

Human Resource Management i linjeorganisasjonen: Hvordan ledere på ulike organisatoriske nivåer vurderer HR-funksjonen

Af Dag Øivind Madsen, Kåre Slåtten og Andreas Norgår Thon

Indledning

Studien tar utgangspunkt i en offentlig organisasjon med 7000 ansatte som med inspirasjon i konseptet HR transformasjon endret HR-funksjonens organisering. På grunnlag av 22 dybdeintervjuer med førstelinjeledere og to gruppeintervjuer med til sammen 19 avdelingsledere undersøker studien hva ledere på de to organisatoriske nivåene vektlegger når de vurderer HR-funksjonens rolle og organisering. Funnene viser et tydelig skille mellom førstelinjeledere og avdelingslederens forventninger til HR-funksjonen. Mens førstelinjeledere ønsker en HR-funksjon som kan bistå i operative spørsmål, legger ledere på avdelingsnivå vekt på strategiske HR-aktiviteter og standardiseringer av prosesser som støtter langsiktige mål. Artikkelen peker på behovet for forventningsavklaringer mellom ulike aktører og multidimensjonal HR-støtte.

Søkeord

Human Resource Management, HR-funksjonen, Shared Services, HR- transformasjon, offentlig ledelse.

Dag Øivind Madsen, Universitetet i Sørøst-Norge, Kåre Slåtten, Høgskolen Kristiania og Andreas Norgår Thon, Høgskolen Kristiania

A. Introduksjon

Fremveksten av Human Resource Management (HRM) på 1980-tallet tydeliggjorde at ledere måtte ta et større ansvar for de menneskelige sidene ved produksjonen (Guest, 1987; Spector & Beer, 1985). I mange organisasjoner startet dette en prosess der oppgaver som historisk hadde vært utført av personal- og HR-funksjonen ble overført til ledere på ulike nivåer i organisasjonen. I den internasjonale HRM-forskningen har denne oppgaveforskyvningen fått benevnelsen «decentralization» og «devolution» av HR-ansvaret (Hassan, Trullen, & Valverde, 2024; Hoogendoorn & Brewster, 1992). Om linjeledere tar større ansvar for HR-oppgaver, har man argumentert med at HR-funksjonen kan prioritere den strategiske utviklingen (Brewster & Söderström, 1994; Cunningham & Hyman, 1999; Nordhaug, 1987).

Forskning om desentralisering av HR-ansvaret er omfattende og har pågått gjennom flere tiår (Intindola, Weisinger, Benson, & Pittz, 2017; Kurdi-Nakra, Kou, & Pak, 2022; Renwick, 2023; Townsend, Bos-Nehles, & Jiang, 2022). Studier har pekt på utfordringer ved desentraliseringen (Harris, Doughty, & Kirk, 2002; McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Truss, 1997; Whittaker & Marchington, 2003), så vel som gevinster (Kuvaas, Dysvik, & Buch, 2014; Ryu & Kim, 2013). Linjeledere har en avgjørende betydning for realisering av HR-strategier (Purcell & Hutchinson, 2007; Sikora & Ferris, 2014) og under implementering av HR-aktiviteter som eksempelvis prestasjonsvurderinger (Levy & Williams, 2004) og talentutvikling (Kravariti, Tasoulis, Scullion, & Alali, 2023). Studier har også undersøkt hvordan ulike kontekstuelle betingelser påvirker både omfanget og suksessen ved å overføre HR-ansvar til linjeorganisasjonen (Intindola et al., 2017; Trullen, Hassan, Morley, & Valverde, 2024). Den eksisterende forskningen har imidlertid betraktet linjeledere som en homogen gruppe uten å ta hensyn til at ledernivået kan være av stor betydning både for hvordan man tilnærmer seg HR-arbeidet og forventningene som stilles til HR-funksjonen (Evans, 2015, s. 460; Op de Beeck, Wynen, & Hondeghem, 2017).

Med utgangspunkt i denne bakgrunnen presenterer artikkelen en casestudie av en offentlig organisasjon med 7000 ansatte. Gjennom en omstillingsprosess ble HR-funksjonens organisering og rolle endret med inspirasjon i konseptet HR transformasjon (Häll, Tengblad, Oudhuis, & Dellve, 2023; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009). Endringene medførte en sentralisering av HR-funksjonen og en nedbemanning av de fysiske HR-ressursene i de desentraliserte delene av organisasjonen. Den nye HR-strategien ga føringer for at HR-funksjonen skulle få en sterkere strategisk rolle og posisjon i organisasjonen. Samtidig ble det understreket at den operative og administrative støtten fortsatt var grunnstammen i leveransene fra HR-funksjonen. Gjennom intervjuer med førstelinjeledere på nivå III og avdelingsledere på nivå II har den overordnede problemstillingen vært å undersøke hva de to organisatoriske nivåene legger vekt på når de vurderer støtten HR-funksjonen gir. Med problemstillingen kaster studien lys over HRM sett fra linjeorganisasjonens ståsted, noe flere har etterlyst som verdifulle bidrag i forskningen (Kim & Kehoe, 2022; Steffensen Jr., Ellen III, Wang, & Ferris, 2019).

B. Teoretisk ramme

Kapittelet presenterer tre teorideler som belyser forskning om linjelederens HR-arbeid og samarbeid med HR-funksjonen. Det redegjøres først for linjeledernes muligheter og begrensninger til å håndtere personaloppgaver ved siden av kjernevirksomheten. Deretter kaster vi lys over forskning om operativ og strategisk HR-støtte og hvordan ulike forventninger kan skape avstand mellom intensjoner og praksis. Den siste delen omhandler organisering av HR-funksjonen.

