytten. Denne faktoren vil kunne skape en lavere margin på markedet, da denne trusselen kan være farlig for markedets levedyktighet (Porter, 2008, 85).

Den siste kraften er konkurransesituasjonen i bransjen. Rivalisering og konkurranse vil påvirke pris, produkter og tjenester. I hvilken grad denne konkurransen påvirker kan sees ved faktorer som aktørens størrelser, utgangsbarrierer, forpliktelser, kostnader og konkurrenters mål (Porter 2008, s. 85-86).

Som nevnt er dette en outside in tilnærming til strategi, hvor denne ser på hvordan man kan danne en konkurransedyktig strategi ved utgangspunkt i markedet. Strategi kan forklares ved interne og eksterne forhold, men i hvilken ende skal man starte å se på? Nøkkelen vil være å knytte de interne styrkene og svakhetene sammen med de eksterne mulighetene og truslene – og visa-versa. Ved outside in vil man se på de ytre kreftene først, hvor inside out tar utgangspunkt i de interne forholdene (Day, 2022, s. 3).

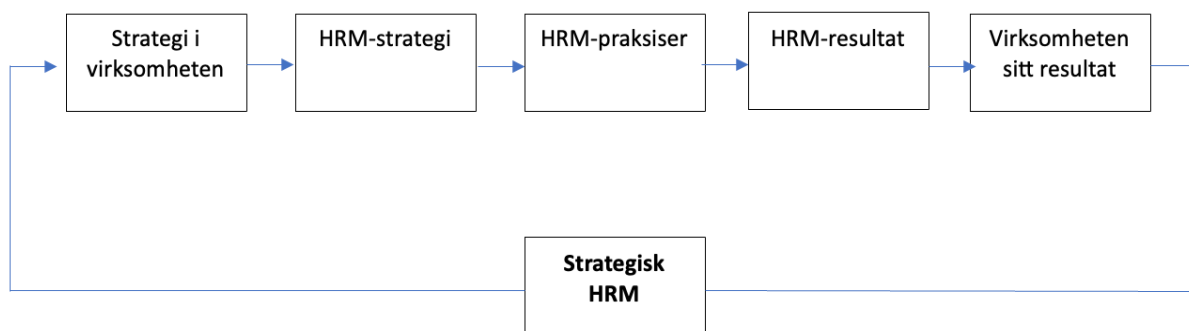
### **Ressursbasert – inside out**

Dette er en tilnærming som baserer seg på ressursene og kapabilitetene virksomheten innehar – og spille på dens styrker. Ved denne formen for strategisk utforming viktig at bedriftens ressurser er sjeldne og vanskelig å kopiere (Schmidt & Keil, 2013, s. 206). Tanken bak denne tilnærming er at bedriftens indre er den viktigste faktoren for å skape lønnsomhet, og man bør derfor bygge strategien rundt dette. Videre menes det at de strategiske kapabilitetene er mer stabile enn markedet – som kan beskrives som mer dynamiske kapabiliteter. Grant (1991, s. 115-116) gir et rammeverk på hvordan denne tilnærmingen foregår, og den går som følgende; Det første steget er virksomhetens ressurser, hva er styrkene og svakhetene? Steg to går på kapabiliteter, hvilke kapabiliteter utkonkurrerer de andre aktørene på markedet? Steg nummer tre går videre på å skape konkurransefortrinn på ressursene og kapabilitetene. Siste steg går på å velge den strategien som passer best med firmaets ressurser og kapabiliteter, i kombinasjon av de eksterne mulighetene (Grant, 1991, s. 115).

### 2.3.3 Strategisk HRM

Dette begrepet ble definert i delkapittel 2.2.2, og vil nå bli ytterligere forklart. Strategisk HRM, også kalt SHRM, fokuserer på å skape konkurransefortrinn og suksess ved å inkludere HRM i forretningsstrategien, og videre måler effekten av dette mot virksomhetens prestasjoner. Målet med dette er rett og slett at bidraget av HRM i strategien skal føre til verdiskapning, bedre resultater og implementering i strategien (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 38-39). Det vil også bidra med utvikling av strategi, hvor bruk av HRM gjennom ledelse av menneskelige ressurser er helt sentralt.

Strategisk HRM er derfor et utfall av virksomhetens strategi, HRM-strategi, HRM-praksiser, HRM-resultat og deretter virksomhetens resultat. I og med at både strategi og SHRM er definert, vil jeg kort utdype HRM-strategi, HRM-praksiser og HRM-resultat. HRM-strategi handler om hva virksomheten ønsker å nå. HRM-praksiser handler om de normale aktivitetene som forbindes med HR-avdelinger i virksomheter. HRM-resultat handler på sin side om resultatet av HRM-aktiviteter, som for eksempel motivasjon. HRM-aktivitet kan videre betegnes som aktiviteter som handler om ledelse av personal og organisasjonsarbeid (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 38-39). En illustrasjon av denne modellen vil presenteres for å redegjøre for dette avsnittet.



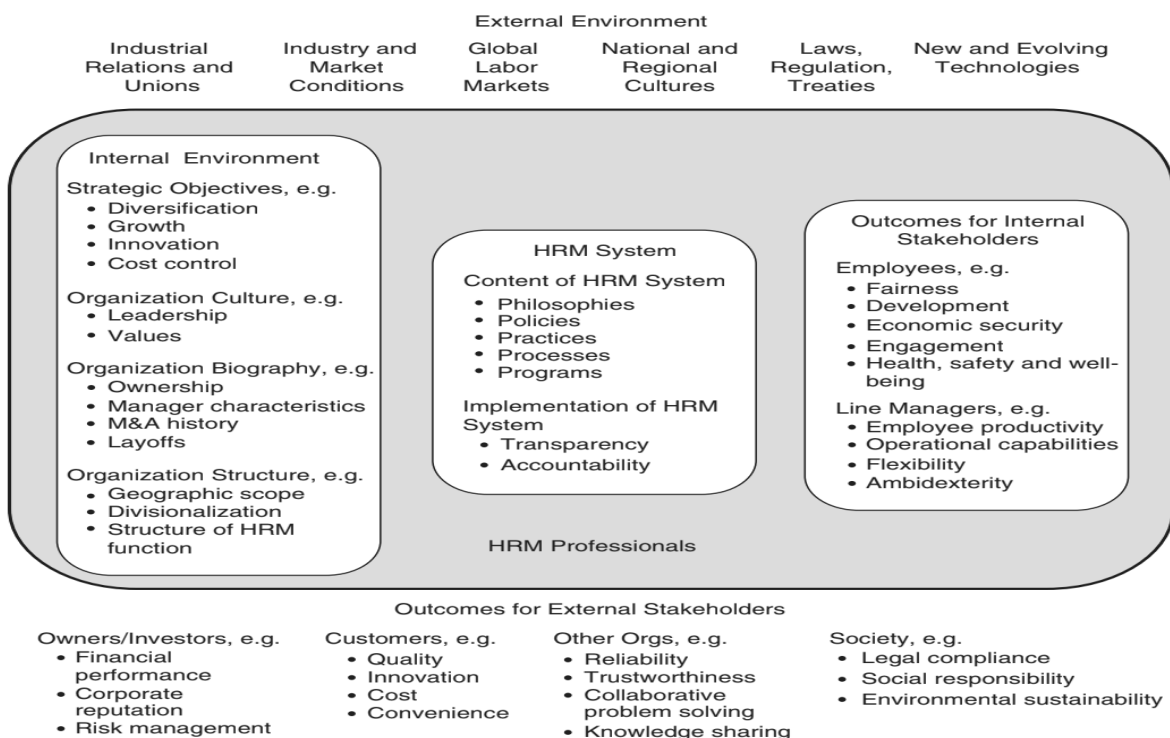
Figur 2 - Strategisk HRM påvirkning av finansielle resultater.

Det vil være mulig å måle hvordan HRM-praksiser påvirker resultatet ved økt motivasjon, evner og muligheter. Denne modellen heter AMO-modellen, og ser på hvordan disse tre dimensjonene påvirker de individuelle resultatene. Modellen påpeker at ved å optimalisere disse tre dimensjonene så vil organisasjonen ha større potensial for økt verdiskapning (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 141-142). Det vil senere i kapittelet komme en teori som understreker viktigheten og effekten med motivasjon, kompetanse og muligheter.

## 2.3.4 HRM og organisatorisk effektivitet

Bruk av HRM i forbindelse med organisatorisk effektivitet er noe som naturligvis har endret seg siden 1980-tallet hvor Porter presenterte sine modeller, dette på bakgrunn av diverse faktorer. Det som ikke har forandret seg er det prinsippet at HRM-aktiviteter er i sentralt ved strategi, kultur og bedrifters resultat. Ved tidligere HRM-modell ble strategien for konkurranse brukt som drivere ved beslutninger, hvor dagens modell er utviklet med faktorer som går på både bedriftens indre- og eksterne miljøer. Spesielt blir det trukket frem at den moderne modellen fokuserer på organisatorisk effekt ved både interessenter, og finansiell ytelse. Fokus er da både internt-, eksternt miljø, HRM-system og bedriftens interessenter. Hvor den gamle modellen på sin side fokuserte mest på finansiell ytelse i seg selv (Schuler & Jackson, 2014, s. 39-41).

Schuler og Jackson (2014, s. 40) presenterer en dynamisk modell for å vise til hvordan HRM påvirker organisasjonens effektivitet. Denne inkluderer eksternt- og internt miljø, HRM system, og avslutningsvis interne- og eksterne interessenter. det vil presenteres et utklipp av hvordan modellen ser ut, hvor det videre forklares hva denne modellen bidrar med.



Figur 3 - Schuler og Jackson (2014, s. 40) dynamiske rammeverk for HRM og organisasjoners effektivitet.

Ved det eksterne miljøet blir det presentert faktorer som vil påvirke hvordan HRM kan bidra til effektivitet, og det vil derfor være viktig å forstå og analysere disse faktorene. Faktorene som forklares er hovedsakelig teknologisk utvikling, globalt arbeidsmarked, markedsforhold, lovverk, geografiske forhold og industrielle forhold. Endringer innenfor disse faktorene vil påvirke bedrifters HRM og ikke minst organisatorisk effekt – en forståelse og utnyttelse av dette vil potensielt skape finansiell vekst (Schuler & Jackson, 2014, s. 39-40).

Videre til internt miljø – internt miljø vil i stor grad endres i tråd med det eksterne miljøet. Ved internt miljø er det hovedsakelig organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, strategi, HRM, ledelse, verdier, eierskap og historie. Disse faktorene bør være dynamiske for å kunne svare på de eksterne omgivelsene, slik at man har en langsiktig og bærekraftig drift – og ikke minst for å være konkurransedyktig. Interessenters forventninger, komplekse markeder, redusere kostnader med lik eller bedre kvalitet, HRM for individuelle og HRM støtte ved organisatoriske kapabiliteter er bare noen av de tingene man må fokusere på ved strategiarbeid. Det kan derfor forklares at det nå er viktigere å være effektiv, lære og dele kunnskap for konkurransefortrinn og overlevelse. Nettopp derfor vil det være svært viktig med et HRM-system for å oppdage og løse disse utfordringene (Schuler & Jackson, 2014, s. 41-42).

Så til HRM-system, dette handler om å dekke de grunnleggende 5P-er innenfor HRM – filosofi, prinsipper, praksiser, programmer og prosesser. Filosofi handler om de grunnleggende verdiene, altså hvordan man ønsker å forvalte personalet – åpent, autonomi, kontrollerende etc. Denne filosofien vil påvirke prinsippene, som handler om hvordan man planlegger rekruttering, ledelsesstil etc. Hvor praksiser handler om hvordan prinsippene blir utført i praksis. Programmer handler om de prinsippene og praksisene som gjør at man finner et problem. Hvor prosesser avslutningsvis handler om hvordan, og med hvem man gjennomfører disse elementene. Dette systemet hevder Schuler og Jackson at bør være transparent, hvor lederne har som oppdrag å implementere dette på en korrekt måte (Schuler & Jackson, 2014, s. 42).

Avslutningsvis har man de interne- og eksterne interessentene. I dagens modell vil det være viktig at man innfrir flere interessenter for organisatorisk effekt. Resultatene av organisasjonens HRM vil påvirke både interne- og eksterne interessenter – hvor målet er å innfri deres krav. Dette vil derfor være alt fra eiere, ansatte, kunder og til staten (Schuler & Jackson, 2014, s. 43).

## 2.4 Verdiskapning

Det ble i 2.2.6 presentert en definisjon og beskrivelse av hva som menes med verdiskapning. En kort presentasjon om hvilke verdikonfigurasjoner som finnes vil finne sted, samtidig som denne oppgaven hovedsakelig vil forklare verdiskapning gjennom en verdikjede.

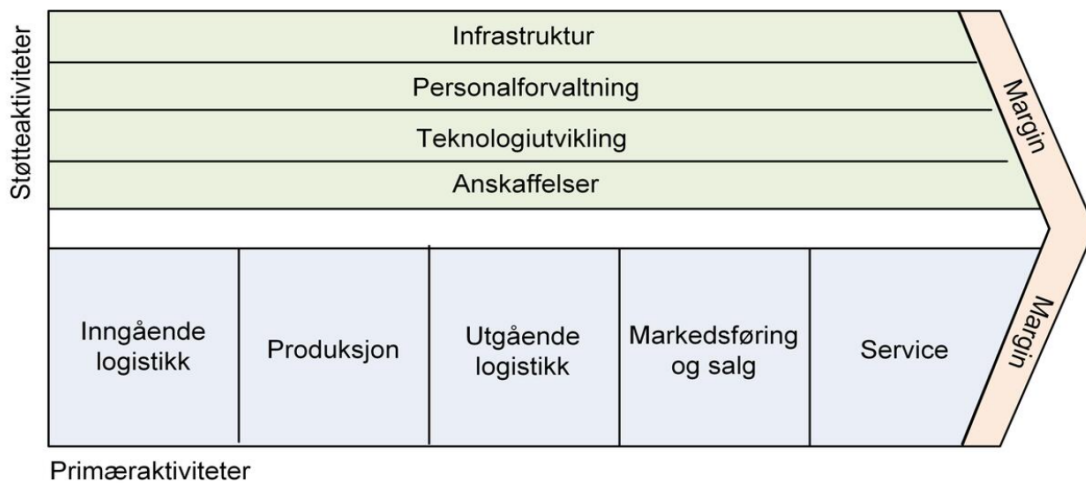
Verdikonfigurasjonene som presenteres kort inkluderer alle primær- og støtteaktiviteter, og årsaken til at alle blir presentert er fordi bedriftene jeg har undersøkt vil falle innenfor disse tre forskjellige verdikonfigurasjonene. Videre vil det i dette delkapittelet bli presentert Porter sin tilnærming til verdikjeden – hvor dens primær- og støtteaktiviteter beskrevet.

Støtteaktiviteten om personalforvaltning vil bli spesielt interessant for avhandlingen, og denne vil derfor forklares med andre relevante teorier etter denne innføringen. Valget av nettopp denne modellen er fordi den vil hjelpe til å svare på min problemstilling, da den fokuserer på hvordan verdi påvirkes – ved støtteaktiviteten personalforvaltning. Videre vil jeg gi et nyansert blikk ved å presentere enkelte begrensninger andre forskere har funnet ved denne modellen.

### 2.4.1 Verdikonfigurasjoner

#### Verdikjede

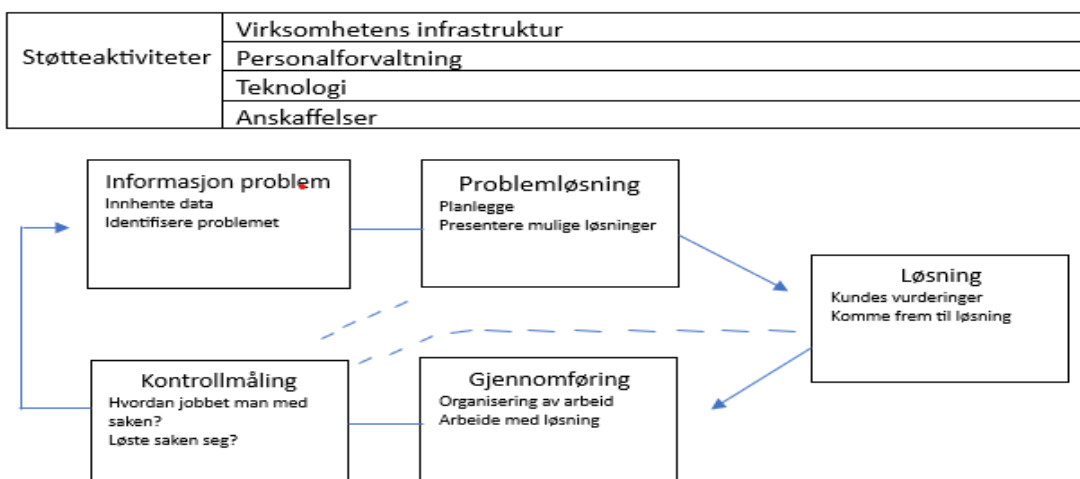
Dette vil være den verdikonfigurasjonen som vil være mest i fokus i denne delen, og den vil bli videre forklart ved Porters verdikjede i 2.4.2. Dette er en verdikonfigurasjon som går på verdiskapning i forbindelse med produksjon av varer. Hvordan produktet blir produsert fra innsatsfaktorer til selve sluttprodukt er essensielt, og dette består av mange aktiviteter på innsiden til bedriften (Stabell & Fjeldstad, 1998, s. 417-418). Denne verdikonfigurasjonen blir delt opp i primær- og støtteaktiviteter, som vil presenteres kort ved en visuell modell på neste side i avhandlingen. Hvor den videre bli presentert i dybden i avsnitt 2.4.2. Kostnadsdrivere i verdikjeden er skala ved enhetskostnader og produksjon, samt utnyttelsesgrad av kapasitet. Verdidrivere er ved verdisignaler og brukeres krav (Stabell & Fjeldstad, 1988, s. 419-420). Eksempel på en slik verdikonfigurasjon kan være varehandel.



