



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Den sentrale rollen og effekten av Human Resource Information System på HR transformasjon

**Studiet: Master i Samfunnsvitenskap, med fordypning i
Personalledelse**

Emnekode: HR310S

Studiepoeng: 30

Av Husnain Ali



Forord

Dette er en avsluttende masteroppgave i Master i Samfunnsvitenskap fordypning i personalledelse/HRM ved Universitet i Nordland.

Å skrive denne oppgaven har vært veldig utfordrende og jeg har lært veldig mye i løpet av denne perioden. Jeg takker alle sammen som har støttet med gjennom dette. Listen vil være ganske lang om jeg skal nevne hver eneste verdifulle støttepersonen.

Jeg kan kort nevne at under denne oppgaveskrivingen støttet jeg på flere utfordringer som mange forretningsreiser til alle 12 Telenor- landene i løpet av siste 3 måneder som utgjør ca 48 reisedager totalt. Det var meget tøft, men støtten jeg fikk av Telenoransatte i de ulike landene motiverte meg og som har veldig stor betydning for meg.

Jeg hadde tilrettelagt å bruke Ole Johan Andersen som veileder, men på grunn av oppståtte omstendighetene har ikke klart å få den tiden jeg egentlig skulle ha brukt, men jeg takker for den støtten og veiledningen jeg har fått.

God lesing!

Sammendrag

Informasjonssystemer er forventet til å forbedre ytelsen av HRM ved å endre fokus fra administrasjon eller personalforvaltning til strategisk HRM. Den strategiske rollen til HRM er ment å tilføre verdi til HR-funksjonen, og fører essensen av transformasjon HR funksjonen

Denne utredningen undersøker HR-funksjonen, HR-funksjonen transformasjon and Human Resource Information System (HRI), ved å undersøke hvilken rolle HRIS Spiller i HR transformasjonsprosess.

Forskningen består av to deler: en teoretisk gjennomgang og en meta-analyse av empiriske data. For begge deler, kommer alle forskningsdata fra tidligere forskninger, og 43 av dem er brukt. I den teoretiske delen, HR-funksjonen, transformasjon og HRIS er begrepsfestet.

Den empiriske delen viser at økt selvstyre og desentralisering av HR funksjon fører til rolle dissonans mellom HR fagfolk og linjeledere og HR fagfolk har økt fokus på realisering av nye strategiske mål for virksomheten samtidig som de skal støtte linjeledere og ansatte selv de sist nevnte er uavhengige av HR, men har fortsatt en del begrensninger.

Som konklusjon, viser denne forskning at HRIS ikke bare anses til å støtte HR fagfolk til å være strategiske partner av virksomheten, men også øker et bredde av deltakelse i HR-praksis

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Forkortelser	1
1 Innledning.....	2
1.1 Forsknings bakgrunn	2
1.2 Uttalelse av problemet.....	3
1.3 Forskningsspørsmål.....	4
1.4 Forskningskisse	4
1.5 Struktur av innredningen.....	5
2 Strukturert litteratursøk	6
2.1 Metodikk for forskning	6
2.2 Valg av rapporter og artikler	6
2.2.1 Parametere for søking av tidsskrifter og litteratur.....	6
2.2.2 Journalsøk.....	7
2.2.3 Artikkelsøk.....	8
3 Teoretisk oversikt	8
3.1 Konsept av HR-funksjonen	9
3.1.1 Definisjonen av HR-funksjonen	9
3.1.2 Den tradisjonelle HR-funksjonen	11
3.1.3 Den nye HR-funksjonen	12
3.2 HR-funksjonen transformasjon	16
3.2.1 Etterspørselen av HR-funksjonens transformasjon	17
3.2.2 HR-funksjonens transformasjonsprosessen.....	19
3.3 IS i HR-funksjonen transformasjon.....	21
3.3.1 HRIS	21
3.3.2 HRIS i HR transformasjon	23
3.4 Forsknings rammer for HR transformasjon	26
4 HR-funksjonens transformasjon: Meta-analyse av empiriske data	27
4.1 Aktører involvert i dagens HR-funksjonen	28

4.2 Transformasjon av HR funksjon.....	32
4.3 Rollen til IS i transformasjonsprosessen.....	37
4.4 Kapittel oppsummering.....	40
5 Diskusjon og konklusjoner.....	41
5.1 Diskusjoner.....	41
5.2. Fremtidig forskning.....	45
Referanser.....	47

Forkortelser

HR rolle - en måte hvor en person tar på seg spesifikk ansvar og utfører tilsvarende oppgaver for å delta i HR-aktiviteter

HR-funksjonen - alle ledelsesmessige handlinger utført på ethvert nivå om organisering av arbeidet og oppføring, utvikling og av mennesker i organisasjon slik at deres kompetanse blir brukt på sitt beste for å oppnå bedriftens mål (Valverde, Ryan & Soler, 2006)

HRIS – Human Resource Information System – et system med personaldata, historikk, lønn, fravær, talent oppfølging, trening etc.

HRIT – Human Resource Information Technology- en anvendelse av programvare og maskinvare.

1 Innledning

1.1 Forsknings bakgrunn

Konkurransen blant selskapene kan faktisk defineres som konkurransen mellom menneskelig ressurser i to selskaper. Et selskap, som er en profitt fokusert organisasjon er alltid under press for å gjøre det utmerket i markedet og levere nye produkter for å vinne markedsandeler. Men uten høy kvalitet på menneskelig ressursene og deres effektivt blir det vanskelige å realisere for et selskap å produsere gode resultater og følge sine langsiktige strategier. De siste tiårene har vi sett aktiv nivåovergang på de ansatte som blir mest dyrebar kapital i selskapet og effektiv satsning innenfor område Human Resource Management (HRM) (Schuler, 1990). Den styrkede forvaltning av menneskelige ressurser er nå selve essensen av en vellykket bedriftshistorie.

I moderne tid gjennomgår næringslivet en vesentlig endring: personalomsetnings rate blir for høy, og både organisasjonsstruktur og ledermønsteret endres. Den tradisjonelle HRM klarer ikke å fange opp slike raske endringer: den tradisjonelle stilen fokuserer hovedsakelig på støttende personal aktiviteter for et selskap, for eksempel innsamling av ansatt informasjon, innsamling av individuelle prestasjoner, og implementere organisasjonspolitik. Det er en passiv, underdanig gjennomføring, uten selvmotiverende deltakelse i strategiske spørsmål og forutse morgendagens utfordringer. Derfor eksisterer det en etterspørsel på den nye HRM som bør forstå forretningsstrategi, formulere forvaltningsstrategien av menneskelige ressurser til å forbedre tjenesten leveranse, og fungere som en strategisk partner for toppledelsen (Beer, 1997; Mohrman & Lawer, 1997).

For å imøtekomme etterspørselen, er det et økende press på HRM å støtte strategiske mål og fokusere på verdiskapende aktiviteter, som selvfølgelig fører til endring i hverdagen og endrer forventninger av Human Resource (HR) eksperter. Shrivastava (2003) og Stone (2006) punkterte at en slik forandring er ganske stor enn antatt, og dermed bruken av moderne informasjonssystemer (IS) i å støtte ulike HR-aktiviteter kan være en måte å finne løsningen på. Videre dukket det forventninger blant forskere på at det vil bli økende bruk av Human Resource Information Systems (HRIS) som kan forbedre ytelsen av HR fagfolk og gjør dem engasjert i bedriftens intern konsulentvirksomhet (Albers et al. 1997). I tillegg, Ulrich (1997) nevner at bruken av HRIS er verdiskapende i en organisasjon og øker HR sin status i organisasjonen. I en teoretisk utvikling av Ulrich og Brockbank (2005) understreker at HR

fagfolk trenger å bli bedriftens strategiske partnere. Disse fenomenene vekker interessen etterfulgt av noen spørsmål om sammenhengen mellom HR-funksjonen og HRIS:

- Har HRIS noen form for påvirkning og endring av HR-funksjonen?
- På hvilke måter støtter HRIS endringene i HR-funksjonen?
- Hvordan HRIS påvirker HR-funksjonens transformasjon?

På bakgrunn av disse spørsmålene og hensikt med denne forskningen har jeg begynt og utforske sammenheng mellom HRIS og HR funksjonens transformasjon.

1.2 Uttalelse av problemet

Mange forskere har forsket og studert endringer av HR-funksjonen. Den mest vesentlige endringen er at HR fagfolk nå fokuserer mer på forretningsmessige strategiske spørsmål fra en HR aspektet sammen med toppledere i istedenfor bare å håndtere personaladministrasjon (Jacoby, Nason & Saguchi, 2005; Björkman, 2006; Valverde, Ryan & Soler, 2006). Man må også ta betraktning til at HR oppgaver, for eksempel rutine administrasjon og ansattes individuelle prestasjoner, er flyttet til linjeledere (Hales, 2005). Slik omfattende endring i HR-funksjonen kan ikke beskrives som "å endre", men "transformasjon". Det innebærer å gjenoppfinne, omplassere og rekonstruksjon av HR-roller, oppgaver og ansvar (Appelbaum & Wohl, 2000; Svoboda & Schroder, 2001; Knapp, 2004).

HR fagfolk deltar i transformativ aktivitet for å opprettholde den transformasjon (Appelbaum & Wohl, 2000), for eksempel en ny utforming av Business processes (BP) og HRM-plattform, restrukturering av service prosessen, og administrere kulturelle endring.

Å være kompetent for slike utfordrende aktiviteter, da bør de lære opp ledelse for å promotere transformasjon gjennom hensiktsmessig strategi (Svoboda & Schroder, 2001), utvikle lederskap til å kontrollere det, og håndtere utfordringer til å sikre riktig retning (Knapp, 2004). Bare da transformativ aktivitet kan gi positiv effekt og bedre resultatene i organisasjonen.

På den andre side, det er økt fokus i ulike selskapene til å redusere IT kostnadene, forberede service, og effektivisering (Yeung, Brockband & Ulrich, 1994). Med de rette informasjonssystemer kan ledere, ansatte og kunder takle endrende marked, og kontrollere

risikokostnadene. Verden beveger seg mot sky løsninger som er meget effektive, lite kostnader og mindre risiko.

1.3 Forskningsspørsmål

Fokus i denne forskningen er transformasjon av HR-funksjon og påvirkning av HRIS på transformasjonen. Diskusjonspunkter i denne innredningen bearbeidet for å få innsikt i HR-funksjonen, HRIS og transformasjon av HR-funksjon. Hovedproblemstillingen er angitt som nedenfor:

Hva er den sentrale rollen og effekten av HRIS i transformasjon av HR-funksjonen?

Deretter, er en serie med underspørsmål for å utforske viktigste hovedproblemstilling fra ulike aspekter:

1. Hva er HR-funksjonen?
2. Hva er endret i HR-funksjonen, og hvorfor det er ansett som en "transformasjon"?
3. Hva er forventet fra et teoretisk synspunkt om hvordan HRIS påvirker endrende HR-funksjonen?
4. Hva er funnene i dagens litteratur?

1.4 Forskningskisse

For å skildre et klart bilde av denne innredningen, er et veikart utviklet for å forstå forskningsprosedyren og hvordan den er organisert.

Forskningen omfatter tre stadier:

Først trinnet: Litteratur om HR-funksjonen, HRIS og transformasjon av HR-funksjon er søkt og studert i detalj for å gi en utforskende beskrivelse av HR-funksjonen. Den viktigste oppgaven er å finne ut hvordan eksperter og forskere definerte HR-funksjonen, og hvilke nye konsepter som har dukket opp i HR-avdelingene i dag. Da er det gjort en ekstra analyse av HR-funksjonen som er beskrevet i Ulrich modellen (1997).

Andre trinnet: Undersøke transformasjonsprosessen av HR-funksjonen

Tredje trinnet: Finne ut hvordan HRIS påvirker HR funksjon og transformasjon.

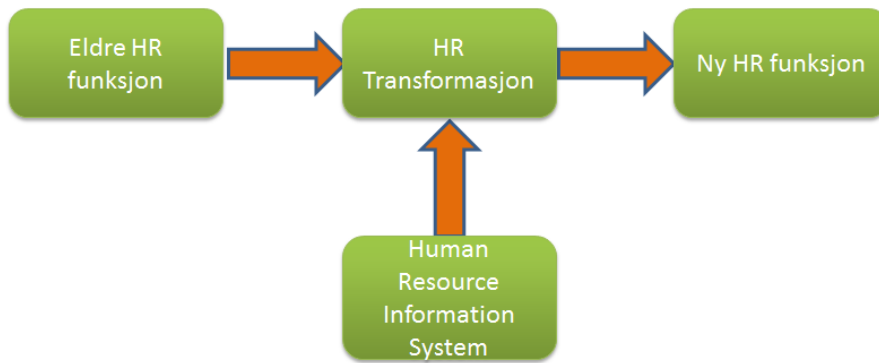


Figure1 – Forskningskisse

1.5 Struktur av innredningen

Denne avhandlingen er utarbeidet gjennom en metaanalyse av litteraturen som undersøker teoretiske og praktiske aspekter av HR-funksjonens transformasjon med HRIS applikasjon.

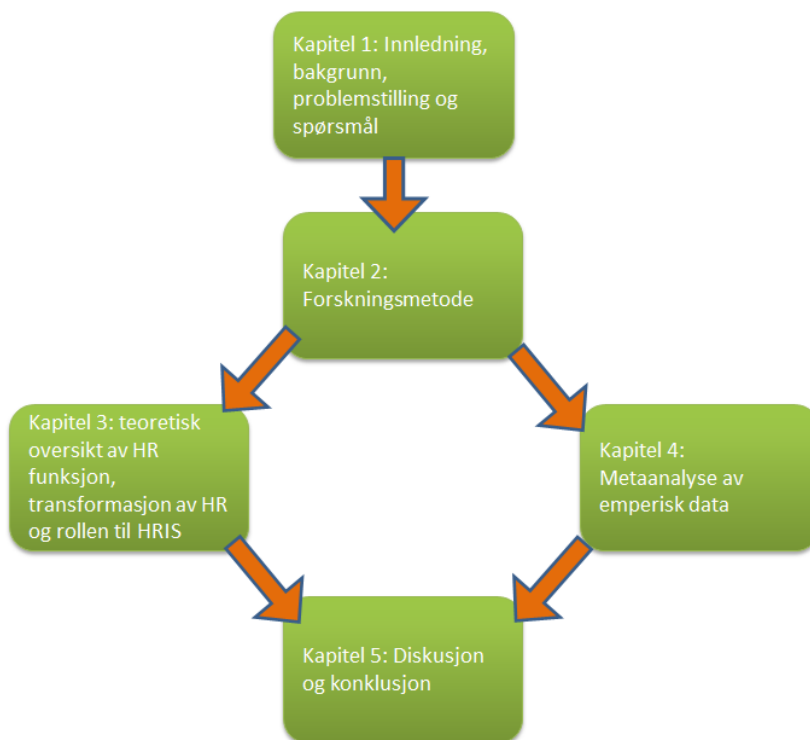


Figure 1.2 Forskningsvei i denne innredningen

Denne innredningen består av fem kapitler:

Kapittel 1 gir innføring til leseren om forskningen, som inkluderer forskningsbakgrunn, formål,

problemstilling og spørsmål, og hvordan innredningen er organisert.

Kapittel 2 beskriver metodikken som brukt for å gjennomføre denne forskningen.