1. Linjeorganisasjonens HR-ansvar

Kim & Kehoe (2022) argumenterer for at litteraturen om desentralisering av HR-ansvar viser liten forståelse for at linjelederens kjerneoppgaver er nært knyttet til det operasjonelle. De reiser også spørsmål om hvordan linjeledere håndterer skjæringspunktet mellom primæroppgaver knyttet til drift og realisering av HR-praksiser. Eksempelvis viser studier fra sykehussektoren at når ledere identifiserer seg sterkt med det faglige funksjonsområdet, kan HR-oppgavene vurderes som en nedprioritert del av lederrollen (Kellner, Townsend, Wilkinson, Lawrence, & Greenfield, 2016). Flere studier har derfor undersøkt utfordringene som oppstår som følge av desentraliseringen av HR-ansvaret (Conway & Monks, 2010). Forskningen har funnet at linjeledere kan mangle vilje til å utføre HR-oppgaver (Harris et al., 2002; McGovern et al., 1997; Whittaker & Marchington, 2003), kapasiteten er begrenset (Brewster & Söderström, 1994; Renwick, 2000) og HR-kompetansen er marginal (Cunningham & Hyman, 1999; Francis & Keegan, 2006; Renwick, 2023; Sanders & Frenkel, 2011).

Med utgangspunkt i den etablerte AMO-modellen (Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Kees Looise, 2013) har studier undersøkt linjelederens evner, motivasjon og muligheter til å påta seg HR-relaterte oppgaver (Kellner et al., 2016; Knies & Leisink, 2014; Van Waeyenberg & Decramer, 2018). Funnene viser at både kompetansebygging, støtte og organisatoriske rammer er avgjørende for at lederne skal kunne håndtere HR-ansvaret på en god måte. Ledere som har nødvendig kompetanse, motivasjon og muligheter, og som opererer under gunstige rammebetingelser med støtte fra HR-funksjonen, kan i større grad lykkes med å utføre HR-ansvaret (Knies & Leisink, 2014).

En studie la vekt på at HR-funksjonen måtte designe prosessene slik at de var tilpasset linjelederens ansvarsområder, utfordringer og mål. For å sikre implementering, var det mest effektivt når man støttet linjeledernes evner, motivasjon og mulighet til å gjennomføre prosessen. Med andre ord påvirket HR-funksjonen ved å styrke linjeledernes AMO-forutsetninger, snarere enn at HR-prosesser virket direkte av seg selv (Salvador-Gómez, Bou-Llusar, & Beltrán-Martín, 2023).

2. Strategisk og operativ støtte til ulike ledernivåer

Siden linjeledere som oftest ikke er eksperter innen HR-området vil støtten de mottar fra HR-funksjonen være av stor betydning (Jo, Chadwick, & Han, 2023; McConville, 2006). Purcell & Hutchinson (2007, s. 17) mener

HR-støtten må utformes slik at den er «brukervennlig», forstått som at systemet er tilpasset lokale behov og oppgavene som skal håndteres (Kuvaas et al., 2014).

Linjelederens HR-arbeid og forventninger til HR-funksjonen kan også være betinget av ledelsesnivået, selv om forskning på dette området er svært begrenset (Evans, 2015; Op de Beeck et al., 2017). Siden førstelinjeledere er tett på den daglige driften og medarbeiderne, har denne gruppen et nokså operativt ledesperspektiv. Forventningen er at HR-funksjonen er tilgjengelig, og i stand til å løse praktiske problemstillinger i hverdagen (Stanton, Young, Bartram, & Leggat, 2010). Ledere på et høyere hierarkisk nivå har derimot et bredere ansvar for resultatoppgjør og koordinering (McConville, 2006). Sammenlignet med førstelinjeledere, må de ha innsikt i et bredere spekter av HR-temaer særlig i det som angår det strategiske. Med andre ord aktualiserer dette HR-funksjonens evne til både å yte operative og strategisk støtte til linjeorganisasjonen (Caldwell, 2003; Guest & King, 2004; Hailey, Farndale, & Truss, 2005; Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Zaleska, 2002).

HR-profesjonen med sine ambassadører har gjennom historien lagt vekt på å utvikle det strategiske aspektet ved yrkesrollen både for å oppnå økt anseelse og knytte HR-tiltak tettere mot organisasjonens mål (Cayrat & Boxall, 2023; Ulrich, 1997). Forskningen har imidlertid avdekket at HR-funksjonens mange interessenter har sammensatte preferanser (Beer, Boselie, & Brewster, 2015; De Winne, Delmotte, Gilbert, & Sels, 2013; Kaufman, 2022). De Winne et al. (2013) fant at HR-funksjonens rolle som administrativ ekspert i betydelig grad var verdsatt blant linjeledere med operativt personalansvar. Andre studier peker i samme retning og fant at HR-funksjonens operative støtte var en forutsetning for strategisk samarbeid (Buyens & De Vos, 2001; Teo & Rodwell, 2007).

Når HR-prosesser, som eksempelvis kan være knyttet til rekruttering, kompetanseutvikling og kompensasjon, skal fortolkes på ulike nivåer i organisasjonen kan det oppstå et gap mellom HR-praksisens intensjon og det som iverksettes (Khilji & Wang, 2006). Forskningen har derfor understreket betydningen av såkalte «sterke HR-systemer» som sikrer at linjeorganisasjonen og HR-funksjonen har sammenfallende oppfatninger (Bos-Nehles, Trullen, & Valverde, 2021; Bowen & Ostroff, 2004; Gilbert, De Winne, & Sels, 2015; Suhail & Steen, 2021). En studie fra sykehussektoren i Australia viste at for å få til et sterkt HR-system var det nødvendig med oversettelsesarbeid som involverte aktører i hele organisasjonen. Nivåene i ledelseshierarkiet måtte jobbe i samme retning for å få en felles forståelse for retningen og innholdet på HR-aktiviteten. Informasjonen måtte også flyte effektivt på tvers av ulike ledernivåer (Stanton, Young, Bartram, & Leggat, 2010).