Figur 4 - Porters verdikjede (Rolstadås, 2023).

## Verdiverksted

Denne formen for verdiskapning handler om å løse problemer for sine kunder, og man kan derfor se på kunnskap og kompetanse som en avgjørende faktor. Hvordan virksomheten og kunden samhandler er også essensielt, da det er viktig med en perfekt informasjonsflyt (Stabell & Fjeldstad, 1998, s. 420-424). Også denne verdikonfigurasjonen kan beskrives med primær- og støtteaktiviteter, som vil presenteres med en visuell modell. Tekstboksene i skjemaet vil være primæraktiviteter, modellen er en generell visning av verdiverksted. Kostnadsdrivere i en slik verdikonfigurasjon er konsekvenser for kunde, mens verdidrivere er erfaringer og kjennskap (Stabell & Fjeldstad, 1998, s. 426-427). Fler av representantene som blir undersøkt og presentert senere i oppgaven går under nettopp verdiverksted.

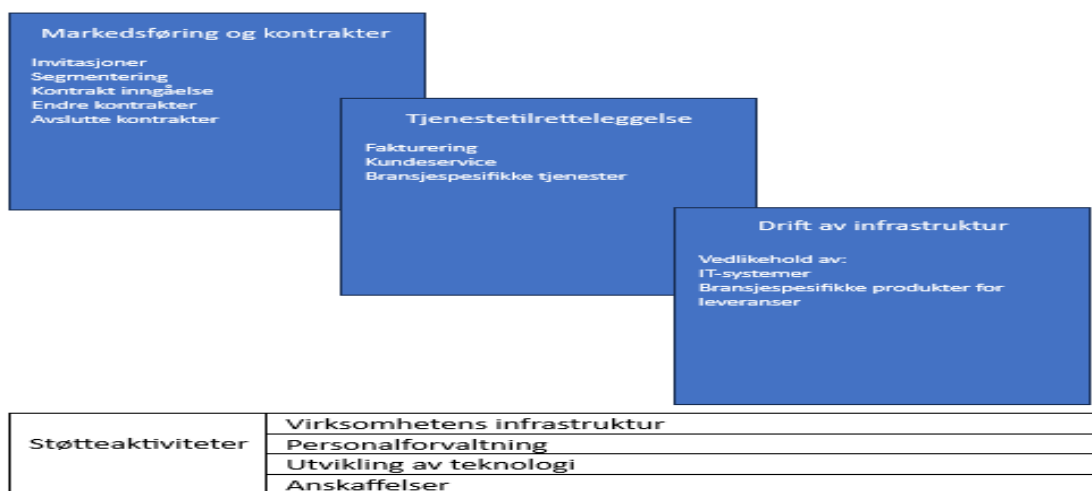


Figur 5 - Verdiverksted.



## Verdinettnettverk

Dette er en form for verdiskapning om handler om å koble sammen sine kunder med andre partier, det vil ofte være en avhengighet mellom partene. Ofte er det informasjon, tjenester og produkter som er i sentrum i denne formen for verdikonfigurasjon (Stabell & Fjeldstad, 1988, s. 427-430). Også denne aktiviteten har primær- og støtteaktiviteter, som vil presenteres kort med en visuell modell. Tekstboksene vil representere primæraktiviteter, og utgangspunktet i modellen er et verdinettnettverk på generell basis. Kostnadsdrivere er kapasitet og skala ved etableringer, mens verdidrivere er skala ved antall kunder, tilgjengelige tjenester og kapasitet (Stabell & Fjeldstad, 1988, s. 431-432). Eiendomsmeglerselskap kan være et eksempel for denne verdikonfigurasjonen, noe som to av respondentene som undersøkes faller innenfor.



Figur 6 - Verdinettnettverk.

### 2.4.2 Porter sin verdikjede

Verdikjeden ble kort forklart under 2.4.1, og vil nå bli fordypet – da denne er svært sentral i avhandlingen. Porter har laget denne verdikjeden som et hjelpemiddel for å se hvilke aktiviteter som påvirker verdiskapningen. Det handler da om å analysere primær- og støtteaktiviteter, slik at man kan gjøre endringer for å øke marginen og verdiskapningen. For å øke margin og verdiskapning vil man bruke modellen som et hjelpemiddel til å kutte kostnader, skape konkurransefortrinn og ikke minst øke omsetningen. Ved Mozota (1998, s. 27) får vi oppgitt at Porter hevdet at disse aktivitetene beskriver virksomhetens strategiske tilnærming, historie og struktur.

Modellen til Porter er sitert av et stort tall av forskere, og er en svært anerkjent modell. Strakova et al. (2021, s. 148) har forsket på denne modellen, og mener den er svært nyttig for å etablere en fungerende forretningsmodell. Også Mozota (1998) hevder at modellen er et nyttig verktøy, da hun brukte modellen til strukturering av strategi innenfor design bransjen. Hvor en rekke forskere også har kommet med fornyelser, og endringer mot sitt fagfelt, som for eksempel Koc & Bozdog (2017) – som bruker den i dagen innovasjonsprosess. Ved presentasjon av modellen vil det bli referert til forskere som har skrevet om denne modellen, da modellen er forklart og brukt av flere kjente forskere. Denne vil nå presenteres med to delkapitler, og avslutningsvis med litteratur som støtter og kritiserer verdikjeden.

### **Primæraktiviteter**

Primæraktiviteter beskrives ved fem aktiviteter, nemlig inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, markedsføring og salg, og til slutt service. Dette er de primære aktivitetene som genererer verdi, og en forklaring av hver og en av disse aktivitetene vil forekomme.

Inngående logistikk handler om en virksomhet sin distribusjon av materialer som trengs for produksjon av et produkt eller en tjeneste. Det som kan påvirke verdiskapningen ved denne aktiviteten er i prosessen ved anskaffelse av materiell, eller ved ankommende varer. Det vil si at de beslutningene som foretas for å kjøpe materiell, eller ved benyttet metodikk ved for eksempel varemottak, kan være med å påvirke hvor høy margin man får på selve sluttproduktet (Barnes, 2001, s. 53). Ved beslutninger vil valg rundt kvalitet, pris, mengde, miljø og tidsperspektiv påvirke margin.

Videre så kommer aktiviteten som går på produksjon. Dette er en prosess hvor innsatsmidlene som er innhentet blir til produkter. Krav til hvilken grad innsatsmidlene må omformes vil påvirke kostnader, som videre vil påvirke kostnader rundt utstyr, maskiner og lokaler (Barnes, 2001, s. 53).

Utgående logistikk vil være neste aktivitet etter produksjon. Denne logistikken handler om hvordan ferdige produkter kommer ut til kunder, og grad av integrasjon i virksomheten påvirker kostnader – selger man det selv, eller leveres det videre? Det vil derfor si at leveranse eller salg av produktet påvirker verdien i denne aktiviteten (Barnes, 2001, s. 54).

Aktiviteten markedsføring og salg er neste, som handler om å markedsføre produktet slik at det fører til transaksjoner. En god kundeanalyse som fører til en riktig segmentering er essensielt, hvor man videre finner riktig kanal å møte kunden (Barnes, 2001, s. 53-54). En presis segmentering vil føre til en høyere omsetning.

Den femte, og siste aktiviteten er da service. Service, eller «aftersales», handler om å veilede kunder til å få den verdien de er ute etter. Denne aktiviteten går derfor på kundestøtte, i form av reklamasjonstjenester og produkthjelp (Barnes, 2001, s. 54). En kunde som får mer verdi ut av produktet, er sannsynligvis en kunde som kommer tilbake for å foreta en transaksjon. Dette vil derfor være med på å påvirke merkeverdens styrke, noe som også spiller inn på verdiskapning.

### **Støtteaktiviteter**

Dette er aktiviteter som er svært viktig for å levere virksomhetens primæraktiviteter, og noe som bør være optimalisert. Porter beskriver disse aktivitetene ved infrastruktur, personalforvaltning, teknologiutvikling og anskaffelser (Barnes, 2001, s. 54). Av avhandlingens problemstilling så vil relasjonen mellom strategisk HRM og verdiskapning være sentral, og derfor vil spesielt støtteaktiviteten personalforvaltning være sentral.

Infrastruktur beskriver de helt elementære fundamentene i en bedrift, som for eksempel organisasjonskultur, styringssystemer, økonomi og rettslige restriksjoner. Dette er ting som er med på å påvirke bedriftens aktiviteter, hvor den videre påvirker hele verdileveransen (Barnes, 2001, s. 56). Ved planlegging og organisasjonskultur kan det tenkes at strategiske beslutninger er en del av denne aktiviteten, noe som påvirker bedriftens fremtid og utvikling (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, s. 17).

Deretter kommer støtteaktiviteten personalforvaltning, denne støtteaktiviteten vil som tidligere nevnt være svært sentral i avhandlingen. Denne aktiviteten inneholder rekruttering, opplæring, utvikling og ledelse. Også denne aktiviteten vil påvirke alle aktivitetene i verdikjeden, da fornøyde og motiverte ansatte ofte leverer bedre resultater (Deci et al., 2017, s. 17). Bruke nettopp disse ansatte til å oppnå et konkurransefortrinn vil være nøkkelen i de fleste bransjer (Barnes, 2001, s. 55). Denne støtteaktiviteten vil bli brukt til analysering av empiriske funn i diskusjonskapittelet.

Teknologisk utvikling er også helt essensielt for å kommunisere, forske og utvikle seg. Denne støtteaktiviteten påvirker hele verdikjeden, og er svært viktig for å være konkurransedyktige på markedet (Barnes, 2001, s. 55). Dagens dynamiske marked fører til at oppdatert kompetanse og god kommunikasjon er spesielt viktig. Derfor er denne teknologiske utviklingen i stor grad med på å påvirke bedrifter sine prosesser og produkter. Dynamiske kapabiliteter er derfor en viktig faktor – som betyr at bedriften kjenner igjen endringer, hvor de tar dette til seg og integrerer (Teece et al., 1997, s. 510). Disse kapabilitetene er noe som bør eksistere i den første støtteaktiviteten som ble presentert, nemlig infrastruktur.

Avslutningsvis presenteres støtteaktiviteten anskaffelser, altså innhenting av innsatsmaterialer og faktorer rundt dette. Dette kan beskrives som de anleggsmidlene og omløpsmidlene som bedriften er avhengig av. En sterk og bærekraftig innkjøpstrategi vil sannsynligvis føre til en høyere margin, da det kan bidra til reduserte kostnader (Barnes, 2001, s. 56). Beslutningen som blir tatt i denne støtteaktiviteten bør handle om å velge det alternativet som gir det beste resultatet. Det å fatte en beslutning basert på kunnskap om resultater og konsekvenser vil være fordelaktig, hvor også beslutningstaker og beslutningsregelen til virksomheten spiller inn. Dette er en form for rasjonell beslutningstaking (March & Heath, 1994).

### **Kritikk til verdikjeden**

Ved en anerkjent modell vil det alltid finnes kritikere, dette er viktig for å få et nyansert blikk. Det ble i 2.4.1 presentert tre forskjellige verdikonfigurasjoner – verdikjede, verdiverksted og verdinettverk. Verdiverksted og verdinettverk er to former for verdikonfigurasjoner som Stabell og Fjeldstad (1998) presenterte i et svar på verdikjeden. Dette ble presentert da de mente at verdikjeden ikke forklarte verdiskapningen til alle bedrifter på dagens marked. Årsaken til dette er at bedrifter henter inn verdi på forskjellige måter, og ikke kun ved produksjon av varer eller tjenester – ved for eksempel en advokat som løser et problem ved hjelp av kompetanse og kontakter.

Også Normann og Ramirez (1993, s. 68-69) bemerker seg at verdikjeden passet bedre før, da aktivitetene er ganske fryste. Den globale konkurransen og teknologiske utvinninger fører til at markedet er mer dynamisk, og fokuset bør heller gå på å skape verdi sammen med andre virksomheter. Verdi blir i større grad laget ved konfigurasjoner med andre aktører, hvor det tidligere var innenfor verdikjeden i en virksomhet hevder Normann og Ramirez (1993, s. 68-69).

Kritikk kommer også fra Feller et al. (2006), som mener at verdikjeden ser på skapning av verdi på en begrenset måte. Det er utallige faktorer som spiller inn på verdiskapning, og ikke kun de ni aktivitetene Porter presenterer. Videre poengterer Feller et al. (2006, s. 4-6) at det i dagens marked er hensiktsmessig å integrere verdikjeden med «demand chain», altså kunders behov. De mener derfor at verdikjeden har mange aspekter som er gode, men modellen bør integreres med et større fokus på kunder sitt behov for økt verdiskapning.

Kjernen i kritikken kan derfor forklares å handle om endringer som har skjedd siden modellen ble presentert i 1985. Markeder har endret seg, det er flere måter å skape verdi, konkurransen kan være global og ikke minst er personalforvaltning og HRM mye mer i dag enn hva det var.

### **2.4.3 HRM og personalforvaltnings påvirkning for verdiskapning**

#### **Selvbestemmelsesteorien**

Det ble i delkapittelet om strategisk HRM forklart viktigheten av motivasjon, evner og muligheter for å påvirke finansielt resultat. Kramar (2014, s. 1073) forklarer at gode effekter ved HRM styrker det sosiale og produktiviteten i en bedrift. Videre ble det i et delkapittel om verdiskapning presentert Porter sin verdikjede, forklart ved primær- og støtteaktiviteter. Kort forklart ble viktigheten med støtteaktiviteten personalforvaltning for økt verdi presentert. Spesielt i bedrifter hvor de ansatte har påvirkningskraft på resultatet, vil motivasjon være viktig. Derfor vil det bli presentert en modell som går på motivasjon, og hvordan denne påvirker resultater. Modellen som blir presentert er selvbestemmelsesteorien.

Selvbestemmelsesteorien blir ofte beskrevet som makroteori for motivasjonen til mennesket. Modellen viser hvordan man tilrettelegger for å skape motiverte ansatte, og hvilke gevinster dette har (Deci et al., 2017, s. 17). Kort forklart vil en motivert ansatt være mer produktiv enn en umotivert ansatt, og for å skape et konkurransefortrinn vil det være nødvendig med produktive ansatte. Selvbestemmelsen er en modell som vil bidra til en bærekraftig utvikling, med trygge og produktive arbeidsmiljøer. Deci et al. (1989, s. 585-589) beskriver at selvbestemmelsesteorien bidrar til høy jobbtrivsel, motivasjon, gode prestasjoner og høy livskvalitet. Denne teorien har tre psykologiske behov som skal oppfylles – autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Autonomi handler om vilje og mulighet til å ta egne valg i arbeidslivet, hvor avgjørelsen baserer seg på individets verdier og kompetanse. Legge til rette for nettopp autonomi vil være et virkemiddel for økt motivasjon, da de ansatte handler på den måten de selv tenker er hensiktsmessig (Gagne & Deci, 2005, s. 345). Ved Deci et al. (2017, s. 25) får vi også oppgitt at forskning sier at autonomi øker jobbtilfredshet og ikke minst resultater, en annen positiv side er at autonomi fører til bedre psykisk helse og lavere turnover.

Neste psykologiske behov er kompetanse, at de ansatte innehar den kompetansen som fører til opplevelse av mestring. Dette er essensielt for å gjøre kloke og reflekterte avgjørelser (Ryan & Deci, 2000, s. 72). Dette er også noe som er svært viktig å tilrettelegge til, slik at man kan operere med autonomistøttede miljøer.

Det siste psykologiske behovet er noe medfødt hos alle mennesker - tilhørighet. Tilhørighet er svært viktig, da dette påvirker individets velvære og samhold. Dette handler om å legge til rette for at individer føler seg sett, hørt og ikke minst respektert (Ryan & Deci, 2000, s. 74-75). Når et individ får oppfylt dette psykologiske behovet vil det føre til en økt effektivitet, som Gagne & Deci (2005, s. 337) viser til med sin forskning.

