



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	07-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	15-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2019 VÅR		
Intern sensor:	Jill Merethe Loga		

Deltaker

Navn:	Iselin Førland
Kandidatnr.:	124
HVL-id:	181918@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	31
Gruppenummer:	Sara Klemp
Andre medlemmer i gruppen:	

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Odjell Drilling



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Digitalisering av HR-funksjonen

En kvalitativ casestudie av HR-funksjonen i Odfjell Drilling

Digitalization of the HR function

A qualitative case study of the HR function in Odfjell Drilling

Iselin Førland & Sara Klemp

Administrasjon og ledelse
Institutt for Økonomi og administrasjon

Jill Loga
15.05.2019

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Bacheloroppgavens referanseside

Institutt for økonomi og administrasjon, campus Bergen.

<i>Rapportens tittel:</i> Digitalisering av HR-funksjonen	<i>Dato:</i> 15.05.2019
<i>Forfattere:</i> Iselin Førland Sara Klemp	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 61
	<i>Antall sider vedlegg:</i> 8
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder ved avdeling:</i> Jill Loga	

<i>Kontaktvirksomhet:</i> Odfjell Drilling

<p>Sammendrag:</p> <p>I denne oppgaven har vi undersøkt på hvilke måter digitaliseringen har bidratt til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell Drilling. Vi har foretatt en kvalitativ casestudie, der vi har gjennomført individuelle dybdeintervju med ti HR-medarbeidere. I tillegg har vi anvendt kvantitative sekundærdata, i form av miljøundersøkelser fra Odfjell, samt en undersøkelse om digital HR utført av KPMG. Vi har sett nærmere på hvordan digitaliseringen har påvirket tre ulike områder: <i>HR-arbeidet, kompetanse og motivasjon</i>.</p> <p>Den overordnede problemstillingen er operasjonalisert til tre delproblemstillinger, som omhandler hver av de tre nevnte områdene. Delproblemstillingene er videre utledet fra ulike teorier: Ulrich (1997) sin HR-modell, kompetanseteorien til Lai (2012) og Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikamodell.</p> <p>Vi har oppdaget at digitaliseringen har styrket det strategiske og prosessorienterte fokuset i HR-funksjonen. Imidlertid så vi at dette kan ha gått på bekostning av den mellommenneskelige relasjonen HR har til sine ansatte, samt de operative og administrative arbeidsoppgavene. Vi undersøkte også hvilke kompetanser informantene mente var nødvendig for en HR-medarbeider å ha, hvorav der å være fleksibel, endringsdyktig og ha systemforståelse var fremtredende. Vi så da en tydelig sammenheng mellom fremtidsrettede kompetanser og et mer strategisk og prosessorientert fokus. Det at HR-funksjonen i Odfjell fokuserer på strategisk arbeid og kompetanseutvikling, kan hevdes å være fordelaktig da de blir bedre rustet til å møte fremtidige endringer. Et annet funn er at digitaliseringen imidlertid kan ha hatt en negativ innvirkning på motivasjonen til HR-medarbeiderne. Dette fordi vi har sett antydninger til at opplevd variasjon, betydning og kontroll i arbeidet har blitt lavere. Likevel oppdaget vi at enkelte HR-medarbeidere fikk økt motivasjon, da de ble tildelt mer ansvar og deltakelse i digitaliseringsarbeidet. Alt sett i sammenheng, basert på informantenes erfaringer og sekundærdataene, synes det at digitaliseringen har bidratt til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell Drilling.</p>
--

Stikkord:

Digitalisering	HR-arbeidet	Kompetanse	Motivasjon
----------------	-------------	------------	------------

Summary:

In this thesis we have investigated the ways in which digitalization has contributed to improving the HR function in Odfjell Drilling. We have conducted a qualitative case study, where we have performed individual depth interviews with ten HR employees. In addition, we have used quantitative secondary data, in the form of environmental surveys from Odfjell, as well as a survey on digital HR conducted by KPMG. We have looked closer at how digitization has affected three different areas: *HR work, competence and motivation*.

The overall problem is operationalized to three sub-issues, which deal with each of these three areas. The sub-issues are further derived from various theories: Ulrich's (1997) HR model, the competence theory of Lai (2012) and Hackman and Oldham's (1980) job characteristics model.

We have discovered that digitalization has strengthened the strategic and process-oriented focus of the HR function. However, we saw that this may have been at the expense of the interpersonal relationship HR has with its employees, as well as its operational and administrative duties. We also investigated what competencies the informants' thought were necessary for an HR employee to have, where being flexible, adaptable and having system understanding was prominent. We then saw a clear connection between forward-looking competencies and a more strategic and process-oriented focus. The fact that the HR function in Odfjell have focused on strategic work and competence development, can be argued to be advantageous as they are better equipped to meet future changes. Another finding is that digitization may have had a negative impact on the motivation of HR employees. This is because we have seen indications that experienced variation, importance and control in the work have become lower. Nevertheless, we discovered that some HR employees were given increased motivation, as they were assigned more responsibility and participation in the digitization work. Overall, based on the informants' experiences and the secondary data, it seems that digitalization has contributed to improve the HR function in Odfjell Drilling.

Keywords:

Digitalization	HR work	Competence	Motivation
----------------	---------	------------	------------

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon på Høgskulen på Vestlandet. Det har vært en utrolig lærerik og spennende reise, hvor vi har tilegnet oss meget nyttig og relevant kunnskap som vi kan ta med oss videre inn i arbeidslivet. Muligheten til å sette teori ut i praksis, samt å kunne benytte oss av det vi har lært gjennom disse tre årene, har vært en fornøyelse. Når vi nå skal levere oppgaven synes vi det er deilig, da det har vært en lang og krevende prosess. Samtidig opplever vi det vemodig at reisen nå er over.

Først og fremst vil vi takke Odfjell Drilling, da denne bacheloroppgaven aldri ville vært en realitet uten deres samarbeid. Vi vil rette en spesiell takknemlighet til kontaktpersonen vår, som har vært en utrolig støttespiller og døråpner for oss. Uten deg hadde vi trolig aldri fått et slikt betydningsfullt innblikk i organisasjonen. Vi må også utrette vår store takknemlighet til oppgavens ti informanter, som har bidratt med sine personlige erfaringer og satt av tid i sin travle arbeidshverdag.

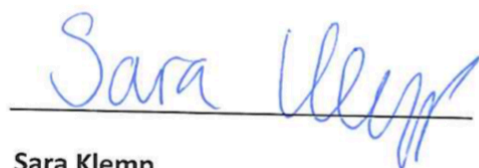
Vi vil også rette en takk til våre faglærere ved HVL, Kari Heggholmen og Tina Åsgård, som vi hadde i faget Human Resource Management. Dere har vært store inspirasjonskilder bak ønsket om å skrive og fordype oss i temaet, og deres utrolige engasjement for faget har vært smittsom!

Sist, men ikke minst - er vi utrolig takknemlig for vår veileder Jill Loga. Du har vært en stor bidragsyter gjennom flere timer med rådgivning og støtte. Ditt engasjement for oppgaven har holdt oss motiverte og målrettet gjennom hele prosessen. Tusen takk for at du har delt din ekspertise og dine erfaringer med oss, som uten tvil har vært til stor hjelp!

Bergen, 15. mai 2019



Iselin Førland



Sara Klemp

Innholdsfortegnelse

Bacheloroppgavens referanseside	2
Forord	4
1.0 Innledning	7
1.1 Hvorfor er digital HR et aktuelt tema?.....	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Oppgavens struktur og analysemodell	10
2.0 Metodisk rammeverk	12
2.1 Primær datainnsamling.....	13
2.1.1 Individuelle dybdeintervju	15
2.1.2 Gjennomføring av intervjuene.....	16
2.2 Sekundær datainnsamling	18
2.3 Datamaterialets kvalitet	19
2.3.1 Validitet	19
2.3.2 Reliabilitet.....	22
2.4 Personvern og etiske hensyn	24
3.0 Teoretisk rammeverk	26
3.1 Teori om human resource	26
3.1.1 HR-modellen til Dave Ulrich.....	26
3.1.2 Hva er digital HR?.....	29
3.2 Kompetanse	29
3.2.1 Kompetansekompomentene.....	30
3.2.2 Ulike kompetansetiltak som kan iverksettes	32
3.3 Motivasjonsteori.....	35
3.3.1 Jobbkarakteristikamodellen	35
4.0 Analyse: Endring av HR-arbeidet	38
4.1 Effektivisering og kvaliteten i arbeidet	38
4.2 Hvordan har det strategiske og operative fokuset endret seg?	41
4.3 Hvordan har fokuset på prosess og mennesker endret seg?.....	46
4.4 Oppsummering	49
5.0 Analyse: Nødvendig kompetanse og iverksetting av kompetansetiltak	50
5.1 Hvilke kompetanser er nødvendige for dagens HR?.....	50

5.2 Ble tilstrekkelige kompetansetiltak iverksatt?	53
5.2.1 Utvikling av kompetanse	53
5.2.2 Anskaffelse og mobilisering av kompetanse	55
5.3 Oppsummering	56
6.0 Analyse: Arbeidsmotivasjon.....	58
6.1 Hvordan har oppgavevariasjon og -betydning blitt påvirket?	58
6.2 Hvordan har oppgaveidentitet og autonomi blitt påvirket?	61
6.3 Oppsummering	63
7.0 Oppsummering og konklusjon	65
7.1 Forslag til videre arbeid	67
8.0 Litteraturliste.....	68
9.0 Vedlegg	70
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	70
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	72
Vedlegg 3: Miljøundersøkelser for 2016 og 2018 for HR-funksjonen i Odfjell	73

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT

Nummereringen til figurene og tabellene er basert på hvilket kapittel de befinner seg i.