3. Organisering av HR-funksjonen

Organiseringen av HR-funksjonen har sammenheng med virksomhetens størrelse og må samtidig reflektere organisasjonens kompleksitet, strategiske mål og tilgjengelige ressurser. Der mindre virksomheter gjerne har HR-generalister som skal ta hånd om stort og smått, tenderer større organisasjoner mot funksjonsdeling (Mesner Andolšek & Štebe, 2005). Marchington (2015, s. 181) refererer til benchmarkingstall som viser at antall ansatte i HR-funksjonen kan være én til 118. På 2000-tallet har HR Shared Services blitt en populær modell

i organisasjoner med flere tusen ansatte (Madsen & Slåtten, 2022; Richter & Brühl, 2017; Ulrich, 1995). Organiseringen har som mål å oppnå stordriftsfordeler, standardisering og gi et tydeligere strategisk fokus. Organiseringen innebærer at HR-funksjonen designes som en modell bestående av tre hovedkomponenter (Reiley, Tamkin, & Broughton, 2007). En sentralisert førstelinje-service for HR-henvendelser, egne ekspertteam for spesialistoppgaver og design av HR-prosesser samt HR Business Partnere som knyttes til virksomheten i de desentraliserte delene av organisasjonen.

Selv om den eksisterende forskningen om HR Shared Services i liten grad har differensiert mellom ulike ledernivåer i linjeorganisasjonen, pekes det på en rekke utfordringer. En sentral problemstilling er spenningen mellom behovet for standardisering og lokal fleksibilitet. I praksis viser det seg at HR-prosesser og løsninger ofte er lite tilpasset den operative virkeligheten. Videre identifiserer forskningen et press på linjelederne, som får et utvidet ansvar for HR-oppgaver. Dette skjer ofte uten tilstrekkelig kompetanseutvikling, organisatorisk støtte eller tid til å ivareta personalarbeidet. Linjeledere tenderer derfor mot å etablere uformelle støttestrukturer utenfor de formelle HRM-systemene, noe som svekker intensjonen om standardiserte og strømlinjeformede prosesser. Det antydes at de forventede økonomiske gevinstene ved HR Shared Services ikke nødvendigvis realiseres i sin helhet. Dermed reises spørsmål ved om effektiviseringsgevinster i én del av organisasjonen kan bli utlignet av produktivitetstap og svekket tjenestekvalitet i en annen (Boglund, Hällstén, & Thilander, 2011; Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017; Cooke, 2006; Häll et al., 2023).

C. Metode

I denne delen redegjør vi for den empiriske konteksten for undersøkelsen og hvordan datainnhenting gjennom intervjuer ble gjennomført. Vi gjør også rede for analysen av datamaterialet.

1. Empirisk kontekst

Studien benytter et kvalitativt singelt casestudie-design (Bukve, 2016) med intervjuer av 22 førstelinjeledere på ledernivå III og to gruppeintervjuer med til sammen 19 avdelingsledere på ledernivå II. Intervjuene ble gjennomført i årene 2012 og 2014 og var en del av en longitudinell casestudie som analyserte HR-funksjonens etablering og utvikling i tidsrommet 1945 til 2020.

I organisasjonens prinsipper for ledelse og styring ble det forventet at førstelinjelederne hadde det faglige og driftsmessige ansvaret innenfor sin enhet. De skulle omsette organisatoriske prioriteringer og skape forståelse for organisasjonens målsettinger og samfunnsansvar på et operativt nivå. Førstelinjelederne hadde ansvaret for omkring 20 ansatte og i oppfølgingen rapporterte de til avdelingsleder på ledernivå II. Lederne på avdelingsnivå var ansvarlig for fire til ni enheter og hadde krav om å sikre effektiv ressursutnyttelse, økonomi- og kvalitetsstyring. De skulle følge opp førstelinjeledernes enheter gjennom strategisk rekruttering, kompetanseutvikling, utøvelse av arbeidsgiverrollen og bidra til et stimulerende arbeidsmiljø.

Organisasjonen hadde gjennom flere år hatt et sentralisert direktorat og autonome regioner som representerte ulike geografiske områder av landet. Fra 2010 gjennomgikk organisasjonen endringer som innebar en gradvis restrukturering av HR-funksjonens organisering. Gjennom endringene ble det, i tråd med en Shared Services-organisering, lagt til rette for en sterkere sentralstyrt HR-funksjon med færre fysiske HR-ressurser i regionene. Det ble på samme tid utformet en ny HR-strategi som la sterkere vekt på det strategiske aspektet ved HR-funksjonens arbeid.

2. Gjennomføring av intervjuer

Organisasjonen utpekte to kontaktpersoner som var behjelpelig med å sette opp intervjuavtaler. Informantene ble strategisk utvalgt med utgangspunkt i ønske om å få et representativt utvalg fra flere deler av organisasjonen. 16 av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, mens åtte ble gjennomført over telefon på grunn av store geografiske avstander og budsjettbegrensninger (Novick, 2008).

Intervjuguiden hadde en tematisk inndeling som i store trekk reflekterte den teorien det er redegjort for i del B. De fleste spørsmålene var åpne, og derfor varierte svarene fra hver informant betydelig både i innhold og omfang. I mange tilfeller ble det stilt oppfølgingsspørsmål, der intervjupersonene ble oppfordret til å utdype svarene sine. Et fåtall informanter ble kontaktet i ettertid for avklaringer (Brinkmann, 2018).

3. Analyse av empiri

Intervjuene ble tatt opp digitalt etter tillatelse fra informantene og informasjonen ble håndtert i tråd med Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2022). Intervjuene ble transkribert og analysert gjennom ulike faser. Først utviklet vi koder basert på temaer i intervjuguiden og innholdsanalysen av intervjuene (Silverman, 2014). I den kvalitative analysetradisjonen bruker man begrepet «abduction» (Dubois & Gadde, 2002). Det er analyser som veksler mellom empiridrevne fortolkninger og begrepsutvikling forankret i teorien. I organiseringen av dataene brukte vi det kvalitative analyseprogrammet NVivo (Bazeley & Jackson, 2013; Richards, 2015). Basert på ulike rapporter generert fra NVivo diskuterte forskerteamet funn og analyser gjennom workshops (Patton, 2015). Å diskutere funn med informanter og forskningsdeltagere øker troverdigheten av en kvalitativ studie (Johnson, 1997; Lincoln & Guba, 1985, s. 314). Ved et par anledninger tok vi kontakt med informanter for å klargjøre perspektiver. Vi utarbeidet også et kort notat som oppsummerte funn fra intervjuene. Notatet dannet utgangspunkt for et møte med arbeidsgruppen som var satt ned i forbindelse med omstillingsprosjektet.