### **Mulige utfall ved svak personalforvaltning**

Selvbestemmelsesteorien er som nevnt en modell som bidrar til motiverte ansatte. Det vil derfor bli en kort redegjørelse for hva som kan skje ved personalforvaltning som ikke holder det nivået som kreves. Forskning viser at fravær av motivasjon og trivsel kan føre til en rekke negative konsekvenser for både de ansatte og virksomheter – som dårlige resultater, turnover og ikke minst en dårlig mental helse (Abbasi & Hollman, 2000, s. 338-339). Dette kan videre føre til kostnader for virksomheter – ved for eksempel sykmeldinger, ansettelsesprosesser og ved innleie av vikarer.

## **2.5 Avslutning**

Til å starte med ble diverse begreper som er relevante for avhandlingen definert, noe som er nødvendig for resten av avhandlingen. Videre ble disse begrepene forklart med teorier og modeller. Det er også presentert eventuell kritikk eller støtte til teoriene og modellene, slik at man får et nyansert syn. Essensen er å se på motivasjon som en brikke for verdiskapning ved utforming av strategi – hvor det derfor ble presentert teorier innenfor strategi, strategisk

HRM, verdiskapning og motivasjon. Det vil i kapittel fem presenteres et diskusjonskapittel, som vil koble sammen relevante funn fra datainnsamlingen, med teorien som er presentert i dette kapitlet.

# 3.0 Metode

## 3.1 Innledning

Dette kapittelet vil beskrive hvilken metode som ble valgt i denne masteravhandlingen. Foretrukket metode ble kvalitativ, hvor den videre kan beskrives som en induktiv forskningsmetode. Den empiriske dataen er hentet gjennom semistrukturerte intervjuer, med intervjuobjekter som er ansvarlig for utforming av strategi i sin virksomhet. Det intervjuobjektene videre hadde til felles er at de er ansatt i virksomheter av små og mellomstor størrelse. Videre opererer de fleste respondentene i forskjellige bransjer, hvor de ansatte har mulighet til å påvirke verdiskapning. Dette gjør at det kan ses nærmere på sammenhengen mellom teori og forskningen som er utført (Bell et al., 2022, s.362). Videre i dette kapittelet vil disse valgene bli begrunnet, med støtte av faglige begreper og relevant teori. Valgene som vil bli begrunnet er forskningstilnærming, forskningsmetode, forskningsdesign, datainnsamling og dataanalysering. Avslutningsvis presenteres en tabell som sammendrag av metodiske valg.

## 3.2 Forskningstilnærming

Når det blir snakket om forskningstilnærming vil valget ofte falle mellom induktiv-, deduktiv-, retroduktiv- og abduktiv tilnærming. Hovedsakelig vil valget i en kvalitativ oppgave være mellom induktiv- og deduktiv tilnærming. Induktiv teori går fra empiri til teori, mens deduktiv går fra teori til empiri – en såkalt hypotesetesting. Induktiv tilnærming vil la forskeren utforske sammenhenger i et fenomen fra respondentenes ståsted – hvor disse kan brukes mot teorier (Bell et al., 2022, s. 529). På bakgrunn av dette vil en induktiv tilnærming bli valgt, da hensikten med denne avhandlingen er å belyse en mulig relasjon med eksisterende litteratur og teorier.



## 3.3 Forskningsmetode

Ved valg av forskningsmetode er det viktig at valgt metode egner seg til den problemstillingen som er formulert. Det som velges mellom er hovedsakelig kvalitativ- eller kvantitativ metode, hvor begge har sine styrker og svakheter. En kombinasjon av disse metodene kan også benyttes, dette kalles for mixed method. Hvilken metode man velger bør vurderes i henhold til problemstilling, forskningsspørsmål, tid og ressurser.

Forskningsmetode kan derfor beskrives som en systematisk prosess, der man innhenter kunnskap for å besvare valgt problemstilling (Bell et al., 2022, s. 36-37). Jeg vil derfor gå innom kvalitativ- og kvantitativ metoden, slik at en begrunnelse av valgt metode blir bedre forklart.

Kvalitativ metode er den forskningsmetoden som blir brukt til å samle inn kvalitative data – nemlig tekst. Ofte vil man ha et mindre utvalg, hvor man innhenter meninger og erfaringer. Videre vil denne kvalitative dataen forklare et fenomen eller en sammenheng, man vil derfor kunne utforske komplekse temaer. Ved en kvalitativ tilnærming vil man få en kontekstuell tilnærming til disse fenomenene, samtidig vil dataene være mindre generaliserbare – da det ofte undersøkes respondenter sin opplevelse eller erfaring (Bell et al., 2022, s. 378-379). Kvalitativ metode vil i mindre grad være opptatt av å konstatere en årsakssammenheng, og har mulighet til å gå dypere inn i materien enn hva man har med store undersøkelser innenfor kvantitativ metode (Bell et al., 2022, s. 373-374).

Kvantitativ metode er på sin side opptatt av å teste teorien, og dette skal være målbart med tall. Metoden kan beskrives som en lineær serie av steg som går fra teori til konklusjon. Kvantitativ metode vil derfor si at noe skjer, hvor kvalitativ på sin side har fokus på hvorfor noe skjer (Bell et al., 2022, s. 378). En god kvantitativ undersøkelse har et stort utvalg respondenter, ved for eksempel meningsmålere og spørreundersøkelser. Dette store utvalget vil gjøre funn mer generaliserbart, noe som er en styrke med denne metoden. Samtidig vil det i mindre grad være mulig å gå i dybden på hvorfor respondentene svarer det de gjør, noe som gjør det vanskelig å undersøke underliggende faktorer.

Som tidligere nevnt er min problemstilling «*Strategisk HRM og verdiskapning, mulige relasjoner?*», som vil si at jeg skal se på sammenhengen i et fenomen, fremfor å bevise sammenhengen. Mitt valg falt derfor på kvalitativ, da jeg ønsker å innhente en

dybdeforståelse. Den kvalitative metoden gjør at avhandlingen i større grad får utforsket sammenhenger som ikke alltid vil være målbart med tall (Bell et al., 2022). Med det så vil denne masteravhandlingen ha mulighet til å bruke eksisterende teori og forskning for å analysere innhentet data. Kvalitative metoder vil være mer tidkrevende enn kvantitative, noe jeg kommer tilbake til i delkapittelet om datainnsamling og fremgangsmåte. Samtidig vil forskerens egne meninger og antagelser ha risiko for å påvirke analysen, noe som kan føre til et misvisende resultat (Dell et al., 2022, s. 378).

## 3.4 Forskningsdesign

Ettersom metodisk tilnærming er fastsatt, vil neste steg være valg av forskningsdesign. Dette handler om et rammeverk for hvordan problemstillingen og undersøkelsen henger sammen, med fokus på innhenting og analysing av data (Bell et al., 2022, s. 47). Avhandlingen fokuserer på mulige relasjoner mellom strategisk HRM og verdiskapning, og det vil da styrke oppgaven ved å hente inn erfaringer rundt dette fra personer som har praktisk erfaring rundt dette.

Forskningsdesign er ofte valget mellom eksperimentell, tverrsnitt studie, longitudinelt, casestudier og komparativt design. Det blir presentert svært kort hva de forskjellige står for i kvalitativ metode, slik at man får en forståelse for valget som blir gjort i denne delen av avhandlingen. Eksperimentelt design er en studie hvor det manipuleres en eller flere uavhengige variabler, for å finne årsakssammenhenger, denne er ofte best for kvantitativ metode. Videre kan tverrsnitt-studie forklares, innenfor kvalitativ metode er fokusgrupper mest relevant, som ser på et fenomen i en spesifikk hendelse. Longitudinell studie handler om etnografisk forskning over lang tid, der fokus er hvordan noe utvikler seg over tid. Casestudier er ofte et intervju som omhandler et fenomen, hvor man vil innhente detaljert informasjon. Avslutningsvis kan komparativt design forklares, dette handler om å identifisere likheter og forskjeller (Bell et al., 2022, s. 73).

Av avhandlingens problemstilling vil derfor casestudie finnes relevant, da formålet er å undersøke en sammenheng av et fenomen. Casestudier kan enten sette fokus på en, eller flere caser – hvor man kan undersøke individer, hendelser, beslutninger og ikke minst virksomheter. Videre vil man hente inn data ved observasjoner, intervjuer og dokumenter (Bell et al., 2022, s. 63-64). En annen positiv faktor ved casestudier er dens

tilpasningsdyktighet for å kombinere ulike type data. Videre så vil dette designet gi meg mulighet til å undersøke sammenhengen på en måte andre design ikke er like kvalifisert til.

Det er verdt å merke seg at det også er negative sider med dette designet, da det kan være vanskelig å generalisere funnene som blir innhentet, og sikre en ekstern validitet. På den andre siden er formålet med casestudier å forstå sammenhengen eller fenomenet som undersøkes. Tilbake til generaliserbarhet så vil det være vanskelig å generalisere funnet utover den spesifikke målgruppen som er undersøkt. Det vil også være en risiko for at forskeren kan påvirke utfallet med sin tette involvering, og potensielt subjektive oppfatninger. Videre er det svært tidkrevende å gjennomføre, transkribere og analysere dataen som man samler inn (Bell et al., 2022, s. 65-67). Det er derfor viktig med oppmerksomhet på disse fellene, slik at man opptrer forsvarlig ved forskning.

## 3.5 Datainnsamling

Nå er forskningstilnærming, forskningsmetode og forskningsdesign beskrevet og begrunnet – neste steg vil være datainnsamling. Valg av datainnsamlingsmetode vil kunne påvirke gyldigheten til studiet, og det er derfor svært viktig å velge denne metoden ut fra hvor godt problemstillingen og forskningsspørsmål i avhandlingen blir besvart (Bell et al., 2022, s.363-364). Først vil det i dette delkapittelet presentere en beskrivelse av intervjuer, videre vil fremgangsmåten beskrives i forbindelse med datainnsamlingen som ble foretatt i denne avhandlingen.

### 3.5.1 Intervjuer

Når det skal innhentes kvalitativ data er det vanlig å gjøre dette ved intervjuer eller observasjoner. Ved denne avhandlingen vil litteraturstudie og intervjuer være mest relevant. Årsaken til dette er at jeg ønsker å finne ut av intervjuobjektene erfaringer, samtidig forstå en mulig relasjon i min problemstilling (Bell et al., 2022, s. 378). Det vil da være tre aktuelle valg – strukturert intervju, semistrukturert intervju og ustrukturert intervju. En presentasjon av de tre intervjuformene blir presentert, slik at valget som blir tatt blir bedre forklart.

Strukturerte intervjuer vil følge intervjuguiden fra start til slutt, hvor man gjerne stiller alle deltakere de samme lukkede spørsmålene i samme rekkefølge. Styrken med dette er at dataen vil lettere kunne sammenlignes på tvers av deltakere, svakheten vil være at deltakerne ikke har mulighet til å reflektere rundt svarene – da spørsmålene er lukket (Bell et al., 2022, s. 210).

Ved semistrukturerte intervjuer vil også en intervjuguide følges, men her vil det være mulighet for tilleggsspørsmål og ytterligere refleksjon. Her vil hovedspørsmålene som blir stilt være de samme for alle respondenter, de vil være åpne, med rom for refleksjon. Det som vil være forskjell fra respondent til respondent er spørsmål for oppfølging – da dette vil være basert på respondenten sin refleksjon og erfaring (Bell et al., 2022, s. 428). Styrken med et slikt intervju er derfor at man får deltakernes subjektive erfaringer, svakheten er på sin side at det vil være forskjell på spørsmålene, og svarene vil være vanskeligere å standardiseres (Bell et al., 2022, s. 429).

Den tredje intervjuformen som beskrives er et ustrukturert intervju – hvor intervjuet ofte kan oppfattes som en samtale, snarere enn et intervju. Fremgangsmåten vil være å stille ett enkelt spørsmål, slik at man får en samtale rundt ønsket tema. Det vil derfor ikke være en intervjuguide, og intervjuer vil kun stille spørsmål når det kommer opp erfaringer som bør følges opp. Styrken med et slikt intervju vil være at det innhetes et bredt bilde av respondenten sin erfaring, og man vil derfor få innblikk i respondenten sine foreløpige forståelser (Bell et al., 2022, s. 428-429). Samtidig vil det være svært vanskelig å sammenligne intervjuer, da hele intervjuet baserer seg på respondentens svar.

På bakgrunn av drøfting i dette underkapittelet, kombinert med valgt forskningsmetode og forskningsdesign vil semistrukturerte intervjuer bli valgt. Dette vil føre til at intervjuobjektene reflekterer rundt svarene sine, samtidig som de gir deres tolkning av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46-47). En fordel med denne måten å intervjuer på er muligheten for å stille spørsmål for oppfølging, som igjen gjør det muligere å komme enda dypere i materien som undersøkes. Ser man på den andre siden vil slike intervjuer sjeldent bli helt like, da spørsmål for oppfølging baserer seg på intervjuobjektet sine egne erfaringer. Det er derfor viktig å huske at kvalitative intervjuer ikke er kvantitativ metode – det handler om å danne seg en forståelse av et fenomen, fremfor å måle eksakt lik data fra respondent til respondent (Bell et al., 2022, s. 429). Det er derfor vurdert svakheter og styrker med dette formatet, hvor semistrukturerte intervjuer ble funnet mest hensiktsmessig å benytte seg av.

### 3.5.2 Fremgangsmåte

Det første steget i prosessen med å hente inn data var å lese meg nøye opp på mitt tema, slik at jeg stilte adekvate og relevante spørsmål til min problemstilling – hvor jeg også hadde nok kompetanse til å stille utdypende spørsmål på respondentenes svar.

Videre i prosessen kommer opprettelse av intervjuguide (Vedlegg 1). Da denne ble laget hadde jeg en formening om følgende; intervjuguiden skulle hjelpe meg å komme inn på temaene i min problemstilling, den skulle inneholde spørsmål som gjorde det lettere å svare på avhandlingens forskningsspørsmål, alle respondenter skulle bli stilt alle spørsmålene fra intervjuguiden, den skulle være nøytral – ingen ledende spørsmål, og den skulle være godkjent i henhold til SIKT sine retningslinjer rundt oppbevaring av personopplysning (Bell et al., 2022, s. 430-431).

Da dette var gjort handlet det om å skaffe seg nok respondenter til å få en tilstrekkelig bredde av problemstillingen. Mitt mål var å ha 8 respondenter, men etter utallige forespørsler endte jeg på 7 – noe som bør være tilstrekkelig, da det antas at et større utvalg ikke ville endret resultatet. Måten jeg valgte å hente inn respondenter for intervju var ved hjemmesider til diverse næringsforeninger, hvor jeg fant bedrifter som falt innenfor mine seleksjonskriterier - nemlig små, mellomstore bedrifter med ansatte som kan påvirke verdiskapningen. Videre var det essensielt for meg at respondentene var ansvarlig for strategiutforming i bedriftene de tilhørte. Kontaktinfoen til de aktuelle bedriftene lå på disse nettsidene, hvor jeg sendte informasjonsskriv (Vedlegg 2) til et stort antall bedrifter innenfor selekteringskriteriene. De som ønsket å delta fikk tilsendt informasjon om hva som ligger i personalstrategi ved utforming av strategi, bekreftelse på deres anonymitet, meldeskjema fra SIKT (Vedlegg 3) og til slutt spørsmål om de kunne bekrefte at opptak av samtalen var ok. Deretter ble tidspunkt for telefonintervju planlagt, med et tidsestimat på 30-45 minutter per intervju. Intervjuenes faktiske lengde varierte veldig, da enkelte av respondentene hadde mer de ønsket å forklare enn andre.

Alle intervjuene startet med innledende spørsmål, som gikk på bransje, bedriften, kunder og intervjuobjekt sitt ansvarsområde og erfaring. Videre ble det spurt om spørsmål rundt personalforvaltning, HRM, motivasjon, personalstrategiske beslutninger og produktivitet. Alle deltakere svarte på spørsmålene fra intervjuguide, men spørsmålene ble stilt i forskjellig rekkefølge – ut fra hvordan intervjuet utartet seg med den enkelte. Da det er semistrukturelle

intervjuer ble det også stilt oppfølgingsspørsmål når det kom interessante svar for min problemstilling, disse spørsmålene varierte naturligvis fra respondent til respondent. Enkelte oppfølgingsspørsmål har blitt til ved erfaring i intervjuene.