Figur 1. 1: Analysemodell.....	11
Tabell 2. 1: Bacheloroppgavens datamateriale.....	12
Tabell 2. 2: Oversikt over oppgavens kvalitative primærdata	14
Figur 2. 1: Fordeling av informantenes organisering, alder og ansiennitet.	17
Tabell 2. 3: Oversikt over oppgavens kvantitative sekundærdata.....	18
Figur 3. 1: Ulrich sin modell om HR sine fire roller.	27
Figur 3. 2: Sammenhengen mellom de ulike kompetansekompomentene.....	31
Figur 3. 3: Strategisk kompetansestyring.....	32
Figur 3. 4: Jobbkarakteristikamodellen til Hackman & Oldham.....	36
Figur 4. 1: Miljøundersøkelse om opplevd arbeidsmengde, tidsbruk og kvalitet i HR-arbeidet.....	41
Figur 4. 2: Miljøundersøkelse om opplevd oversikt over fremtidige arbeidsoppgaver.	46
Figur 4. 3: Resultatene av KPMG (2018) sine funn om ansattopplevelsen (EX).....	47
Figur 5. 1: Ordsky basert på informantenes svar om nødvendig HR-kompetanse.	51
Figur 5. 2: Miljøundersøkelse om kompetanse og retningslinjer for HR-arbeidet.....	55
Figur 6. 1: Miljøundersøkelse om opplevd variasjon, mening og utfordring i HR-arbeidet.....	61
Figur 6. 2: Miljøundersøkelse om grad av deltakelse og autonomi i HR-arbeidet.....	63

1.0 Innledning

Temaet vi har valgt å fordype oss i er *digitalisering av HR-funksjonen*. Digital HR fanget vår interesse ettersom det er et forholdsvis nytt og utforsket fagområde, og vi ønsket derfor å undersøke temaet nærmere. Denne oppgaven er en kvalitativ casestudie, der vi skal fordype oss i HR-funksjonen i oljeselskapet, Odfjell Drilling. Oljebransjen er svært dynamisk, med stadige utskiftninger, sykdom og skader som må håndteres. En operativ HR-medarbeider i Odfjell har i gjennomsnitt ansvaret for rundt 150 ansatte, der arbeidshverdagen ofte er travel og stressende.

De siste årene har HR-funksjonen i Odfjell hatt et økende fokus på digitalisering, der det i 2017 ble etablert en egen digitaliseringsgruppe i avdelingen. Denne gruppen har fått ansvaret for å arbeide mot system- og prosessforbedringer. Videre ble et nytt og omfattende personalsystem implementert i 2016, som blant annet resulterte i at de ansatte gikk fra manuell til elektronisk føring av timer og reiseregninger. Definisjonen vi velger å legge til grunn for *digitalisering* er at det innebærer å utnytte digitale teknologier for å oppdage nye måter å skape verdier og inntekter på (Heggernes, 2018, s. 36). Med *digitalisering av HR-funksjonen*, vil denne oppgaven ta for seg implementeringen av digitaliseringsgruppen og personalsystemet, med særlig fokus på overgangen fra manuell til elektronisk registrering. For et oljeselskap som Odfjell Drilling, der HR-arbeidet er svært operativt bestående av dag-til-dag arbeidsoppgaver: hvordan vil digitaliseringen påvirke dette?

I oppgaven vil vi undersøke på hvilke måter digitaliseringen har bidratt til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell. Vi vil se nærmere på hvordan digitaliseringen har påvirket tre ulike områder, der vi skal fordype oss i *HR-arbeidet, kompetansen og motivasjonen* hos HR-medarbeiderne. For å få en systematisk og oversiktlig analyse, har vi utarbeidet en delproblemstilling for hvert område. Delproblemstillingene er utledet på bakgrunn av teori, og vil bli drøftet i hvert sitt kapittel. Datainnsamlingen består av individuelle dybdeintervjuer med ti av medarbeiderne i HR-funksjonen. Vi vil sammenligne og vurdere disse kvalitative primærdataene opp mot oppgavens sekundærdata, som består av miljøundersøkelser i Odfjell og en undersøkelse av KPMG (2018) om digital HR. Ved bruk av miljøundersøkelsene får vi tilgang til god statistikk for HR-funksjonen, samtidig som de er gode kilder for å underbygge eller oppdage ulikheter i informasjonen fra informantene. Gjennom KPMG sin undersøkelse, *The future of HR 2019*, får vi innsikt i holdningene og erfaringene til 1200 HR-ledere verden over om digital HR, som deretter kan sammenlignes med og underbygge våre funn.

1.1 Hvorfor er digital HR et aktuelt tema?

Vi leser stadig nye artikler om hvordan fremtidens arbeidsliv vil se ut. Det spekuleres i hvilke fagområder som vi bli automatisert, digitalisert eller outsourcet, og således hvilke nye jobber som vil oppstå. Nylig presenterte Statistisk sentralbyrå oppsiktsvekkende statistikk, der “en av tre jobber i Norge vi bli automatisert” og “60 prosent av fremtidens jobber finnes fortsatt ikke” (ETLA & Statistisk Sentralbyrå). Hvordan fremtidens organisasjoner vil se ut er naturligvis usikkert, men noe som helt klart utpeker seg: organisasjoner må forandre og tilpasse seg for å holde tritt med omverden!

“Nå er det HRM som er på vei inn i digitaliseringstrenden!” sa administrerende direktør i IT-selskapet 4Human (Malnes, 2018). Ifølge Digital HR Tech (2018) er digitalisering av HR-funksjonen et svært “hot topic”, hvor HR-revolusjonen er i full sving. Det blir også fremlagt hensiktsmessige fordeler ved å transformere og digitalisere HR, blant annet at informasjonshåndtering vil bli betydelig forenklet og ansattopplevelsen forbedret. Dette er argumenter for at flere organisasjoner bør utnytte digitale verktøy. Deloitte (2017) utførte en undersøkelse med over 10 000 HR-ledere i 140 forskjellige land, der de fant ut at hele *“73% av lederne mente at Digital HR blir en svært viktig trend de kommende årene”*. Man kan dermed se at digitaliseringen og digitale verktøy har begynt å gjøre en rask fremtreden i HR-funksjoner verden over. Dette kan innebære at HR må stålsette og omstille seg for nye og annerledes måter å arbeide på. Man har nå begynt å se antydninger til at fagområdet går mer bort fra å være en stab- og støttfunksjon, til å bli en strategisk partner for organisasjonen (Deloittecast, 2018, 8:20-10:30¹).

Det at digital HR er et relativt nytt og uutforsket territorium kan det innebære mye usikkerhet omkring hva digitaliseringen kan tilføre og koste HR-funksjonen. Digitaliseringen vil trolig ha en stor påvirkning på HR-arbeid, og videre skape nye behov og krav til kunnskap og ferdigheter hos de ansatte. Capgemini, som er et av verdens største konsultentselskaper innen teknologi, gjennomførte i samarbeid med LinkedIn, en verdensomspennende og tverrfaglig undersøkelse om det digitale kompetansegapet. Et av hovedfunnene til undersøkelsen var at hele én av tre medarbeiderne frykter å bli faglig utdatert innen to år som følge av digitalisering og den hyppige endringstakten (Andersson, 2017). Dette indikerer at det kan bli helt essensielt å bygge ny kompetanse i HR-funksjonen for å kunne håndtere de omstillinger den digitale utviklingen fører med seg (Egerdal, 2017, s. 575). Det blir således avgjørende at fagområdet finner ut hvilke digitale verktøy og løsninger som kan forbedre og er tilpasset deres nåværende funksjon og prosesser (Deloittecast, 2018, 10:40-12:30).

¹ Podcast av Deloitte 2018, tidsrom: 8:20-10:30.

1.2 Problemstilling

Oppgaven vår er en casestudie, der vi ønsker å finne ut hvordan HR-funksjonen er digitalisert og eventuelt forbedret. Den overordnede problemstillingen har med andre ord både et deskriptivt og konstruktivt formål. Videre har vi operasjonalisert den overordnede problemstillingen til tre områder: *HR-arbeidet*, *kompetanse* og *motivasjon*. Den overordnede problemstillingen er således operasjonalisert til tre delproblemstillinger, som omhandler hver av de tre områdene. Disse delproblemstillingene er knyttet til ulike teorier, som vil bli presentert nedenfor.

Da formålet med oppgaven er å utforske og undersøke hvilke konsekvenser digitaliseringen har hatt på de ulike områdene i HR-funksjonen, har vi først og fremst et *eksplorativt forskningsdesign* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. s 47). Videre kan vi dele forskningsdesignet vårt i to: deskriptivt og konstruktivt design. Vi har et *deskriptivt design* der vi ønsker å beskrive og kartlegge hvordan områdene ble påvirket (Gripsrud, et al., 2016, s. s 48-50). Samtidig har vi også et *konstruktivt design*, da vi i analysen vil vektlegge hva som gir forbedringer og peke på mulige utfordringer digitaliseringen har medført (Grønmo, 2004, s. 11). Med bakgrunn i forskningsdesignet vil vi således *beskrive hvordan* og forhåpentligvis kunne peke på elementer av *hvorfor* digitaliseringen har eller ikke har ført til forbedring av HR-funksjonen. Med bakgrunn i dette er oppgavens overordnede problemstilling:

“På hvilke måter bidrar digitaliseringen til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell Drilling?”