D. Empirisk del

Denne delen omhandler funn fra intervjuundersøkelsen. Det empiriske materialet er strukturert etter hvordan førstelinjeledere på nivå III og avdelingsledere på nivå II reflekterer over HR-ansvaret. Lederne uttrykker sine

meninger om samarbeidet med HR-funksjonen, innenfor strategiske og operative spørsmål, og vurderer HR-støttens organisering.

1. Førstelinjelederes vurderinger

Førstelinjelederne hadde personalansvar for i overkant av 20 personer og mente HR-ansvaret var omfattende og sammensatt. De HR-relaterte lederoppgavene kunne være krevende og tok tid fra det faglige funksjonsområdet:

HR-ansvaret kommer på toppen av alt annet. Kapasitetsmessig er det utfordrende å gi personaloppfølging den tiden det fortjener når driften krever sitt (førstelinjeleder, #8).

Majoriteten av førstelinjelederne var ingeniørutdannet og hadde en tydelig faglig identitet til denne yrkesrollen. De hadde ingen formell utdanning innenfor det HR-faglige, med unntak av internopplæringen organisasjonen hadde gitt. Støtten fra HR-funksjonen var av stor betydning.

Jeg er helt avhengig av den støtten jeg får fra HR. Du kan si at jeg har fuska litt i faget, så jeg kan jo lite om dette som har med ledelse og mennesker å gjøre egentlig. Det var lite av det i ingeniørutdanningen. Jeg er avhengig av HR i mange sammenhenger og kunne ikke klart dette på egen hånd. Spesielt i saker som knytter seg til ansettelse, oppsigelser, timeregistreringer og skiftordninger. HR har jo en veldig god oversikt over det som angår lønnsområdet også, så jeg må stadig rådføre meg med dem (førstelinjeleder, #3).

Førstelinjelederne hadde hatt faste kontaktpersoner i HR-funksjonen og gjennom samarbeidet var det etablert tillitsfulle relasjoner med avklart arbeidsfordeling. Med endringer i HR-funksjonens organisering var det imidlertid forventninger om at førstelinjelederne tok et mer selvstendig ansvar for HR-oppgavene. I den forbindelse var det utviklet prosessbeskrivelser som skulle være selvforklarende. Førstelinjelederne foretrakk imidlertid å søke dialog mot HR-ressursene man hadde relasjoner til. Prosessbeskrivelsene var ikke alltid like lett å forstå og dermed kunne det bli ulike fortolkninger:

Jeg synes det har vært bra at HR har gått litt etter meg og passet på at alt skjer som det skal. Skulle vi ta et større ansvar for personaloppgaver, tror jeg det ville bli nedprioritert og løst veldig ulikt rundt omkring. Faget krever mye av oss, og vi kan aldri bli spesialister innen personal. Det er ikke derfor vi har søkt oss til lederjobber (førstelinjeleder, #15).

Noen tvilte på om det ville være særlig attraktivt å være førstelinjeleder framover dersom støtten fra HR-funksjonen ikke skulle være på samme nivå som de var kjent med fra før:

Det å være leder det er jo å gjøre alt, det er veldig frustrerende det forventes at vi skal ordne opp i det meste. Så man kan jo lure på hvor attraktivt det vil være framover å bli seksjonsleder. Jeg er ikke sikker på om det vil være flust av søkere om alt av støtte forsvinner. Det blir mye tjener-rolle og det var ikke det som var mitt første ønske med å ta jobben. Det er jo også slik at jo lenger unna man sitter HR-miljøer, jo dårligere oppfølging er det og man må gjøre mer selv. Det hører jeg flere som sier (førstelinjeleder, #5).

2. Avdelingslederens vurderinger

Avdelingsledere på nivå II utgjorde bindeleddet mellom toppledelsen og førstelinjeledere som de hadde personalansvaret for. Lederne på dette nivået skulle omsette politiske føringer og virksomhetens overordnede strategi til konkrete mål og tiltak innenfor avdelingens ansvarsområde. Budsjettansvaret krevde oppfølging av den økonomiske styringen og optimalisering av ressursforbruket. Sammensatte oppgaver krevde balansering av arbeid som relaterte seg til styring, relasjonell støtte og utvikling av prosesser innen sammensatte og avgrensede kjernefunksjoner som var sentrale for organisasjonens måloppnåelse og samfunnsmandat. Det typiske for ledernivået var at man måtte håndtere spenninger mellom krav «ovenfra» og behov «nedenfra».

Avdelingslederne oppfattet HR-relaterte problemstillinger som strategisk viktig og en sentral del av lederoppgaven, selv om den formelle utdanningen for en stor majoritet var orientert mot andre funksjonsområder. Fremfor å være involvert i operative dag-til-dag-personalsaker, var lederne opptatt av helhetlige HR-prosesser som ga retning til organisasjonens måloppnåelse. Den strategiske støtten fra HR-funksjonen ble framhevet:

Det er avgjørende at HR-funksjonen er en partner når vi skal utvikle organisasjonen. Det handler ikke bare om korrekt behandling av enkeltstående personalsaker, men hvordan vi kan bruke HR-virkemidler for å levere på det mandatet vi er satt til. Der er HR-funksjonen en sentral sparringspartner, særlig i en tid der vi har et stramt rekrutteringsmarked og må utnytte de ressurser vi har best mulig (avdelingsleder, #2-7).