Etter at intervjuet ble foretatt ble det transkribert til et eget dokument i tråd med retningslinjer til oppbevaring av persondata, hvor det videre ble anonymisert og avslutningsvis slettet. Transkribering handler om å skrive ned muntlig språk til skriftlig data i et dokument. Dette ble gjort ved å lytte til taleopptakene som ble tatt, hvor det ble notert inn i et dokument. Denne prosessen er ekstremt tidkrevende, men dette ble gjort for å sikre at all relevant informasjon blir med i avhandlingen. Dette vil også være med på å styrke gyldigheten til respondentenes svar. Før sortering og redusering av transkriberingen var det 58 sider med rådata, hvor svarene var merket med hvilken respondent. Videre i transkriberingen ble dataen redusert og sortert ved tema, all relevant data med sammenheng til problemstilling og litteratur lagt inn i et nytt dokument (Savin-Baden & Major, 2013, s. 419). Avslutningsvis ble både rådata og sortert data slettet – i tråd med SIKT sine krav og hva respondentene ble informert om.

## 3.6 Studiens kvalitet

Dette delkapittelet vil gå inn på studiens kvalitet, som vil forklares ved reliabilitet, validitet og etikk. I denne avhandlingen har det blitt presentert en nøye beskrivelse av metode, design og datainnhenting - slik at avhandlingens pålitelighet lettere kan vurderes i etterkant.

### 3.6.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler pålitelighet til forskningen, og hvorvidt tilsvarende forskning vil ha et gjenkjennbart resultat. Når vi snakker om pålitelighet handler det om at studie gir samme svar ved retesting. Reliabilitet kan videre deles opp i tre deler – stabilitet, intern reliabilitet og intervurdert reliabilitet. Dette handler henholdsvis om lite forskjell i svar over tid, konsistente målinger og at uavhengige observatører gir lignende tolkninger (Bell et al., 2022, s. 174-175). Det er verdt å merke seg at respondentenes markeder kan betegnes som dynamiske, og bruk av HRM endrer seg i tråd med utviklingen. Videre vil utførelse og involvering fra forsker være med på å påvirke resultatet. Ved en nøye gjennomgang av forskningsprosessen har

jeg forsøkt å tilfredsstillere denne faktoren – selv om reliabilitet vil være en viktigere faktor ved kvantitativ enn kvalitativ forskning.

Validitet er en beskrivelse av målestandard på datainnsamlingen, og omhandler funn. Dette handler om hvorvidt problemstillingen og forskningsspørsmålene blir besvart av forskningen – altså om det som skal måles blir målt. Hovedsakelig kan man se på intern- og ekstern validitet. Intern validitet ser på forskerens ferdigheter og gjennomføring av forskningen – kan vi være sikre på at det er den uavhengige variabelen som er ansvarlig for variasjonen? Ekstern validitet går på om funn kan generaliseres, og videre om det kan overføres til andre bransjer (Bell et al., 2022, s. 48-50). Til den interne validiteten så har ikke forsker erfaring med denne type forskning fra tidligere av, selv om all forskning er tatt med bakgrunn på pensum og diskusjoner med veileder. Videre består temaene som er undersøkt med mye tidligere forskning, slik at det vil være mulig å vurdere intern validitet. Et annet tiltak som er gjort er nøye transkribering fra opptak, og en god gjennomgang av teori. Videre var alt av intervjuer anonymt, noe som potensielt vil føre til en økt åpenhet. Det at intervjuobjektene har ført til et gjentakende funn er også verdt å nevne. Ut fra dette vil intern validitet antas å være tilfredsstillende. Målet med denne studien er hovedsakelig å finne relevante funn innenfor mitt tema, og om funnene kan være nyttig i forskning på andre temaer vil være tvilensomt. Spesielt da bruk av HRM i strategi endrer seg i tråd med bransjer, og ikke minst ved tidsspekteret og verdiskapende aktiviteter.

### **3.6.2 Etikk**

Når man skal forske er det essensielt å ta tilfredsstillende etiske valg, og ofte ser vi fra Diener og Crandall (1978) at dette blir gjort på fire områder. Disse valgene handler om hvorvidt det kan skade intervjuobjektet eller dens virksomhet, samtykke, påvirkning av privatlivet og bedrageri (Bell et al., 2022, s. 113). En etisk vurdering som ble gjort i denne avhandlingen var å sikre meg et meldeskjema fra SIKT, og følge deres retningslinjer. Dette førte til at jeg anonymiserte data, lagret det på en trygg plass og slettet det når forskningsperioden var over. Det har derfor vært et stort fokus på at ingen informasjon som kommer i denne oppgaven kan identifisere noen av intervjuobjektene – slik at det ikke gjør skade på deltakerne eller deres privatliv. Respondenter er informert om at bransje, erfaring og stillingstittel er det eneste som vil bli presentert.

Intervjuobjekter er informert om at deres samtykke og intervju kan trekkes dersom de ombestemmer seg underveis, noe ingen av deltakerne benyttet seg av. Respondentene fikk også tilsendt meldeskjema fra SIKT. Det ble innhentet skriftlig tillatelse på samtykke av deltakelse hos alle intervjuobjekter.

For å sikre at intervjuobjektene utsagn ikke ble endret på er transkriberingen gått gjennom to ganger før lydopptak ble slettet, slik at forskeren ikke har manipulert svarene som ble mottatt. Videre er det viktig at forsker fremstår objektiv, uten å påvirke hvilken retning deltakerne skal svare – noe forsker i denne avhandlingen har hatt stort fokus på.

### 3.7 Oppsummering

Det er nå presentert og begrunnet valgt metode, det er presentert flere metoder, slik at valget av metode vil være bedre begrunnet. Hovedoppgaven med valg av metode er å danne den metoden som passer best til problemstillingen i avhandlingen. Jeg vil derfor presentere en oppsummering av denne for orden skyld.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Forskningstilnærming</b> | Induktiv tilnærming                      |
| <b>Forskningsmetode</b>     | Kvalitativ metode                        |
| <b>Forskningsdesign</b>     | Casestudie                               |
| <b>Datainnsamling</b>       | Primærdata – Semistrukturerte intervjuer |

Tabell 1 - Sammendrag metode.



# 4.0 Empiriske funn

## 4.1 Innledning

Bakgrunn til datainnsamlingen er for å utforske mulige relasjoner mellom strategisk HRM og verdiskapning i små og mellomstore virksomheter, som livnærer seg av å levere verdi til kunder. Hovedsakelig vil det interessante være motivasjon. Jeg vil først presentere respondentene med de kjennetegnene som er lovlig i henhold til persondata. Videre vil kapitlet bestå av en presentasjon av relevante funn omdannet fra rådata som ble hentet inn ved datainnsamling, hvor relevante utsagn også blir presentert. Resultatene blir presentert systematisk ut ifra temaene i oppgaven, for å skape ett grunnlag for diskusjonskapitlet – der funn blir koblet mot litteratur. Det vil derfor kun være respondentenes syn som blir presentert i dette kapitlet.

Spørsmålene som ble stilt er presentert ved intervjuguiden (vedlegg 1), men som oppgitt i kapitlet om metode så vil dette utføres semistrukturert – som vil si at det er stilt et stort antall oppfølgingsspørsmål underveis. Oppfølgingsspørsmålene vil ikke være like i hvert intervju, men det er hentet inn data som går på områdene som det har vært hensiktsmessig å se dypere på hos samtlige respondenter.

## 4.2 Presentasjon av respondenter

Som nevnt i metodekapitlet er det intervjuet syv personer som jobber med strategiutforming i små, mellomstore virksomheter. Virksomhetene sin verdi skapes ved å selge enten tjenester eller produkter til sine kunder. Årsaken til presentasjon av respondentene er for kontrollering av personlige faktorer mot svarene. Informasjon blir presentert ved en tabell, hvor det inkluderer faktorer som stillingstittel, erfaring og bransje. Tabellen blir presentert på neste side;

| Respondent | Tittel                                      | Erfaring i stilling              | Bransje                          |
|------------|---|----------------------------------|----------------------------------|
| 1          | Eiendomsmegler<br>MNEF/Daglig leder         | 3 år                             | Eiendomsmegling                  |
| 2          | Daglig leder/eier                           | 9 år                             | Bilsalg                          |
| 3          | Chief Executive Officer                     | 9 år                             | Miljø og teknologi               |
| 4          | Store manager                               | 12 år                            | Varehandel, franchise            |
| 5          | Senior Associate                            | 5 år                             | Strategi og forretningsutvikling |
| 6          | Daglig leder                                | 6 år                             | IT og teknologi                  |
| 7          | Daglig leder/Eiendomsmegler<br>MNEF/Partner | 18 år (i forskjellige selskaper) | Eiendomsmegling                  |

Tabell 2 - Presentasjon av respondenter.

Av figuren så er det som tidligere nevnt syv respondenter, hvor erfaringen til minst- og mest rutinert har et spenn på 15 år. Videre ser vi at respondentene mellom disse respondentene har relativt lik erfaring i nåværende stilling, hvor gjennomsnittserfaringen ligger rett i underkant av 9 år. Det er verdt å merke seg at seks av syv respondenter er ledere i sin virksomhet, mens en av respondentene arbeider med strategi og forretningsutvikling som konsulent. En annen merknad er også respondent 7, som det av modellen vises en 18 års erfaring, denne erfaringen er i samme stilling, i forskjellige firmaer. Denne respondenten arbeider, og var med å starte kontoret vedkommende nå jobber på. Det kan derfor bekreftes at samtlige respondenter har erfaring, og jobber med utforming av strategi.

Av respondentene ser vi at det er varierende bransjer som opereres i, men likheten vil være at alle respondentene livnærer seg av å levere enten produkter eller tjenester til sine kunder. Videre vil alle respondentene ha budsjett de jobber innenfor, som i stor grad påvirker hvilke valg som blir tatt under støtteaktiviteten personalforvaltning i Porter sin verdikjede. Budsjett er derfor en svært påvirkende faktor for hvilke strategiske beslutninger som blir tatt ved henhold til hvilken grad HRM er inkludert og fokusområde i deres strategi. Det er også verdt

å nevne at enkelte av respondentene har en franchise ordning, hvor dem selv er ansvarlig for konkurranse- og personalstrategi.

Det vil være forskjellig kjennetegn på bransjenes markedsituasjon. Respondent to og fire oppgir at de er en del av et tøft marked, som av forskjellige grunner har ført til lavere etterspørsel eller pressede priser. Uten om disse to respondentene får vi vite at de fem resterende respondentene opererer i markeder hvor det er gode omstendigheter og utsikter. Det som er likt for alle respondentene er at de på tross av gode- eller dårlige markeder fortsatt har en lønnsom drift.

## 4.3 Svar fra respondenter

### 4.3.1 Endring og utforming av strategi

Respondentene har fått spørsmål om deres rolle ved strategiske beslutninger, og hvordan dette påvirket de ansatte sin motivasjon. Det var derfor naturlig å stille respondentene spørsmål om hvordan, og hvor ofte strategien blir vurdert. Hvordan prosessen med å utforme strategi er varierende, spesielt ved tidsperspektiver, deltakere og analyser. Kun en av respondentene var eier av firmaet – hvor de resterende seks måtte ta hensyn til viktige interessenter eller eiere.

**Respondent 1** hevder at de har en konkret plan på hvor ofte strategien blir vurdert, noe som oppgis å være hvert andre år. Dette ser de på med SWOT-analyse, det kommer i intervjuet frem at denne analysen blir brukt hvert andre år for å se på styrker, svakheter, muligheter og trusler – men at enkelte strategiske endringer har ført til at de ikke har hatt behov for en omfattende vurdering siden vedkommende startet i stillingen. Respondenten oppgir at de også følger med på markedet underveis, som forklart ved

*«Vi følger med på endringene i markedet, og er klare til å respondere dersom dynamikken i markedet endrer seg betydelig».*

Daglig leder vil sammen med partnere ha ansvaret for strategien på deres kontor.

**Respondent 2** oppgir at selskapet ikke har en spesifikk plan på vurdering av strategi. Videre oppgir respondenten at de opererer i et marked som er tøft for øyeblikket, som daglig leder oppgir at trender, prisvekst og rentehevinger er årsaken til. Det har i løpet av de siste årene blitt foretatt diverse strategiske endringer, som beskrevet ved

*«Utfordringene har krevd justeringer for å sikre drift og suksess. Vi har tilpasset våre operasjoner og salgsstrategier for å være mer konkurransedyktige».*

I bedriften så vil daglig leder/eier sammen med salgsledere utføre strategiske beslutninger.

**Respondent 3** oppgir at det er innført regelmessige møter hvor det blir gått gjennom leveransen mot kunder, dette gjør at respondenten får et innblikk av styrker og utfordringer i horisonten. Det blir derfor oppgitt at en evaluering av markeds kraft påvirker, og at strategi følger et regulatorisk rammeverk. Det er ikke tatt noen betydelige endringer i strategi de siste årene, da respondenten oppgir at det ikke har vært behov for dette. Videre oppgir respondenten at det er tatt strategiske korrigeringer i samråd med de ansatte

*«... de ansatte også i strategiske diskusjoner der deres meninger og syn blir adressert. Det gir alle en følelse av å være en del av samme lag, noe jeg tror bygger sterkere team».*

Videre brukes disse innspillene til korrigeringer, hvor respondenten, altså CEO, og ledergruppen har siste ord.

**Respondent 4** utfører strategiske endringer i tråd med trender og endringer i markedssituasjonen, respondenten oppgir at bransjen bedriften holder til gjør at de ikke har noe årlige for utforming av strategi. Det vil være ukentlig møter hvor salgsledere presenterer positive- og negative resultater ved definerte KPIer. Videre har endringer i markedet ført til en endring av verdileveranse, da det i større grad enn før blir sendt varer fra butikklageret ved netthandel. Dette har ført til at fordeling av ansatte har blitt endret merkbart, da flere velger netthandel og en hent i butikk løsning. Respondenten blir sitert på dette ved

*«... altså netthandel har ført til nødvendige endringer i arbeidsstaben, det er utrolig viktig at vi til enhver tid møter kundenes nye krav».*

Videre oppgir daglig leder at de har budsjetter som gjør at butikken i de siste årene har kuttet på arbeidsstaben, hvor de for øyeblikket forsøker å finne optimal arbeidsplan. Daglig leder vil i hovedsak være ansvarlig for implementering av strategi, hvor avdelingslederne vil bidra med sine perspektiver.

**Respondent 5** jobber som konsulent innenfor strategi- og forretningsutvikling, og vil derfor ha en annen form for innføring av strategi. Da respondenten ikke jobber på et kontor i en av de store byene vil derfor bransjen variere. Ekspertisen til respondenten er strategiske analyser, og i prosessen er det nettopp dette hun bidrar med. Dette gjelder alt fra markedsanalyser til interne egenskaper. Ved strategiutforming vil respondenten være en del av et team, som sammen gir kundene veiledning for endring av strategi.

**Respondent 6** hovedsakelig vil denne virksomheten ha en strategiplan som gjelder for tre år av gangen, men samtidig vil oppdragsmengde og markedet påvirke eventuelle strategiske beslutninger. Hvor analyseverktøyet ved utarbeidelse av strategiplan er oppgitt å være SWOT-analyse og «Porters five forces». Sist utarbeidet strategiplan ble utført for under ett år siden, hvor det ikke ble innført noen radikale endringer i strategi. Videre avholdes det ukentlig møter hvor salg og budsjett blir gått gjennom for å være bevist på endringer, muligheter og utfordringer – som vi får forklart ved dette sitatet

*«... vår plan er å holde ukentlige møter. Selv om vi ikke har gjort de store strategiske endringene bruker vi disse møtene til å vurdere om vi kan forbedre hverdagen til våre ansatte, og samtidig sikre at våre tjenester forblir oppdaterte».*

Både ukentlige møter med rapportering og utarbeidelse av strategiplan vil foregå mellom daglig leder, og bedriftens to partnere.

**Respondent 7** på deres side oppgir at nåværende strategiplan ble innført ved etablering av kontoret for to år siden, og planen er å evaluere kontinuerlig. Det vil derfor ikke være noe plan for å gjøre omfattende strategiendringer. Daglig leder ser på markedet ved endring av strategi, som blir forklart ved

*«Vi må vurdere vår ytre posisjonering og integrering av ny teknologi for å holde følge med utvikling i bransjen og kundenes forventninger».*

Det blir brukt et analyseverktøy for å se på hvordan bedriften gjør det, hvor dette forsøkes sammenlignet mot andre aktører på markedet. Daglig leder hevder at de har kjennskap til konkurrentenes svakheter, ved salgstall, og ved at de nylig har rekruttert meglere fra de fleste lokale meglerfirmaer. Rollen til respondenten er siste ord ved strategiske beslutninger, hvor det er en lav terskel for de ansatte å komme med forslag.

### 4.3.2 Lederstil og påvirkning

Respondentene reflekterte rundt betydning av deres lederstil, i forbindelse med påvirkningskraften på de ansatte. Det var her veldig like tanker om hva lederstil betyr, som jeg vil gå kort gjennom.