Med *forbedring* av HR-funksjonen, vil vi undersøke i hvilken grad digitalisering har hatt innvirkning på: *effektivisering*, *kvaliteten* og *organisering* av arbeidsoppgaver, *nye kompetansebehov*, og *økt arbeidsmotivasjon* i avdelingen. Da delproblemstillingene bygger på hverandre, er de satt opp i en konsekvent rekkefølge, slik at det skaper en mer utfyllende og systematisk drøfting.

Den første delproblemstillingen har som formål å undersøke hvordan digitaliseringen har *endret* HR-arbeidet. For å utdype dette skal vi undersøke hvorvidt arbeidet har blitt effektivisert, om kvaliteten har blitt ivaretatt og hvordan fokuset i fagområdet har blitt endret som følge av digitaliseringen. Delproblemstillingen vil bli drøftet opp mot Dave Ulrich (1997) sin HR-modell. Den første delproblemstilling vår er følgende:

DP1: *På hvilken måte har arbeidet og fokuset i HR-funksjonen blitt endret som følge av digitalisering?*

Med den andre delproblemstillingen skal vi fordype oss i hvordan digitaliseringen har påvirket *kompetansen* i HR-funksjonen i Odfjell. Vi vil kartlegge hvilke kompetanser HR-medarbeiderne anser som nødvendig, med særlig fokus på hva som kan være viktig for fremtidens HR. Videre vil vi foreta en kvalitativ vurdering av kompetansetiltak som ble iverksatt av Odfjell, for å dekke nye behov som følge av digitaliseringen. Denne problemstillingen vil bli drøftet opp mot Linda Lai (2012) sin kompetanseteori. Oppgavens andre problemstilling er:

DP2: Hvilken kompetanse er det nødvendig for HR-medarbeiderne å ha som følge av digitaliseringen, og hvorvidt ble tilstrekkelige kompetansetiltak iverksatt for å dekke disse?

Gjennom den tredje problemstillingen skal vi undersøke hvordan digitaliseringen har påvirket *motivasjonen* til HR-medarbeiderne. Denne problemstillingen vil bli drøftet i lys av Hackman & Oldham (1980) sin jobbkarakteristikamodell. Med bakgrunn i teorien vil vi således se nærmere på hvordan digitaliseringen har påvirket opplevd variasjon og betydning i arbeidsoppgavene, samt hvordan det har endret grad av deltakelse og autonomi hos HR-medarbeiderne. Den tredje delproblemstillingen er som følger:

DP3: På hvilken måte har motivasjonen til HR-medarbeiderne blitt endret som følge av digitaliseringen?

1.3 Oppgavens struktur og analysemodell

Denne bacheloroppgaven består av syv ulike kapitler. Det første kapitlet presenterer tematikken og problemstillingen for oppgaven, der begrunnelse for valgene vil gjøres rede for. Deretter beskriver vi metoden og forskningsopplegget for oppgaven i det andre kapitlet, hvor vi vil drøfte valg av metode, kvaliteten på datamaterialet, samt personvern og etikk knyttet til datainnsamlingen. I det tredje kapitlet redegjør vi for teoriene som er lagt til grunn i oppgaven, i tillegg til hvilken relevans de har for problemstillingene. Vi har valgt å sette metodekapitlet før teorikapitlet fordi vi synes det egner seg best med teorikapitlet rett før analysen, da delproblemstillingene delvis er utledet fra de tre teoriene.

Analysen er delt inn i tre kapitler som tar for seg oppgavens tre ulike delproblemstillinger med tilhørende temaer: *endring av HR-arbeidet*, *kompetanse* og *motivasjon*. Vi har utarbeidet en analysemodell som vist av figur 1.1, som illustrerer strukturen i analysedelen.

Figur 1. 1: Analysemodell



I kapittel fire skal vi se på *endringen av HR-arbeidet*, der formålet er å undersøke den første delproblemstillingen om hvordan digitaliseringen har påvirket arbeidet og fokuset i HR-funksjonen. Ved å se på hvordan dette har endret seg, skal vi se nærmere på hvordan arbeidet har blitt effektivisert, og om kvaliteten på arbeidet har blitt påvirket. Videre vil vi undersøke hvordan digitaliseringen har hatt innvirkning på Dave Ulrich (1997) sine fire HR-områder. Kapittel fem tar for seg temaet *kompetanse*, der formålet er å besvare oppgavens andre delproblemstilling. Her vil vi først undersøke hvilke kompetanser informantene våre erfarte som nødvendig for en HR-medarbeider å ha. Deretter skal vi undersøke de ulike kompetansetiltakene Odfjell iverksatte som følge av digitaliseringen, samt vurdere hvorvidt disse var tilstrekkelige. I kapittel seks vil vi diskutere *motivasjonen* til HR-medarbeiderne, der formålet er å undersøke oppgavens tredje delproblemstilling. Vi vil presentere funnene for hvilke kompetanser informantene erfarer som nødvendige, og følgelig hvorvidt kompetansetiltakene som ble iverksatt som følge av digitaliseringen var tilstrekkelig. Avslutningsvis i kapittel syv vil vi besvare oppgavens overordnede problemstilling, der vi vil presentere en konklusjon sett i lys av teori, forskning, og analyse.

2.0 Metodisk rammeverk

Metode er betegnet som den planmessige fremgangsmåten og de metodiske teknikker man anvender, for å innhente nødvendige data i relasjon til oppgavens problemstilling (Gripsrud et al, 2016, s. 15). I denne oppgaven skal vi gjennomføre en kvalitativ casestudie av HR-funksjonen i Odfjell Drilling, der vi i tillegg vil anvende kvantitative sekundærdata som et supplement til våre egne kvalitative primærdata. Følgelig vil vi i oppgavens analysedel først fremlegge funnene fra de kvalitative primærdataene, og deretter knytte dem opp mot de kvantitative sekundærdataene.

Oppgavens datamateriale består både av primær- og sekundærdata, med den hensikt å kunne underbygge eller finne motsetninger mellom informantenes utsagn og sekundærdataene. Videre kan en slik *metodetriangulering*, som er bruk av ulike metoder i samme studie, bidra til å styrke resultatene av studien, samtidig som det kan øke studiens gyldighet og pålitelighet (Grønmo, 2004, s. 56). Tabell 2.1 under illustrerer oppgavens ulike datakilder. Oppgavens primærdata omfatter ti semistrukturerte intervjuer med HR-medarbeidere i Odfjell. Syv av informantene arbeider med det operative HR-arbeidet, som omfatter stillinger som personalkoordinatorer og HR-rådgivere. De tre resterende informantene arbeider i digitaliseringsgruppen i HR-funksjonen, og arbeider med system- og prosessforbedringer. Videre hadde vi ustrukturerte samtaler via skype og mail med én HR-medarbeider, som fungerte som vår kontaktperson. Denne personen ga oss nødvendig bakgrunnsinformasjon, og var behjelpelig med å sette oss i kontakt med informantene våre. Sekundærdataene består av miljøundersøkelser fra 2016 og 2018 for HR-funksjonen vi har mottatt fra Odfjell, samt en undersøkelse av 1200 HR-ledere om Digital HR utført av KPMG (2018). Oppgavens datamateriale vil bli beskrevet mer inngående i de neste delkapitlene.

Tabell 2. 1: Bacheloroppgavens datamateriale.

Primærdata	Sekundærdata som supplement
Semistrukturert intervju <ul style="list-style-type: none"> • Operativ HR-medarbeider • Operativ HR-medarbeider • Operativ HR-medarbeider • Operativ HR-medarbeider • Operativ HR-medarbeider • Operativ HR-medarbeider • Operativ HR-medarbeider • HR-medarbeider i digitaliseringsgruppen • HR-medarbeider i digitaliseringsgruppen • HR-medarbeider i digitaliseringsgruppen 	Dokumenter <ul style="list-style-type: none"> • Miljøundersøkelse i 2018 for HR-funksjonen i Odfjell. • Miljøundersøkelse i 2016 for HR-funksjonen i Odfjell. • KPMG (2018) undersøkelse av 1200 HR-ledere vedrørende digital HR.
Ustrukturert samtale <ul style="list-style-type: none"> • HR-medarbeider som har fungert som kontaktperson. 	
11 stk	3 stk

Vår casestudie er en undersøkelse av *digitaliseringen av HR-funksjonen i Odfjell*, der vi skal undersøke et realistisk fenomen i sin virkelige kontekst (Bukve, 2016, s. 123). I en casestudie er det sentralt å være observant på hvilken “klasse av fenomenet studien representerer” (Bukve, 2016, s. 125). Det vil i vår sammenheng bety at siden vi velger en spesifikk og konkret bedrift som Odfjell, er ikke nødvendigvis funnene våre representative eller gjeldende for andre virksomheter og HR-funksjoner. Casestudien kan imidlertid bidra til å skaffe ny kunnskap omkring temaet, og på den måten være nyttig og relevant for andre selskaper og bransjer.