Avdelingslederne mente førstelinjelederne måtte «vokse inn i HR-rollen» og forstå at det mer relasjonsrettede også var en viktig del av lederansvaret. Om førstelinjeledere la personaloppgaver over til HR-funksjonen, tok man for lett på arbeidsgiveransvaret.

Vi må unngå at HR-funksjonen drukner i operativt støttearbeid som egentlig er ansvaret til førstelinjelederne. Da bør HR i grunnen sende saken tilbake til lederen, for å si det sånn. Det er en riktig prioritering at HR-funksjonen blir mer orientert mot organisasjons- og lederutvikling som har et langsiktig fokus. Hvis HR-funksjonen blir overlesset med løpende personalsaker, mister vi en pådriver for det som krever langsiktighet (avdelingsleder, #1-3).

Avdelingslederne mente at standardisering av HR-prosesser var et viktig virkemiddel for å sikre likebehandling og rettferdig praksis på tvers av organisasjonen. Med stegvise modelleringer av HR-prosesser kunne ledere bli langt mer selvhjulpne, og behøvde ikke å involvere HR-funksjonens ansatte. Samtidig var det bevissthet om at prosessene ikke måtte bli så rigide at de hemmet nødvendig fleksibilitet. Det må fortsatt være rom for leder-skjønn.

3. HR-støtte til ulike ledernivåer

Når førstelinjelederne ble bedt om å reflektere over den strategiske og operative HR-støtten som HR-funksjonen kunne gi, var det stor enighet om at den operative støtten hadde størst verdi:

I lederjobben min har jeg et stort ansvarsområde og jeg trenger først og fremst hjelp til å løse operative oppgaver. Så rollen til HR må være å hjelpe oss når vi har spørsmål eller saker som oppstår. Og så skal de også ha kompetanse på å utvikle organisasjonen og tenke framover, men den delen må ikke gå på bekostning av primæroppgavene deres som er å gi administrativ støtte. (førstelinjeleder, #12).

Støtten fra HR-funksjonen som ble hyppigst trukket fram var knyttet til områder som timeregistreringer, sykefraværsoppfølging, fortolkning av lov- og avtaleverk, og ikke minst spørsmål som berørte lønnsområdet og rekruttering. I en travel hverdag var det helt nødvendig at HR-funksjonen kunne gi praktiske råd.

Når førstelinjelederne ble stilt spørsmål om hva de mente om den langsiktige og strategiske lederstøtten fra HR-funksjonen, innen områder som kompetanseutvikling, organisering og ressursplanlegging, var også dette viktig. Men mange, og spesielt ledere med lang fartstid i organisasjonen, bemerket at det var utfordrende å arbeide med langsiktige HR-prioriteringer i en politisk styrt organisasjon. Strategiske HR-satsninger kunne bli slått beina under om det kom nye politiske føringer eller konjunktursvingninger som endret rammebetingelsene. Den operative støtten ble oppfattet som svært betydningsfull:

Når det gjelder timeregistreringssystemet hos oss så har vi en veldig proaktiv person som løser alle vanskelige saker. Ja, det er ren lykke å ha slike som ringer og sier, 'nå er det tre timer til den fristen går ut og jeg ser at du har noen som mangler og ikke har godkjent'. Så vedkommende passer utrolig godt på slik at folk får lønna si, og jeg tror ikke bare det er jeg som kan være litt treg noen ganger. Det er mange som setter pris på slik proaktiv oppfølging (førstelinjeleder, #17).

Det iøynefallende med sitatet, er at førstelinjelederen trakk fram HR-funksjonens lønnsmedarbeider som eksempel på proaktiv HR-støtte.

Lederne på avdelingsnivå var i større grad opptatt av at HR-funksjonen måtte gi strategiske og langsiktige bidrag:

I rollen som avdelingsleder handler det om å se fram i tid. Hvilken kompetanse trenger vi å utvikle. Hvordan møter vi nye krav og hva vil kreves av den langsiktige bemanningsplanleggingen. Rundt disse spørsmålene kan HR-funksjonen være en svært viktig sparringspartner. Kan de gi oss som avdelingsledere råd her, så gir det store gevinster (avdelingsleder, #2-4).

HR-funksjonens operative og støtteorienterte arbeid knyttet til lønnsområdet, sykefravær og timeregistrering måtte selvsagt fungere, men innsatsen på disse områdene måtte ikke gå på bekostning av det langsiktige arbeidet. Verdien til HR-funksjonen var å gi råd i strategiske spørsmål, ikke bare å administrere hverdagens detaljer. Avdelingslederne var også nøye med å presisere at HR-funksjonen måtte jobbe faktaorientert slik at man kunne ta best mulige beslutninger. Noen stilte imidlertid spørsmålet om HR-staben hadde tilstrekkelig kompetanse til å lykkes med det strategiske arbeidet:

Vi har mange dyktige personalmedarbeidere, for det er det de er. De kan lovverk, lønn og slike ting. Men de har ikke den utadrettede by på seg selv framtoningen, som ligger i forventningen om organisasjonsutvikling. Den oppsøkende rollen, det er færre som kan være i den rollen. Det å komme i en posisjon der de selv er på tilbudssiden, det er begrensende både i forhold til den kompetansen de sitter med, og det er også begrensende i forhold til tiden de har til rådighet (avdelingsleder, #1-2).

Førstelinjef lederne på nivå III hadde derimot ingen kritiske bemerkninger til HR-funksjonens kompetanse.