Kapittel 3 går i dybden av HR funksjon og transformasjon. Videre fremstiller HRIS fra teoretisk synspunkter

Kapittel 4 funn av data empiriske data og synspunkter

Kapittel 5 oppsummerer forskningsresultatene og gir forslag for fremtidige studier.

2 Strukturert litteratursøk

Dette kapittelet fokuserer på forskningsmetodikk for denne avhandlingen, den generelle ideen om forskningens fremgangsmåte er forklart i 2.1. Litteratursøket prosedyren er presentert i 2.2. etterfulgt av kort avslutning i 2.3.

2.1 Metodikk for forskning

Denne avhandlingen tilpasser kritisk litteraturgjennomgang for å utvikle dyp forståelse av tidligere undersøkelser som gir grunnlaget for denne forskningen. Både litteraturen viet til teoretisk resonnement eller empiriske data er inkludert. Den teoretiske litteraturen oppsummerer relaterte teorier presentert i litteraturen, inkludert bøker og annet arbeid og dokumenter. Den empirisk litteraturen samler akademiske bevis fra publiserte artikler av casestudiene, og kvalitativ / kvantitativ dataanalyse. Disse empiriske bevisene er deretter undersøkt for å rettferdiggjøre og presentere teorier knyttet til forskningsspørsmål.

2.2 Valg av rapporter og artikler

Innsamling av både teoretisk og empirisk litteratur er beskrevet. den innledende trinnet er å bestemme litteraturens dekning ved å definere søke parametere, inkludert publiseringsspråk, kilde media, søkeord, og perioden. Med disse parameterene ble et utvalg av tidsskrifter funnet, og deretter nødvendige dokumenter og data ble tatt i bruk

2.2.1 Parametere for søking av tidsskrifter og litteratur

Den første søkeparameter er språket. All litteratur som er publisert på engelsk, enten akademiske tidsskrifter eller bøker, er tatt til betraktning. Den andre parameter er studier av "Human

Resource (HR) funksjonen", "Human Resource (HR) funksjonens transformasjon", og "Human Resource Informasjonssystem(HRIS) ". Følgende viktige ord og synonymer er valgt for å søke: "Human Resource (HR)", "Human Resource Management (HRM) ", "management ", "arbeidskraft ", "ansettelsesforhold ", "Human Resource (HR) funksjonen", "transformasjon", "e-HR" og "Human Resource Information Technology (HRIT) ", "Cloud HR" , "Workday" , "HR Solutions".

2.2.2 Journalsøk

Søket på tidsskrifter kan beskrives som en prosess som består av flere trinn og som inneholder stikkord screening, sitat søk og utvidet dekningsgrad.

I det første trinnet, tidsskrifter som inneholder stikkord "Human Resource (HR)" eller dens synonymer (personell, arbeidskraft, etc.) direkte i sine titler er valgt, som inkluderer Human Resource Management, Human Resource Management Journal, International Journal of Human Resource Management, Personnel Review, and International Journal of Manpower.. En rekke interesserte dokumenter er valgt fra dem (beskrevet i 2.2.3 Artikkel søk).

For det andre, er et sitat søk utført på følgende søkekriterier: Human Resource Planning, Human Resource Management International Digest, Industrial Relations, Employment Relations Today, Employee Benefit Plan Review, European Journal of Innovation Management, Journal of Knowledge Management, Managing Service Quality, and Facilities.

I det siste trinnet, for å sikre at relevante tidsskrifter ikke mangler, dekingen ble utvidet til tidsskrifter vedrørende generell ledelse: Journal of Management Studies, og Academy of Management Executive.

Den faglige kvaliteten på den valgte mengden av tidsskrifter er høy. Mesteparten av valgte tidsskrifter tilhører Social Sciences Citation Index® (SSCI®), som er verdens ledende database om samfunnsfag. Disse tidsskriftene inkluderer:

Human Resource Management, International Journal of Human Resource Management, Personnel Review, International Journal of Manpower and Journal of Management Studies. De to andre er, *Human Resource Management Journal and Academy of Management Executive* are ranger som "A" (= "highly regarded journals") I organisasjon og ledelse kategori i "Australia Business Deans Council (ABDC) journal rankings" (ABDC,

2008).

2.2.3 Artikkelsøk

Søket etter artikler er en to-trinns prosess: for det første, det ble valgte artikler fra både grov og sortert screening; og det andre, et sitat søk bidro til flere artikkeltreff.

I det første trinnet, ble en grov screening først utført, og artiklene ble søkt innenfor innhentet til journal samling. Artiklene i arkivert "HR-funksjonen" er fra året 2002-2012 for å spore den siste utviklingen innen HR. Den grove søkemetoden er å søke en og en artikkel etter tittel. Litteraturen relatert til «HR funksjonens transformasjon» er svært begrenset. Derfor er publikasjonens periode forlenget fra 1990 - 2012; og det er ikke bare begrenset til HR-funksjonen, men også inkluderer transformasjon i ledelse-relaterte felt: kunnskap, arbeid, strategi, etc. Som et resultat, 29 artikler i totalt ble valgt for "HR-funksjon" og "HR-funksjonens transformasjon" etter den første grov screening.

En forbedring er gjort for senere søk etter HRIS: med nøkkelordene "e-HR" og "HRIS" ble brukt for screening av tidsskrifter, flere tilleggs stikkord ble brukt i artikkel søkeordet: "HRIT", "HRM system", "cloud HR" og "virtuelt HR". Og da tilslutt ble 12 artikler er valgt.

Totalt ble 41 artikler funnet etter grov screening. I det raffinerte søket, ikke bare sammendrag og stikkord, men også innholdsfortegnelse, innledning, og konklusjonen i artikkelen ble kontrollert nøye for å filtrere ut relaterte artikler. Til slutt, som et resultat av det første trinn søket, ble 30 artikler innhentet.

I det andre trinnet, fikk i tillegg treff på 13 flere paper i tillegg til 30 artikler nevnt over. I alt ble 43 artikler valgt for litteraturgjennomgang.

.

3 Teoretisk oversikt

Dette kapitlet er å besvare forskningsspørsmål relatert til "HR-funksjon", "HR-funksjons transformasjon", og "HRIS". I avsnitt 3.1, begrepet HR funksjon er definert fra både tradisjonelle og nåværende tolkning. Avsnitt 3.2 presenterer den teoretiske biten av HR-funksjonens transformasjon: først, nødvendigheten av "transformasjon" er presentert i 3.3.1; da, den

generiske definisjonen av transformasjon er omtalt i 3.3.2; sist men ikke minst, definisjonen av HR funksjons transformasjon er diskutert. Det teoretiske studiet av HRIS er undersøkt fra sin form og funksjon i HR-aktiviteter i kapittel 3.4.

3.1 Konsept av HR-funksjonen

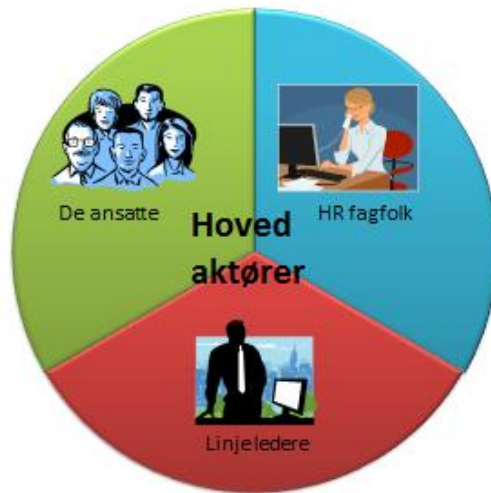
Det er to akser for å forstå HR-funksjonen: den ene aksen er en filosofisk akse, som dekonstruerer funksjonen som sine aktører og tilsvarende aktiviteter, den andre aksen er en tidsakse, hvor differansen mellom tradisjonelle (fortid) og nåværende tolkninger av HR-funksjonen er ansett. Derfor denne delen inneholder to deler: en filosofisk beskrivelse del (3.1.1) og en tolknings del basert på Ulrich modeller (3.1.2 og 3.1.3); og det er klargjort for den teoretiske diskusjonen for transformasjon av HR-funksjonen og HRIS.

3.1.1 Definisjonen av HR-funksjonen

Ifølge Valverde (2006), er HR-funksjonen *"alle ledende handlinger utføres på alle nivåer relatert til organiseringen av arbeidet og oppføring, utvikling og exit av mennesker i organisasjonen, slik at deres kompetanse brukes på sitt beste for å oppnå bedriftens mål"*. Det omfatter aktører, samt deres relevante ansvarsområder og oppgaver.

Aktørene i HR-funksjonen

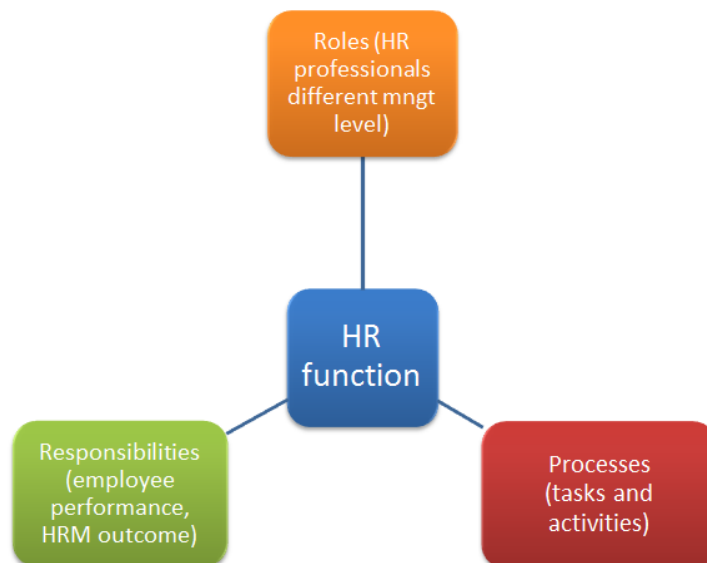
Aktørene, som deltar i HR-funksjonen, begrenses ikke til HR-avdelinger, men involverer alle personer på alle nivå: HR fagfolk, linjeledere, de ansatte, etc. (Hales, 2005; Andolsek & Stebe, 2005; Francis & Keegan, 2006; Valverde, Ryan & Soler, 2006; McConville, 2006). Følgende bilde viser de ulike nivåene av mennesker som er aktørene og er involvert i HR funksjonen.



Figur 3.1 Hoved aktører involvert i HR-funksjonen i et selskap

Aktivitetene til HR-funksjonen

Konseptet HR-funksjon kan også bli delt i tre komponenter - den som utfører funksjonen (rolle), hvorfor de utfører (ansvar), og hvilke aktiviteter som gjennomføres for å ta ansvaret (prosess) (Gutierrez, 1995; Svoboda & Schroder, 2001, Caldwell, 2003; McConville, 2006). Hver aktør (HR profesjonell, for eksempel) kan spille en eller flere roller, og hver rolle deltar i en visse prosess for å oppfylle sitt ansvar. Basert på ovennevnte tolkning, følgende figur skal gi et inntrykk av det.



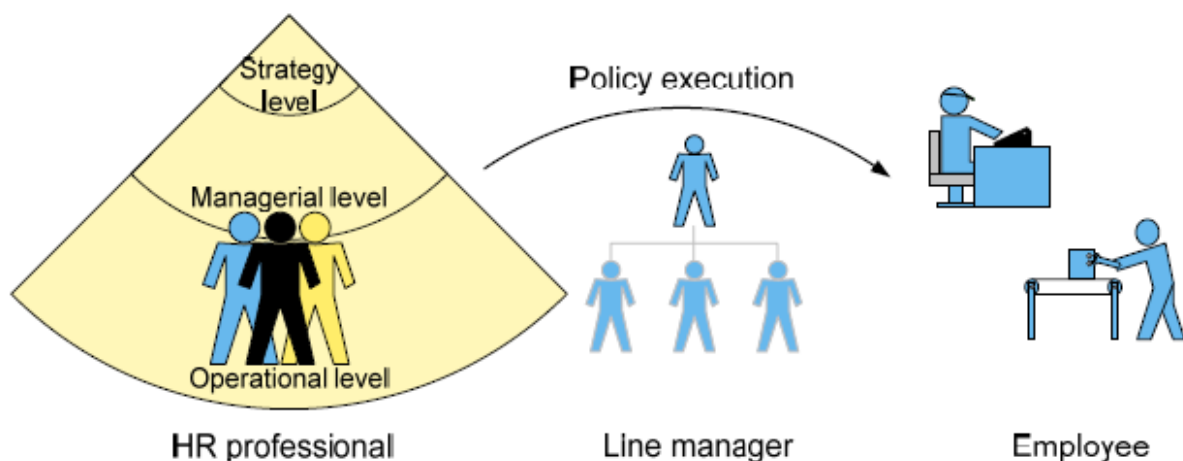
Figur 3.2 Komponenter i HR-funksjonen

3.1.2 Den tradisjonelle HR-funksjonen

Tilbake i tid ble HR-funksjonen sett på som en personalledelsesfunksjon som fokuserte på administrasjon (utvelgelse, vurdering, belønning og utvikling), velferd og industriell sammenheng. HR-avdelingen ble sett som mindre viktigere enn økonomisk og markedsførings avdelinger, fordi de ikke skapte direkte verdi, og heller ikke hadde noe beslutnings myndighet på strategiske spørsmål (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984; Hall & Goodale, 1986).

Den tradisjonelle personalledelse hadde sin mandat for arbeidsledelse, men deltok ikke i selskapets planlegging og strategiske beslutningene. De ga stor oppmerksomhet til å kontrollere sine ansatte, inkludert nøye utvikling av kontrakter og regler for «overvåking» av ansatte (Storey, 1995).

Linjeledere på det tidspunktet hadde en aktiv rolle relatert til personalledelse (Storey, 1995). Linjeledere tok ledelse og ansvaret for beslutninger tatt av personalledelsen, og var de industrielle relasjonsbyggere gjennom forhandlinger med arbeidstakere og arbeidsgivere.



Figur 3.3 Fremvisning av den tradisjonelle HR-funksjonen

Siden tidlig på 1980-tallet, begynte personalledelse å skifte til "human resource management", på grunn av det faktum at HR fagfolk begynte å involveres i strategiske beslutninger (Fombrun, Tichy, og Devanna, 1984; Hall & Goodale, 1986). De viktigste oppgavene for HR fagfolk var fortsatt fokusert på daglig administrasjon, men ledelses aktiviteter ble også involvert i HR-funksjonen, som reflekterte at HRM begynte å rette sitt fokus på forretningsmessig strategiske spørsmål og hendelser.

På det tidspunktet ble HR-funksjonen fortsatt antatt at de eksklusive ytelsene ble gjort ved HR-avdelingen, og dermed kategoriserte sine aktiviteter i tre hovedaktiviteter på tre nivåer:

Det laveste nivået var det operative nivået, som håndterte den daglige personal relaterte aktiviteter i organisasjonen.

Den andre var ledernivå, som i hovedsak var opptatt av hvordan de skal håndtere de dyktige medarbeiderne ved overtagelse, beholdning og utvikling.

Det høyeste nivået var det strategiske nivået. HR funksjon hadde fokus på den fremtidige utviklingen av virksomheten. Hovedansvaret var å få kvalifiserte folk, og sette regler og programmer for etterspørsel av menneskelige ressurser.

Men mangler på integrasjonen med linjeledelsen, og mangelen på makt var de to store hindringene som påvirket effektiviteten av HR-funksjonen. Rutineoppgaver og overbelastet papirarbeid ineffektiv HR-funksjonen. For å være mer effektive på service, HR funksjon måtte bli mer strategisk på operasjonell og ledernivå, og for å bli mer målrettet (Hall & Goodale, 1986).