**Respondent 1** hevder at det er viktig med en åpen lederstil, med konstruktive og ærlige tilbakemeldinger. Hvor vedkommende siteres på ved følgende utsagn

*«Åpenhet skaper et miljø hvor alle føler seg verdsatt, og alles stemmer kan høres. Det er avgjørende at vi kommuniserer åpent og effektivt, slik at vi sammen kan løse utfordringer og utforske nye muligheter. Jeg oppmuntrer til dialog og feedback, fordi det styrker individuell og teamets ytelse, noe som er viktig for vårt resultat».*

**Respondent 2** kommenterer også viktigheten med en støttende og åpen lederstil, da de ser på dette som et av verktøyene for å få ansatte som lykkes. Videre ser respondenten på sin rolle som en form for tilrettelegger, slik at de ansatte i hovedsak skal fokusere på kjerneaktivitetene som er bilsalg – da respondenten siteres på

*«... tilrettelegge forholdene slik at teamet vårt kan fokusere på det de gjør best, å selge biler. Ledergruppen ønsker derfor å forenkle prosesser og ta seg av det administrative arbeidet».*

**Respondent 3** nevner at målet med deres lederstil er at den gjenspeiler at alle jobber med et felles mål. Åpenhet og kollektiv følelse er derfor det respondenten mener skaper effektive og motiverte ansatte, ved sitatet

*«Forhåpentligvis speiler lederstilen et bilde av at alle jobber mot et felles mål, som igjen leder til høyere motivasjon og verdiskaping».*

**Respondent 4** har fokus på åpenhet og lav terskel på kommunikasjon. Det er lagt opp til individuelle samtaler med de ansatte gjennom avdelingsledere, slik at de ansatte føler på et støttende og seriøst miljø. Samtalene vil gå på arbeidstrivsel, ønsker og opplæring eller påfylling av kunnskap. Respondenten oppgir at formålet er trygge, kunnskapsrike og fornøyde ansatte.

**Respondent 5** oppgir at ledelsesstil ikke har noen fasit, og det varierer fra bedrift til bedrift. Hovedpoenget med ledelsesstil i bedrifter som selger produkter hevder respondenten at handler om god kommunikasjon, motivasjon og trygghet – som vi ser ved følgende sitat

*«Effektiv ledelse i salgsorienterte bedrifter krever en balanse der ledere ikke bare kommuniserer mål og forventninger, men også inspirerer og motiverer ansatte til å nå disse målene. En tydelig lederstil bidrar til å danne forventninger og retning, mens åpen kommunikasjon sikrer at teamet føler seg verdsatt og forstått».*

**Respondent 6** legger i størst grad fokus på å lede ved eksempel. Daglig leder bidrar på prosjektene der det trengs, i lik linje som prosjektledere. Det er fokus på at de ansatte skal føle seg verdifulle, og ta egne avgjørelser i leveransen til sine kunder, noe vi ser av dette sitatet

*«... alle, inklusivt meg selv, trekker i samme retning for å nå våre mål. Jeg setter stor pris på medarbeidere som tar initiativ og avgjørelser, det viser både engasjement og kompetanse».*

**Respondent 7** oppgir at åpen dialog mellom kolleger, ledelse og medarbeidere er viktig – og noe som er fokus. Ledergruppen bidrar i daglige aktiviteter – med personaloppfølging, fagutvikling og ikke minst salg av eiendommer. Respondenten sier at formålet med dette er økt effektivitet og å vise at ledelsen ønsker å bidra på «gulvet» også.

### 4.3.3 Måling av ansatte sine ytelse

Respondentene ble alle spurt om individuelle målinger av ansatte, i denne sammenhengen ble ofte kollektiv måling også nevnt – der det kom frem at alle bedriftene også måler kollektivt. Det er verdt å nevne i bransjer hvor man livnærer seg av salg vil det antageligvis være vanligere å måle ytelse enn i andre bransjer, samtidig forsøkte jeg å få utsagn rundt årsak og hva dette bidrar med.

**Respondent 1** oppgir at individuell måling av de ansatte forekommer, men ikke kun i tall. Det er blitt satt KPI-er som er satt på kundetilfredshet, omsetning og antall salg. Respondenten forklarer det videre med

*«I vår organisasjon måler vi ansattes ytelse fordi det er avgjørende for både individuell og bedriftens suksess. Å måle prestasjoner gjennom salgsrekorder og andre nøkkelindikatorer hjelper oss å belønne de som bidrar. Noe som er nødvendig grunnet provisjonsmodellen vi bruker. Vi mener at det motiverer våre ansatte, og sikrer at vi opprettholder en konkurransepreget arbeidskultur. Ved å måle ytelse kan vi også identifisere områder for forbedring og utvikling».*

Daglig leder ser derfor på måling som en viktig faktor for motivasjon, intern konkurranse og rettferdighet.

**Respondent 2** oppgir at måling av ansatte hjelper til å identifisere områder for forbedring og utvikling. Samtidig får vi informasjon om at lønnen er i stor grad provisjonsbasert, så det vil være helt sentralt å måle resultatene til den ansatte for utbetaling av lønn.

**Respondent 3** oppgir at det ikke er ønskelig å måle de ansatte sin individuelle innsats, her er fokus på en kollektiv måling av bedriftens leveranse. Som kommer av sitatet

*«... ved å ha dette på et kollektivt nivå unngår man press på enkeltindivid samtidig som man øker følelsen av felleskap».*

Derfor ser man at respondenten ser på måling av enkeltindivider som å skape individualister og ikke et lag. Respondenten har oppgitt at lagfølelse er viktig i deres kultur.



**Respondent 4** oppgir at butikken måler både individuell og kollektive resultater, da dette er nødvendig for opplæring og provisjon. Markedet er svært presset, og butikken er avhengig av å ha ansatte som leverer gode resultater på jobb, derfor oppgir respondenten at oppgavene etter måling bidrar til økt produktivitet og bedre salg. Samtidig blir det kollektive resultatet målt mot budsjett.

**Respondent 5** forteller at det viktigste for dem er å måle kollektivt, da deres fokus er å skape økt verdi for bedriften som jobbes for. Det å måle den enkelte ansatte kan også være fornuftig oppgir respondenten, men hovedsakelig i bedrifter som har kjerneaktivitet ved salg. Formålet ved måling vil være å finne prosesser hvor det er forbedringspotensial, som respondenten forklarer ved følgende sitat

*«Vi legger naturligvis størst vekt på å måle virksomhetens prestasjon, dette gir oss innsikt for å komme med tiltak. Samtidig er det også viktig å anerkjenne at det bør måles individuell innsats i salgsorienterte virksomheter for å finne utviklingsområder».*

**Respondent 6** informerer om at de ikke måler individuelle prestasjoner. Bedriften måler ytelse i form av bedriftens resultat, altså hvor godt fellesskapet gjør det. Årsaken til dette hevder respondenten er økt lagfølelse.

**Respondent 7** sin bedrift måler individuell ytelse i form av individuell kvantitative data, men også kontorets resultat blir målt. Videre får vi oppgitt at årsaken med individuell måling er provisjonsmodellen og oppfølging. Ved provisjon handler dette om å betale den lønnen hver ansatt har krav på i henhold til betingelser i arbeidskontrakten. Den individuelle målingen vil også være til hjelp for salgslederen å for å hjelpe den enkelte ansatte med sine nedsider.

#### **4.3.4 Bruk av belønningsprogrammer**

Bruk av belønningssystem er også noe som var i fokus under intervjuene, med dens rettferdighet og formål. Her var det forskjellig syn fra bedrift til bedrift med tanke på preferanser.

**Respondent 1** mener at belønningsprogrammer er et viktig insentiv for at de ansatte gjør en bedre jobb, som tidligere nevnt. Lønnen er til de ansatte er i stor grad påvirket av provisjon

på salg av boliger. Bonussystemet er med å sikre at de ansatte til enhver tid ønsker å levere topp resultater, og blir videre vurdert som en faktor for motivasjon.

**Respondent 2** oppgir at de bruker bonusprogrammer, hovedsakelig individuell – men også med årsbonus som er basert på butikkens finansielle resultat mot budsjett. Bakgrunn til bonusprogrammene oppgis å være bransjestandard, og at dette må til for å tiltrekke seg de beste bilselgerne. Videre oppgis det at det er en vinn-vinn-situasjon for butikk og ansatt, ved sitatet

*«For butikken betyr det økt salg og fornøyde kunder, for de ansatte betyr det en mulighet til å øke sin egen lønn basert på innsats og prestasjon».*

**Respondent 3** informerer om et bonussystem som deles likt på alle ansatte, og at denne bonusen finner sted dersom selskapet når sine KPIer. Formålet med denne formen for bonussystem er at de ansatte skal dra i samme retning, og rettferdighet.

**Respondent 4** forteller om et mer omfattende bonussystem, som er basert på individuelle-, kollektive resultater og kundetilfredshet. Dette er et system som har blitt utviklet over tid, hvor det i større grad premierer kollektivt resultat nå, enn hva det gjorde tidligere. Formålet med denne bonusmodellen er å skape en prestasjonskultur, hvor man blir belønnet ut ifra prestasjoner.

**Respondent 5** oppgir at kollektiv bonus er det mest hensiktsmessige å implementere i bedriftene de hjelper med strategiske utfordringer. Kriterier for bonus blir tydelig kommunisert. Formålet er å øke prestasjoner.

**Respondent 6** forklarer at de deler ut en årsbonus dersom bedriften når målene som er satt. Dette er noe som blir gjort for å skape et lag, hvor dette også er med å gjøre de ansatte fornøyde. Hvor respondenten forklarer hvorfor de har valgt løsningen med å dele ut en kollektiv årsbonus med følgende sitat

*«Vi har en årsbonus som gis ut til alle ansatte når vi når budsjett, og dette blir så klart delt likt på alle. Poenget med dette er å legge til et ekstra insentiv for å nå budsjett, noe vi håper og tror er en av grunnene til at vi arbeider produktivt sammen som ett lag».*

**Respondent 7** forteller at belønningsprogrammet er et verktøy for å øke prestasjoner og kvaliteten hos de ansatte. Konkurransedyktige belønningsprogrammer og betingelser var en strategi for å tiltrekke seg de beste meglerne i byen ved oppstart, som blir forklart ved

*«For å tiltrekke oss de beste meglerne i området innførte vi attraktive bonusmodeller og konkurransedyktige betingelser».*

Dette er derfor noe de har gjort bevist, da ordningen har ført til en attraktiv arbeidsplass, hvor de også holder de ansatte motivert ved en prestasjonsbasert lønn.

#### **4.3.5 Beviste HRM-tiltak i strategi**

Det ble spurt om hva respondenten tenkte om personalstrategiske beslutninger, og påvirkning på verdiskapning og motivasjon. Det ble derfor fortalt om hvilke tiltak og aktiviteter de innfører for å holde ansatte motiverte, og hvordan beslutningene påvirker verdiskapning.

**Respondent 1** forteller at de har tatt tiltak som handler om å fokusere på utvikling, belønning, anerkjennelse, fleksibilitet og med team-building aktiviteter. Utvikling får vi oppgitt at handler om faglig påfyll, samtidig som det er muligheter til å arbeide seg oppover i systemet dersom man viser interesse, og har resultater. Anerkjennelse og belønning er tidligere nevnt, dette handler om provisjon, og kåringer som månedens ansatt og salgsrekorder. Flexibilitet handler om at de ansatte i stor grad bestemmer egen arbeidsdag, noe som varierer fra antall oppdrag bedriften har. Videre oppgir respondenten at det blir investert i en årlig weekend-tur, hvor det er fokus på aktiviteter for team-building.

**Respondent 2** oppgir også at bonusordningene er et sentralt tiltak som er implementert i strategien for effektive og motiverte ansatte. Opplæring og oppfølging på områdene hvor de ansatte har forbedringspotensial er et annet tiltak som blir nevnt.

**Respondent 3** forklarer at deres tiltak handler om å skape et sosialt miljø, fellesskap, kollektiv målsetting og bonusordninger. Dette er alle faktorer respondenten mener påvirker deres arbeidsmotivasjon, og oppgir viktigheten av dette med sitatet

*«Kvalitet og effektivitet er høyt korrelert med motiverte arbeidere. Et virkemiddel som er brukt for å holde motivasjonen oppe er bonusordninger. I tillegg tror jeg et godt sosialt miljø, og en følelse av fellesskap gir de ansatte høyere motivasjon. Derfor har vi jevnlig sosiale arrangementer for å bygge sterke team».*

**Respondent 4** sitt fokus går på belønningssystem i form av bonus, konkurranser og månedens ansatt. Dette er noe som respondenten oppgir at har en positiv effekt på både motivasjon og omsetning. Videre oppgir respondenten at i rekrutteringsfaser så ønsker de hovedsakelig å ansette studenter, for å skape et godt miljø innad i gruppen. Tiltakene de har gjort for å være attraktive er fleksible arbeidsplaner, slik at de ansatte for kombinert studier og jobb. Respondenten investerer i sosiale sammenkomster to ganger i året, hvor det også blir oppfordret til sammenkomster i regi av de ansatte. Et annet tiltak er at de ansatte kan ta avgjørelser på hvordan de selv ønsker å løse kunden, når det er snakk om summer som ikke er høye. Opplæring og oppfølging av ansatte er også et fokusområde.

**Respondent 5** fokuserer på det vedkommende ser på som simple tiltak – skape trivsel og et godt arbeidsmiljø. Dette gjøres ved fleksitid, velferdstiltak, team-building og kollektiv bonus. Ved de strategiske beslutningene rundt HRM oppgir respondenten at

*«Tiltakene er designet for å styrke ansattes engasjement og produktivitet, noe som direkte påvirker evnen til å levere og skape verdifulle tjenester til kunder».*

**Respondent 6** har innført tiltak som går på fornøye ansatte, frihet under ansvar, rekruttering, fleksibilitet og bonusordninger. Ved aktiviteter og turer som bygger lag og fornøye ansatte. Friheten under ansvar til å ta avgjørelser som påvirker kunden og egen bedrift. Ved rekruttering er det fokus på å rekruttere kompetente og motiverte ansatte, hvor konkurransedyktige betingelser og fleksibel arbeidsplass er faktorer. Det merkes spesielt en kommentar fra respondenten som går på tiltaket deres ved fleksibilitet

*«... frihet under ansvar er sentralt for oss, vi tilbyr fleksible arbeidstider og hjemmekontorordninger som støtter en balansert livsstil for våre ansatte. Vi ser at når vi gir våre teammedlemmer friheten til å styre sin egen arbeidshverdag, opplever vi en merkbar økning i engasjement og produktivitet».*

**Respondent 7** var svært opptatt av å rekruttere de beste eiendomsmeglerne i byen, dette var en beslutning som ble tatt for å ta markedsandeler med en gang, men samtidig for langsiktige resultater. De beste eiendomsmeglerne ble kapret ved gode betingelser. Dette fører til gode tall umiddelbart, samtidig som disse meglerne vil utvikle bedriftens eiendomsmeglerfullmektige, noe som er et strategisk valg. Disse betingelsene vil skape motivasjon og økt verdiskapning oppgir respondenten. Videre er utvikling viktig, hvor de ukentlig har salgstrening og kompetansepåfylling. Vi ser ved denne forklaringen hvorfor denne strategiske rekrutteringen skaper verdi for firmaet

«Med flere toppmeglere på laget får vi en unik mulighet for kompetanseoverføring og veiledning til våre eiendomsmeglerfullmektige, noe vi ser løfter lagets ferdigheter».

#### **4.3.6 HRM sin rolle for fremtidig konkurransefortrinn og verdiskapning**

Hva respondentene tenkte om rollen til personalstrategi og beslutninger rundt dette ble undersøkt. Dette ble gjort for å få et syn på hvordan respondentene ønsker å bruke personalet til å utvikle gode resultater i fremtiden, som er realistisk i henhold til deres budsjett.

**Respondent 1** oppgir at de ønsker å fokusere på områdene som allerede er presentert, og hevder disse områdene er aktuelle for dagens marked. Bedriften er lønnsom, men respondenten oppgir at de alltid ønsker å forbedre seg. De ansatte og teknologien er svært viktig for fremtidig verdiskapning hevder respondenten, ved sitatet

*«Vår erfaring viser at kombinasjonen av sultne og motiverte ansatte er en nøkkel for å bli valgt av kundene, sammen med våre tekniske analyseverktøy. I vår virksomhet, er, og vil dette være sentralt for fremtidig drift».*

**Respondent 2** forteller at deres rolle er å fortsette med å utvikle og motivere de ansatte – og fortsette med deres eksisterende HRM tiltak. Respondenten blir sitert på

*«(...) å investere i våre ansatte, investerer vi i firmaets fremtid. Dyktige og engasjerte medarbeidere er nøkkelen til å skape gode kundeopplevelser som dermed bidrar til vedvarende konkurransefortrinn».*

**Respondent 3** fokuserer også på at verdiskapningen fortsatt vil være påvirket av de ansatte, som vi ved sitatet

*«Fremtidig verdiskaping vil fortsatt baseres sterkt på de ansattes motivasjon, og evne til å levere god kvalitet. Vår jobb er å sørge for at fremtidige beslutninger legger til rette for at dette fortsatt skal være målet».*

Utvikling og motivasjon vil være fremtidig fokus i respondentens firma.