4. Sentralisert HR-funksjon med fellesfunksjoner

Etableringen av landsdekkende fellesfunksjoner («Shared Services») innebar en nedbemanning av fysiske HR-ressurser i desentraliserte deler av organisasjonen. Lederne måtte i økende grad søke støtte og få svar på spørsmål gjennom digitale prosessbeskrivelser og HRM-løsninger. Avdelingsledere mente denne endringen hadde mindre betydning og ville virke rasjonaliserende. Landsdekkende fellesfunksjoner ville gi sterkere fagmiljøer og sikre ensartede tilnærminger. Innenfor lønnsområdet hadde det etter hvert blitt store forskjeller, og en sentralstyrt HR-organisering var å foretrekke:

HR-avdelingen over hele landet kunne vært mer ensartet i forhold til hvordan de forstod lønnspolitikken og hvordan man skal fremme ulike saker som angår lønnsområdet. Så her kunne HR vært langt mer samkjørte og fått en felles policy. Vi kunne lettere fått en felles forståelse for hvordan arbeidsgiveransvaret skulle vært utøvd (avdelingsleder, #2-2).

Med landsdekkende fellesfunksjoner ville man bryte noen av de tette personavhengige båndene som hadde oppstått mellom HR-funksjonens ansatte og enkeltledere. Avdelingslederne viste til at det var eksempler på at noen i HR-funksjonen nærmest tok på seg rollen som «tillitsvalgte» for ledere de samarbeidet med.

Med en sentralstyrt HR-funksjon får vi lik praksis for alle. Det blir ikke så personavhengig. Standardiserte rutiner gjør at samme sak får samme svar, uansett hvem som spør. Det betyr også at

retningslinjer, lover og avtaler følges bedre opp i praksis. Det gir større åpenhet og likere tilnærming som er positivt for tilliten begge veier (avdelingsleder, #1-6).

Førstelinjelederne var derimot langt mer skeptiske til en sentralisering av HR-funksjonen. Erfaringene med omorganiseringer av arkivtjenesten, postmottak og sentralbordet hadde ført til at flere oppgaver tilfalt førstelinjelederne. Tiltakene ble ansett som rasjonaliserende, men effektiviseringen hadde også en kostnadsside som var lite problematisert:

Vi har sentralisert arkiv, postmottak og sentralbordfunksjon og så snakker man om effektivisering av HR-funksjonen. Men hvor er det man har skapt effektiviseringen? OK, vi gjør en jobb med færre ressurser og kostnaden akkurat ved den tjenesten i seg selv kan bli lavere. Vi har jo for eksempel elektronisk postmottak og en fordeling av det gjennom systemet. Så kommer det til meg, og jeg må fordele det videre. Så effektiviseringen spises opp av at mer av arbeidet legges ut til andre i organisasjonen. Derfor er jeg skeptisk til det som gjelder sentralisering av HR-funksjonen også (førstelinjeleder, #8).

Flere trakk fram mange års erfaringer med landsdekkende fellesfunksjoner for IKT-støtte og mente at det fungerte lite hensiktsmessig:

For slik det er når vi trenger IKT-støtte, så har vi jo ikke lov til å kontakte de nesten. Alt skal gå gjennom et system for brukerservice der vi sender bestillinger. Det virker jo litt tungvint av og til, må til månen for å få tak i de nærmest. Skulle man gjort det samme med HR og kommet med restriksjoner i forhold til hvordan vi fikk kontakt med dem, så hadde vi jo ofte blitt sittende og vente på svar før vi hadde kommet videre (førstelinjeleder, #18).

Sentraliseringen av HR-støtten ville gi førstelinjelederne et økt HR-ansvar og med erfaring fra andre driftsområder hadde også dette en kostnadsside.

E. Diskusjon og konklusjon

Studien har undersøkt en omstillingsprosess der målet var å etablere en sentralisert HR-funksjon organisert etter prinsippet om Shared Services (Ulrich et al., 2009). Endringen innebar nedbemanning av lokale HR-ressurser, standardisering av prosesser og en forventning om at ledere på ulike organisatoriske nivåer i større grad skulle benytte digitale HRM-løsninger. Avdelingslederne på nivå II fremstod som «sponsorere» for modellen og vektla gevinster knyttet til en mer ensartet HR-praksis, sterkere fagmiljøer, tydeliggjøring av arbeidsgiveransvaret og sterkere etterlevelse av regelverk på tvers av organisasjonen. Førstelinjelederne på nivå III vurderte derimot endringen annerledes og uttrykte bekymring for at HR Shared Services (fellesfunksjoner) ville redusere brukervennligheten og svekke relasjonene til ansatte i HR-funksjonen (Häll, 2024; Purcell & Hutchinson, 2007).

Et gjennomgående funn er at førstelinjeledere opplever HR-ansvaret som krevende når det skal kombineres med driftsoppgaver innen sitt funksjonsområde. Med sterk faglig identitet til ingeniørfeltet og begrenset formell HR-utdanning mente lederne i studien at støtten fra HR-funksjonen var avgjørende for å oppleve motivasjon og mestring i lederrollen (Kellner et al., 2016; McConville, 2006). Når en førstelinjeleder uttrykte at: «vi kan aldri bli spesialister innen personal, det er ikke derfor vi har søkt oss til lederjobber», signaliserer utsagnet en tydelig forventning om at HR-funksjonen skal kompensere på områder de selv kan mindre om. Førstelinjeledere etter spurte hverdagsnær HR-støtte innen timeregistrering, sykefraværsoppfølging, tolkning av lov- og avtaleverk samt temaer relatert til lønns- og rekrutteringsprosesser.

Avdelingsledere inntok på sin side et mer helhetlig og langsiktig perspektiv, og forventet i sterkere grad strategisk HR-støtte og medvirkning i utforming av HR-tiltak (De Winne et al., 2013; Salvador-Gómez et al., 2023). Selv om Shared Services ofte fremstilles som et virkemiddel for å styrke samarbeidet og rollefordelingen mellom HR-funksjonen og linjeorganisasjonen (Ulrich et al., 2009), peker funnene på en rekke negative konsekvenser sett fra førstelinjeledernes ståsted. Overføring av HR-oppgaver til linjeorganisasjonen kan skape uønsket variasjon i praksis og et gap mellom intensjoner og realiteter (Khilji & Wang, 2006; Renwick, 2000). Dette vanskeliggjør etableringen av et «sterkt HRM-system», forstått som et system som formidler konsistente, tydelige og konsensusbaserte HR-signaler i organisasjonen (Bowen & Ostroff, 2004).