3.1.3 Den nye HR-funksjonen

Human resource management er blitt utviklet i nesten tjue år; og HR-funksjonen har endret seg mye fra virksomhetens aktiviteter til ledernivå. Det gjør den tradisjonelle strukturen i HR-funksjonen annerledes at linjeledere og ansatte engasjeres i HR aktiviteter. Men HR fagfolk anses fortsatt som kjernen i arbeidsstokken, særlig mot det strategisk aspektet. Det har Ulrich definert som «four roles of HR professional model" i 1997, og senere utviklet modellen i 2005 for å undersøke endring av HR fagfolk.

I de følgende avsnittene, er målet for få forståelse av HR-funksjonen som er delt inn i disse tre nivåene: HR profesjonell, linjeleder og ansatt, gjennom Ulrich modell og teorier fra litteraturen.

Rollen til HR-ansvarlig - Ulrich modell 1997

I 1997 definerte Ulrich fire roller for HR fagfolk som er involvert i HR funksjon(figur 3.4).



Source: Ulrich (1997)

Figur 3.4 Fire roller for HR profesjonelle (Ulrich, 1997)

Ifølge Ulrich (1997), "strategiske partnere", er HR medarbeider, som arbeider sammen med toppledere for å definere konkurransedyktig forretningsstrategier og definerer HR strategier, retningslinjer, rutiner og oppgaver for å støtte forretningsstrategier. Og de bør også sørge for gjennomføringen av strategier. Samtidig bør de utvikle visse evalueringsmetoder til anslå forretningsmessige resultater.

Den andre er HR medarbeider rollen er "administrative eksperter", som sørger for at HRM fungerer mer effektiv. Dette kan oppnås via omstrukturering av virksomhetens prosesser, forbedre kapasiteten på organisasjonen for å oppnå konkurransefortrinn, redusere kostnader, øke verdien, og bestemme insourcing og outsourcing strategier for en bedre HR service leveranse.

"Employee champions" er delegasjon av ansatte. Det betyr at i denne posisjon er det første HR fagfolk bør forstå og finne ut etterspørselen fra ansatte, ved å ta vennlig og nyttig kommunikasjon med dem oftere. Samtidig bør de gi nødvendige ressurser til ansatte. HR-fagfolk bør motivere sine ansatte, og gi opplæring og læringsprogrammer for å hjelpe de ansatte til realisere sitt potensialet. "Employee champions" betyr også at HR fagfolk representerer de ansatte i organisasjonen, og de er ansvarlig for å øke ansattes engasjement, utvikle medarbeidernes kompetanse, og styrke evne til ansatte for konkurransevne for organisasjon.

"Change agents" er HR fagfolk som støtter og administrerer organisasjons transformasjon og endringene. I endrings prosessen "change agents" trenger å lage ny kultur for å hjelpe

organisasjonens medlemmer med motivasjon til å delta i den nye situasjonen.

Ulrich og Brockbank modell 2005

HR-funksjonen har tilpasset og endret siden det teoretiske rammeverket for HR fire roller modellen lansering av Ulrich i 1997. I henhold til endringssituasjon, Ulrich og Brockbank (2005) har gjort noen endringer på modellen fra 1997, for å gjøre det passende til selve HR-funksjonen i organisasjoner. I 1997 delte Ulrich modellen HR fagfolk i fire roller: strategy partner, administrative expert, employee champion, og change agent. I 2005 er disse fire rollene utvidet til fem: strategy partner, functional ekspert, employee advocate, human capital developer og HR-leader. På samme tid, er ansvar også spesifisert for hver rolle.



Figur 3.5 Fem roller HR profesjonelle (Ulrich, 2005)

Strategy partner har flere roller i henhold til Ulrich og Brockbank (2005): det inkluderer business ekspert, change agent, og kunnskaps manager. Change agent som eksisterer i den forrige modellen også blir nå en del av strategy partner. Strategy partner skal hjelpe linjeledere for å nå sine mål.

Functional expert er ansvarlig for HR-praksis. Foruten tradisjonelle funksjon som administrativ ekspert, rollen som "functional expert" utvides ved hjelp av teknologi for administrativ effektivitet.

Employee advocate fokuserer på nåværende ansatte i organisasjonen, og sørger for at forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere er meningsfull og vennlig.

Human capital developer fokuserer på nåværende ansatte i organisasjonen, og sørger for at forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere er meningsfull og vennlig. Human capital developer fokuserer på fremtidens arbeidskraft, herunder å skaffe ekstern arbeidsstyrke og hjelper dagens ansatte med fremtidig utvikling.

HR leader er menneskene som kontrollerer hele situasjonen. Ledelsen er summen av ovennevnte fire roller. Å være en HR leader, han / hun bør sette relasjoner mellom hvert HR-funksjon, og lede hele HR miljøet.

Konklusjonen er at HR fagfolk jobbet som forretningspartnere – mer konkurransedyktige aktører i kjernen av forretningsmessige spørsmål. De begynner å innrette sitt arbeid med forretningsstrategier, og tilbringer tid med linjeledere fra markedsføring, finans, og produksjonsavdelinger for å sikre at HRM bidrar til å skape forretningsverdi (Ulrich & Brockbank, 2005). Når de opptre som verdiskapere for en organisasjon og gir positivt utfall for sentrale interessenter (kunder, investorer, linjeledere og ansatte) (Stone et al., 2006), de involveres som strategiske bidragsyttere og skaper konkurransefortrinn i virksomhet.

Rollen som linjeleder

Linjelederne har den endelige utøvende myndighet i HR politikk og aktiviteter på operativt nivå, som HR fagfolk lærer og supportere (Ulrich, 2005). De er direkte kontakt personen relatert til HRM, og deres HR oppgaver er å administrere de ansattes motivasjon, kommunikasjon, autorisasjon, opplæring også videre. Kjerneverdien av dem er å lede sine ansatte for å oppnå målet for avdelingen, som kan bare fullføres ved hjelp av lederskap, planlegging, koordinering og kontroll på sine ansatte (Storey, 1995).

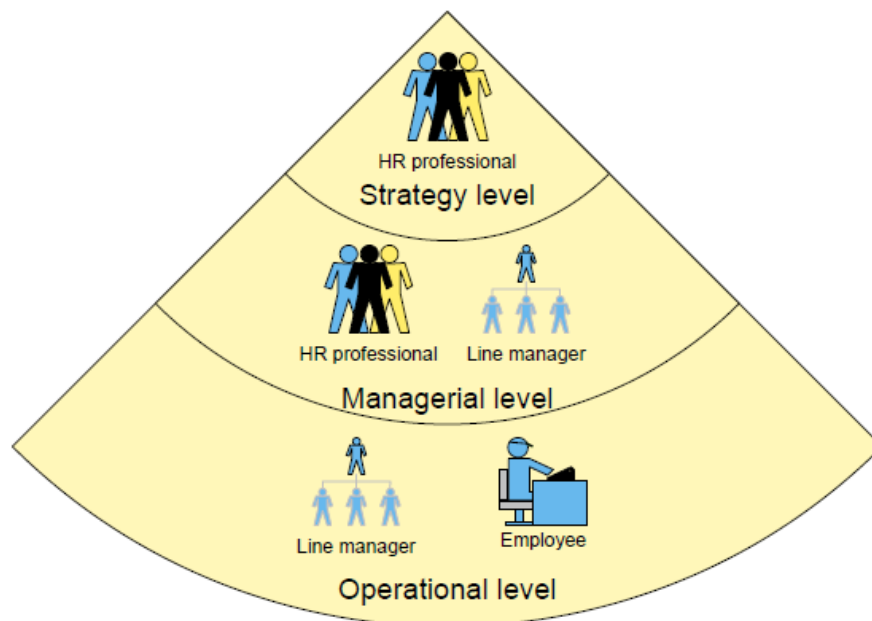
Fra forskningen til Nehles, (2006), er linjeledere oppfattet som en viktig rolle i HR-praksis. De fleste linjelederne er villige til å utføre og bruke tid på HR-aktiviteter, og de investerer mye tid i å veilede, overvåke, coache og motivere sine medarbeidere. De er imidlertid ikke spesialister på HRM, og de dermed trenger opplæring og støtte fra HR fagfolk. HR fagfolk bør gjøre det klart om linjelederes ansvar, og hjelpe dem til å oppfylle HR roller.

Men noen ganger linjeledere kan ikke ta sitt ansvar på utfører HR oppgaver (Nehles, et al.,

2006). Årsaken kan være at hoved plikten deres er ikke HR-spørsmål, og de mangler på personlige insentiver til å delta i HR-praksis: når de ikke har nok tid til å gjennomføre HR-aktiviteter, og tror forretningsmessige problemstillinger er viktigere, da blir HR-aktiviteter utsatt. De kan heller ikke ha tilstrekkelig HR-relaterte kompetanse, eller retningslinjer og prosedyrer er uklart for dem, noe som indikerer mangel på støtte fra HR fagfolk. (McConville, 2006).

Rollen til den ansatte

Tilbake i tid, var ansatte passive mottakere fra HR aktiviteter. I moderne tid, HR fagfolk prøver å gjøre at folk har positive holdninger på daglige oppgaver (Ulrich, 2005). For eksempel involvere medarbeidere i beslutningsprosesser som kan motivere dem til å tenke på hvordan konkurrere mot målet og hva slags treningsprogram som er nødvendig. Denne type positiv holdning kan hjelpe ansatte til å bestrebe seg på karriereutvikling, og for å skape større verdier for organisasjonen i stedet for passivt ta noen begrenset læringsprogrammer. Med andre ord, endring av HR-funksjonen gjør ansatte mer uavhengige, og gjør dem til ta initiativ til å delta i både individuelle utviklingen og organisasjonsutvikling.



Figur 3.6 Ny HR-funksjon, med deltakelse av linjeledere og ansatte sammen med HR fagfolk

3.2 HR-funksjonens transformasjon

I denne delen er to deler organisert for å utføre dyp utforskning av transformasjon av HR

funksjon. Den første delen handler om nødvendigheten av transformasjon, og den andre delen fokuserer hovedsakelig på definisjonen av HR-funksjonens transformasjoner.

3.2.1 Etterspørselen av HR-funksjonens transformasjon

Næringslivet er blitt mer og mer krevende: den økende konkurranse og globalisering, krever utvikling av muligheter for langsiktigs overlevelse, og forbedre produktiviteten å få markedsandelen. Slike krav har tvunget organisasjoner til å revurdere hvordan de skal forsette eller oppnå konkurransefortrinn i kontinuerlig endrende marked gjennom å utnytte det beste ut av sine folk (Beer, 1997; Appelbaum & Wohl, 2000; Stockport, 2000; Sagie & Weisberg, 2001; Knapp, 2004).

Det er andre drivkrefter som presser organisasjoner til revurder sin HR-funksjon for å møte de strategiske forretnings kravene og bedriftens fremtidig suksess, for eksempel endringer i foretningstiljø , kunde tilfredshet, ledelsens interessediffusjon, og utvikling av kunnskap og teknologi (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1994; Beer, 1997; Robertson, 2000; Appelbaum & Wohl, 2000; Aston, 2002). Disse drivkreftene presser HR funksjonen til å utvikle seg under trykket av omstendighetene og for å unngå å være det svakeste leddet i eksisterende system.

Forretningsmiljøendringer

De fundamentale endringer i næringslivet har tvunget HR-funksjonen til endre og HR-funksjonen har fått en viktig status (Schuler, 1990). Disse Endringene omfatter usikkerheten i personalledelse forårsaket av raske endringer i organisasjonen. De har også den økende konkurransepress på profitt som tvinger organisasjoner til å redusere kostnadene fra ulike aspekter herunder personalforvaltningskostnad. Den siste men ikke den minste endringen er komplekse situasjonen rundt ansette når det er flere organisasjoner som har global virksomhet: eksempel administrere ansatte innen flere forretningsfunksjoner, i forskjellige produktlinjer, eller med annen kulturell bakgrunn, etc. Alle disse endringene krever fleksibilitet og effektiv lederstil.

Forbedring av tjenesten

En grunnleggende funksjon av HRM er å levering sine tjenester til både interne og eksterne kunder, og skal sikre at tjenestene er effektivt levert (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1994). Men

bare den tradisjonelle HR-funksjonen handler om de grunnleggende tjenester som å velge de riktige personene for organisasjonene, administrere ansatt databasen, eller vurdere ansatte. Nå som økende krav fra kundene tvinger HR funksjonen til å være mer verdifull på sine oppgaver. Verdiskapende aktiviteter, for eksempel å standardisere arbeidsprosessen og koordinere oppgavene, kan gjøres av HR fagfolk til å bidra til å motstå press fra forretningsmiljø (Mohrman & Lawler, 1997; Beer, 1997; Robertson, 2000).

Diversifisere av arbeidsstokken

Folk er alltid første prioritet for suksess. Med internasjonal forretningsutvikling, kan arbeidsstyrken deles basert på universelle variabler som kjønn, sosioøkonomisk status, geografi og generasjons gap (Sagie & Weisberg, 2001). For eksempel, det økende antall eldre mennesker i de utviklede landene og endrede verdier av unge generasjonen i de underutviklingsland krever grunnleggende endring av oppgavene til personalledelse (Selmer, 2001). Multi-klassifisering av ansatte fører til mangfoldig verdi og flerkulturell arbeidsmiljø, som ber HR fagfolk til å skape harmoniske organisasjonskultur og allment akseptable arbeidsverdier.

Utvikling av teknologi

Den siste kraft for HR-funksjonens transformasjon er teknologiens avansement. Teknologien gjør det mulig for organisasjoner å forbedre virksomhetens kompetanse gjennom ulike aspekter.

For eksempel teknologien endrer informasjonsstyring, den raske endringen i teknologien fører til at HR fagfolk må å få nye ferdigheter gjennom utdanning, eller outsourcing av HR fagfolk som har bestemt teknologisk forståelse. Yeung (1994) rapporterer at mer enn halvparten av selskapene som de intervjuet har brukt HRIS til å integrere sine databaser, og deres informasjonssystemer som generer bedre tilgang til informasjon for ledere og medarbeidere. Videre Sagie og Weisberg (2001) utfører forskning om HR-funksjonen i selskaper i Israel, og finner ut at de teknologinivåene har delt HR avdelingen i to deler: high-tech og low-tech sektorene. Den høyteknologisksektoren fokuserer på de strategiske spørsmålene mens low-tech sektoren omhandler tradisjonelle oppgaver. HR-funksjonen må justere seg for å maksimere nytte for å bruke HRIS.

3.2.2 HR-funksjonens transformasjonsprosessen

Definisjon av transformasjon

Transformasjon er definert som "handlingen eller en forekomst av transformasjon" eller "tilstand av å bli forvandlet", "transformasjon" kan bli forstått som "endring av utseende eller form", og det kan også være "endring av natur, funksjon, eller tilstand" (Hornby, AS & Wehmeier, S. 2000).