**Respondent 4** oppgir at de har personalundersøkelser som gjør det mulig å se hvordan deres resultater ved personalforvaltning går, da disse undersøkelsene handler om trivsel, motivasjon og arbeidskultur. Dette gjør at de vil ha rapporter som fungerer som veiledning for å engasjere sine medarbeidere i fremtiden, dersom nåværende tiltak ikke fungerer eller blir utdatert. Uten om dette oppgir respondenten at det er viktig å være klar over hvordan fraværende eller gode HRM-tiltak påvirker butikken, og at de vil fortsette å bruke ressurser på dette arbeidet. Dette kommer frem ved respondentens forklaring

*«Motivasjon og medarbeiderengasjement spiller en kritisk rolle i å øke vår effektivitet og kvalitet, som er viktig for å styrke vår posisjon i markedet og øke våre resultater».*

**Respondent 5** oppgir at HRM i fremtiden vil være viktig, eller viktigere enn det er nå, for salgsorienterte virksomheter. Konkurransen og usikre markeder gjør at de ansatte spiller en viktig rolle. Et kontinuerlig fokus og arbeid med å fortsette og forbedre tiltak ved personalforvaltning mener respondenten at vil skape konkurransefortrinn, hvor arbeidskultur og motivasjon er viktig.

**Respondent 6** forteller at det er viktig med kompetente og oppdaterte ansatte for å levere de teknologiske tjenestene og produktene. Det er i fremtiden viktig at de strategiske beslutningene som blir tatt ikke går ut over arbeidet med arbeidsglede, utvikling og motivasjon hos de ansatte. Videre blir det også oppgitt at respondenten er fornøyd med hvordan de inkluderer aktiviteter for å sørge for dette, men at det samtidig alltid blir sett etter forbedring – som forklart ser ved følgende sitat

*«Vi har en kultur hvor alle bidrar aktivt og deler kunnskap. Dette ønsker vi å fortsette med, samtidig som vi utforsker tiltak for å ytterligere motivere og øke kompetansen til de ansatte».*

**Respondent 7** oppgir at de i fremtiden vil fokusere på det samme som nå – ha de beste eiendomsmeglerne. Rekruttering, utvikling og motivasjon vil derfor spille en viktig rolle i HRM tiltak. Dette oppgis som nøkkelen til å tiltrekke seg kunder og levere sterke resultater.

## 4.4 Oppsummering

Ved funnene som ble presentert observeres både likheter, og ulikheter. Ved at alle bedriftene selger produkter eller tjenester til sine kunder, vil en fellesnevner være at de er avhengig av kompetente ansatte for å skape verdi. Flere av respondentene oppgir at deres budsjetter er stramme, men at HRM-aktiviteter fortsatt er en prioritet. Avslutningsvis vil det nå bli presentert et kortfattet sammendrag fra hvert avsnitt, hvor det blir presentert enkelte likheter og forskjeller.

Ved strategiarbeid observeres det et mønster av at strategiske endringer i større grad skjer ved tiden, fremfor store strategiske endringer ved en årlig plan. Bakgrunnen for disse endringene ser ut til å være basert på markedet og trender, og ikke ved interne faktorer. Videre observeres det at de fleste av respondentene utformer strategi sammen med ledere i bedriften, hvor enkelte av respondentene ønsker å inkludere de ansatte sine meninger før endringer blir tatt.

Det er undersøkt lederstil og dens påvirkning, hvor funnene er relativt like. Lederstilen er noe respondentene ser på som en sentral brikke for både motivasjon og bedriftens verdiskapning. Hovedsakelig er kommunikasjon og deltagelse noe respondentene mener er viktig å ha fokus på.

Det ble undersøkt måling av de ansatte, hvor det gjennom respondentene kom frem at måling av ansatte er noe som er viktig av årsaker som utvikling, motivasjon og skape verdi. Det var en variasjon av syn på kollektiv og individuell måling. Hvor enkelte respondentene brukte individuell måling til utvikling, konkurranse og anerkjennelse. På den andre siden ønsket fler av respondentene en kollektiv måling i større grad, dette for å skape et fellesskap fremfor individualister.

På bakgrunn av denne kollektive- eller individuelle målingen var det hensiktsmessig å se på belønningsprogrammer. Det var her både bonussystem som ble påvirket av individuelle resultater, og bonussystemer som utelukkende så på den kollektive oppnåelsen. Her ble valg av belønningsprogram ofte basert på bransjestandard, motivasjon eller kultur.

Videre var det hensiktsmessig å se på HRM-tiltak som ble innført, hvordan strategiske beslutninger påvirker ansatte sin motivasjon – og videre verdiskapningen til bedriftene. Det er verdt å merke seg at det er et stort fokus på å skape en kultur som er preget av sosiale sammenkomster og team-building. Ellers ser vi at tiltakene også går på fleksibilitet, motivasjon, kompetansepåfylling og belønninger.

Det var også relevant å se på perspektivet til respondentene ved HRM sin fremtidige rolle. Her var det ganske samstemte svar – de fleste var fornøyd med hvordan HRM ble benyttet i strategien for verdiskapning. Videre var flertallet av respondentene oppmerksomme på hvilken viktig rolle de ansatte spiller for å levere produktene eller tjenestene deres – og i den sammenhengen så vil dette være et fokusområde.



# 5.0 Diskusjon

## 5.1 Innledning

Dette kapitlet vil struktureres med de presenterte forskningsspørsmålene, slik at diskusjonen vil svare på avhandlingens problemstilling. Kapitlet vil inneholde en diskusjon av resultatene som ble presentert i kapittel fire, og ved teori som ble presentert i kapittel to. Dette kapitlet vil derfor fungere som et grunnlag for konklusjonen som blir presentert i kapittel seks. Det er verdt å merke seg at diskusjonen vil inneholde aktiviteter og praksiser som er innenfor støtteaktiviteten personalforvaltning, som kommer fra Porter (1985) sin verdikjede.

## 5.2 Relasjon mellom strategisk HRM og bedrifters ytelse og effektivitet?

### 5.2.1 Strategisk HRM og ytelse

I denne delen vil det bli undersøkt empiriske resultater og teori som går på eventuell relasjon mellom strategisk HRM og individuell ytelse – som igjen vil påvirke salgsorienterte bedrifters ytelse. En kjent modell man kan måle dette i er AMO-modellen, på norsk står «a» for evne, «m» for motivasjon og «o» for muligheten for å gjøre en god jobb (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 33). Det vil da bli sett på en organisasjon sin HRM ved arbeidspolitikk og praksis, og ansettelsespolitikk og praksis – og hvordan dette kan føre til evne, motivasjon og muligheter. Arbeidspolitikk handler om organisering av arbeidet, hvordan det er lagt opp til å reagere på endringer – rett og slett hvordan virksomheten faktisk er bygd opp. Ansettelsespolitikk på sin side handler om rekruttering, utvikling, ledelse, lønn etc. Med dette i bakhodet vil det nå bli belyst respondentenes svar fra sine respektive virksomheter, og hvordan dette kan påvirke ytelse og effektivitet.

## **Evner**

Først vil jeg undersøke respondentenes svar som kan relateres til evner i AMO-modellen. Det kommer frem at respondentene har høyt fokus på utvikling og kompetansepåfyll. Flertallet av respondentene oppgir at områder for utvikling og kompetansepåfyll er noe som blir funnet ved endringer på markedet, eller ved måling av de individuelle- og kollektive resultatene. Respondent 7 nevner også at de har, og har hatt fokus på å rekruttere de beste eiendomsmeglerne, som også er en form for et kompetansetiltak. Vi får ved Lai (2013) oppgitt at kompetanse er det som fører til at de ansatte kan utføre oppgaver i tråd med de kravene som blir satt. Samtidig oppgir Lai (2013) at det er viktig at kompetanseutviklingen ikke er tilfeldig, men at kompetansen gjør de ansatte rustet til å utføre oppgaver. En tilfeldig kompetanseutvikling kan oppleves som demotiverende og meningsløs – ved kompetanseutvikling basert på markedets krav og måling vil denne feilkilden elimineres.

Denne kompetansepåfyllingen og læringen vil også påvirke organisasjonens evne til å reagere på endringer i markedet. Respondentenes markeder kan beskrives som dynamiske – kundebehov endrer seg, trender, teknologi, kjøpekraft, lovverk og markedssituasjon er bare noen av faktorene som påvirker. Til forskjell fra Porter (2008) sine tanker om varige konkurransefortrinn ved femkraftsmodellen, vil det i disse markedene være vanskelig å skaffe et varig konkurransefortrinn – da dagens vellykkede tiltak ikke kan garantere suksess i morgen. Dette belyser viktigheten av respondentenes læring og kompetansepåfylling, da dette kan bidra til dynamiske kapabiliteter, og deres evne til å reagere og integrere endringer. Day (2022, s. 2) belyser denne viktigheten med dynamiske kapabiliteter for å reagere og oppfatte muligheter og trusler. Også Zahra et al. (2006) støtter dette ved deres forskning på viktigheten læring har for dynamiske kapabiliteter, og hvordan dette videre gir positive resultater i dynamiske markeder.

## **Motivasjon**

Videre er det en del som går på tilrettelegging for motivasjon. Vi ser at respondentene bruker både indre- og ytre motivasjonsfaktorer for å skape motiverte ansatte. Ved indre motivasjon hos respondentene oppdages tiltak som går på fleksibilitet, autonomi, team-building, kompetansepåfylling, utvikling og prestasjonssamtaler. Hvor ytre motivasjonsfaktorer går på belønningssystemer og gode lønssystemer. Bakgrunnen til disse tiltakene er som mangt – som blant annet tilrettelegge for motiverte ansatte, fornøyde ansatte, tilknyttede ansatte, økt engasjement og økt produktivitet. Både Deci et al. (2017, s. 17) og Kramar (2014, s. 1073) støtter opp under disse tiltakene, og hevder dette vil ha positiv effekt for henholdsvis

ansattes produktivitet og bedriftens produktivitet – dersom de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet tilfredsstilles. Dysvik og Kuvaas (2020) viser også til studie hvor de påviser at indre motivasjon ved opplevelse av autonomi påvirker jobbprestasjoner.

### **Muligheter til å delta**

Det siste elementet i AMO-modellen er muligheter til å delta. Vi ser fra enkelte av respondentene at de ønsker ansatte som er med å påvirke de strategiske endringene, og ta avgjørelser i prosjekter eller caser. Disse påvirkningene vil være med på å delta i oppnåelse av virksomhetens overordnede mål. Det er verdt å nevne at det ikke er et flertall av respondentene som har nevnt at dette er beskrivende for deres daglige drift. Ved Mikkelsen og Laudal (2022, s. 33-34) ser vi at muligheten til å delta kan føre til nye innovasjoner, perspektiver og økt motivasjon. Det kan også argumenteres for at dersom de ansatte har tilstrekkelig kompetanse for å ta egne valg i prosesser og oppgaver så vil en organisasjon kunne effektiviseres.

## **5.2.2 Organisatorisk effektivitet**

Bedrifters effektivitet vil i teorien påvirke en bedrifts verdiskapning, noe som skal bli undersøkt i lys av organisatorisk effektivitet i dette delkapittelet. Når det skal dannes en effektiv forretningsmodell for en virksomhet hjelper det ikke å kun se til Porter (2008) sin femkraftsmodell. Schuler og Jackson (2014) utviklet en modell som hjelper virksomheter å strukturere HRM og organisasjonell effektivitet, på bakgrunn av dagens marked. Empiri vil derfor bli sett mot denne modellen, for å undersøke relasjoner mellom strategisk HRM og organisatorisk effektivitet.

Når det kommer til eksternt miljø vil det av datainnsamlingen kunne argumentere for at virksomhetene i stor grad tilpasser seg de eksterne miljøene, hvor det er oppgitt av spesielt respondent 4 har gjort drastiske interne endringer for å svare på den teknologiske utviklingen, og ikke minst markedstrender. Det ser ut til at disse endringene har fungert, der dem har endret det interne miljøet i tråd med det eksterne miljøet.

Ved internt miljø observeres det at respondentene i størst grad fokuserer på organisasjonskultur og vekst. Organisasjonene er klar over at de må tilpasse seg det

eksterne markedet ved sine interne kapabiliteter. Spesielt ved respondent 4 som tidligere nevnt, ser vi at det er foretatt endringer som baserer seg på kostnadsbesparelser og arbeidsstab, basert på det eksterne markedet. Videre oppgir også fler av respondentene at det er blitt gjort små endringer i form av et dynamisk marked, noe som blir gjort for vekst og konkurransedyktighet.

Ved bedriftenes HRM-system er det viktig å bemerke seg at ingen av respondentene har en dedikert HR-avdeling, eller noe form for HR-team. På tross av dette observeres det at respondentene i stor grad ser viktigheten av et HRM-system som bidrar til å svare på endringer i markedet, motivere, rekruttere, utvikle, lære etc. Ut fra datainnsamlingen får man et inntrykk av HRM-systemer som støtter opp under bedriftens verdiskapende aktiviteter.

Etter dette vil man kunne vurdere utfallet dette har for interne- og eksterne interessenter. Ut fra datainnsamlingen ser det ut til at respondentenes ansatte er fornøyde. Ledergruppene er stort sett fornøyd med produktivitet og resultater – selv om enkelte av respondentene ønsker en sterkere posisjon. Kundene er i stor grad fornøyd med verdileveransen – hvor eneste negativitet rundt dette er oppgitt av respondent 4, der kundene har klaget på ventetid etter nedbemanning. Det er ikke observert noen uttalelser som går på misfornøyde eiere.

Det som kommer frem av datainnsamlingen gir et bilde hvor bedriftene i stor grad har dynamiske kapabiliteter som møter dagens krav for å være konkurransedyktige. HRM spiller en nøkkelrolle ved endringer og deres effektivitet, i tråd med det vi ser i modellen til Schuler og Jackson (2014).

### **5.2.3 Ytelse og effekt ved transaksjoner og margin**

Videre kan det undersøkes bedriftenes ytelse og effektivitet i forbindelse med antall transaksjoner og margin på produktene og tjenestene som leveres av respondentene. Det vil først bli sett på hvordan respondentene vurderer situasjonen for å tiltrekke seg kunder, hvor det videre blir sett på hvordan personalforvaltningen påvirker virksomhetenes margin.

#### **Konkurransefortrinn**

Blant annet respondent 2 hevder at deres dyktige og engasjerte ansatte er viktige for å skape et vedvarende konkurransefortrinn. Vi ser også at flertallet av de andre respondentene

også hevder at motiverte og kompetente ansatte er en viktig faktor for antall transaksjoner. Det er verdt å merke at respondentene i hovedsakelig ser på markedet først, og at de bruker de ansatte som en ressurs for å oppnå et stort antall transaksjoner. I motsetning til ressursbasert teori vil derfor konkurransefortrinnet baseres på ytre faktorer, og bruke dette som utgangspunkt til å utvikle styrker hos de ansatte. Ved litteratur oppfattes det at Porter (1996, s. 21) fokuserer på å utføre aktiviteten annerledes enn konkurrentene for konkurransefortrinn – noe det ikke er grunn til å tro at respondentene gjør etter foretatte intervjuer.

## **Margin**

Ved å måle margin i en verdileveranse kan man se på verdikjeden, verdiverksted eller verdinettverk. Ved verdikjeden som et utgangspunkt kan man påvirke margin, som Barnes (2001) hevdet ved å skape konkurransefortrinn, øke omsetning eller kutte kostnader. Ut ifra hva som ble presentert i teorikapittelet ser vi at støtteaktiviteten personalforvaltning påvirker alle de resterende primær- og støtteaktivitetene (Barnes, 2001, s. 55). Det vil derfor bli presentert hvordan personalforvaltning kan bidra til økt margin og omsetning.

Vi får ved empiriske funn oppgitt viktigheten med motiverte ansatte for å levere resultater, hvor blant annet respondent 3 og 4 oppgir at motiverte og engasjerte ansatte øker effektivitet og kvalitet. Dette er utsagn som kan støttes ved Deci et al. (2017, s. 17) der det blir forklart at motiverte ansatte ofte leverer sterkere resultater. Ved økt effektivitet vil tiden som blir brukt per verdiskapende aktivitet bli redusert, noe som vil føre til en økt margin på produktene eller tjenestene som blir levert.

Teknologisk utvikling er noe vi ser blant annet respondent 4 har blitt utsatt for, hvor utviklingen har ført til økt netthandel. Ved allokering av de ansatte har bedriften møtt disse utfordringene. Noe som vitner til dynamiske kapabiliteter, da bedriften oppfattet og handlet på endringer (Teece, 1997, s. 510). Vi ser derfor at personalforvaltningen var med på å utføre denne endringen.