Forskningsdesignet for oppgaven omhandler på hvilken måte vi vil komme oss fra spørsmål til svar, der vi skal gjøre dette på en eksplorativ, deskriptiv og konstruktiv måte (Bukve, 2016, s. 80). Da vi i utgangspunktet har lite informasjon om fagområdet, har oppgaven et *eksplorativ* design. Dette fordi det er nødvendig å være utforskende for å samle inn nødvendig og utdypende data (Gripsrud et al, 2016, s. 47). Samtidig skal vi kartlegge og beskrive HR-medarbeidernes opplevelser og erfaringer til endringene digitaliseringen har medført, noe som kjennetegner et *deskriptivt* design (Gripsrud et al, 2016, s. 48-50). Oppgaven har også et *konstruktivt* design, da vi med bakgrunn i undersøkelsens funn skal presentere løsninger og råd til hvordan HR-funksjonen kan imøtekomme utfordringer digitaliseringen kan ha medført (Grønmo, 2004, s. 11). Som nevnt tidligere innebærer derfor forskningsdesignet å *beskrive hvordan* og forhåpentligvis *forklare hvorfor* digitaliseringen har påvirket HR-funksjonen.

I de neste avsnittene vil vi se nærmere på de ulike datakildene, der vi vil begrunne utdypende hvorfor kildene er egnet og hensiktsmessige for å besvare oppgavens problemstilling. Vi vil først beskrive mer inngående den primære datainnsamlingen, der vi vil begrunne valg av individuelle dybdeintervju og beskrive gjennomførelsen av dybdeintervjuene. Videre vil vi presentere den sekundære datainnsamlingen, der vi vil gi en nærmere beskrivelse av miljøundersøkelsene og KPMG sin undersøkelse. Deretter vil det drøftes rundt datamaterialets kvalitet i forbindelse med validitet og reliabilitet. Avslutningsvis skal vi diskutere personvern med fokus på sensitive opplysninger, samt etiske hensyn vi må etterfølge.

2.1 Primær datainnsamling

Primærdata er data som vi selv har innhentet og utarbeidet, og er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare konkrete og gitte undersøkelsesspørsmål (Gripsrud et al, 2016, s. 57). For å samle inn primærdata kan man benytte både kvalitativ og kvantitativ innsamlingsmetode. Ved bruk av *kvantitativ metode* er formålet å tilegne seg data i form av tall, da man stiller spørsmål av typen hva

og hvor mange (Grønmo, 2004, s. 130). Hensikten vår har vært å komme mer i dybden av og se på hvordan digitaliseringen har forbedret HR-funksjonen i Odfjell. Følgelig vil *kvalitativ metode* være mer relevant for vårt formål, da det innebærer færre respondenter som bidrar til økt nærhet (Grønmo, 2004, s. 125). Da hensikten med denne casestudien er å beskrive og forklare hvordan og hvorfor digitaliseringen har påvirket HR-funksjonen, er ønsket å oppnå en forståelse i motsetning til å måle og generalisere. Av den grunn har vi valgt å samle inn primærdata ved å gjennomføre individuelle dybdeintervju med ti av HR-medarbeiderne i Odfjell, samt uformelle samtaler med vår kontaktperson.

Tabell 2.2 viser en oversikt over oppgavens primærdata, der informantene fra dybdeintervjuene samt kontaktpersonen vår i HR-funksjonen blir oppsummert. Av tabellen fremkommer det informasjon om informantenes organisering, hvilken informasjonstype og intervjuform som ble benyttet, samt kommunikasjonsmåte, intervjuets varighet, form for transkribering, antall sider og om det ble tatt opp lydopptak.

Tabell 2. 2: Oversikt over oppgavens kvalitative primærdata.

Informant	Organisering	Informasjonstype	Intervjuform	Kommunikasjonsmåte	Varighet (tt:mm:ss)	Transkribert form	Antall sider	Lydopptak
1	Kontaktperson	Bakgrunnsinformasjon	Samtale	Mail og skype	00:45:00	Meningsinnhold	3	Nei
2	Digitaliseringsgruppe	Strategisk perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:48:03	Transkribert ordrett	8	Ja
3	Digitaliseringsgruppe	Strategisk perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:30:16	Transkribert ordrett	11	Ja
4	Digitaliseringsgruppe	Strategisk perspektiv	Semistrukturert	Skype	00:52:15	Transkribert ordrett	13	Ja
5	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Skype	00:41:29	Transkribert ordrett	8	Ja
6	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:34:08	Transkribert ordrett	6	Ja
7	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:38:12	Transkribert ordrett	8	Ja
8	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Personlig	01:10:13	Transkribert ordrett	16	Ja
9	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:36:03	Transkribert ordrett	7	Ja
10	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:28:39	Transkribert ordrett	8	Ja
11	HR-medarbeider	Operativt perspektiv	Semistrukturert	Personlig	00:57:55	Transkribert ordrett	15	Ja
Sum					08:02:13		103	

Kolonnen som inneholder “informasjonstype” er delt inn i hvilken type informasjon vi fikk fra informantene. “Strategisk perspektiv” betyr at vi fikk informasjon fra informanter som arbeidet med det strategiske arbeidet i digitaliseringsgruppen i HR-funksjonen. Dette arbeidet innebærer å analysere og forbedre HR-prosesser, kompetanseutvikling, samt å være en støtte og rådgiver for ledelsen. Vi intervjuet også HR-medarbeidere som arbeidet med mer dag-til-dag og administrative oppgaver, som således ligger i ordet “operativt perspektiv”. Som illustrert av kolonnen “kommunikasjonsmåte”, har vi benyttet oss av tre ulike måter å kommunisere med informantene på. For å tydeliggjøre betyr

“personlig” i denne sammenheng gjennomførelsen av dybdeintervjuene, mens “skype” innebærer en videobasert samtale med informantene.

2.1.1 Individuelle dybdeintervju

Ved valg av metode er det nødvendig at vi tilegner oss en forståelse av informantenes opplevelser, erfaringer og holdninger til digitaliseringsprosessen som har pågått siden 2017, og på hvilke måter det har påvirket deres arbeidstilværelse. Av denne grunn valgte vi å gjennomføre individuelle dybdeintervju med ti medarbeidere i Odfjell, som arbeider i HR-avdelingen. Dette for å komme mer i dybden på den enkelte medarbeidere og hvordan deres arbeidsoppgaver, kompetanse og motivasjon har blitt påvirket som følge av digitaliseringen. De ti dybdeintervjuene vi gjennomførte ble utført i form av samtaler med informantene.

Individuelle dybdeintervju er ofte semistrukturert, da de utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som inneholder bestemte temaer og forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). En intervjuguide er en beskrivelse av hvordan et uformelt intervju skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke tema som skal tas opp (Grønmo, 2004, s. 418). Vi utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i oppgavens tre delproblemstillinger med tilhørende teorier, som er presentert i vedlegg 1. Følgelig var hovedtemaene som lå til grunn for intervjuguiden *HR-arbeidet, kompetanse og motivasjon*. Vi ønsket å kunne engasjere informantene til å være åpne og deltakende i intervjuet, og valgte dermed å ha åpne spørsmål. For å få en bedre kommunikasjon og kunne bidra til at informantene fikk en god opplevelse av temaene og intervjuet, valgte vi å ikke følge intervjuguiden slavisk. Ved bruk av individuelle dybdeintervju fikk vi som intervjuere også muligheten til å styre samtalen, i tillegg til å stille oppfølgingsspørsmål underveis når det dukket opp interessante funn. Imidlertid opplevde vi at metoden var tid- og ressurskrevende å gjennomføre, som er typiske kjennetegn ved kvalitativ metode (Gripsrud et al, 2016, s. 116). Blant annet erfarte vi at gjennomføringen og transkribering av intervjuene i etterkant krevde omkring 30 timer. I tillegg oppstod det uventede vendinger og oppfølgingsspørsmål under intervjuene, som medførte ytterligere tidsbruk enn forventet.

Individuelle dybdeintervju brukes ofte i undersøkelser som inneholder sensitive temaer (Grønmo, 2004, s. 116). Da vi har undersøkt hvordan digitaliseringen har påvirket HR-funksjonen, betraktes ikke dette som et særlig sensitivt tema. Likevel så vi nødvendigheten av å få utfyllende svar fra den enkelte medarbeider, ettersom avdelingen er en svært sammensatt funksjon med ulike roller og oppgaver som blir påvirket i ulik grad. Dersom vi hadde tatt i bruk fokusgrupper som metode, så vi for oss at enkelte

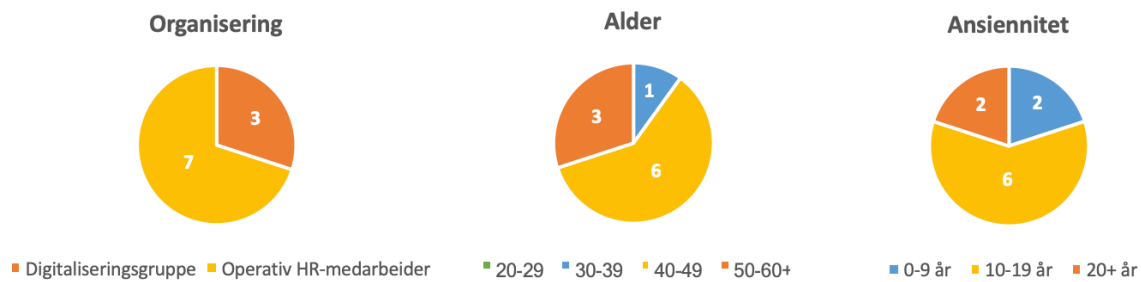
medarbeidere kunne bli dominerende, i tillegg til at det kunne oppstå gruppepåvirkning (Grønmo, 2004, s. 116). Dette kunne ha ført til at vi ikke fikk like bred og flersidig informasjon som ønsket, og at vi dermed ikke fikk besvart problemstillingen på en god måte. Vi så derfor på valget med å ha dybdeintervju med én person om gangen som det naturlige valget for innsamlingen av oppgavens primærdata.