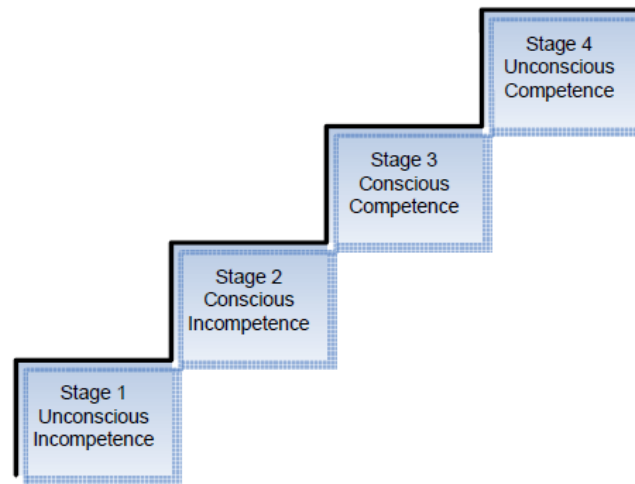
HR transformasjon defineres følgende av Ulrich *"En reell HR transformasjon er en integrert, «aligned», innovativ og forretningsorientert tilgang til å redefinerer, hvordan HR arbeid gjøres innen en organisasjon, slik at den hjelper organisasjonen med å levere dens løfter overfor kunder, investorer og andre interessenter."* (Ulrich, 2005)

Appelbaum og Wohl (2000) definerer transformasjon basert på betydningen av å endre seg. De anser at både endring og transformasjon gjør noe forskjellig fra tidligere status. Change tilbyr utvikling i visse felter når en slik veksling er nødvendig. Formålet med å endre skal allerede eksistere og resultatet av endringen er å gjøre ting ulikt eller enda bedre. På den andre siden, fokuserer transformasjon på å skape nye ting som ikke eksisterer fra før foruten å forbedre (de også definere kontinuerlig transformasjon som "gjenoppfinnelse"). Dermed understreker transformasjon å lage ny kontekst for å gjøre ting fungerer bedre.

Stockport (2000) mener at transformasjon er også en form for endring, men mer radikal, og mer sannsynlig å skje internt.. Slik transformasjon kan oppstå i de systemene, struktur, ansatte eller kultur. Det er en visdom for å overleve i lengere tid.

Stockport (2000) deler transformasjon inn i fire stadier, "bevisstløs inkompetanse", "bevisst inkompetanse", "bevisst kompetanse" og "bevisstløs kompetanse". I startfasen, de fleste i organisasjonen ikke føler behov for å transformere, heller ikke de har den relevante evne til å håndtere den. Etter en viss perioden, de begynner å vurdere muligheten for endring men fortsatt ingenting blir gjort, som er merket som "bevisst inkompetanse". Det tredje trinnet er kjernen i hele transformasjonsprosessen. Faktorene, slik som ledere og ansatte, informasjonsteknologi, informasjonssystem og kunnskapsforvaltning, må tas i betraktning på dette stadiet, og utvikle en "bevisst kompetanse" for å gjennomføre transformasjonen. Endelig er det modningsfasen - "bevisstløs kompetanse". Den transformasjon er ferdig, og det nye systemet

erstatte det gamle i den daglige virksomheten.



Figur 3.7 Transformasjons utviklingsprosessen (Stockport 2000)

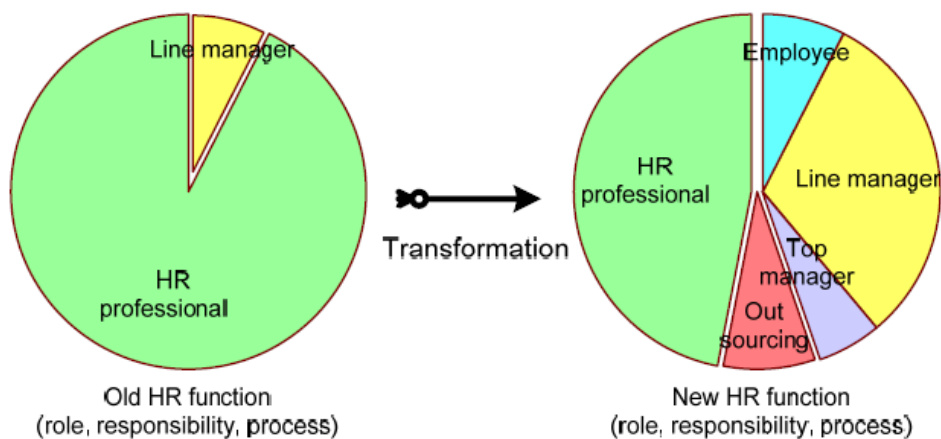
Basert på definisjoner fra ordboken og litteratur, i denne avhandlingen, transformasjon er definert som en avansert form for forandring, noe som understreker radikale endringer som skaper ny kontekst for å gjøre ting bedre heller enn dens utseende eller form blir different.-De fleste av forfatterne tror at transformasjon er type endring, fordi begge av dem er å gjøre ting forskjellige (Stockport, 2000; Selmer, 2001; Rowley & Bae, 2002). Videre transformasjon er mer "radikale" og "nyskapende", som fokuserer på endring fra det grunnleggende. Kompetansen, kreative ideer og teknologisk støtte er nødvendig. Det skal vises på den grunnleggende og avgjørende stedet for en organisasjon. Faktorene som involverer i transformasjonen må bistå sterkt på transformasjon prosedyre, som omfatter:

- (1) Ledelse – de strategiske ledere bør holde blueprint av hele transformasjonsprosessen som de oppmuntrer og sørger for at transformasjon skje med på riktig måte.
- (2) Informasjonsstyring - folk som prøver å styre at transformasjon skal få nok kunnskap eller tilstrekkelig grad utnytter kunnskap som kan være kilden til å utvikle løsninger for å forenkle og verdiskape transformasjonsprosessen (Klaila, 2000).
- (3) Arbeidstaker – uansett hvor transformasjonen foregår, folk som er involvert må bli motivert til å utfordre og godta den nye visdommen om hvordan gjøre ting på (Stockport, 2000).
- (4) Fremtidig utvikling – hensikten med transformasjon er for langtids overlevelse og utvikling av en organisasjon. Endring av teknologi og kundenes behov krever dagens transformasjon til å være basert på visjonen om fremtiden.

Transformasjon av HR-funksjonen

Transformasjon i HR funksjonen kan tolke to aspekter: For det første, har de viktigste oppgavene for HR fagfolk endret. En langsom og gradvis endring i HR-avdelingen, ved å omdesigne sin struktur, eller outsourcing av hele HR-avdelingen (Mohrman & Lawler, 1997; Knapp, 2004), skjer for å møte etterspørselen av organisasjonen (Selmer, 2001; Rowley & Bae, 2002). Kjernen av HR-arbeidet er ikke lenger den enkle administrasjon, men den beveger seg mot konsulent og strategiaspekter.

Derne er det en endring i ledelsesnivå. En åpenbar endring er deltakelse av linjeleder og ansatte sammen med HR fagfolk daglig aktivitet relatert til nytt funksjonalitet, rolle, ansvar og prosess.



Figur 3.8 Transformasjonen av HR-funksjonen (ingen eksakt prosent av distribusjonen er tatt høyde for)

Kort sagt, transformasjon er forretningsprosesser som endrer oppgavene og utvider involvering av aktører i HR-funksjonen, og som gjør at HRM konsentrerer seg mer om strategiske, verdiskapende aktiviteter for den langsiktige forretningsmål (Ulrich 2005).

3.3 IS i HR-funksjonens transformasjon

3.3.1 HRIS

HR data har ulike former, inkludert historiske og handlingsprogram, jobb historikk, ansattes personlige data, treningsprogrammer, individuelle prestasjoner og så videre.

Den HRIS gir muligheten til er å lagre og bruke gjentatte ganger informasjonen som elektronisk

database, noe som kan være tilgjengelig for alle, når som helst og hvor som helst i organisasjonen. For HR-funksjonen, kan HRIS påføres i HR oppgaver og hjelp å forbedre HR-tjenesteleveranser.

Telenor benytter HRIS for generell administrative transaksjoner og for å monitere de mest verdifulle ressursene gjennom performance management. De ansatte har mulighet til å oppdatere og endre informasjon om seg selv. Ledelsen kan se individuelle resultater, sende ansettelses forespørsel til HR. HR har mulighet til å kjøre ulike rapporter, HR har mulighet til å flytte ressurser fra et land til et annet i systemet uten store utfordringer. HRIS brukes til planlegging, administrasjon, rapporter og kontroll.

Microsoft benytter HRIS til å finne talenter, nye jobbannonser, treningsprogram, online karriere planlegging etc (Ulrik 2005)

Anvendelsen av IS i HR prosessen kan gjøres via web-basert verktøy. Informasjon publisering, for eksempel, er en simpel og enkleste implementering av HRIS (Gardner, Lepak & Martol, 2003), som er en slags enveis kommunikasjon fra høyere ledernivå til lavere enn seg. Den informasjonen kan være policy, nyheter og publikasjoner fra organisasjonen. Selv om denne enkle funksjonen trenger bare å gi informasjon gjennom nettside, fordeler for organisasjonen er reduksjon av utskriftskostnader, umiddelbar levering av informasjon på nettet, og når som helst.

Higher level HRIS applikasjon er automatisering (Gardner, Lepak & Martol, 2003): for å bruke HRIS til å administrere data som omhandler ansatte. Det finnes to typer data: individuell data av alle ansatte, og den andre er forretningsdata, for eksempel som organisasjonsstruktur, posisjoner, lønnskala, job banding etc. Disse grunnleggende data brukes for alle HRIS applikasjoner for HR-funksjonen. HRIS automatisering kan redusere mengden av de rutinemessige oppgavene, som vedlikehold av forretningsdokumenter, automatisering av kontrakter, enklere godkjennings matrise, som tidligere ble utført manuelt av HR fagfolk. Nå kan de ansatte oppdatere sin informasjon selv, og HR kan bli frigjort fra den tidkrevende oppgaven. (Gardner, Lepak & Bartol, 2003).

Samholds nivå, noe som går utover enkel informasjon publisering og grunnleggende automatisering og gir forhånds nytte og effektivitet av HR-funksjonen (Tansley, Newell & Williams, 2001; Gardner, Lepak & Bartol, 2003). Individuer kan ikke bare hente ut informasjon fra HRIS, men kan også gi sine tilbakemeldinger. Ved selektivt filtrering av informasjon, de ansatte kan ta initiativ til egenplanlegging av sin karriere. Videre kan interaksjons funksjonen

knytte de ulike avdelingene sammen ved å dele tjenesten og bruke den offentlige informasjon for å nå harmonisk arbeidsflyt. Gjennom interaksjon av arbeidsflyten og utveksling av data, både internt og eksterne kan HR fagfolk fortsette samarbeidet med den endeløse HR-programmet.

Det høyeste nivået av HRIS applikasjon innebærer å forutse HR-funksjonen. Fra informasjon til automatisering til samhandling og deretter å forestille seg, HRIS begynner å bevege seg mot HR-funksjonen, ut av grensene til HR-avdelingen, og mot et strategisk. Basert på det rikelig data, kan HR fagfolk innhente informasjon gjennom data statistikk og analyse, som prestasjons vurderinger, trening til ansatte, oppspore historisk data, og så videre. Videre kan de bruke statistikk resultatene til formulere strategi for å møte den fremtidige etterspørselen på menneskelige ressurser i organisasjonen, og planlegge lønn-skala vedrørende finansielle balansen.

Både HRIS og HR-funksjonens transformasjon har innvirkning på hverandre. Omformingen av HR-funksjonen krever kraftige verktøy for å supportere og hjelpe ledere og medarbeidere til å gjøre ting riktig og gjøre bedre. På den andre siden, gjør anvendelsen av HRIS transformasjonen HR- Funksjonen realistisk, og til en viss grad å endre HR-funksjonen radikalt - det krever HR fagfolk til å styrke ferdigheter for HRIS, og tiltrekker HR fagfolk til å ta hensyn til HRIS støttende og transformasjonsarbeid. Som en slags ny HR-funksjon, er HRIS programvareplattformen som beveger HR-funksjonen mot nettverket og kunnskapsbaserte aktiviteter.

3.3.2 HRIS i HR transformasjon

Mens anvendelsen av HRIS i HR tjenester har blitt utviklet siden 1990-tallet, har effekten utvidet over mange år (Florkowski,Olivas-Lujan,2006) og har egenskap til å bidra til den samlede ytelsen av organisasjonen ved støtte av de grunnleggende transformasjoner om HR-funksjonen med støtte fra HRIS.

Samhandlingsmodell

Hempel (2004) har utviklet en modell for samspillet mellom teknologi og HRM, herunder utformingen av organisasjonen og oppgavene, HR fagfolk og ansatte. Ifølge denne modellen, kan en ny utvikling av teknologi føre til endringer ved omorganisering og utforming, noe som endrer HR praksis. HR fagfolk får tilgang til nyttige teknologier for å fremme endringer innenfor

organisasjonen, gjennom å forvalte de innovative og kunnskapsrike ansatte. Fra dette synspunktet er forholdet mellom HRIS og HR-funksjonen en slags samhandling. Hempel (2004) anser at HR fagfolk er på en «catch-up» posisjon. I realiteten forandrer HRIS struktur på hverdagen, for eksempel som virtuelle globale arbeidsgrupper og dermed må HR funksjonen utvikle seg for å støtte disse endringene. HR fagfolk som allerede er involvert i omstrukturingsprosesser, og dermed har de behov for dypt forståelse av virksomheten på både operative og strategiske sider til håndtere og støtte innovasjon.

HRIS funksjoner

Når du vurderer effekten av HRIS på daglige HR aktiviteter, noen forskerne har undersøkt funksjonaliteten til HRIS, som for eksempel rekrutteringsmodulen, talentmodulen, performancemodulen og kompensasjonsmodulen, og pekte på at HRIS kan ha både positive og negative påvirkninger på HR-funksjonen (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006). Gjennom undersøkelse av disse funksjonene, forståelsen av HRIS innflytelse på transformasjon av HR-funksjonen kan stamme fra informasjonsflyt, sosial samhandlingsmønstre, oppfattet kontroll av enkeltpersoner og system aksept (Ashbaugh & Miranda, 2002; Stone, Romero & Lukaszewski, 2006).

Informasjonsflyt

Anvendelsen av HRIS kan endre informasjonsflyten vesentlig, på grunn det at systemet gjør det mulig for brukerne å samle inn informasjon på en effektiv måte, spre og få tilgang til konfidensielt informasjonen (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006). For eksempel kan HRIS gi mer hyppige tilbakemeldinger til ansatte, og forbedre støtteevne for en organisasjon. Videre er informasjonsflyten blant de forskjellige avdelinger som forårsaker at HR fagfolk holder komplett og nyttig informasjon for strategiprosesser. Selv HRIS øker evnen organisasjonen til datainnsamling og styring, er det fortsatt noen begrensninger. For eksempel, performance management system ikke har kapasitet til å måle alle ansattes atferd (Stone, et al., 2006). Systemet kan måle mengden, men ikke den kvalitet. Dermed tillater HRIS HR fagfolk til å håndtere store mengder informasjon med stor nøyaktighet. Automatiseringen av HRIS er antatt å være den beste måten å forbedre effektiviteten, og det blir en verdifull bidragsyter for HR-funksjonen. Men i noen tilfeller kan systemet ikke være så nyttige som tradisjonelle metoder (Haines & Lafleur, 2008).

Sosial samhold

HRIS i praksis reduserer ansikt-til-ansikt samhandling i organisasjoner. Hvert medlem kan logge seg inn på HRIS plattformen og gjennomføre handlinger eller sende elektroniske forespørsler som erstatter tradisjonell sosial samhold, for eksempel forespørsel om nyansettelse og legge til reiseregninger og kvitteringer. Slik arbeidet kan utføres uten fysisk tilværelse (f.eks. jobbe hjemme, internasjonalt selskap). Fra dette synspunkt, HRIS utvider samspeilet blant de ansatte i organisasjonen. Men på den annen side, på grunn av ansikt-til-ansikt interaksjon er redusert, kan HRIS ha negative effekter på tillits nivåer hos ledere og medarbeidere (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006), som krever HR fagfolk til å gjenoppbygge tillit og forholdet mellom ansatte.