Det er også innhentet data fra respondentene som går på primæraktiviteten markedsføring og salg. Vi ser at flertallet oppgir at i disse salgsorienterte virksomhetene at de ansatte spiller en nøkkelrolle for å skape verdier, og oppnå konkurransefortrinn. I tråd med Porter (1985), som oppgir at en presis håndtering ved denne aktiviteten øker omsetning.

## 5.2.4 Avrunding

Det er nå presentert modeller som ser på individuell ytelse, hvor den individuelle ytelsen vil være svært viktig i salgsorienterte bedrifter – da deres prestasjoner gjenspeiler det finansielle resultatet. Videre er det undersøkt respondentenes svar mot organisatoriske effektivitet ved Schuler og Jackson (2014) sin modell. Det er kommet frem at bedriftene i stor grad ser på markedet for endringer, og ikke ved interne ressurser. Konkurransefortrinn og verdiskapning skjer derfor i størst grad ved Porter (1996) sin femkraftsmodell, selv om respondentene også har stort fokus på opprettholdelse og utvikling av interne resultater. Videre er det undersøkt hvordan personalforvaltning bidrar til en økt margin ved Porter (1985) sin verdikjede, hvor empiri og litteraturen korrelerer. Det finnes derfor likheter med det empiriske resultatet og litteraturen som er benyttet.

## 5.3 Hvilken betydning har belønningssystemer for ytelse og verdiskapning?

### 5.3.1 Belønningssystemers betydning

Det vil nå bli knyttet eksisterende litteratur mot de empiriske resultatene. Vi fant ut at det blir brukt både individuell-, kollektiv og en kombinasjonsmodell ved belønningssystemer. Det vil derfor bli diskutert positive og negative sider med de forskjellige systemene. Etterpå vil det bli undersøkt ikke-finansielle belønninger som ble nevnt i det empiriske kapittelet.

Til å starte med ser vi at det er utbredt å bruke belønningssystemer hos respondentene, hvor typen som nevnt varierer. Det som er felles er at dette kan bli sett på som en form for ytre motivasjon – som i utgangspunktet ikke er like effektiv som indre motivasjon. Hovedsakelig ser man på ytre motivasjon som å utføre oppgaver for å unngå straff, eller oppnå belønning (Gagne & Deci, 2005, s. 334-335). På den motsatte siden har man indre motivasjon, som er anerkjent som en mer positiv form for motivasjon for økt arbeidsprestasjoner (Olafsen, 2018, s. 56). I tråd med Gagne & Deci (2005) og Olafsen (2018) vil det være hensiktsmessig å internalisere den ytre motivasjonen til indre motivasjon. Dette handler om at en oppgave som tidligere blir utført i forbindelse med belønning eller straff, blir integrert med personen eller virksomhetens verdier og behov – og derfor utført ved en intern motivasjon og lyst. Ved å

internalisere den ytre motivasjonen vil det ifølge Olafsen (2018) øke insentivene og sannsynligheten for effektivitet og velvære.

Respondent 7 oppga som tidligere nevnt at de innførte gode betingelser og ikke minst belønningssystemer for å tiltrekke seg de dyktigste fagpersonene innenfor sin bransje. Noe om var et kortsiktig- og langsiktig valg. Dette skulle bidra til rask markedsposisjon, og til å utvikle nye gode ansatte. Dette er et strategisk valg som Bragelien (2005, s. 28) støtter opp ved de fem kreftene han trekker opp som fordelaktig med belønningssystem – ansatte får et ekstra insentiv til å jobbe hardere, ansatte jobber smartere, bedre beslutninger blir tatt, bedriften blir mer attraktiv for fagpersoner og de ansatte ønsker å bli værende i bedriften.

Under belønningssystemer i forbindelse med lønn kan vi dele denne på individuelt-, kollektivt- og på et kombinasjonsnivå. Som tidligere nevnt var det en blanding av hvordan belønningssystemet blir brukt. Vi ser fra datainnsamlingen at respondent 3, 5 og 6 oppgir at det er mest hensiktsmessig å inkludere kollektive bonussystemer. Ved respondent 3 ble det informert om at alle hadde hver sin oppgave ved verdileveranse, og det blir vanskelig å måle noen over andre – som fører til et rettferdig kollektivt bonussystem. Hensikten er også å skape en følelse at de er ett lag, hvor alle drar i samme retning. Bonusen blir som nevnt i empiriske funn kun delt ut dersom KPIer blir oppfylt. Dette er i tråd med Berglien (2012, s. 44) som oppgir at denne formen for bonus skaper økt lagfølelse, fremfor et økonomisk insentiv. Også Kuvaas (2006, s. 380-381) oppgir at den kollektive bonusen ofte fungerer til å skape fellesskap og ansatte som tar eierskap. Videre oppgir Berglien (2012, s. 43) at virksomheter som implementerer kollektiv bonus kan forvente seg en økonomisk vekst – hvor gjennomsnittlig vekst fra Berglien sin forskning ligger på omtrent 3-5%.

Respondent 3, 5 og 6 opplevde at bonusordningen følte meningsfull, spesielt 3 og 6 følte at formålet og utfallet med belønningssystem korrelerte. Begge opplever en sammensveiset arbeidskultur, noe som i hovedsak er bakgrunnen med denne formen for belønning - som Kuvaas (2006, s. 381) støtter med hans litteratur.

Videre ser vi at de resterende har en blanding, eller et individuelt bonussystem. Hensikten med individuelt bonussystem sies å være for å øke prestasjon, kvalitet og rekruttering. Spesielt respondent 2 oppgir at dette bonussystemet var en vinn-vinn-situasjon, da butikken opplever økt verdiskapning, samtidig som de ansatte får høyere lønn. Dette er noe Berglien (2012, s. 42) viser til at er et potensielt utfall. Samtidig oppgis det at slike

belønningssystemer kan være ødeleggende, dersom de ansatte blir styrt mot uetiske handlinger. Videre forklarer Berglien (2012) at dette individuelle belønningssystemet har en høyere effekt enn hva kollektiv bonus har, som blir begrunnet med påvirkningskraft på resultatet – hvor prestasjon og belønning korrelerer.

Respondentene som benytter en form for individuell økonomisk belønning føler også at dette fungerer til sin hensikt. Spesielt respondent 7 opplever god effekt, samtidig oppgir respondenten at de ansatte elsker jobben sin. De har produktive ansatte, og deres eiendomsmeglere tiltrekker seg et stort antall kunder – og leverer. Det kan derfor tyde på at dette incentivet oppleves motiverende, noe respondenten også oppgir. Videre opplever ikke respondent 7 noen økte uetiske incentiver. Et uetisk incentiv kan for eksempel være ved at en selger i søken på den økonomiske belønningen bevisst feilinformerer kunden, slik at selgeren lander et salg og får belønning.

Ikke-økonomiske belønninger er også et incentiv som kan implementeres for å motivere ansatte. Ytre belønninger som er ikke-økonomisk kan være anerkjennelse, hvor indre belønninger som beskrives som ikke-økonomiske kan være ansvar og forfremmelse. Ytre ikke-økonomiske belønninger er som vi kan se noe respondent 1 og 4 benytter seg av - ved anerkjennelsesprogrammer. Dette gjør de ved kåring av månedens ansatt og presentasjon av salgsrekorder. Årsaken til dette er at det skal virke motiverende, da innsats blir lagt merke til – og premieres. Kompetanse er som nevnt en av tre psykologiske i selvbestemmelsesteorien, og anerkjennelse av kompetansen kan derfor være med på å bygge indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 72).

Videre ser vi at fler av respondentene oppgir at de er opptatt av utvikling, noe som fører til karrieremuligheter – som er en ikke-økonomisk indre motivasjonsfaktor. Det betyr at innsats og kompetanse kan bli belønnet med forfremmelse, noe som er svært viktig for ansatte som ønsker personlig utvikling. Videre ser vi ved respondent 4 og 6 at det er fokus på at de ansatte skal ha muligheten til å ta egne avgjørelser, og har en form for frihet til å bruke sin kompetanse. Dette er noe som kan virke indre motiverende i henhold til Deci et al. (2017, s. 25), hvor vi får oppgitt at autonomi i arbeidsdagen bidrar til å bygge indre motivasjon ved selvbestemmelsesteorien.



### 5.3.2 Avrunding

Som en avrunding observeres det at respondentene generelt sett opplever positive resultater når det kommer til bruk av belønningssystemer for verdiskapning. Fler av synspunktene og årsakene til valg av belønningssystem kan støttes med litteratur – som for eksempel kollektivt belønningssystem for å bygge et lag. Samtidig er det viktig at man har fokus på at den ytre belønningen ikke undergraver den indre motivasjonen til å gjøre oppgaver, noe Olafsen (2018, s. 59) forklarer at resultatavhengig belønning kan gjøre. Også risikoen for at belønningen fører til uetiske handlinger er noe en leder bør ha i bakhodet med implementering av belønningssystem. Belønningssystem kan derfor bidra som et incentiv for å skape lagfølelse eller for økt produktivitet – noe både empiriske resultater og litteraturen bemerker.

## 5.4 Hvilken betydning har ansattes motivasjon for verdiskapning?

Det ble i datainnsamlingen hentet inn data som svarer til forventningen ved at de ansatte er en viktig brikke i verdiskapningen til salgsorienterte virksomheter, av små og mellomstor størrelse. Det ble derfor undersøkt betydningen av motivasjon for verdiskapning. Det ble funnet data som tilsa at det uavhengig av markedets karakteristikker – så er de ansatte en viktig brikke.

### 5.4.1 Motivasjon

Det ble i 5.3 belyst belønningssystemer sin betydning til verdiskapning, noe som i stor grad ble forklart med organisasjonskultur og motivasjon. Som tidligere nevnt deles motivasjon inn i indre- og ytre motivasjon. Hvor indre motivasjon er det motivasjonen som ansees som mest effektiv og langvarig (Gagne & Deci, 2005, 335). Ytre motivasjon handler i følge Gagne og Deci (2005, s.334) om belønninger eller frykt som fører til handling. Det vil som nevnt i 5.3 være mulig å internalisere en ytre motivasjon. Motivasjon i dette delkapittelet vil bli forklart med selvbestemmelsesteorien ved autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000, s. 68). De empiriske resultatene vil knyttes til relevant teori for å belyse en eventuell relasjon.

## Autonomi

Først vil det bli drøftet hva respondentene i hovedsak gjorde for å skape autonomi eller autonomistøttede miljøer, og hva bakgrunnen til disse valgene i utgangspunktet var. Vi ser at enkelte av respondentene tilrettelegger for medbestemmelse ved arbeidsplass og arbeidstid, de ansatte kunne bestemme hvor og når arbeidsoppgaver blir utført. Hovedsakelig ble dette forklart som et tiltak for å gjøre de ansatte fornøyde og balansere livsstil. Enkelte av respondentene hadde tillit til at de ansatte kunne fatte avgjørelser på egenhånd, som kan påvirke kunder og virksomheten. Dette ble gjort for å effektivisere arbeidet, samtidig for at de ansatte skulle ta eierskap til sine oppgaver. Videre ser vi ved Deci og Ryan (1985) at autonomi kan sees på som det viktigste psykologiske behovet for å skape en indre motivasjon.

Ved medbestemmelse av arbeidssted og fleksibilitet i arbeidsdagen ser vi fra respondent 6 at dette har økt de ansattes engasjement og produktivitet. Dette kan forklares ved Kelliher og Anderson (2010), som hevder at autonomi kan føre til økt jobbtilfredshet. Også Neeley (2021, s. 52) viser til at frihet kan føre til høyere forpliktelse – som vil bidra til økt arbeidsinnsats. Respondenten hevdet at tiltaket skulle føre til en bedre balanse i livet, dette er til kontrast med Kelliher og Andersson (2010, s. 86) – som hevder at hjemmekontor kan føre til lenger arbeidsdager. Lederen kan være en faktor som gjør at de ansatte ikke jobber lenger dager, noe de empiriske resultatene ikke gir informasjon om at respondentene passer på (Eurofound, 2020, s. 25). Litteratur viser også at friheten med hjemmekontor kan påvirke en organisasjon negativt, da det vil være flere distraksjoner utenfor kontoret – og prokrastinering kan finne sted (Pozen & Samuel, 2021, s. 100).

Det å ta beslutninger selv er noe enkelte av respondentene har implementert i deres HRM, som handler om å effektivisere arbeidet, og ikke minst for å skape eierskap. Ved Hackman og Oldham (1976, s. 257-258) belyses det at opplevd ansvar ved beslutninger kan fungere som et incentiv som øker motivasjon og innsats. Som tidligere nevnt i oppgaven korrelerer både innsats og motivasjon i stor grad med et bedre resultat. Det å fatte egne beslutninger kan også være negativt, i form at det føles overveldende og økte forventninger. Også ved manglende kompetanse vil det å ta egne avgjørelser kunne oppfattes negativt og demotiverende, da dette ofte ender med mislykkede avgjørelser.

## Kompetanse

Under kompetanseutvikling belyses det at dette er et fokusområde blant respondentene. Kompetanseutvikling vil i stor grad foregå blant respondentene ved workshops, individuelle samtaler og møter – noe som prioriteres. Likevel ser man ved Brown og Duguid (1991, s. 54-55) at uformell læring gjennom praksisfellesskap er mest effektivt for å øke kompetanse. Respondent 7 vil bruke sine anerkjente eiendomsmeglere til å lære opp sine eiendomsmeglerfullmektige – med blant annet uformell læring ved å selge eiendommer sammen.

Det kommer ved intervjuene frem at respondentene har fokus på å finne eventuelle kompetansegap, som de ønsker å fylle. Hovedsakelig ser det ut til at dette kompetansegapet blir fylt ved rekruttering eller kompetanseutvikling, i tråd med Lai (2013) sin modell.

Det å inneha den kompetansen som kreves for å fatte beslutninger er svært viktig. Dette er en faktor som må ligge til rette for å være produktiv på både arbeidsplassen og ved hjemmekontor. Fravær av den kompetansen som trengs for å føle mestringsfølelse kan oppleves demotiverende (Ryan & Deci, 2005, s. 72). Ved fravær av kompetanse vil man da bli mindre produktiv, og man vil levere dårlige resultater.

## Tilhørighet

Ut fra datainnsamlingen ser vi at dette var området hvor det opplevdes mest engasjement – ved å skape et godt team. Respondentene oppga et godt arbeidsmiljø og kultur bidrar til effektivitet og kvalitet. Hvor virkemidlene var alt fra felles mål, kollektiv bonus, sosiale sammenkomster og team-building. I tråd med respondentenes opplevelser støtter Gagne & Deci (2005, s. 337) deres tanker om at tilhørighet påvirker effektivitet. Også Ryan & Deci (2000, s. 74-75) opplyser om viktigheten med tilhørighet – som forklares ved god helse og velvære.

Som tidligere nevnt benytter respondentene seg i stor grad av belønningssystemer, hvor det ble presentert litteratur som viste at kollektiv belønning kan skape både samhold og økonomisk vekst. Det individuelle belønningssystemet vil også påvirke økonomisk vekst og innsats. Spesielt ved individuell belønning så vil det være fordelaktig å internalisere dette virkemiddelet for økt motivasjon. Gagne og Deci (2005, s. 337) viser til at tilhørighet er en faktor som bidrar til internalisering av indre motivasjon.

Respondent 3 informerte om kollektive belønningssystemer og sosiale aktiviteter for å skape lagfølelse – som vedkommende mente var essensielt for effektivitet og produktivitet. Derfor har de kollektive mål som skal oppnås, slik at de ansatte føler at deres bidrag er en brikke for suksess. Litteratur ved Schnell og Krampe (2020, s. 3) støtter dette utsagnet ved at meningsfullt arbeid øker livskvalitet og egen kompetansecfølelse. Også Prilleltensky (2020, s. 30-31) påpeker at ved å føle seg verdifull vil man i større grad kunne tilføre verdi, og at en lagfølelse vil bidra til dette.

### 5.4.2 Avrunding

Avhandlingen har undersøkt selvbestemmelsesteorien og relevant litteratur for å se på betydningen av motivasjon for verdiskapning. Vi ser at respondentene i stor grad opplever god effekt med fleksibilitet og autonomi, men samtidig lyser litteraturen på at måten spesielt respondent 6 utfører hjemmekontor på kan føre til et autonomiparadoks – da det er fare for at grensen mellom jobb og fritid blir borte (Kelliher & Anderson, 2010, s. 91-92). Ved kompetanse understrekes viktigheten av å implementere kompetanseutvikling ved personalforvaltning, da dette vil påvirke produktivitet og kvalitet. Avslutningsvis er tilhørighet undersøkt – som det ved litteratur ble bekreftet antagelser fra respondentene og viktigheten av å arbeide i samme retning som ett lag.