2.1.2 Gjennomføring av intervjuene

Vi fikk tidlig en kontaktperson i HR-funksjonen som vi jevnlig har hatt dialog med. Kommunikasjonen med kontaktpersonen har i hovedsak foregått på mail. Vi hadde også et skypemøte med denne personen, for å kartlegge hvor mange og hvilke personer vi ønsket å intervjuer. Ettersom kontaktpersonen har en betydelig rolle i avdelingen fungerte personen som en døråpner som satte oss i dialog med nøkkelpersoner i forbindelse med oppgavens problemstilling. Dette var til stor fordel for oss da det bidro til å sikre relevante og troverdige opplysninger fra informantene. I samarbeid med kontaktpersonen vår i Odfjell ble vi satt i kontakt med oppgavens informanter. Videre avtalte vi tidspunkt og reserverte møterom der vi kunne avholde intervjuene i tur og orden uten forstyrrelser. På den måten var vi sikret at informantene hadde tid og mulighet ettersom kontaktpersonen hadde tilgang til deres kalendere. Intervjuene foregikk over tre dager, der vi intervjuet tre til fire personer hver dag.

Totalt intervjuet vi ti personer i HR-avdelingen. For å få en bedre innsikt i vårt kvalitative utvalg og således hvem informantene er, har vi valgt å presentere tre ulike fordelinger: hvordan informantene er organisert i HR-funksjonen, hvor gamle de er og hvor lenge de har arbeidet i avdelingen. Fordelingene er presentert av figur 2.1, der de hvite tallene symboliserer antallet av de ti informantene som er i de ulike kategoriene. Det kan betraktes som litt uvanlig at vi har valgt å kvantifisere våre kvalitative primærdata i form av statistikk og sektordiagram. Likevel ønsket vi å lage disse illustrasjonene fordi det kan være informativt, samt gi en bedre forståelse gjennom visualisering av dataene. Man kan også få en bedre innsikt i hvordan og hvorfor informantene har blitt påvirket forskjellig og har ulike erfaringer og holdninger til digitaliseringen. I tillegg synes vi det var i tråd med oppgavens tema, digitalisering, at vi visualiserer oppgavens kvalitative data.

Figur 2. 1: Fordeling av informantenes organisering, alder og ansiennitet.



For å forklare figuren mer inngående, viser diagrammet til venstre hvordan informantene er organisert etter rollen og funksjonen de har. Vi har valgt å organisere våre ti informanter i to grupper: de fra digitaliseringsgruppen og de operative HR-medarbeiderne. Den nyetablerte digitaliseringsgruppen arbeider med forbedring av prosesser og systemer, mens de operative medarbeiderne arbeider som personalkoordinatorer og rådgivere. Grunnen til at vi intervjuet HR-medarbeidere på tvers av avdelingen, var for å få et helhetlig inntrykk av hvordan de ulike arbeidsoppgavene har blitt påvirket. Med bakgrunn i dette ønsket vi at oppgaven skulle ha et bredt og representativt utvalg av HR-funksjonen i Odfjell. Et slikt utvalg var viktig for oss, da ulike erfaringer og bakgrunner bidrar til en mer nyansert besvarelse av problemstillingen. Diagrammet i midten illustrerer aldersfordelingen til informantene. Ettersom alder kan være en sentral faktor til hvorfor informantene har ulike holdninger til digitaliseringen, syntes vi det kunne være informativt å visualisere aldersforskjellene. Kontaktpersonen vår fortalte at snittalderen i HR-funksjonen er relativt høy på 48 år. Den høye snittalderen var også noe vi fant hos våre ti informanter, der diagrammet viser at flertallet av informantene var mellom 40-49 år. I tillegg valgte vi å dele informantene inn i hvor lenge de har arbeidet i Odfjell, som er vist i diagrammet til høyre. Dette for å få en bedre forståelse for hvordan endringer har påvirket avdelingen, da de som har høy ansiennitet trolig vet mer om hvordan digitaliseringen vil påvirke HR-funksjonen enn de som har lav.

Vi sørget for at informantene i forkant ikke ble informert om hva intervjuet skulle omhandle, slik at de ikke skulle forberede seg eller få muligheten til å diskutere temaet med andre medarbeidere. Gjennom intervjuene vekslet vi på å ha hovedansvaret for å føre samtalen. Dette var en bevisst handling av oss for å gjøre det bedre for informanten, da det kan oppleves enklere og mer komfortabelt å kun forholde seg til én person. Videre bidro en slik ansvarsfordeling til at vi som intervjuere i større grad ble mer fokusert og engasjert.

Hvert intervju startet med at vi introduserte oss selv, oppgaven og hvordan intervjuet ville foregå med henhold til varighet, tema og formaliteter. Vi fikk beskjed fra kontaktpersonen om at informantene har

en travel jobbhverdag, og vi var derfor bevisst på dette og ga uttrykk for at intervjuene ikke skulle vare mer enn 30-50 minutter. Dette ville selvfølgelig avhenge av hvor mye den enkelte informant ville utdype. I tillegg ble hver av informantene bedt om å lese et samtykkeskjema og godkjenne bruk av lydopptak (vedlegg 2). Gjennomføringen av intervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden vi hadde utarbeidet. Denne intervjuguiden brukte vi kun som en mal, da vi var opptatt av å minimere følelsen av et formelt og anstrengt intervju. Intervjuformen vår har dermed preg av et uformelt intervju, ettersom vi hadde oppfølgings spørsmål som varierte ut fra hva informantene svarte. *Uformell intervjuing* består av samtaler mellom intervjueren og de ulike informantene, der spørsmålene eller svaralternativene ikke er fastsatt (Grønmo, 2004, s. 127). Vi var bevisst på å skape en god atmosfære, der informantene følte seg komfortable og trygge til å fortelle om sine følelser og opplevelser. Intervjuene ble avsluttet med å spørre om informantene hadde spørsmål eller noe mer de ønsket å tilføye som de syntes var relevant for oppgaven.

2.2 Sekundær datainnsamling

Ved å benytte sekundærdata som et supplement til oppgavens primærdata, ønsket vi å styrke oppgaven i form av en mangesidig og nyansert analyse. *Sekundærdata* er data som er innsamlet av andre personer og med andre analyseformål, og kan være fordelaktig når man har begrenset tid og ressurser (Gripsrud et al., 2016, s. 57). For å illustrere oppgavens sekundærdata, har vi ved tabell 2.3 utarbeidet en oversikt, bestående av utgiver, utgivelsesår og beskrivelse av type dokument og innhold.

Tabell 2. 3: Oversikt over oppgavens kvantitative sekundærdata.

Utgiver	Utgivelsesår	Dokument
Odfjell Drilling	2018	Miljøundersøkelse for år 2018 i HR-avdelingen i Odfjell.
Odfjell Drilling	2016	Miljøundersøkelse for år 2016 i HR-avdelingen i Odfjell.
KPMG	2018	Rapport om undersøkelse av 1200 HR-ledere om digital HR.

Vi har fått tilsendt miljøundersøkelsene i Odfjell for to ulike tidspunkt, i 2016 og 2018 (vedlegg 3). Hensikten med å ta i bruk to ulike år er at vi får sammenlignet resultatene før og etter digitaliseringen ble iverksatt i 2017. Av undersøkelsene får vi lett tilgjengelig og god statistikk av HR-funksjonen, samtidig som de er gode kilder for å underbygge eller oppdage ulikheter til informasjonen fra informantene. Ved å kunne utnytte lett tilgjengelig og relevant statistikk, er det svært ressurs- og tidsbesparende i forhold til at vi selv skulle ha utført en kvantitativ spørreundersøkelse i HR-funksjonen. Undersøkelsene involverte 44 av 54 ansatte i 2016 og samtlige 48 ansatte i 2018. Da undersøkelsene er kategorisert etter avdeling, der vi har fått tilgang til svarfordelingen til HR-

avdelingen, bidrar det til svært relevant statistikk for sammenligning. Spørsmålene i undersøkelsene omhandler hvordan HR-medarbeiderne opplever mål og arbeidsoppgaver, arbeidets karakter og krav, og motivasjonsfaktorer. Spørsmålene og svarfordelingen i miljøundersøkelsene er presentert i vedlegget. En mulig feilkilde som er vesentlig å framlegge, er at det ble igangsatt en drastisk nedbemanningsprosess i Odfjell Drilling i 2015. *Feilkilder* er feil som gjør dataene ugyldige, og det er således viktig å kjenne til feil som kan oppstå ved sekundærdata (Gripsrud et al, 2016, s. 69). Nedbemanningen kan trolig ha hatt en betydelig innvirkning på trivselen og motivasjonen hos de ansatte, og således medført at funn nødvendigvis ikke er begrunnet av digitaliseringen. Dette vil vi følgelig ta i betraktning i analysen og drøftingen av datainnsamlingene.