Kontrollering

Den tradisjonelle personalledelse er å kontrollere og overvåke de ansatte. Med anvendelse av HRIS, kontrollering av individer er mer effektivt nå enn tidligere er usikkert. Fra den ene siden, den økende selvbetjeningen blant medarbeidere og ledere ber om mer deltakelse i enkeltpersoner. I denne forstand, desentralisering gir mer frihet på å forvaltning de ansatte (Ashbaugh & Miranda, 2002). Ledelsen rapporterte økende tilfredshet av HRIS systemer fordi systemene gir større mengder av tilbakemelding og kontroll over sine ansattes ytelse enn tradisjonelle måter (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006). På den andre siden, samme HRIS har også tettere kontroll på individuelle prestasjoner (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006). For eksempel kan ledere kan nøyaktig sjekke tidspunktet en ansatt bruker på sine oppgaver. Det kan føre til negativ resultat i performance modulen og kanskje skap feil bilde av en ansatt. Om man da skal videre bruke samme data, kan det ødelegge for en organisasjon, men på den andre siden har organisasjonen muligheten til å finne gapet gjennom HR funksjonen og jobbe med det. Dette vil føre til noe positivt for organisasjonen (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006).

For å oppsummere, HRIS tvinger den tradisjonelle HR-funksjonen til å forvandle, og endrer hverdagen. HRIS bringer muligheten for alle medlemmer til å forenkle oppavene, måle aktiviteter, gi umiddelbar tilbakemelding, og redusere bortkastet tid (Ashbaugh & Miranda, 2002). Anvendelsen av HRIS oppfylder behovet for sluttbrukere og reelle situasjon for organisasjonen. Ellers den reduserte sosiale samholdet og negativ effekt av både kvalitetskontroll og informasjonsflyt kan skad organisasjonen (Stone, Romero & Lukaszewski, 2006). HR fagfolk må ta hensyn og håndtere de ulemper når de nyter fordelene av HRIS.

3.4 Forsknings rammer for HR transformasjon

HR-funksjonen endrer fra en tradisjonell en til en strategisk en, spesielt i de store organisasjonene. I de små og mellomstore bedrifter, HR funksjonen vil sannsynlig å være den samme som før, men anvendelsen av HRIS får effekt på noen deler av HR-funksjonen, som for eksempel treningssystem, informasjonshåndtering etc., endring mot effektiv ytelse, bedre tjenester og mer lønnsomt å organisasjonen. Fra de maktesløse og anonym personell styring til forretningspartner og strategiutvikler, HR-funksjonen utvides mens mandatet og oppgavene i divisjonen blir klarere.

Den interne utførelse av transformasjonen er den utførelsesformen av multi rolle

For lederne; fordi nye oppgaver og ansvar dukker opp, og må endre mine mål for å håndtere nye oppgaver.

Overføring og desentralisering av HR-funksjonen viser at mengde av av HR-oppgaver er separert fra HR fagfolk, men p fra kjernen i HRM er fortsatt der. Flere og flere sub-enheter med sine egne HR spesialister eller linjeledere tar oppgaver fra de av HR avdeling.

De interne endringene gjør at HRM er blitt en viktig strategisk del av organisasjonen, som har tett forhold mellom virksomheten og HRM, og styrker HR-funksjonen til å være mer verdifull (Ulrich 2005). Det strategiske og forretningsfokuset i HR-funksjonen kan mer effektivt utnytte bedriftens ansatte i riktig retning. Transformasjonen av HR-funksjonen er en kontinuerlig prosess (Ulrich 2005). Uansett hvilke form av HR-funksjonens transformasjon finner sted, det endelige målet av HRM er gi bedre service til sine interne og eksterne kunder.

En radikal transformasjon av HR-funksjonen som skjer av hensyn til å skape verdi i virksomheten, bedre tjenestekvalitet, eller håndtere organisasjonsendringer. Det er derfor HR-funksjonens transformasjon et populært tema i organisasjons forskning. De fleste av forfatterne argumenterer for at transformasjon av HR funksjon som gir HR fagfolk en mer strategisk rolle i organisasjon. I motsetning til andre ikke-strategiske roller som de er mindre opptatt av, noe som gjør relevante HR oppgaver og ansvar forvandles samtidig. HR ledelse eller CHRO er et viktig medlem i ledergruppen. Som bidrar til både beslutningsprosesser og forretningsstrategi. HR funksjonen nå motiverer ansatte til maksimal ytelse og samtidig utvikler dem i motsetning til den tradisjonelle HR funksjonen som hadde en annen mandat.

På den andre siden, HR fagfolk integrerer performance management til linjeledere og ansatte. Linjeledere er viktige partnere for å hjelpe HR fagfolk og er de direkte kontraktorer for de ansatte. De implementerer strategi og policyer bearbeidet av HR, og hjelper de ansatte med å oppnå målene i organisasjonen. Linjeledere tar mer ansvar for å håndtere HR-oppgaver; den økende byrden av linjeledere som også har tett samarbeid med HR til å få mer støtte. HR trenger å tilegne seg ny kunnskap for å forstå virksomheten og arbeidet mer med linjeledere, for å tilfredsstille kundene og for å skape en engasjert og motivert arbeidsflyt. Gjennom den nye rollen og den nye evnen, blir HR mer viktigere og strategisk enn tidligere.

Det bør bli lagt merke til at noen forskere har sett på den som måten å redusere kostnaden på HR-aktiviteter (Mohrman & Lawler 1997; Brewster et al 2006), selv om det ikke eksisterer mye forskning fra søkte litteratur om outsourcing delen av HR-aktiviteter. Outsourcing kan være de strategiske aktiviteter, slik som rekruttering, treningsprogram, og oppkjøpet av kompetanse fra eksterne eksperter.

HR-fagfolk bør også effektivt utnytte informasjonsteknologi for arbeid. HRIS har imponerende innflytelse på de ulike aspektene av HR funksjon, som er verdiskapende og gir mulighet for ansatte til å ta del i noen HR-aktiviteter. Herved de neste kapitlet undersøker den empiriske forskningen om HR-funksjonen, transformasjon og HRIS.

4 HR-funksjonens transformasjon: Meta-analyse av empiriske data

HR-funksjonen spiller en avgjørende rolle i å bidra til effektive forvaltning og utvikling av ansattes ytelse for en organisasjon. Gjennom HR-funksjonen transformasjonsprosessen, en sterkere arbeidsstyrke kan bidra til å forbedre effektiviteten i organisasjonen som helhet. Og en mer effektiv og produktiv virksomhet kan raskere og bedre svare på de endrende omstendighetene, og får mer overskudd. Den tradisjonelle tidkrevende arbeid, papirbaserte prosesser, hyppige daglige møter, eller å miste erfarne HR eksperter kan gjøre det vanskelig for HR til å fokusere på verdiskapende virksomhet.

For å forbedre effektivitet og kapasitet i organisasjonen, har transformasjonsprosess i HR vist å være riktig retningen for å tilby høy kvalitetstjenester. Den fremtidige utviklingen av HR er å ta i bruk informasjonsteknologien og informasjonssystemer.

Dette kapittelet fokuserer på å gjennomgå empiriske data fra litteratur, for å finne ut hvordan HR-funksjonen er transformert i organisasjoner, og hvordan informasjonssystemer påvirker transformasjon av HR-funksjonen.

4.1 Aktører involvert i dagens HR-funksjonen

Basert på definisjonen av Valverde (2006), forståelsen av HR funksjonen bør vurdere alle nivåer av folk i organisasjonen som deltar i HR-aktiviteter. I de følgende avsnittene, HR-funksjonen forklares i henhold til hver rolle, eller hvert ledernivå, for å finne ut hvordan HR-funksjonen er fordelt i ulike etater.

Rollen til HR-ansvarlig

Det er mange forskningsundersøkelser som beviser eksistensen av sammenhengende transformasjon i HR-funksjonen i dag. Noen av dem viser at HR-funksjon har en tendens til å være mer strategisk, spesielt på intern rådgivning og beslutningsprosesser.

I forskningen til Caldwell (Caldwell 2003), prøver han å kartlegge endrede rolle av HR fagpersoner innen organisasjoner med sammenlignet med de teoretiske. Han drøfter to modeller om utvikling av HR-funksjonen: Storeys "four role of personnel managers" og Ulrichs "four roles of HR professionals", som er i utgangspunktene for å forstå utviklingen av rollene av HR fagfolk. Han kartlegger også 350 britiske selskaper og finner ut at mest betydningsfulle rollen som HR har er rådgiver. De fungerer som interne konsulenter for å betjene interne kunder gjennom konsulenter eller rådgivere. De også bistår linjen og ledere i organisasjonen med å ta beslutninger. De pleier å være potensielt strategiske og business-orientert til å ha mer innflytelse ved å holde ressurser eller makt. En annen viktig rolle for HR er HR-direktør, regnes som den tilsvarende funksjon som HR tjenesteleverandøren. Begge rollene er ansvarlig for å gjøre HR forvaltning effektiv, for å styrke HR-funksjon innen organisasjoner og å restrukturere HR prosesser for å oppnå kvalitetsservice standard. Mens, utover rollen til tjenesteleverandøren, Truss (2002) finner ut at HR-direktørene skal utvikle policyer, være ansvarlig beslutningstaker

under organisasjonsendring, og sette standard for å sikre ytelsen til ansatte. Den siste rollen er HR leder som fungerer som strategisk beslutningstaker (Beatty, Ewing & Tharp. 2003). Han / hun setter ny strategiske mål og involveres i beslutningsprosessen, og påvirker den endelige forretningsstrategi oppsettingen. Forskjellig fra tidligere modeller er at HR leder ikke bare fokuserer på strategiske spørsmål, men også har viktigheten av for å håndtere personalledelse. Rollen skal hjelpe ansatte til å løse personelle problemer ved å øke kommunikasjonen i organisasjonen og hjelpe ledere til arbeide mer fleksibelt.

Andolsek og Stebe (2005) nevner en annen rolle for HR fagfolk i deres forskning: mekler i industrielle relasjoner mellom ledere og ansatt i organisasjoner. Megler er relasjonsbygger. (Lengnick-Hall & A. Lengnick-Hall, 2003). De er ansvarlige for utvikling, videreføring, veiledning og støtte forholdet blant topp, senior og linje ledere. Dette kan oppnås gjennom trening, coaching og støtte til å sørge for at forholdene mellom hvert parti er i riktig retning. HR fagfolk skal fremme organisasjonskultur, utvikle felles arbeidsprosesser, og sikre kommunikasjon og samhandling på positiv måte. Selv om kommunikasjonsfunksjonen er på transaksjonsretningen (Lepak, et al., 2005), det er uunnværlig når visse HR-aktiviteter er outsourcet eller involvert i IT applikasjon.

Faktorene som påvirker HR-funksjonen har blitt studert i tillegg: organisasjonens størrelse, ulike divisjoner i organisasjonen og nasjonale steder, og strategiske valg av organisasjonene der alle har innflytelse på HR-funksjonen. Brewster (2006) undersøkelset ved å sende spørreskjema til 17 europeiske land i 1999 og 2000, fant ut at den store selskaper har en liten HR avdeling og å konsentrere seg om grunnleggende HR funksjon, for eksempel administrasjon. De fleste HR-funksjonene er outsourcet, for eksempel rekruttering, opplærings program, og selve strategisk utforskning. Små eller mellomstore organisasjoner har store HR-avdelinger for å være ansvarlig for interne relasjoner, medarbeiderutvikling og engasjement. Som (2003) forsket i et annet global et selskap, og resultatet fra Lafarge er følgende: HR i Asia fungerer som forretningspartner og kulturbygger; i Europa og USA hovedsakelig fungerer HR som trenere og i Afrika som endring-byrå til å lede endrende aktiviteter. HR roller er forvandlet fra morselskapet i Fransk og har sine egne viktige roller i hver region.

Truss (2002) har gjort undersøkelser om ulike roller for HR fagfolk i ulike typer organisasjoner (profit vs. non-profit), fra 1992 til 2000. Og studerte HR-funksjonen i to organisasjoner, National Health Service (NHS) og Citibank. I NHS bisto HR fagfolk de ansatte ved å skape effektive

kommunikasjonskanaler mellom ulike arbeidsnivåer, og ved å gjøre fleksibel arbeidsordning. I mellomtiden i Citibank, senior HR-ledere fungerte som interne konsulenter i stedet for assistenter. En annen faktor i den nasjonale forskjellen bidrar til funksjonell skillet i HRM. Jacoby, Nason og Saguchi (2005) forsket den nasjonale forskjellen i HR-funksjonen. De gjorde undersøkelser av 229 japanske bedrifter og 145 amerikanske bedrifter. Resultatene viser HR avdelinger i begge land er ansvarlig for de daglige beslutningene. I Japan, de viktigste oppgavene for HR ledere er å være ansvarlige for sysselsetting administrasjons- og arbeidsforhold, det vil si, de setter fokus på de ansatte. Men i amerikanske selskaper har funksjonene til HR ledere endret seg mye. Tilbake i tid, HR levert tjenester som karriereutvikling, koordinering med linjeledelsen, og støttet ansatte. Og i moderne tid HR ledere fokuserer mer på håndtere strategiske biten.

På tross av de ulike situasjonene i en organisasjon, kan de fleste av HR avdelingene ikke gjennomføre de generelle aktivitetene som før, for eksempel operasjonelle beslutninger og daglige personalforvaltning, men begynner å ekspandere inn i policy og strategiske beslutninger, og ledelses nivå har steget fra å være operativt til strategisk nivå. Likevel, HR jobber mer som konsulenter for ledelsen med overføring av HRM oppgaver til linjeledelsen, og ansatte.

Rollen til linjeledere

Den viktigste endringen i HR-funksjonen er deltakelse av linjeleder og da det blir prioritert ansvar for linjeleder. I moderne tid har mange organisasjoner begynt å desentralisere ledelses funksjoner og rollen til ledelsen har også blitt omdefinert. Den grunnleggende og tradisjonelle rolle for HR fagfolk som administrativ ekspert blir ikke erstattet til strategisk arbeid, men i utgangspunktet er det nå levert til linjeledere.

Hales (2005) gjennomførte en-til-en intervjuer av HR fagfolk i 135 ulike selskaper i Sør England og London for å studere ledelse og ledelsesfunksjon som er den viktigste funksjonen til linjeleder. Den tradisjonelle funksjonen inkluderer å implementere organisasjonspolicyer i dagligdrift og operasjoner, støtte produksjonsprosessen og gi støtte ansatte. Rollen til linjeledere er definert som rutine administrator eller konsulent for sine ansatte. Han har også finner ut at de fleste forskningen om forvaltningen etter 1980 har pekt på at den tradisjonelle form for direkte ledelse er under endring for å tilpasse situasjonen. Ledelse er fortsatt kjerne funksjon av linjen ledere, men de kan også involveres i virksomheten og personalledelse samtidig som rollen som leder blir bredere. Disse ledelsesaktiviteter i hovedsak dreier seg om administrasjon av enkelt

ansattes prestasjon, slik som motivasjon, kommunikasjon og overvåking. Linjeledere er mer som teamlederne og "enhetsledere". Francis og Keegan (2006) også fant det samme fenomenet i sine 200 intervjuer av HR fagfolk i Storbritannia og Irland. Med teknologisk endring, massevis av HR oppgaver og hånd-i-hånd oppgaver overføres til linjeledere ved sentralisering, og linjeledere håndterer ansattes problemer, slik som coaching, og håndtering av misnøye blant ansatte.