Som en avslutning er det verdt å nevne at virksomheter som opplever lav motivasjon og trivsel kan oppleve økte kostnader, ved ineffektive ansatte, hyppig rekruttering og fraværende ansatte. Dette vil være med på å gjøre marginen til virksomheter lavere, og derfor en lavere kvalitet på verdiskapningen. Årsaken for dette presenteres ved Abbasi og Hollman (2000, s. 338), der de hevder at lite motiverte ansatte som ikke trives ofte vil korrelere med dårligere resultater, høy turnover og dårlig psykisk helse.

## 5.5 Oppsummering

Det er nå presentert en diskusjon som belyser avhandlingens tre forskningsspørsmål, med tilknyttet empiri og litteratur. Dette vil fungere som et rammeverk for konklusjonen som blir presentert i kapittel seks.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med avhandlingen var å besvare problemstillingen «*Strategisk HRM og verdiskapning, mulige relasjoner?*», besvarelsen er hovedsakelig basert på empiriske funn fra respondentenes respektive virksomheter, men også tidligere forskning. For å avdekke eventuell eksistens av en relasjon ble det formulert tre forskningsspørsmål, disse skal sikre presisjon i besvarelsen.

Det er nå kommet til konklusjon av problemstillingen i denne avhandlingen. Ved analysing av avhandlingens tre forskningsspørsmål konkluderes det med en tydelig relasjon mellom strategisk HRM og verdiskapning, basert på respondentenes svar i deres virksomheter. Hovedsakelig forklares det ved empiriske funn som belyser strategisk HRM sin betydning for prestasjon, effektivitet og motivasjon. Disse faktorene vil videre påvirke antall transaksjoner, og marginen på verdileveransen – som handler om verdiskapning. Det finnes også støtte i dette fra tidligere presentert forskning. Konklusjonen vil forklares ytterligere ved besvarelse av forskningsspørsmålene i avsnittene nedenfor. Det er verdt å merke seg at det ikke settes to streker under konklusjonen, hvor det i neste kapittel blir presentert begrensninger til konklusjon og avhandling.

Det første forskningsspørsmålet som ble besvart var «*Relasjon mellom strategisk HRM og bedrifters ytelse og effektivitet?*». Ved empiriske funn ble det belyst at tiltak som styrket ansattes evner, motivasjon og deltakelse har en relasjon med de ansatte sitt resultat – som igjen påvirker virksomhetens ytelse. Stort sett ser vi svar som belyser kompetente ansatte, som bidrar til å reagere på endringer raskt, hvor HRM-systemet ser ut til å støtte opp under dette og verdiskapende aktiviteter. Hvor det i stor grad er fornøyde interne- og eksterne interessenter. Dette er funn som kan forklares av tidligere forskning ved Mikkelsen og Laudal (2022), og Schuler og Jackson (2014). Basert på empiriske funn, og dens støtte av tidligere forskning – vil det være naturlig å konkludere med at det eksisterer en tydelig relasjon mellom strategisk HRM og bedrifters ytelse og effektivitet. Hvor ytelse og effektivitet har en vesentlig sammenheng med verdien som skapes.

Forskningsspørsmålet «*Hvilken betydning har belønningssystemer for ytelse og verdiskapning?*» ble også belyst. Empiriske funn indikerte at belønningssystemer fungerer til sin hensikt i respondentenes virksomheter, både individuelle-, kollektive- og kombinert

belønningssystem. Respondentene hevdet at dette bidro til rekruttering, økonomiske resultater, lagfølelse, motivasjon eller lagfølelse. Det kollektive belønningssystemet får støtte fra Kuvaas (2006) og Berglien (2012). Berglien (2012) viser også støtte til det individuelle belønningssystemet, samtidig som han også oppgir negative effekter ved dette. Basert på studiens funn vil det kunne konkluderes med at belønningssystem har betydning for ytelse og verdiskapning.

Avslutningsvis besvares forskningsspørsmålet «*Hvilken betydning har ansattes motivasjon for verdiskapning?*». Motivasjon ble forklart ved selvbestemmelsesteorien, hvor denne ble delt opp i de tre psykologiske behovene. Respondent 6 viste til gode resultater ved autonomi, respondentene viser generelt til kompetanseutviklingens verdi for kvalitet og produktivitet, hvor respondentene avslutningsvis ga svar som belyste betydningen og gevinster ved å arbeide sammen som et lag. De positive utfallene blir støttet ved Deci et al. (1989) og Kramar (2014). Motivasjon vil kan derfor konkluderes med å ha en betydning for verdiskapningen i respondentenes virksomheter.

## 7.0 Avsluttende betraktninger

### 7.1 Studiens implikasjoner

Dette delkapittelet vil forklare praktiske implikasjoner fra avhandlingen. Det er i økende grad fokus på HRM i dagens samfunn. Denne avhandlingen belyser hvordan, og hvilke faktorer innenfor personalforvaltning som påvirker små og mellomstore bedrifter sin verdiskapning. Dette vil være med på å gi ledere små, mellomstore bedrifter et fornyet syn på faktorer som er viktig for å skape verdi. Samtidig er det viktig å huske at denne avhandlingen undersøker virksomheter som skaper verdi ved å selge varer eller tjenester som kjerneaktivitet, og anbefalingene er derfor rettet mot disse virksomhetene.

Avhandlingen fant ut at relasjonene mellom strategisk HRM og verdiskapning i respondentenes virksomheter kan beskrives som tydelig, hvor spesielt implementering av tiltak i HRM som støtter de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er essensielt. I praksis kan en av tiltakene være så simpelt som kontinuerlig kompetansepåfylling, slik at ansatte føler at dem utvikler seg, kan ta beslutninger og blir faglig utfordret. Avhandlingens funn samsvarer i stor grad med tidligere forskning på dette temaet.

### 7.2 Studiens begrensninger

Til å starte med er dette en masteravhandling, og vil derfor inneholde enkelte begrensninger. Tidsperspektiv og forskningserfaring er noen av begrensningene som vil påvirke avhandlingen, som kan ha ført til både svakhet og mangel.

Videre kan det forekomme enkelte begrensninger ved semistrukturerte intervjuer, da det ofte vil være færre respondenter enn ved for eksempel en spørreundersøkelse. På den andre siden har disse semistrukturerte ført til at avhandlingen har fått mer utdypende data enn hva

en spørreundersøkelse ville gitt – noe som ikke ville gitt meg samme innsikt til intervjuobjektene erfaringer rundt fenomenet.

Ved bruk av flere metoder, som for eksempel observasjon, ville det antageligvis blitt mer variert data ved hvordan relasjonen oppleves i praksis. Dette kunne ført til en høyere kvalitet på intervjuene, samtidig som funn kunne kommet tydeligere frem. Også andre interessenter sin holdning ville vært mulig og inkludere i studien ved en observasjon.

En begrensning være antall respondenter, da det kan tenkes av man ville fått flere perspektiver med fler respondenter. Samtidig er alle respondentene i en rolle som gjør at de er med i strategiutformingen, noe som gjør at studien ikke viser de ansatte sine opplevelser rundt problemstillingen. Når det er snakk om relasjoner til strategisk HRM vil det være flere interessenter som blir berørt, og ved mer tid og ressurser kunne det blitt samlet inn data på fler av disse interessentene. På den andre siden så var fokus å undersøke relasjoner mellom strategisk HRM og verdiskapning, noe respondentene som har svar i praksis har best kontroll på. Samtidig vil det være vanskelig å vise et tall på hvor effektive tiltak som respondentene har gjort, og det er derfor respondentenes subjektive opplevelse som vektlegges – og resultatene de har presentert muntlig.

Videre er konklusjonen basert på respondentenes svar, i deres respektive virksomheter – som vil føre til at det ikke vil presenteres en generaliserbar sannhet. Videre så er det en kvalitativ studie, noe som gjør at avhandlingens konklusjon ikke har to streker under svaret.

## 7.3 Videre forskning

For å øke generaliserbarheten i denne avhandlingen ville det vært hensiktsmessig med et større utvalg. Dette ville også gitt muligheten til nye funn. Samtidig er formålet med avhandlingen å belyse en relasjon, altså ikke komme med nye konklusjoner.

Videre så belyste avhandlingen relasjonen mellom strategisk HRM og verdiskapning, uten å gå i dybden på en spesiell HRM-praksis eller HRM-aktivitet. Videre forskning kunne derfor fokusert dypere på en form for HRM-praksis. En annen vinkling ved studier på strategisk HRM og verdiskapning kan være ved å gjøre det på andre bransjer.



Langsiktig forskning som observerer HRM sin rolle i virksomheter over tid, og hvordan HRM bidrar til å møte endringer på markedet eller å øke verdiskapningen kan være hensiktsmessig. Da vil man få en forskning som i større grad har mulighet til å trekke konklusjoner basert på praktisk erfaring.

# Referanseliste

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Barnes. D. (2001). *Understanding Business* (1.utg). Psychology press.
- Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods* (6.utg). Oxford University Press.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*, 21(2), 25–35. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2005-02-05>
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), 39-52. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2012-04-05>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger* (1.utg). Cappelen Damm akademisk.
- Cory, K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
- Day, G. S. (2022). Commentary on formulating strategy from the outside in. *Long Range Planning*, 55(4), 102160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102160>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1).

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (1.utg). Springer US: Imprint: Springer.
- Diener, E., & Crandall, R. (1978) *Ethics in Social and Behavioral Research* (1.utg). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM* (2.utg). Vigmostad & Bjørke AS.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. New forms of employment series. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>
- Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value Chains Versus Supply Chains. *BPTrends*, March.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget. 5. Utgave.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations (New York)*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Koc, T., & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559–567. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Gyldendal.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg). Fagbokforlaget.
- March, J. G., & Heath, C. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen* (1.utg). Free Press.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg). Cappelen Damm akademisk.
- Mintzberg, H. (2007) *Tracking Strategies: towards a General Theory* (1<sup>st</sup> ed., pp. xv-xv). Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management* (pp. VIII, 407). Free Press.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B., & Lampel, J. B.. (2020). *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management* (2.utg). Pearson Prentice Hall.
- Mozota, B. B. d. (1998). Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain. *Design Management Journal*, 9(2), 26–31. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1998.tb00201.x>
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. In *Harvard business review* (Vol. 71, Issue 4, 65–65). HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. In *Magma (Bergen: trykt utg.)* (Vol. 21, Issue 2).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? In *Harvard business review* (Vol. 74, Issue 6, pp. 61–78). HARVARD BUSINESS REVIEW.

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. In *Harvard business review* (Vol. 86, Issue 1, pp. 78–137). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pozen, R., & Samuel, A. (2021). *REMOTE, INC. How to Thrive at Work... Wherever You Are* (1. utg). HarperCollinsPublishers.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14.
- Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the Intersection of Psychology, Philosophy, and Politics. *American Journal of Community Psychology*, 65(1-2), 16–34.  
<https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
- Ringdal, B. K. (2023). *Personalstrategiske beslutninger sin påvirkning på bedrifters verdiskapning*. [Forprosjekt]. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Rolstadås, A. (2023). Verdikjede. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/verdikjede>
- Rumelt, R. P. (1998). Evaluating business strategy. *Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S., The Strategy Process, Revised Edition, Prentice Hall Europe*.
- Ryan, R. M., & Deci E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.utg). Pearson.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice* (1.utg). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003377986>
- Schmidt, J., & Keil, T. (2013). WHAT MAKES A RESOURCE VALUABLE? IDENTIFYING THE DRIVERS OF FIRM-IDIOSYNCRATIC RESOURCE VALUE. *The Academy of Management Review*, 38(2), 206–228. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0404>

- Schnell, T., & Krampe, H. (2020). Meaning in Life and Self-Control Buffer Stress in Times of COVID-19: Moderating and Mediating Effects With Regard to Mental Distress. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 582352–582352. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.582352>
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Øystein D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C)
- Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J., & Zich, R. (2021). The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 135–151. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.08>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

# Oversikt over figurer og tabeller

## Liste over figurer

Figur 1: Struktur av avhandlingen.

Figur 2: Strategisk HRM påvirkning av finansielle resultater (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 38).

Figur 3: Schuler og Jackson (2014, s. 40) dynamiske rammeverk for HRM og organisasjoners effektivitet.

Figur 4: Porters verdikjede (Porter, 1985) – Hentet fra Rolstadås, 2023.

Figur 5: Verdiverksted (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Figur 6: Verdinettverk (Stabell & Fjeldstad, 1998)

## Liste over tabeller

Tabell 1: Sammendrag metode

Tabell 2: Presentasjon av respondenter

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle om bedriftens oppgaver og bransje?
2. Hva skaper verdi for dere?
3. Hvem er deres hovedkunder?

### Spesifikke spørsmål (Før dette, informere intervjuobjekt om hva som menes):

4. Hva er din rolle rundt strategiske beslutninger som påvirker de ansatte sin motivasjon?
5. På hvilken måte påvirker ansattes motivasjon verdiskapningen i deres bedrift?
6. Kan du beskrive hvilke personalstrategiske beslutninger som blir tatt i deres bedrift for å påvirke verdiskapning? F.eks fokus på autonomi, belønning osv.
7. Hvordan sikrer dere at belønnings- og anerkjennelsesprogrammer er rettferdige og transparente, og hvordan påvirker dette ansattes motivasjon til å skape verdi?
8. Måler dere den individuelle ytelsen til deres ansatte, og hvordan påvirker dette bedriftens verdiskapning?
9. Hvilken rolle spiller deres ledelse og ledelsesstil i å påvirke verdiskapningen gjennom de ansatte?
10. Hvordan håndterer dere situasjoner der ansatte opplever utfordringer eller motgang som kan påvirke deres motivasjon til å bidra til verdiskapning?
11. Hvilke tiltak har dere implementert for å sikre at deres ansatte er motiverte og produktive?
12. Hvordan ser du for deg at fremtidige personalstrategiske beslutninger vil påvirke bedriftens evne til å skape verdi?

### Avsluttende spørsmål

13. Er det noe du har tenkt på underveis, som du ønsker å utdype?



## Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltagere

Hei -----,

Mitt navn er Bendik Kallåk Ringdal, og jeg er en økonomistudent ved Universitetet i Sørøst-Norge som holder på med datainnsamling til min masteravhandling. I denne forbindelse lurte jeg på om jeg kunne snakke med deg, eller en som er med å utforme strategien til deres virksomhet.

Det er verdt å merke seg at all data vil være anonymisert (både navnet til intervjuobjekt og firmaet deres), det vil derfor ikke være mulig for noen å relatere svarene jeg får til deres bedrift.

Hovedsakelig ønsker jeg å intervju deg over telefon, og det vil ikke ta lang tid. Håper på positiv tilbakemelding

# Vedlegg 3: Meldeskjema for behandling av persondata fra SIKT

05.04.2024, 12:54

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## Meldeskjema

### Referansenummer

460217

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Stemme på lydopptak

### Prosjektinformasjon

#### Tittel

Masteroppgave

#### Sammendrag

Intervjue et utvalg av bedrifter, med rundt 25 ansatte. Intervjues rundt personalstrategiske beslutninger, og sammenhengen mellom dette og verdiskapning. Alt av svar vil anonymiseres i min oppgave, uten mulighet til å finne tilbake til bedrift eller intervjuobjekt.

#### Hva er formålet med behandlingen av personopplysninger?

Forske på verdiskapning og personalstrategiske beslutninger.

#### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

#### Type prosjekt

Master

#### Kontaktinformasjon, student

Bendik Kallåk Ringdal, bendikkringdal@gmail.com, tlf: 45864630

### Behandlingsansvar

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

#### Prosjektansvarlig

Ådne Erling Stafseth, Adne.Stafseth@usn.no, tlf: 000

#### Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

### Utvalg 1

#### Beskriv utvalget

Bedrifter med rundt 25 ansatte, med ansatte som kan påvirke utfallet av verdiskapning.

#### Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Gjennom næringsforeninger.

#### Aldersgruppe

18 - 120

#### Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{i}}? 1

#### Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

#### Personlig intervju

#### Vedlegg

[Intervjuguide.docx](#)

#### Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

<https://meldeskjema.sikt.no/65e5966e-9e52-4fe0-b2af-a2ac1ea04ebe/eksport/54>

1/3

## Informasjon til utvalg 1

### Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

### Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

### Informasjonsskriv

[Informasjon til deltagere..docx](#)

## Tredjepersoner

### Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?

Nei

## Dokumentasjon

### Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

### Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å sende meg en mail på at de ikke ønsker å være en del av prosjektet.

### Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Ved kontakt med meg. Dokumenter fra intervjuet vil lagres med intervjuobjekt nr --, slik at det ikke vil være mulig å vite hvem som svarer hva.

### Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

## Tillatelser

### Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?

Ikke utfyllt

## Sikkerhetstiltak

### Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?

Ja

### Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Fortløpende anonymisering

### Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Maskinvare

### Hvem har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)

### Overføres personopplysninger til et tredjeland?

Nei

## Avslutning

### Prosjektperiode

04.03.2024 - 04.04.2024

### Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

### Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Koblingsnøkkel slettes

### Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?

Nei

## Tilleggsopplysninger

---