Vi har også valgt å benytte KPMG (2018) sin undersøkelse, *The future of HR*, som omhandler hvordan digitaliseringen vil påvirke fremtidens HR-funksjon. Da forskningsrapporten er tilgjengelig på internett, har vi valgt å ikke ha den som vedlegg, men er oppført i litteraturlisten. Undersøkelsen ble gjennomført i juli og august i 2018, der 1200 HR-ledere fra 64 land deltok. HR-lederne representerer 31 ulike bransjer, der omtrent 40 prosent av respondentene kommer fra organisasjoner med over 5 000 ansatte og har en omsetning på over én milliard dollar. Mer inngående fremlegger undersøkelsen HR-lederne sine erfaringer og holdninger til digitalisering og kunstig intelligens. Vi får bedre innsikt i hvordan lederne mener digital HR kan endre behovet for menneskelig kontra digital arbeidskraft, og hvordan ansattopplevelsen vil bli påvirket. Undersøkelsen viser blant annet at HR-lederne har motstridene meninger og tilnærminger til hvilken innvirkning digitaliseringen vil ha. Sentrale funn i denne undersøkelsen er at den tradisjonelle HR-funksjonen er i endring.

2.3 Datamaterialets kvalitet

I denne delen vil vi reflektere og diskutere rundt kvaliteten på oppgavens datamateriale. I den sammenheng skal vi drøfte validiteten og reliabiliteten, da disse begrepene er essensielle ved vurderingen av kvaliteten i en undersøkelse. Vi vil vurdere datamaterialets kvalitet i henhold til Gripsrud et al. (2016), ved å undersøke hvorvidt målingene vi har utført er pålitelige og gyldige for oppgavens problemstilling.

2.3.1 Validitet

I kvalitative studier er det helt avgjørende at datainnsamlingen og -materialet har god validitet (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 27). Etersom vi har en kvalitativ studie, er det dermed vesentlig at vi har god validitet både før, etter og underveis i forskningsopplegget vårt. I følgende avsnitt vil vi først diskutere hvordan arbeidet som ble gjort *før* intervjuene påvirket validiteten. Deretter vil vi se

nærmere på hvordan ulike elementer *underveis* i gjennomføringen av intervjuene har påvirket informasjonens gyldighet. Til slutt vil vi drøfte validiteten i forbindelse med hvordan datamaterialet ble behandlet *etter* intervjuene. *Hvilke elementer kan ha styrket og svekket validiteten til oppgavens datamateriale?*

Validitet er et uttrykk for hvorvidt våre data og funn reflekterer de fenomenene som vi faktisk ønsker å undersøke, som er i hvilken grad digitaliseringen har forbedret HR-funksjonen i Odfjell. Det er essensielt at vi kontinuerlig kontrollerer at informasjonen fra informantene og sekundærdataene er relevante og i tråd med problemstillingen vår. Vi har dermed vært bevisst på å foreta kvalitetskontroll gjennomgående i forskningsprosessen, i motsetning til kun å ha én endelig kontroll i slutten av arbeidet (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 277-279). Da vi har en casestudie, medfører det at formålet er å sikre god *intern validitet* for utvalget og fenomenet vi undersøker (Grønmo, 2004, s. 232-233). I denne sammenheng innebærer det at resultatene våre skal være gyldige for Odfjell, men ikke nødvendigvis ha *ekstern validitet* som er gyldige for andre liknende organisasjoner (Gripsrud et al, 2016, s. 58).

I begynnelsen av casestudien før vi hadde gjennomført intervjuene, var vi svært bevisst på å ville foreta en grundig planlegging og forberedelse av forskningsopplegget. Fra tidligere erfaringer har vi opplevd at å forhaste gjennomføringen av intervjuene har medført at intervjuguiden, og dermed også dataene, ikke ble tilstrekkelig og dekkende. Vi var derfor opptatt av å sette av god tid til å finne relevante teorier og metode i henhold til problemstillingen, slik at vi kunne utarbeide en nyttig intervjuguide. Dette kan ha bidratt til å styrke materialets validitet, der en god og vellagd intervjuguide i større grad sikrer gyldige og treffende spørsmål, som kan gi gode data. Ved at vi ikke hadde behov for å endre intervjuguiden underveis i forskningen, kan være en indikasjon på at god forberedelse bidro til at spørsmålene var dekkende for fenomenet vi ønsket å undersøke.

Den andre avgjørende beslutningen som ble foretatt før intervjuene, var å bestemme hvilke og hvor mange personer i Odfjell vi skulle intervjuer. Vi måtte dermed utarbeide en utvalgsstrategi, som innebærer hvilke kilder man vil innhente informasjon fra. Vårt primære fokus var å foreta et *strategisk utvalg*, der formålet var å komme i kontakt med HR-medarbeiderne som var berørt av digitaliseringen. I kvalitative studier er det avgjørende å identifisere og komme i kontakt med individene som har vært berørt eller påvirket av fenomenet, som således sitter på god og relevant kunnskap (Gripsrud et al, 2016, s. 173). Ved å tilegne oss erfaringer og synspunkter fra nøkkelpersoner i HR-funksjonen som har blitt påvirket av digitaliseringen, kan det bidra til relevant og betydningsfull informasjon, og forsterke validiteten og således datamaterialets kvalitet.

På den andre siden var det kontaktpersonen vår som tok den endelige avgjørelsen om hvem som skulle bli intervjuet, da vi kun kom med ønsker om hvor mange personer vi ønsket å intervju fra digitaliseringsgruppen og de operative medarbeiderne. Dette fordi vi ikke hadde noe kjennskap til organisasjonen fra før, og visste lite om hvilke personer som var relevante å intervju. Ved å ikke være med på å bestemme det endelige utvalget, kan det medføre at vi ikke fikk de mest relevante informantene ettersom vi kan ha ulike preferanser om hvilke personer som er sentrale og relevante for oppgaven. Dette kan dermed svekke validiteten. Imidlertid kan det også hevdes at kontaktpersonen har vesentlig bedre innsikt og kunnskap om hvem som ble berørt av digitaliseringen, hvilket påvirker validiteten positivt. Et annet nevneverdig moment er at kontaktpersonen forklarte at arbeidshverdagen til HR-medarbeiderne var svært travel under gjennomføringen av intervjuene. Utvalget som ble foretatt av kontaktpersonen kan dermed være preget av *bequemmelighetsutvalg*, der medarbeiderne som muligens var mer berørt av digitaliseringen og således relevante for oppgaven, kan ha vært utilgjengelige (Gripsrud et al, 2016, s. 174). Dette kan tale for en svekking av validiteten.

Under intervjuene hadde vi en semistrukturert intervjuform, som innebærer at vi tok utgangspunkt i intervjuguiden, men stilte oppfølgingsspørsmål ved behov. Ved å tilrettelegge for en åpen samtale der informantene i stor grad styrer retningen av intervjuet, gir det oss muligheten til å få en bedre diskusjon og mer reflekterte svar. Dette kan påvirke validiteten, da det kan bidra til en bedre drøfting og besvarelse av problemstillingen. På den andre siden opplevde vi at ved å la informantene styre, kunne samtalene enkelte ganger spore av og gå utenfor tematikken til oppgaven. Videre ser vi i etterkant at enkelte av oppfølgingsspørsmålene kan oppfattes å være ledende. Spørsmål som er ledende karakteriseres som ikke-utvalgsfeil (Gripsrud et al, 2016, s. 69). Ved at noen av oppfølgingsspørsmålene våre kan ha båret preg av å være ledende og medført at samtalen ble ledet i en bestemt retning, kan det ha påvirket til å svekke dataenes validitet.

Et annet sentralt moment ved intervjuene, var at de ble gjennomført nylig etter digitaliseringen. Dette kan bidra til at informantene har bedre hukommelse av sine holdninger og erfaringer rundt hvordan digitaliseringen har påvirket dem. Når denne opplevelsen ligger friskt i minne, kan det tenkes at det skaper mer valide data. Denne antakelsen så vi tydelige tegn på under intervjuene, der informantene kom med raske og intuitive svar. På den andre siden kan det å intervju for tett innpå hendelsen, medføre at informantene kan være preget av merarbeid og stress fra digitaliseringen. Dette kan således medføre at resultatene blir mer negative enn de ville vært på et senere tidspunkt.

Etter gjennomføringen av intervjuene så vi det nødvendig å transkribere lydopptakene av informantene. Vi besluttet å foreta en ordrett transkribering av intervjuene, for å sikre en riktig overføring fra tale til tekst. Dette kan tenkes å ha en positiv innvirkning på validiteten, ettersom man i større grad unngår å overse viktige og nyttige momenter. Av transkriberingen opplevde vi også at alle de ti informantene kom med relevant informasjon til oppgaven, der vi fikk utnyttet utsagn fra samtlige i analysen. Dette kan dermed underbygge fordelene med å ha en kontaktperson som hadde hovedansvaret for å sette oss i kontakt med nøkkelpersonene. Et element som imidlertid kan svekke validiteten, er at vi ikke foretok en kontroll av sitatene vi har brukt. Informantene fikk dermed ikke muligheten til å lese over og godkjenne sine utsagn, og forsikre at meningsinnholdet var riktig. Når vi skal vurdere om datamaterialet har god validitet, finnes det imidlertid ingen konkrete kriterier for hva som kan betraktes som tilfredsstillende (Grønmo, 2004, s. 237). Vi mener dermed at ved å se samtlige av momentene ovenfor i sammenheng, kan det tale for at oppgavens primærdata har høy grad av validitet.