McConville (2006) studerte rollen som mellom linjeledere i tre offentlige organisasjoner: National Health Service (NHS), Forsvaret og Brann- og redningsetaten. I denne studien forsøker McConville å legge frem ny forståelse om det nye fenomenet mellomledere. Forskeren punkterer at rollen som mellomledere er forvirrende og uklar i offentlige organisasjoner, de påtar seg ekstra forvaltning og ansvar i HR-funksjonen. I de tre studerte casene, mellomledere deltok i forvaltning av deres staber, for eksempel bemanning, opplæring og implementere policyer. De holder rollen som koordinatore mellom toppledere og medarbeidere, og samle inn og distribuere informasjon for begge parter. Mellomledere bør ta ansvaret for disse aktivitetene; de mangler makt og myndighet til gjennomføre lederoppgaver. Situasjonen gjør ofte rollen som mellomleder utydelig og maktesløs. Det er derfor relevant makt og kompetanse til linjeledere, som er involvert i personalsaker, bør styrkes.

Kort sagt, linjeledere begynner å ta ekstra ansvar. selv om ulike organisasjoner, rollen og oppgaver til linjeledere ikke er de samme, de fleste av dem fokusere på det daglige personal problemet, og må bygge relasjoner mellom HR og ansatte. Til en viss grad, linjeledere er "bro" mellom høyere ledernivå og lavere nivå.

Rollen til de ansatte

HR-funksjonen deles med de ansatte dersom de tar ansvar av selvledelse og selvbetjening. Dette er mer bemerkelsesverdige når HRIS eksister og støtter HRM. Informasjonsteknologi gjør det mulig for ansatte å få tilgang til og administrere sin egen historikk, få velferdsinformasjon, og søke om forretningsreise, ferie og fravær. De ansatte kan gi informasjon umiddelbart, og HR står fritt til å fokusere på andre aktiviteter (Ashbaugh & Miranda, 2002).

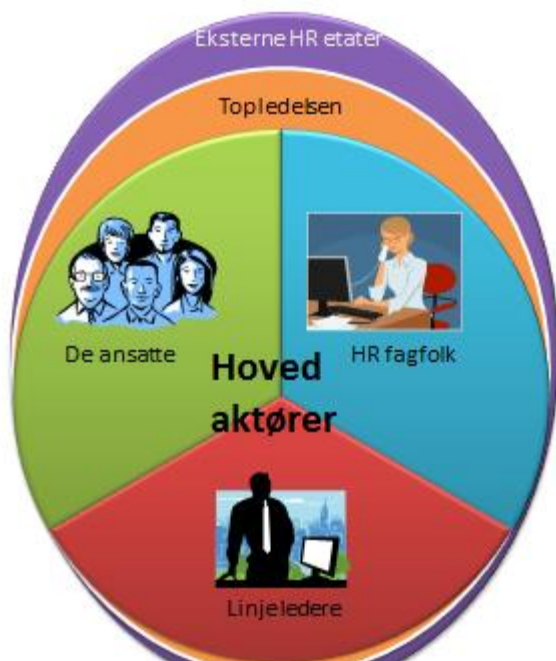
Rollen til andre deltakere

Bortsett fra HR fagfolk, linjeleder og arbeidstaker, Valverde, Ryan og Soler (2006) sier de andre agentene kan være involvert i forvaltningen av menneskelige ressurser, inkludert toppsjef og eksterne HR etater.

Deres forskningsresultater viser at toppledelsen involveres i nesten alle HRM aktiviteter - derav HR-funksjonen er delt og ledet av toppledere. Det første er at toppledelsen prioriterer strategien ledelses aktiviteter. For andre er at toppledere også involveres i ulike HRM aktiviteter.

Forskningen tyder på at toppledere er tungt involvert i administrative oppgaver og daglige personalledelse, som for eksempel å bestemme fremtidig satsning, hvilken type kontrakt etc.

De finner også ut at det er eksterne byråer som deltar i de fleste av HR-aktiviteter. Dette innebærer ikke at noe form for outsourcing er svært høy, men det dekker bred spekter av HR-aktiviteter. Og forskningsresultatene viser opplæring, administrasjon og teknisk virksomhet er mest outsourcing HR aktiviteter.



Figur 4.1 Aktører involvert i HR-funksjonen i dag

Konklusjonen er for å utvide ledelsesnivåer deltakelse i HR-aktiviteter er utviklingen av fremtidige HRM. HR-funksjonen i dag deles av HR fagfolk, linjeledere og ansatte. I noen organisasjoner, ekstern HR-eksperter er også inkludert til å ta noen oppgaver, være en viktig aktør av HR-funksjonen.

4.2 Transformasjon av HR funksjon

Under transformasjonsfasen, HR-funksjonen er ganske bred, i overgangsfase og roteres, det skaper forvirrende forståelse av HR-funksjonen. Gjennomgang av tidligere studier på HR-

funksjonen, Caldwell (2003) påpeker at de fleste ledere ikke fungerer i den rollen som de er ment for å være, og at de har en dobbel rolle hvor HR-funksjon også kommer inn. Han hevder at i de fleste tilfellene HR-funksjonen som et isolert ansvar for hele HR-avdelingen, og kan ikke skildre klare roller for de forskjellige menneskene innenfor avdelingen. Andre forskere som har forsket i andre land organisasjoner og forretningsmiljø som resulterte til funn av forskjellige roller og funksjoner definert.

Til tross for ulike beskrivelser om HR-funksjonen i dag, men den utvikling og transformasjon av HR-funksjon er utgangspunktet like, noe som kan være oppsummeres med følgende:

Desentralisering HR-funksjonen

Både økt selvstyre og desentralisering refererer til leveranse og ansvar til lavere nivå (Yeung, Brockbank, og Ulrich, 1994; Beer, 1997; Ashok, 2003; Hales, 2005; Andolsek & Stebe, 2005; Björkman & Soderberg, 2006). Denne fordelingen av HR ansvar viser trender og avslører transformasjons retning av HR-funksjonen.

Overføring er ikke så lett som at HR fagfolk koordinerer ansvar og oppgaver til linjeledere; HR fagfolk bør også lære å arbeide med linjeledere til å integrere praksisen for hele organisasjonen (Yeung, Brockband & Ulrich 1994; Mohrman & Lawler, 1997). Videre HR fagfolk fortsatt holder sine plikter å støtter linjeledere til å tiltrekke og beholde nøkkelressurser i organisasjonen. Når HR fagfolk gjøre jobben senteralisering, bør de ta i betraktning om hvordan organisere en på en bedre måte for ledelsen. Siden deres energi frigjøres fra det daglige, repeterende arbeid, er det på tide å jobbe med kompetanseøkning, arbeidsprosesser, talent ledelse, og planlegge utvikling (Schuler, 1990).

På den andre siden, har linjeleder vært hoveddeltaker i HRM i dag. Når HR oppgaver og hånd-i-hånd oppgaver er delegert til linjeledere (Hales, 2005), de fungerer både som veileder og administratorer for å håndtere ansattes personalsaker, som for eksempel rekruttering, coaching, støtter rutinepraksis, og administrere individuelle prestasjoner (Francis & Keegan, 2006). De blir med i rådgiverrolle for HR fagfolk til å gi instruksjon til sine underordnede.

Linjeledere involveres også i oppgaver som å rekruttere. Schuler har funnet ved et studieti 1990 at rekrutteringsprosessen ble bare i varetatt av linjeledere og dette påvist i en 10 års undersøkelse. Siden da, det er flere litteraturer og kilder som viser at linjeledere engasjerte i HR-

funksjonen, som viser at linjeledere hadde delt eller integrert ledelsespraksis av hele organisasjonen med HR fagfolk (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1994; Mohrman, og Lawler, 1997).

I moderne tid har linjeledere delt eller tatt over rollene til HR fagfolk, som fører til at transformasjonen skjer ifølge case om Nordea (Björkman & Soderberg, 2006). Bortsett fra dette, Hales (2005) har gjennomført intervjuer i 135 organisasjoner, og avslører at den viktigste oppgaven i for linjeledere er daglig veiledning, tilsyn, og resten av oppgavene er assosiert med ulike roller: koordinator, trener og fadder som har vært en del av HR fagfolk. Det er linjeledere som bestemmer antall ansatte, men HR fagfolk bygger relasjonene mellom arbeidstakere og arbeidsgivere (Andolsek & Stebe, 2005; Francis & Keegan, 2006).

Linjeledere er også ansvarlig for personalets saker, som har tidligere blitt håndtert av HR fagfolk (Andolsek & Stebe, 2005; Björkman & Soderberg, 2006). I noen organisasjoner er linjeledere ansvarlig for strategisk ledelse i avdelingene på lokalt eller på et lav nivå; HR fagfolk bør opptre som konsulenter for å støtte linjeledere (Truss et al., 2002). Men noen ganger, linjeledere må ta flere oppgaver og eierskap når HR ber om det.

Sammenlignet med overgang er ikke desentralisering bare om de oppgavene og ansvaret som blir gitt til linjeledere, men også HR-funksjonen på sub-enheter. HR-funksjonen lyttes innenfor ulike virksomhetsnivå eller forretningsenheter (Björkman & Soderberg, 2006). Dette skjer på grunn av det faktum at det er en internasjonal selskap en som krever at hvert datterselskap har sine egne HR fagfolk til å møte de lokale kravene, eller et annet avdeling med spesifikke krav også trenger egne HR fagfolk. For den multinasjonale eller global HRM, må HR fagfolk lokale politiskmiljøet og lovverk til å bygge egenet HRM plattform på en lovlig måte og følge lokale regler; kulturelle aspekter, er å bygge bedriftskultur dypt påvirket av de lokale samfunnet og kultur. Forskjellene eksisterer ikke bare mellom land, men innenfor ulike nasjonale territorium.

I motsetning til sentralisert HR-avdelingen, HR fagfolk i sub-enheter er mindre strategisk orienter, og noen ganger bruker ukvalifiserte personer til fylle HR roller. De hjelper med å trene opp bedriftsledere å være internasjonale, og sikre at de ansatte har muligheten til å jobbe i tverrkulturelle team (SOM, 2003). Når det gjelder ansettelse, de kan bestemme antall ansatte, og ansettelsesprosess (Andolsek & Stebe, 2005). Det er noen av dem som har den beslutningsmakt på strategisk problemstillinger, men de fleste sub-unit HR fagfolk jobber med administrative

oppgaver. Selv om de fleste av HR-funksjonens kan desentraliseres på forretningsmessig nivå, de oppgaver som relasjonsbygging, ressursbruk og strategisk bidra og gjennomføring er fortsatt HR fagfolk kjernestilling i organisasjon (Yeung, Brockband & Ulrich 1994).

Strategisk og forretningsfokus

Uansett om det er overføring eller desentralisering av HR-funksjon, betydelige fordeler er brakt til HR fagfolk for å få mer tid til å konsentrere seg om strategiske spørsmål.

I 1990-årene, mange forskere som fokuset på endring av HR fagfolk. Som kom seg ut av rammen for veilederrollen, HR fagfolk fungerte som konsulenter for linjeledere i stedet for leveranse rolle, og HR fagfolk involverte i strategisk planlegging.(Schuler, 1990; Yeung, Brockbank, og Ulrich, 1994). Björkman og Soderberg (2006) samler sine forskningsdata gjennom 60 intervjuer med HR-ledere i Nordea, og avslører at HR-avdelingen har mer innflytelse på strategiutforming og implementering. HR-ledere fungerer mest som forretningspartnere, mens andre funksjoner er avvist eller overlevert til linjeledere.

Omstillingen av HRM strategier på forretningsmessig spørsmål, som mener det er flere nye oppgaver, som for eksempel planlegging, talent utvikling, etc. Den tradisjonelle personalledelse fokuserer hovedsakelig på å administrere ansatte, og oppmerksomhet til deres naturlige evner. Dagens HR fagfolk trenger å kontrollere de ansatte, men fokuserer på utvikling av medarbeidere med potensiale og stadig stimulering av deres motivasjon, mens det endelige målet er fortjeneste for hele organisasjonen. De gir opplæring og studerer program for å hjelpe til å nå nye kvalifiseringsnivåer, holder konkurranse bastert kunnskaper og ferdigheter, og opprettholder fordel for virksomheten (Gutierrez, 1995). HR fagfolk bør også lage prognose og planlegge for å imøtekomme de ulike kravene om nåtidens og fremtidige menneskelig ressurs i organisasjoner(Ulrich, 1997).

Diversifiserte og dissonerende roller

De tradisjonelle HR-aktivitetene har begynt å bli multidimensjonal. Bortsett fra å fullføre administrativt arbeide effektivt, HR fagfolk bør ha en tilstrekkelig forståelse og kunnskap om sin virksomhet, utføre god servicearbeid, og støtte utviklingen av organisasjon.

Rollene til HR fagfolk er diversifisert for å imøtekomme flerdimensjonal aktiviteter, mens rollene er dissonerende samtidig. Lepak (2005) hevder at den tradisjonelle HR-funksjonen har diversifisert inn to retninger: en transaksjons og en transformativ.

Transaksjons aktiviteter inkluderer service av ansatte, håndtere, historisk data, benefit management, og prestasjonsoppfølging. Det transformasjonsarbeid fokuser på strategisk planlegging, organisasjonsutvikling og knowledge management. HR-funksjonen er til å være å beholde intern service når det blir mer transformativ; mens når det er snakk om transaksjons, det outsourcet for kostnadsreduksjon. Mange forskere mener transaksjonen er en del av transformasjonsprosessen, basert på At HR fagfolk kan bruke outsourcing eller HRIS til å håndtere aktiviteter i en mer strategisk og verdifull måte (f.eks Truss et al.2002; Brewster 2006). Når det skiller mellom oppgavene i transaksjons eller transformasjon så er de er ikke klart, HR fagfolk må gå tilbake for å gjøre rutinearbeid, som er overført til linjeledere.

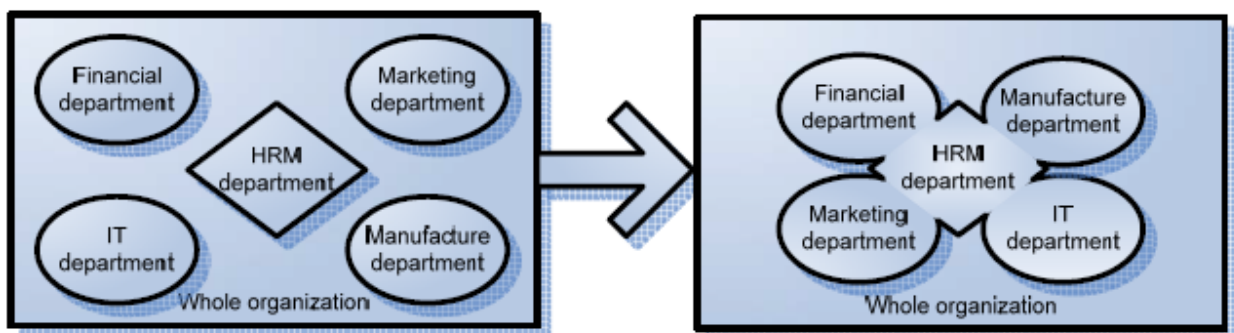
Rollene til HR fagfolk er dissonerende. I 1997, Ulrich definert four-role HR professionals modell, som utvider arbeidsoppgavene og ansvaret til HR fagfolk, og alle grunnleggende spørsmål rundt personalledelse anses å tilhøre HR-avdelingen. men noen forskere har funnet at HR fagfolk er ikke akkurat de fire rollene som de er ment til å være, og de administrative og strategiske rollene er ikke alltid tilordnet i samme funksjon (Beer, 1997). På samme tid, linjeledere begynte å håndtere noen av personalsaker.