Videre synliggjør funnene at kostnadsberegningene bak standardisering og nedbemanning av fysiske HR-ressurser, undervurderer merarbeidet som oppstår når førstelinjeledere må ta større ansvar og navigere gjennom digitale portaler (Paagman, Tate, Furtmueller, & de Bloom, 2015; Richter & Brühl, 2017). Når responstiden på HR-støtte blir lang og systemene er vanskelig å bruke, tenderer ledere heller å søke uformell støtte gjennom relasjoner og strukturer utenfor den offisielle strukturen («shadow staffing»). I vår tolkning skyldes dette primært lite tilpasset HR-støtte som igjen svekker motivasjonen og interessen for HR-arbeid blant førstelinjeledere (Bos-Nehles, Townsend, Cafferkey, & Trullen, 2023).

Tidligere studier har betraktet linjeledere som en ensartet gruppe uten å ta hensyn til at ledernivået kan være av stor betydning både for hvordan man tilnærmer seg HR-arbeidet og forventningene som stilles til HR-funksjonen (Evans, 2015, s. 460; Op de Beeck et al., 2017). Vår studie viser at linjeledere ikke utgjør en homogen gruppe. Ledernivået påvirker hvordan HR-arbeid forstås, hvilke forventninger som stilles til HR-funksjonen og hvordan HR-støtten bør være organisert (Kim & Kehoe, 2022; Steffensen Jr. et al., 2019).

Førstelinjeledere foretrekker desentralisert HR-støtte med fysiske HR-ressurser i sin nærhet. De har behov for praktisk støtte i operative prosessen som angår den daglige driften. Avdelingsledere har større forventninger til en HR-funksjon som kan bidra i den langsiktige utviklingen. De praktiske implikasjonene av dette er at HR-funksjonen må mestre en todelt leveranse som både handler om å gi operativ støtte til ledere som skal håndtere hverdagens detaljer og kapasitet til å innta en mer strategisk partnerrolle. Studien understøtter behovet

for en multidimensjonal HRM-forskning som tar høyde for organisatorisk kompleksitet og kontekstuelle forutsetninger (Beer et al., 2015; Bos-Nehles et al., 2021; Harney & Collings, 2021; Townsend et al., 2022).

På tvers av bransjer har Shared Services etablert seg som en ledelsesteknologi som lover stordriftsfordeler, prosess-standardisering og profesjonell styring (Bondarouk, 2014; Paagman et al., 2015). Ledelsesteknologien har også blitt presentert som enkel oppskrift å ta i bruk for enhver organisasjon uavhengig av kontekst. Den danske oversettelsen av konseptboka HR transformation understreker i den forbindelse at konseptet passer like godt i private som offentlige virksomheter (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2010, s. 8). Vår studie viser at for en vellykket implementering er det av stor betydning å finne balansen mellom standardisering og kontekstsensitiv støtte. Overser man dette aspektet, kan intensjonen om lik praksis gjennom sentralisering heller resultere i større variasjon, økt administrative omkostninger og lite effektive HR-prosesser.

Referencer

Bazeley, P., & Jackson, K. 2013. *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed. ed.). Los Angeles: Sage.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. 2015. Back to the future: Implications for the field of HRM of the multi-stakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3): 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>

Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. 2011. HR transformation and shared services. Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40(5): 570-588. <https://doi.org/10.1108/00483481111154441>

Bondarouk, T. 2014. *Shared services as a new organizational form*. Bingley, England: Emerald. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013015>

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. 2017. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1): 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>

Bos-Nehles, A., Trullen, J., & Valverde, M. 2021. HRM system strength implementation: a multi-actor process perspective, *Handbook on HR process research*: 99-114: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100079.00015>

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. 2023. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. 2013. Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6): 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>

Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. UNDERSTANDING HRM-FIRM PERFORMANCE LINKAGES: THE ROLE OF THE "STRENGTH" OF THE HRM SYSTEM. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>

Brewster, C., & Söderström, M. 1994. Human resources and line management. In C. Brewster, & A. Hege-wisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management : the Price Waterhouse Cranfield survey*. London: Routledge.

Brinkmann, S. 2018. The Interview. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Fifth ed. ed. Los Angeles, Calif: Sage.

Bukve, O. 2016. Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt. Oslo: Universitetsforl.

Buyens, D., & De Vos, A. 2001. Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 70-89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x>

Caldwell, R. 2003. The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4): 983-1004. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00367>

Cayrat, C., & Boxall, P. 2023. The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*: 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>

Conway, E., & Monks, K. 2010. The devolution of HRM to middle managers in the Irish health service. *Personnel Review*, 39(3): 361-374. <https://doi.org/10.1108/00483481011030548>

Cooke, F. L. 2006. Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2): 211-227. <https://doi.org/10.1002/hrm.20105>

Cunningham, I., & Hyman, J. 1999. Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(1/2): 9-27. <https://doi.org/10.1108/00483489910248947>

De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. 2013. Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 24(8): 1708-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725069>

Dubois, A., & Gadde, L.-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7): 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Evans, S. 2015. Juggling on the line: Front line managers and their management of human resources in the retail industry. *Employee Relations*, 37(4): 459-474. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0066>

Francis, H., & Keegan, A. 2006. The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3): 231-249. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x>

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. 2015. Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4): 600-616. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12088>

Guest, D., & King, Z. 2004. Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3): 401-423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>

Guest, D. E. 1987. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS. *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. 2005. The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 49-66. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00153.x>

Harney, B., & Collings, D. G. 2021. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4): 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>

Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. 2002. The devolution of HR responsibilities -- perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5): 218-229. <https://doi.org/10.1108/03090590210424894>

Hassan, N., Trullen, J., & Valverde, M. 2024. The where and the who of HRM decision-making: HRM decentralization and devolution. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9): 76-96. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2023-0026>

Hoogendoorn, J., & Brewster, C. 1992. Human resource aspects: decentralization and devolution. *Personnel Review*, 21(1): 4-11. <https://doi.org/10.1108/00483489210009075>

Häll, A. 2024. Lost in Translation: The Human Resource Business Partner in a Scandinavian Context. *Nordic Journal of Working Life Studies*. <https://doi.org/10.18291/njwls.148116>

Häll, A., Tengblad, S., Oudhuis, M., & Dellve, L. 2023. How hard can it be? A qualitative study following an HRT implementation in a global industrial corporate group. *Personnel Review*, 52(5): 1632-1646. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0377>

Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P., & Pittz, T. 2017. The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8): 1796-1815. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0010>

Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. 2023. How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>

Johnson, R. B. 1997. Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2): 282-292.