Vi ser det også viktig og nødvendig å vurdere validiteten til oppgavens sekundærdata: miljøundersøkelsene til Odfjell (2016 og 2018) og KPMG (2018) sin undersøkelse. Det er sentralt å påpeke at ettersom vi ikke har samlet inn sekundærdataene selv, har vi ikke noe kjennskap eller innsikt i hvordan fremgangsmåten for innhenting og behandlingen av dataene ble foretatt. Vi har dermed begrenset mulighet for å vurdere kvaliteten, og må i stedet fokusere på i hvilken grad de er gyldige og relevante til oppgaven og problemstillingen vår. Videre mener vi det er viktig å foreta en vurdering av sekundærdataene, da de bidrar til å forme analysen og oppgavens resultater. Av miljøundersøkelsene til Odfjell ser vi at disse er svært relevante for oppgavens delproblemstillinger, der de inneholdt spesifikke spørsmål om HR-funksjonenes oppfatninger rundt arbeidsoppgaver, kompetanse og motivasjon. Dette opplevde vi også vedrørende undersøkelsen til KPMG, der enkelte av funnene de hadde gjort var svært treffende og samsvarende med sammenhenger vi selv har oppdaget. Vi mener dermed at dette kan tale for at sekundærdataene har god validitet. Følgelig har vi benyttet flere av spørsmålene og funn fra begge av sekundærdataene i analysen, der de har bidratt med å underbygge, samt virket motstridende til informantenes erfaringer og holdninger.

2.3.2 Reliabilitet

I dette avsnittet skal vi drøfte omkring datamaterialet *reliabilitet*, som omhandler i hvilken grad dataene er pålitelige, altså hvorvidt svarene blir de samme dersom undersøkelsen etterprøves (Gripsrud et al, 2016, s. 61). *Hvilke elementer kan ha styrket og svekket reliabilitet til oppgavens datamateriale?*

En potensiell svakhet ved kvalitative studier er at det kan være krevende å sikre reliabilitet, ettersom det kan være problematisk å etterprøve og gjenskape informantenes erfaringer. Imidlertid er det heller ikke målet ved kvalitative studier å oppnå god pålitelighet i dataene, da det sjeldent vil være mulig (Grønmo, 2004, s. 224). I motsetning til å få representative resultater, er formålet i større grad å tilegne seg en dypere forståelse og innsikt om fenomenet man undersøker (Grønmo, 2004, s. 228). Hvordan HR-medarbeiderne opplever og erfarer arbeidet omkring digitaliseringen, kan være svært annerledes i dag enn om noen år. Det kan også oppstå vanskeligheter med få det samme utvalget av HR-funksjonen som vi har hatt. Ved å intervju andre informanter kan det resultere i svært annerledes erfaringer av og meninger om digitaliseringen, som således kan føre til et annet resultat og konklusjon. Da vi gjennomførte semistrukturerte intervju med oppfølgings spørsmål underveis, kan det også medføre vanskeligheter med å få de samme resultatene på et senere tidspunkt. Dette fordi samtalen beveget seg i ulike retninger, alt ettersom hvordan informantene uttalte seg. Vi opplevde flere ganger at informantene kunne komme med interessante utsagn og erfaringer, som førte til at vi ønsket å utdype dette nærmere. Dette kan dermed gjøre det svært vanskelig for andre å reprodusere våre resultater. Momentene over kan tilsa at oppgavens primærdata har forholdsvis lav reliabilitet.

Da miljøundersøkelsen til Odfjell (2016 og 2018) og undersøkelsen til KPMG (2018) innehar kvantitativ data, kan disse være viktigere når det gjelder reliabilitet. KPMG undersøkte og sammenlignet erfaringer og holdninger fra 1200 HR-ledere. Et slikt høyt antall styrker dataenes generaliserbarhet og troverdighet, som taler for en høy reliabilitet (Grønmo, 2004, s. 222). Det er også rimelig å anta at andre selskaper har mulighet til å gjenskape en slik undersøkelse, som videre styrker reliabiliteten. Ved å oppdage samsvar og likheter mellom våre og KPMG sine funn, kan det tale for at oppgavens resultater blir mer pålitelig og troverdige. Momentene overfor kan også hevdes å være gjeldende for miljøundersøkelsene til Odfjell. Da resultatene er basert på samtlige av HR-medarbeiderne i Odfjell, er det rimelig å anta at dataene er svært representative for avdelingen. Ved likheter mellom våre kvalitative primærdata og miljøundersøkelsene, kan det således bidra med å underbygge og generalisere våre funn. Imidlertid har vi som nevnt i punkt 2.2 om oppgavens sekundærdata, oppdaget en potensiell feilkilde ved miljøundersøkelsene. Da undersøkelsene ble gjennomført kort tid etter en dramatisk nedbemanningsprosess i Odfjell, kan det ha hatt stor innvirkning på resultatene. Slike betydelige omstendigheter kan påvirke muligheten til å gjenskape undersøkelsene, og således svekke både dataenes reliabilitet og validitet.

2.4 Personvern og etiske hensyn

Når man skal undersøke et fenomen i en organisasjon medfører dette at man ofte tilegner seg sensitive opplysninger og data om medarbeiderne i virksomheten man intervjuer. I følgende avsnittet skal vi diskutere den nye personopplysningsloven, GDPR, som nylig ble iverksatt, samt hvilke plikter om personvern organisasjonen NSD krever at man imøtekommer. Med bakgrunn i de nye reglene som følger av GDPR vil vi således undersøke hvilke data og opplysninger som kan være sensitive i denne oppgaven, hvilken innvirkning slik informasjon kan ha, og hvordan det kan håndteres.

I 2018 ble det satt i kraft en ny personopplysningslov, omtalt som GDPR (General Data Protection Regulation). Loven omfatter en rekke nye regler om hvordan innsamling og bruk av personopplysninger skal foregå. Reglene innebærer et større fokus på informasjonssikkerhet, der organisasjoner blir tilegnet en rekke plikter, samtidig som enkeltpersoner får flere rettigheter (Datatilsynet, 2018). Endringer som særlig berører denne oppgaven omhandler blant annet krav til dokumentasjon om at intervjuobjektene har samtykket til lydopptak, ivareta nye rettigheter som respondentene har fått, samt ulike krav til form og innhold til informasjon vi skal omtale (NSD, 2018b). Organisasjonen NSD leverer personverntjenester til forsknings- og utdanningsinstitusjoner, der formålet er å bidra til at institusjonene skal imøtekomme de lovpålagte pliktene de har vedrørende personvern til sine ansatte. Institusjoner som har avtale med NSD plikter til å melde inn sitt forskningsprosjekt til organisasjonen for godkjenning, dersom prosjektet skal behandle personopplysninger. Denne plikten kan således bli aktuell og ha en vesentlig innvirkning for mange bacheloroppgaver, ettersom avtalen er gjeldende for majoriteten av universiteter og høyskoler (NSD, 2019). *Så hvilke data og opplysninger kan være sensitive i denne oppgaven, og hvordan kan dette håndteres?*

Da utdanningsinstitusjonen vi tilhører inngår i avtalen med NSD, innebærer det at vi måtte ha meldt bacheloroppgaven inn til godkjenning hvis vi skulle behandle sensitive personopplysninger. Da vi har gjennomført individuelle dybdeintervju har det medført at vi har tilegnet oss og behandlet sensitive personopplysninger fra informantene. Følgelig var vi meget opptatt av å imøtekomme kravene fra NSD for å unngå å måtte melde inn oppgaven til godkjenning, da det innebærer svært lang responstid. Av den grunn har vi besluttet at alle informantene fra undersøkelsen vil bli anonymisert slik at man ikke kan identifisere personene på bakgrunn av det som blir presentert i oppgaven. Videre vil respondentene bli plassert i aldersgrupper, for å ytterligere forebygge gjenkjenning av individene. Det vil bli foretatt lydopptak av intervjuene, for å muliggjøre transkribering og dermed sikre korrekt informasjon fra informantene. Dette plikter oss således til å utarbeide og dokumentere

samtykkeskjema som informantene må signere. Lydopptakene vil kun bli hørt og brukt av oppgavens forfattere og vil etter innlevering av bacheloroppgaven bli ekstingvert for å forsikre at de ikke kommer på avveie. Et annet sentralt moment er at vi i oppgaven har tatt i bruk tidligere miljøundersøkelser som har blitt gjennomført av Odfjell. Disse undersøkelser omfatter vesentlige mengder med sensitiv og personlig informasjon, som har gjort det essensielt at vi har behandlet det på en forsvarlig, oppmerksom og etisk måte.

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket, som er grunnlaget for oppgavens delproblemstillinger. Fortrinnsvis skal vi gjøre rede for teori knyttet til human resource, som den første delproblemstillingen er utledet fra. Her vil vi forklare HR-modellen til Dave Ulrich (1997), samt teorien til Ulrich (2019) om digital HR. Videre vil vi presentere kompetanseteorien, som den andre delproblemstillingen bygger på. Linda Lai (2012) sin beskrivelse av kompetansekomponeentene vil således bli beskrevet, samt hennes teori om kompetansetiltak. Til slutt vil teorigrunnlaget for motivasjon, som belyses i den tredje delproblemstillingen, bli presentert. I den sammenheng skal vi introdusere Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikamodell.