Caldwell (2003) har funnet at HR rollene er mer flere og motstridende enn før. Studien er basert på en undersøkelse utført i 350 britiske selskaper, og resultatene viser HR-rollene er ikke akkurat de fire nevnt i Ulrich teori (1997). Det mest bemerkelsesverdige er at tjenesteleverandøren og regulator er minket i Caldwell's resultat. Noen HR ledere ser sin viktigste rolle som rådgiver eller endringsagent, og respondentene mener også at de har minst to andre betydelige roller; etter kontrast til at mange mennesker hevde at de ikke har en hovedrolle.

Videre kan en slik konflikt mellom teoretiske og realistiske aspekter sees i utviklingen av Ulrich modell. Rollene fra modellen til Ulrich og Brockbank 2005 er endret mye for å sammenligne med 1997-modellen: dthe four HR professional roles har øke til fem, med at noen roller forsvinner og noen roller å ta mer ansvar. Administrative ekspert er ikke en rolle som har tilhørighet til HR lenger, og endringsagent blir en del av strategisk partner. Disse fem rollene om HR fagfolk i Ulrich og Brockbank 2005-modellen i hovedsak dreier seg om ledelse og strategi. HR fagfolk jobber tettere med intern og ekstern kunder, noe som gjør virksomheten mer konkurransedyktig og kundeorientert (Caldwell, 2003).

Integrasjon med andre avdelinger

Poenget med "HR professional performs as a business partner " har vært diskutert i mange artikler (Svoboda & Schroder, 2001; Francis & Keegan, 2006; Björkman & Soderberg, 2006). HR-avdelingen har tettere relasjoner med hele organisasjonen enn før. Et av bevisene er at linjeledere deler HR-funksjonen. Linjeledere er arvtakere og talsmenn for HR politikk og strategier, samtidig, linjeledere er beslutningstakere og arvtakere av egen avdeling. Linjeledere har mer kjentskap om situasjonen for egen avdeling. Dermed, HR fagfolk skal bistå linjeledere til å koble avdeling med hele forretningsmessige mål, og hjelpe linjeledere i HR oppgaver (Kraut, etc. 2005). Basert på ovennevnte idé, det nye forholdet - den grad infusjon mellom HR avdeling og andre funksjonelle avdelinger vises som nedenfor.



Figur 4.2 Integrering av HRM og andre avdelinger i en organisasjon

Kort sagt, HR-funksjonen beveger seg mot en strategisk optimalisering hvor alle menneskelige ressurs kan skape den mest verdifulle konkurransekraft for organisasjoner.

4.3 Rollen til IS i transformasjonsprosessen

For å undersøke hvilken rolle HRIS har i HR transformasjonsprosessen, den totale studie av HRIS basert på stor dataevaluering brukt. Omtrent fire til av forskninger er ikke-teoretisk og for å undersøke den faktiske situasjonen for HRIS plattformen i organisasjonen (Strohmeier, 2006). Noen av dem er basert på visse underfunksjon av HRIS, slik som analyse av web-basert arbeid, og e-læringsprogram (Shrivastava & Shaw, 2003; Hempel, 2004; Palmon, etc. 2006); noen er basert på enkelt case studie for å undersøke påvirkning av HRIS på endringsledelse (Tansley, Newell & Williams, 2001; Neary, 2002). Følgende avsnitt diskuterer om HRIS spredningen i ulike land (Florkowski & Lujan, 2006) til virkningen av HRIS på HR fagfolk, og HRM effektivitet (Gardner, Lepak & Bartol, 2003; Haines & Lafleur, 2008).

Hussain (2006) har gjort forskning på "The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals". De undersøkte bruk av informasjonssystemer i forskjellige selskaper, og virkningen av informasjonssystemet på HR fagfolk. De kartla HR fagfolk i 450 organisasjoner i Storbritannia gjennom spørreundersøkelse og 11 ledere med dybde intervjuer. Resultatene viser at størrelsen av organisasjoner har ikke sterk innflytelse på bruken av informasjonssystem. Anvendelse av IT kan forbedre strategisk partner rolle for HR fagfolk, uavhengig av størrelsen på organisasjonene. Forskerne har også bemerket at HR fagfolk kan heve omdømmet organisasjonen gjennom strategisk bruk av informasjonssystem. I et ord, anvendelse av informasjonssystemer kan gi økt verdi og heve status for HR fagfolk som helhet.

Florkowski og Olivas-Lujan (2006) setter lys på HRIS fra et annet synspunkt. De har evaluert åtte informasjonssystemer som transformerer HR service leveranse i Nord-Amerika og Europa, inkludert HR funksjonelle applikasjoner, integrerte HR programvarer, Interactive Voice Response systemer, HR intranett, selvbetjenings applikasjoner, HR ekstranett og HR-portaler. Gjennom etterforskningen av programmet og bruken av teknologien, prøver de å finne ut effekten av HRIS på ulike HR-byråer. Denne forskningen brukte external-, internal og mixed-innflytelse modeller for å finne ut HRIS-adopsjon avgjørelser av tverrsnitts utvalg av amerikanske, kanadiske, britiske og irske bedrifter. Senior HR ledere fra 1400 selskaper ble invitert til delta på forskning og totalt 216 gyldige svar ble innhentet. Forskningen finner ut at den samlede diffusjon er ansett som interne påvirkninger, og de primære sluttbrukere er i hovedsak HR fagfolk etterfulgt av intern kunder, dersom HRIS har blitt implementert og ansatte er autorisert til å bruke det direkte. Uansett hvordan ulike nasjonale innstillinger, målrettede sluttbrukere, eller teknologityper er disse faktorene påvirker ikke forskningsresultatene. Og HRIS og HR-transaksjon automatisering krever mer formaliserte HRIS strategier på organisasjonsnivå til å koordinere forretningsbeslutninger. Dette støtter ideen om at HR fagfolk er de første og viktigste brukere av HRIS applikasjonen. HRIS holder HR-funksjonen som en enhet, og tilbyr automatisering av oppgaver og ansvarsområder som er tildelt HR-funksjonen, som gir effektiv levering av HR-tjenester.

Det spiller en stor rolle å vite hva slags sikkerhetsmekanismen som er definert i HRIS applikasjonen. Det bør egentlig finnes ulike typer av roller i systemet. Etter tilgang fra HR fagfolk, linjeledere og andre ansatte som har en rolle om å gi tilgang, kan de ansatte bruke HRIS å delta i HR-aktiviteter, som gjør det mulig for ansatte samle interne informasjon fra en intern

web baster applikasjon, og det gir dem friheten til å få tilgang til arbeidsrelatert informasjon (Gardner, Lepak & Bartol, 2003; Florkowski og Olivas-Lujan 2006).

Gardner et al., (2003), i sitt forskningsarbeid undersøkte innflytelsen av utstrakt bruk av IS på HR fagfolk. Videre, forsket han på hvordan HR fagfolk håndtere HRIS samt hvordan forventningene er plassert på dem på grunn av den økende avhengigheten av HRIS. Han undersøkte dette via en mailundersøkelse av 1814 HR ledere fra SHRM (Society for Human Resource Management), og fikk til sutt 455 avsluttede undersøkelser. Resultatene indikerer at den mer omfattende bruk av HRIS, jo bedre informasjon autonomi for HR fagfolk. Og utstrakt bruk av HRIS krever HR fagfolk til å bruke mer tid på IT støtteaktiviteter, og slår HR prosessjon til å fokusere på utvikling av IT-baserte HR-applikasjoner. I tillegg er linjeledere rapportert med økende tidsmessig bruk av både transformasjonsarbeid og HRIS støtteaktiviteter. Videre bemerker studien også at andre faktorer kan påvirke forholdet mellom aktivitetene til HR fagfolk og IT. Funnene tyder på at det kan redusere rutinearbeid og gi bedre informasjon kommunikasjon og autonomi, noe som fører til grunnleggende endring i naturen av HR arbeid.

Påføring av HRIS har forvandlet den tradisjonelle måten å arbeide på, men bare vellykket implementering og bruk av HRIS kan tilby en fordel.

Stone (2006) har studert hvilke faktorer som påvirker aksept og effektiviteten av HRIS. De viktigste formålene med forskningen er å vurdere virkningen av e-HR på et sett av HR prosesser (rekruttering, utvalg, performance management, kompensasjon) og virkningen av individuelle og organisatoriske faktorer på utfallet av e-HR. De fokuserer på fire store variabler - informasjonsstrømmer, sosiale samhandlingsmønstre, den oppfattet kontroll over enkeltpersoner og system aksept, og påfør variabler på de ovennevnte HR prosesser.

Konklusjonen er at forskere hevder at for både individer og organisasjoner, HRIS har vist en rekke funksjonelle og dysfunksjonell konsekvenser. Hvis enkeltpersoner opplever dette, så kan HRIS bli akseptert av enkeltpersoner og resultat i funksjonelle konsekvenser:

For det første, informasjonsstrømmer skal være gyldig og toveis mellom enkeltpersoner og systemer.

For det andre, sosialt samspillet mellom individer bør fremmes.

For det tredje, anvendelse av systemene bør være kontrollerbar.

Forfatterne merket seg at slike systemer har potensial å øke organisasjonens effektivitet. For eksempel, de gir stor frihet og øker muligheten for at individer får tilgang til informasjon. Likevel bruken av systemene kan redusere sosiale interaksjoner og påvirker kvaliteten og nøyaktigheten av informasjonen. For å øke aksepten og effektiviteten av HRIS, forskerne anbefaler følgende.

1. Organisasjonen kan bruke systemer for å samle inn data om ytelse og tilbakemeldinger, og ansikt-til-ansikt- oppfølginger kan ikke ignoreres, og bør være organisert med jevne mellomrom.
2. Bruk av datastyrte overvåkingssystemer, som i stor grad begrenser friheten til de ansatte, bør minimaliseres.

Haines og Lafleur (2008) undersøkte den mulige påvirkningen av IT på rollene og effektiviteten av HR-funksjonen. De sender mail undersøkelser til 1556 senior HR ledere av ledende kanadiske selskaper, og få 210 spørreskjemaer returnert. Resultatene viser at hyppigere bruk av IT-støttet HR programmer, desto mer effektive på strategisk utgaven av HR-funksjon, og dette synspunkt støttes av andre studier, Sam Ashbaugh (2002), og Hussain (2006). De hevder at HRIS tillater HR fagfolk til å håndtere store mengder informasjon med høy hastighet og nøyaktighet, noe som fører til mer effektiv informasjonshåndtering. Derfor, de konkludere med at de kraftige IT-applikasjoner er assosiert med økende involvering av HR fagfolk i rollen som endringsagenter og i den strategiske rollen til virksomheten.

Det kan konkluderes med at HRIS gir alle en mulighet til å delta i HRM aktiviteter. HRIS støtter ulike informasjonsflyt mellom organisasjons medlemmer, uansett begrensning av tid og rom. Dermed, HR fagfolk kan kommandere og støtte deres linje og enhetsledere til å desentralisere HR aktiviteter; et slikt system har også muligheten til å kontrollere utfall og gi tilbakemeldinger av prestasjoner. Med HRIS, HR fagfolk kan hoppe ut av tradisjonell HRM boksen og fokusere på mer strategisk og konsultative aktiviteter, og innse at transformasjonen av HR-funksjonen for en riktig verdi.

4.4 Kapittel oppsummering

Under miljøet HRIS miljø, HR-funksjonen blant HR fagfolk, linjeledere og ansatte blir mer spesifikke. På den ene siden, HRIS trekker fram desentralisering av hele HR-funksjonen, fordi HR-funksjonen ikke kontrolleres av HR fagfolk og blitt delt mellom linjeledere og ansatte. For både linjeledere og ansatte, HRIS gjør dem i stand til å delta i HRM prosessen, og gjør med uavhengige. På den andre siden, den utstrakte bruken av HRIS gjør HR-funksjonen av HR fagfolk mer sentralisert. HRIS påvirker HR fagfolks funksjon gjennom å gi både systemstøtte samt informasjonsflyt, herunder etablering av informasjonssystem for organisasjon og vedta bestemte moduler i HR områder, for eksempel opplæring, lønn og evaluering.

Uansett hvor dypt HRIS applikasjonen er, eller hvilken type det HRIS applikasjon er brukes, men utfallet bør være at HR funksjonen og HR fagfolk beveger seg mot retningen strategi partner. Utover automatisering av arbeidsprosessen i HRIS, HR fagfolk beriker sine roller gjennom å være kundeorientert (både interne, eksterne kunde, og hele organisasjonen), å være profesjonell konsulent (intervenere i policy laget for toppledere, lage policyer og aktivitet organisering for linjeledere, og administrativsentring av strategi forvaltning for ansatte), og implementere kunnskapsforvaltning (bygge ekspertsenter, fremme kreativ kultur ved selvledelse og HRIS utvikling).

Kort sagt, HRIS plattformen gir mulighet til transformasjon av HR funksjonen, og flytter den tradisjonelle HR-funksjon til en ny teknologi-basert funksjon. HRIS har endret HR fagfolk radikalt fra den tradisjonelle personal partner til strategisk partner.

5 Diskusjon og konklusjoner

5.1 Diskusjoner

Som fremmet i introduksjonskapitlet, den viktigste problemstillingen for denne forskning er som følgende:

Hva er rollen og effekten av HRIS i transformasjonen av HR-funksjonen?

Ifølge uttalelser fra tidligere kapitler, til en viss grad, HRIS har effektiv innflytelse på transformasjon av HR-funksjonen. For transformasjon, det er behov for informasjon teknologi for å hjelpe med aktiviteter for å bli mer effektivt. Fra HRIS side, det gis mulighet til HR for å

realisere mer verdifull funksjon for en organisasjon. Påvirkning av HRIS er ikke bare på HR-avdelingen, men på ethvert nivå som deltar i HRM aktiviteter. Videre bør det etableres forskjellige roller i HRIS under transformasjonsprosessen i forhold til ulike ledernivåer: fra ansatt til linjeleder til HR fagfolk. Kort oppsummert, HRIS spiller en viktig rolle for å realisere HR-funksjonen i en mer konkurransedyktig og effektiv måte for å oppnå organisasjonens mål på.