Kaufman, B. E. 2022. The academic-practitioner gap: Past time to bring in the practitioner perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2): 100895. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100895>

Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Lawrence, S. A., & Greenfield, D. 2016. Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 26(4): 505-522. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12119>

Khilji, S. E., & Wang, X. 2006. 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>

Kim, J. Y., & Kehoe, R. R. 2022. The underappreciated role of line managers in human resource management. In J. Young Kim, R. R. Kehoe, K. Townsend, A. Bos-Nehles, & K. Jiang (Eds.), *Research Handbook on Line Managers*: 114-135: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839102745.00014>

Knies, E., & Leisink, P. 2014. Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1): 57-76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. 2023. Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9): 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>

Kurdi-Nakra, H., Kou, X., & Pak, J. 2022. The road taken and the path forward for HR devolution research: An evolutionary review. *Human Resource Management*, 61(2): 239-258. <https://doi.org/10.1002/hrm.22091>

Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. 2014. Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices. *Journal of Management Studies*, 51(6): 845-868. <https://doi.org/10.1111/joms.12085>

Levy, P. E., & Williams, J. R. 2004. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6): 881-905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
[https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)

Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. 2022. The Diffusion of Human Resource Transformation in Scandinavia: A Supply-Side Perspective. *Societies*, 12(3): 81. <https://doi.org/10.3390/soc12030081>

Marchington, M. 2015. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2): 176-187.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.007>

McConville, T. 2006. Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel review*, 35(6): 637-653. <https://doi.org/10.1108/00483480610702700>

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. 1997. Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4): 12-29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x>

Mesner Andolšek, D., & Štebe, J. 2005. Devolution or (de) centralization of HRM function in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3): 311-329.
<https://doi.org/10.1080/0958519042000339525>

NESH. 2022. *Guidelines for Research Ethics in the Social Sciences and the Humanities*. Oslo: The Norwegian National Research Ethics Committees.

Nordhaug, O. 1987. Introduksjon: Fra forvaltning til strategisk ledelse av personalressurser. In O. Nordhaug (Ed.), *Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano.

Novick, G. 2008. Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31(4): 391-398. <https://doi.org/10.1002/nur.20259>

Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. 2017. Effective HRM Implementation by Line Managers: Relying on Various Sources of Support. *International Journal of Public Administration*, 40(2): 192-204.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1075553>

Patton, M. Q. 2015. *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice (4th ed.)*. Los Angeles, Calif: Sage.

Purcell, J., & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1): 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>

Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & de Bloom, J. 2015. An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*, 35(1): 110-123. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>

Reiley, P., Tamkin, P., & Broughton, A. 2007. *The Changing HR Function. Transforming HR? .* Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD.

Renwick, D. 2000. HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(1/2): 179-201. <https://doi.org/10.1108/01425450010320805>

Renwick, D. W. 2023. Line managers, *Encyclopedia of Human Resource Management*: 247-248: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800378841.L.17>

Richards, L. 2015. *Handling Qualitative Data : A Practical Guide* (3rd ed. ed.). Los Angeles: Sage.

Richter, P. C., & Brühl, R. 2017. Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1): 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>

Ryu, S., & Kim, S. 2013. First-line managers' HR involvement and HR effectiveness: The case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6): 947-966. <https://doi.org/10.1002/hrm.21576>

Salvador-Gómez, A., Bou-Llusar, J. C., & Beltrán-Martín, I. 2023. A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: an empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20): 3963-4002. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163855>

Sanders, K., & Frenkel, S. 2011. HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1611-1617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565644>

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. 2014. Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3): 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>

Silverman, D. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5th ed. Los Angeles, Calif: SAGE.

Spector, B., & Beer, M. 1985. *Human Resource Management: A General Manager's Perspective : Text and Cases*. New York: Free Press.

Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. G. 2010. Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4): 567-581. <https://doi.org/10.1080/09585191003612075>

Steffensen Jr., D. S., Ellen III, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. 2019. Putting the "management" back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6): 2387-2418. <https://doi.org/10.1177/0149206318816179>

Suhail, A., & Steen, T. 2021. Exploring the implementation gap: organizational autonomy and line managers' participation in human resource decision-making. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(4): 276-297. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1963995>

Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. 2007. To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2): 265-284. <https://doi.org/10.1002/hrm.20160>

Townsend, K., Bos-Nehles, A., & Jiang, K. 2022. Line managers in human resource management: theory, analysis and new developments, *Research Handbook on Line Managers: 1-10*: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839102745.00005>

Trullen, J., Hassan, N., Morley, M. J., & Valverde, M. 2024. The devolution of human resource management responsibilities to line managers: a multi-level analysis of contextual influences. *The International Journal of Human Resource Management: 1-30*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2317720>

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. 2002. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2): 39-63. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00063.x>

Ulrich, D. 1995. Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18(3): 12-23.

Ulrich, D. 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. 2009. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1108/14754390910990955>

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. 2010. HR Transformation. Human Resources udefra og ind. Oversatt av Else Warberg. København: Gyldendal Business.

Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. 2018. Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. The International Journal of Human Resource Management, 29(22): 3093-3114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656>

Whittaker, S., & Marchington, M. 2003. Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? Employee Relations, 25(3): 245-261. <https://doi.org/10.1108/01425450310475847>