HRIS i transformasjon av HR-ansvarlig

I tradisjonell HRM, HR fagfolk setter enorm energi på tidkrevende og kjedelige daglige administrative prosesser, men gir mindre oppmerksomhet til konsultasjons arbeid og strategi formulering som bør være de viktigste oppgavene for topledelsen i organisasjonen. Med HRIS plattformen er oppgaven med rådgivningstjenesten for HR fagfolk økende, som fungerer som forretningspartnere og støtter både topledelsen og den linjeledere, og vanlig ansatte. En fremgangsmåte for HRM optimalisering, som frigjør HR fagfolk fra mange ulike oppgaver, og endrer arbeidsmetode og fokus også. HR fagfolk blir til strategisk partner i organisasjonen, fremviser sine strategiske evner, jobber med ansattes motivasjon og så videre, og dermed realiserer transformasjon av HR-funksjonen

HRIS omfatter ulike moduler og funksjoner som ressursplanlegging, rekruttering, og personell informasjon, oppmøte og fravær, opplæring, prestasjoner, velferdsrealiseringer). En rekke aktiviteter som virksomhetsplanlegging, styring prosessovervåking, resultater og analyse, fortsatt trenger HR fagfolk til å håndtere i systemet. Bare noen aktiviteter er autorisert for linjeledere og ansatte til å fullføre. Derfor selv om HR fagfolk er ansvarlig for HRIS plattformen, må HR fagfolk være bevisst på kontroll og sikkerhetsmekanismen slik at unødvendig tilgang og informasjon ikke blir tilgjengelig for alle. Selv om HR ikke skal håndtere data lagt inn i systemet av linjeledere og ansatte så skal HR fagfolk forsikre at det er korrekt data uten å ta eierskap til det.

Ved utnyttelse av HRIS, så blir HR fagfolk kjernen i HR service. HR fagfolk kan betraktes som både service leverandør og service kjøperen i henhold til ulike formål av virksomheten. Fra aspektet til linjeledere og ansatte, de er kunder av HR fagfolk. De relaterte arbeidsprosessene kan gjennomføres gjennom online interaksjon: linjeledere og ansatte kan få "produkt" og "service" fra HR fagfolk via internett. HR fagfolk kan "kjøpe" ulike typer av menneskelig ressursforvaltningsservice og ekspertiseinformasjon fra eksterne leverandører, for eksempel,

konsulent selskap, e-læring tjenesteleverandør og så videre. Problemet med vanlige tjenesteleverandøren er også i endring fra papirarbeid til online løsninger, slik som forsikring bransjen.

Dermed støtter HRIS HR-funksjonene transformasjon inn i tre typer: fremme kompetansemiljøer (Neary, 2002), strategisk partnerskap med linjeledere (Ashbaugh & Miranda, 2002), og HRIS forvaltning (Gardner, Lepak & Bartol, 2003).

Kompetansemiljøer eller kompetanseteam referer til de viktigste HR-representanter i organisasjonen. De er HR funksjonelle spesialister og dyktigere i ett eller flere områder av HRM. Uten HRIS, de trenger å bruke enorm energi på fysisk tilværelse og papirarbeid sammen med ansatte til å finne ut og diskutere faktiske situasjoner, noe som reduserer deres opprettelse og strategisk verdi. Men nå, det virtuelle arbeidsmiljøet gjennom implementering av HRIS har løst dette problemet. Alle medlemmer med viss autorisasjon kan forenkle hverdagen med å automatisere arbeidsprosesser, innsamle data på en effektiv måte, lage statistiske analyser uten å være avhengig av noen, HR representanter kan umiddelbart gi strategisk forslag til sine "kunder", både toppledere og linjeledere.

Strategisk partner sammen med linjeleder henviser til HR ekspert som leder håndtering av HR relaterte spørsmål i organisasjonen. Selv HR fagfolk må gå videre og komme vekk fra rutineoppgaver og flytte grunnleggende funksjon til linjeledere og ansatte, HR fagfolk er fortsatt ansvarlig for ressursforvaltning. For eksempel, HR fagfolk trenger å utvikle overordnet planen for menneskelige ressurser, og flytte oppgavene til linjeledere. De trenger å mestre og håndtere informasjonen om arbeidstyrke, for å gjøre det beste ut av ved bruk av deres ansatte. HRIS gjør informasjon gjør disse dataene lett tilgjengelig i systemet for HR fagfolk, noe som muliggjør at HR fagfolk holder funksjonen strategisk og kontrollerbar etter desentralisert situasjon.

HRIS forvaltning kommer etter implementering av HRIS. Den utstrakte bruken av HRIS ber ledere og medarbeidere til å tilegne seg nye ferdigheter og kunnskap, for å ta i bruk det nye systemet og teknologien. HR fagfolk vender delvis oppmerksomheten fra personell og strategiske relatert tema til bruk av HRIS prestasjon, slik som trening HRIS trening og vedlikehold av funksjonelle delen med fokus på data. Således er disse nye HRIS funksjoner er nytt ansvar for HR fagfolk.

Derfor kan den utstrakte bruken av HRIS føre til at HR fagfolk kan bruke mer tid og energi på strategiske spørsmål, og dermed akselerere transformasjon av HR-funksjonen (Gardner, Lepak & Bartol, 2003).

HRIS i transformasjon av linjeleder

Basert på funksjonen til HRIS, kan linjeledere få tak i den nyeste HRM policyen, arbeidsprosedyre, markedsdata og så videre, som kan brukes som referanse til å instruere og administrere sine ansatte. HRIS er tilgjengelig for linjeledere til å delta i HRM arbeid. HRIS kan gi all informasjon til linjeledere om sine ansatte. Linjeledere kan håndtere HR-aktiviteter som rekruttering, opplæring, fravær, ferie, vurdering, oppsigelse, etc.

Fordi linjeledere er den direkte forbindelsen mellom sin toppledelsen og ansatte, de vet mer om sine ansatte og forstår policyen for organisasjonen. Når linjelederen får tilgang til HRIS, det er ikke bare tidssparende, men de vil bruke mindre energi på rutinepreget prosess. Linjelederen har den friheten han trenger og kan håndtere sine ansatte på en enklere måte. De moderne cloud baserte HRIS systemene tilbyr tilgang til systemet gjennom mobilapp. Det vil at HRIS er tilgjengelig for linjeleder fra alle verdenskanter. Linjeleder kan godkjenne ferie, permisjon, ansattes forretningsreise til enhver tid ved tilgjengeligheten av mobil telefon, tablet eller PC. De kan ta kontakt med HR fagfolk gjennom HRIS, sende forespørsel om rekruttering eller opplæringsprogram, og i retur, får direkte og effektiv støtte fra HR fagfolk.

HRIS i transformasjon av Employee

Den økende bevisstheten av informasjon og uavhengighet av ansatte har bedt om gjennomsliktig og tydelig HR informasjon, de søker etter personlig kompetanseutvikling, selvledelse, og karriereutvikling på eget initiativ, og de er også ivrige etter å velge eget studie program. HRIS gir mulighet til alle i organisasjonen til å delta i HRM funksjon, og desentraliserer noe ansvar for HR-funksjonen til dem. De ansatte kan velge HR informasjon og service på egenhånd. Dermed kan de få informasjon når som hels. Til en viss grad, de ansatte trenger ikke lenger være en del av papirarbeid eller avhengige av andre folks fysiske tilværelse for å søke på ferie for eksempel eller søke om tjeneste reise. Fordi dett kan lett behandles gjennom HRIS. Ansatte kan søke om ferie, registrere reiseregninger, søke om permisjon i systemet og forespørselen vil gå direkte til linjeleder hvis det er han som skal godkjenner og videre til HR om det er designet på den måten.

Gjennom interaktiv og dynamisk HRIS, kan HR-avdelingen bære på arbeidsordning, opplæring og motivasjon i henhold til ulike individuelle krav, og la de ansatte gjennomføre selvkontroll, og mestre sin egen fremtid. I tillegg, basert på HRIS, kan medarbeidere opprettholde sin individuelle informasjon som fremmøte, opplæring rekord og så videre. Videre kommunikasjonen mellom ansatte og ledere er også annerledes med den tradisjonelle. Tilbakemeldingene fra arbeidstaker kan direkte overføre til relatert leder eller avdeling via HRIS plattform, som sikrer at eventuelle problemer kan håndteres nøyaktig og raskt. Dermed HRIS muliggjør det for ansatte å realisere selvkontroll og selvbetjening.

I interne rekrutteringsprosessen, kan søkeren administrere sine CVer og søknader gjennom en webside, oppdatere personalopplysninger på tid til å holde komparative fortrinn; når de blir får rollen i organisasjonen, kan de også designe sin egen karriere, og lage plan for ulike treningsprogram levert av arbeidsgiver som kan være nyttig for deres fremtid. Kort sagt, ansatte kan velge hvordan de ønsker å utvikle og realisere verdiskaping for hele organisasjonen.

Konklusjonen er at HRIS er en viktig rolle i strategiske HR oppgaver. Det endrer tradisjonell HRM forvaltnings metode, gjør slike at forvaltning kan utføres på ethvert nivå uten ytterligere hindring - toppledelsen, linje ledelse, ansattes selvledelse og eksternt byrå. Den strategien HR aktiviteter er læring på arbeidsplassen, karriereutvikling, business process reengineering, etc. kan forbedres, utvikles og støttes med HRIS, som hjelper HR-funksjonen på en mer verdifull måte.

5.2. Fremtidig forskning

Denne forskningen har bekreftet at HRIS har vesentlig innflytelse på transformasjon av HR-funksjonen. Starter med forskningen, fremtidig arbeid i dette området kan fokusere på følgende spørsmål.

HRIS forskere og utviklere kan bare forstå den teknologiske aspekten, slik som informasjonssystemet utvikling eller informasjonsteknologi, mens noen av dem forstår business aspektet, ledelse og HRM. Derimot, ekspertene som kjenner de viktigste temaene i HRM, til en viss grad, har mangel på kunnskap om informasjonsvitenskap og teknologien. Derfor bør en tverrfaglig forskningstema etableres slik at forskere fra både teknologisiden og virksomheten siden kan prøve å lære av hverandre for å eliminere kunnskapsgapet, og for å finne ut den nye muligheten for teknologi applikasjonen for å øke virksomheten. Det bør undersøkes på

selskapsnivå for å se hvordan folk i næringslivet benytter fullt av HRIS plattformen, og for å se hva som kan gjøres for å glatte transformasjonsprosessen.

HRIS blir en stadig viktigere faktor for HR-funksjonens transformasjon, og forskere bør utdype sin forståelse om muligheter og trusler som HRIS bringer. HRIS kan være en nøkkelfaktor slik at HR fagfolk kan oppfylle forretnings- og strategipartnerroller. Men det er også noen undersøkelser som nevnes, at HRIS ikke forbedrer HR ytelse for å være en mer kostnadseffektiv applikasjon (Haines & Lafleur, 2008). Dette kan være på grunn av manglende forståelse på den tekniske biten i HRIS. Det er heller ikke forsket på hvordan HRIS plattform er satt opp, vi vet at det er HR som forvalter, men hvem tar seg av konfigureringsbiten? Får å designe en applikasjon basert på HR prosesser så er viktig at tekniske ressurser kjenner til HR prosesser.

Referanser

Andolsek, D. M. & Stebe, J. (2005). Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 311-329.

Armstrong Michael & Baron Angela. 2002. Strategic HRM – The key to improved business performance. Chartered Institute of Personnel and Development.
British Library cataloguing in Publication Data. Printed in Great Britain by
The Cromwell Press, Trowbridge

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Appelbaum, S. H. & Wohl, L. (2000). Transformation or change: some prescriptions for health care organizations. *Managing Service Quality*, 10(5), 279-298.

Ashbaugh, S. & Miranda, R. (2002). Technology for human sources management: Seven questions and answers. *Public Personnel Management*, 31(1), 7-20.

Australian Business Deans Council (2008). ABDC journal rating list – Business and Management (Alpha). Retrieved October 12, 2008, from <http://www.abdc.edu.au/download.php?id=142376,171,1>.

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.

Bjorkman, I. & Soderberg, A. M. (2006). The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea. *Personnel Review*, 35(6), 654-670.

Boroughs, Allan. 2008. *HR Transformation Technology*. Ashgate Publishing Ltd.

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.

Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.

Frombrun C.J., Tichy N.M., & Devanna M.A. (1985). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

DeNisi Angelo S. & Griffin Ricky W. 2001. *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company.

Dessler Gary. 2009. *A Framework for Human Resource Management*. Fifth Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Prentice Hall.

Dowling Peter J., Schuler Randall S., Welch Denise E. 1994. *International Dimensions of Human Resource Management*. Second Edition. International Thomson Publishing. Wadsworth, Inc. Printed in the United States of America.

Dowling J. Peter & Welch E. Denise. 2004. *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. 4th edition International Thomson Publishing. Wadsworth, Inc. Printed in the United States of America

Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159-179.

Gutierrez, L. H. S. (1995). Transformations of the HR Function in the Context of Restructuring. *International Journal of Manpower*, 16(10), 25-38.

Haines, V. Y. & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*, 47(3), 525-540.

Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.

Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1986). *Human Resource Management: Strategy, Design, and Implementation* (Scott, Foresman Series in Organizational Behavior and Human Resources). Glenview: Scott Foresman/Addison-Wesley.

Hempel, P. S. (2004). Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management*, 43(2-3), 163-177.

Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 44(1), 74-89.

Jacoby, S. M., Nason, E. M., & Saguchi, K. (2005). The Role of the Senior HR Executive in Japan and the United States: Employment Relations, Corporate Governance, and Values. *Industrial Relations*, 44(2), 207-241.

Kinicki, A. and Williams, B. (2008) *Management*. 1st edn. New York: McGraw-Hill/Irwin
Kobrin, S. (1998) *Is There A Relationship Between A Geocentric Mind-Set And Multinational Strategy?*. 1st edn

Klaila, D. (2000). Knowledge as a transformation agent. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 138-144.

Knapp, D. (2004). If You're in HR, You're Likely in HR Transformation. *Employee Benefit Plan Review*, 58(9), 9-13.

Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, 19(4), 122-129.

- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.
- Mohrman, S. A. & Lawler, E. E. (1997). Transforming the human resource function. *Human Resource Management*, 36(1), 157-162.
- Neary, D. B. (2002). Creating a company-wide, on-line, performance management system: A case study at TRW Inc. *Human Resource Management*, 41(4), 491-498.
- Nehles, A. C., van Riemsdijk, M., Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue. The International Review of Management Studies*, 17(3), 256-273.
- Reiter-Palmon, R., Brown, M., Sandall, D. L., Buboltz, C., & Nimps, T. (2006). Development of an O*NET web-based job analysis and its implementation in the U. S. Navy: Lessons learned. *Human Resource Management Review*, 16(3), 294-309.
- Robertson, K. (2000). Work transformation: integrating people, space and technology. *Facilities*, 18(10/11/12), 376-382.
- Rowley, C. & Bae, J. (2002). Globalization and transformation of human resource management in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 13(3), 522-549.
- Sagie, A. & Weisberg, J. (2001). The transformation in human resource management in Israel. *International Journal of Manpower*, 22(3), 226-234. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. (Third edition ed.) Prentice Hall.

- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Executive*, 4(3),49-60.
- Selmer, J. (2001). Human resource management in Japan - Adjustment or transformation? *International Journal of Manpower*, 22(3), 235-243.
- Shrivastava, S. & Shaw, J. B. (2004). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42(3), 201-222.
- Som, A. (2003). Redesigning the human resources function at Lafarge. *Human Resource Management*, 42(3), 271-288.
- Stockport, G. J. (2000). Developing skills in strategic transformation. *European Journal of Innovation Management*, 3(1), 45-52.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), 229-244.
- Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? In J.Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 3-32). London: Routledge.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
- Svoboda, M. & Schroder, S. (2001). Transforming human resources in the new economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management*, 40(3), 261-273.

Tansley, C., Newell, S., & Williams, H. (2001). Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system – An e-greenfield site? *Personnel Review*, 30(3), 351-370.

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.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*. Harvard Business School Press. Ulrich, D. & B. W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636.

Yeung, A., Brockbank, W., & Ulrich, D. (1994). Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*, 17(3), 1-16.