3.1 Teori om human resource

Human resource, også kalt personalarbeid, omhandler arbeidet med de menneskelige ressursene i en organisasjon. Det vil si å “planlegge, anskaffe og utvikle medarbeidere, samt avvikle arbeidsforhold”. Hensikten med alt personalarbeid er å bidra til verdiskapning og at virksomheten når målene sine (Egerdal, 2017, s. 23-28). HR er tett knyttet til HRM-begrepet, som innebærer ledelse av menneskene og arbeid i en virksomhet (Mikkelsen & Laudal, 2014a, s. 27). Da vi skal fokusere på de ansatte i HR-avdelingen og ikke personalledelsen, velger vi for enkelthetens skyld å kun anvende HR-begrepet videre i oppgaven.

Det finnes mange ulike teorier og modeller for hvordan en HR-funksjon organiseres, samt hvilke arbeidsoppgaver og -prosesser som er essensielle. For å besvare oppgavens første delproblemstilling omkring arbeidsoppgaver og -prosesser i HR-funksjonen, velger vi å ta utgangspunkt i Dave Ulrich (1997) sine fire HR-roller. Dette fordi modellen illustrerer de sentrale ansvarsområdene til HR på en god og oversiktlig måte. Vi vil således begynne med å beskrive modellen til Ulrich, hvor vi vil fordype oss i de fire ulike HR-rollene. Deretter vil vi presentere en nylig artikkel av Ulrich om digital HR, der han peker på fire områder digitaliseringen kan ha en betydelig innvirkning på.

3.1.1 HR-modellen til Dave Ulrich

Den amerikanske professoren Dave Ulrich er meget anerkjent innen fagområdet human resource, der han har utviklet og introdusert mangfoldige teorier som har bidratt til å definere og forme profesjonen. Modellen til Ulrich (1997) introduserer fire ulike nøkkelroller en HR-funksjon må ha fokus på å utfylle for å oppnå suksess. Modellen deler således ansvarsområdene til HR inn i de fire rollene: *strategisk partner, endringsagent, administrativ ekspert og ansattforkjemper*. Da rollene opprinnelig er definert

og forklart på engelsk, har vi valgt å oversette og videre benytte de norske begrepene i oppgaven. Når hele oppgaven blir presentert på norsk, mener vi det gir en bedre flyt i oppgaven. I tillegg synes vi det blir enklere å henvise de norske begrepene til drøftingen i analysekapittelet, og se dem opp mot det informantene sa.

Figur 3. 1: Ulrich sin modell om HR sine fire roller.



Kilde: Tilpasset² fra Ulrich 1997 (Ulrich, 1997, s. 24)

Modellen er satt sammen av to ulike dimensjoner, som illustrert av figur 3.1. Den første dimensjonen representerer hvorvidt HR-arbeidet er rettet mot mennesker eller prosesser i virksomheten. Rollene som endringsagent og ansattforkjemper er knyttet opp mot de ansatte og menneskelige ressursene i organisasjonen, i motsetning til arbeidet som strategisk partner og administrativ ekspert, som i større grad omhandler overordnede prosesser. Den andre dimensjonen symboliserer i hvilken grad HR-arbeidet har et strategisk og fremtidsrettet fokus kontra et daglig fokus. På daglig basis foregår som oftest arbeid med de administrative oppgavene, samt fokus på problemer, bekymringer og behov fra de ansatte. Arbeid omkring endring og strategi betegnes i større grad som langsiktige oppgaver, da det krever en mer omfattende planlegging og ressurser (Ulrich, 1997, s. 25).

Den første rollen til HR er å være en *administrativ ekspert*. Å utvikle og skape en organisatorisk infrastruktur har vært en tradisjonell og sentral oppgave innen personalarbeid. Ansvarsområdet blir således å forme og levere effektive HR-prosesser for bemanning, opplæring, vurdering, belønning, samt styre flyten av de menneskelige ressursene i organisasjonen. Dette oppfordrer til at man må være

² Med tilpasset menes oversettelse av begrepene fra engelsk til norsk. De engelske begrepene *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert* og *employee champion*. Dette gjorde vi for å skape bedre flyt i oppgaven.

en administrativ ekspert, der man kontinuerlig må evaluere, forenkle og effektivisere prosessene. Formålet blir følgelig å eliminere unødvendige kostnader, kontinuerlig forbedre og effektivisere, samt å finne nye metoder. Til tross for at denne rollen ofte blir nedprioritert, der man i større grad ønsker et strategisk fokus, har den vist seg ved suksessfull gjennomføring ved å medføre økt verdi til organisasjoner (Ulrich, 1997, s. 28).

Den andre vesentlige rollen er *ansattforkjemperen*. Mye av essensen ligger i ordet, da det omhandler å være en forsvarer og talsperson for de ansatte i organisasjonen. Majoriteten av arbeidet omfatter daglige problemer og behov som oppstår. En ansattforkjemper som forstår behovene til medarbeiderne, samt sørger for at disse blir møtt, kan oppleve en vesentlig bedring i innsatsen og bidragene fra de ansatte. At virksomheter har ansatte med høy dedikasjon og innsats er essensielt. Ikke bare er det fordelaktige da det skaper lojale medarbeidere, det har også en positiv innvirkning på organisasjonens evne og vilje til endring, og å møte kundenes forventninger og de økonomiske resultatene (Ulrich, 1997, s. 29).

Den tredje nøkkelrollen er *endringsagenten*, som innebærer hvordan HR-funksjonen, gjennom god styring og kontroll av endringer og transformasjoner, kan tilføre verdi til organisasjonen. I denne sammenheng omfatter *endring* "en organisasjons evne til å forbedre utformingen og implementering av tiltak, samt redusere syklusen i alle organisatoriske aktiviteter" (Ulrich, 1997, s. 30). Etter hvert som organisasjoner gjennomgår endringer, fungerer HR-funksjonen som en forretningspartner ved å støtte og veilede de ansatte med å gi slipp på det gamle for å tilpasse seg og akseptere det nye. Gode endringsagenter sørger for at nødvendige og fordelaktige endringer iverksettes, der endringsinitiativ blir en del av organisasjonskulturen (Ulrich, 1997, s. 31).

Den siste HR-rollen er å være en *strategisk partner*, der formålet er å tilpasse og koble sammen personalledelsen og virksomheten sine strategier og mål. For at en HR-medarbeider skal bli en strategisk partner er det sentralt å involvere og engasjere seg i planlegging og utarbeidelse av forretningsstrategien til organisasjonen. Videre er det vesentlig å kunne stille spørsmål som bidrar til å realisere strategien, samt sette den ut i praksis (Ulrich, 1997, s. 26). Ulrich (1997) mener at fremtidens HR må være "mer strategisk" og "mer involvert i virksomheten".

3.1.2 Hva er digital HR?

I en nylig artikkel skrevet av Ulrich, diskuterer han mulighetene rundt digital HR, hva det innebærer og hvilken innvirkning det vil ha. Ulrich peker på særlig fire områder der digitalisering kan ha en betydelig innvirkning: *effektivisering, innovasjon, informasjon og forbindelse* (Ulrich, 2019).

I hvilken grad bruker man teknologi til å automatisere det administrative HR-arbeidet? Fortrinnsvis kan digitalisering medfølge store fordeler med å *effektivisere* HR-arbeidet. Med dagens omfattende teknologiplattform-tjenester, med ferdigstilte og komplekse systemer, gir det gunstige HR-løsninger for bedrifter som klarer å utnytte det. Særlig det administrative HR-arbeidet kan utføres på en vesentlig raskere, rimeligere og enklere måte, ved bruk av digitale verktøy. Samtidig blir det stadig introdusert nyskapende roboter, som er i stand til å overta og effektivisere det administrative arbeidet (Ulrich, 2019). I hvilken grad bruker man teknologi til å innovere HR-arbeidet? Digitaliseringen kan således resultere i *innovasjon* av HR-funksjonen, der teknologi gjør det mulig å utvikle nye metoder og løsninger. Innovative løsninger har særlig blitt introdusert innenfor rekruttering de siste årene, der man blant annet har opplevd intervju over video, i tillegg til headhunting ved bruk av sosiale plattformer og roboter (Ulrich, 2019).

I hvilken grad bruker vi teknologi for å få tilgang til informasjon? Digitalisering kan medføre en vesentlig forandring i *informasjonshåndteringen*. Gjennom teknologi har man fått muligheten til betydelig enklere og bedre tilgang til informasjon for sine ansatte. Dette vil således muliggjøre at organisasjoner kan ta bedre forretningsbeslutninger (Ulrich, 2019). I hvilken grad bruker vi teknologi for å opprette forbindelser? Digitalisering kan bidra til at *forbindelsen* mellom menneskene i en organisasjon blir forbedret. Teknologisk og sosiale plattformer kan gjøre det enklere å dele informasjon, men også skape følelsesmessige forbindelser (Ulrich, 2019).

3.2 Kompetanse

Opgavens andre delproblemstilling omhandler hvilken kompetanse som er nødvendig å ha for HR-medarbeidere som følge av digitaliseringen, og hvorvidt tilstrekkelige kompetansetiltak ble iverksatt for å dekke disse. I denne oppgaven anvender vi Linda Lai sin definisjon av *kompetanse*, som tilsier at “kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2012, s. 48). Videre vil vårt hovedfokus være rettet mot kompetanse på individnivå, som omfatter hvilken kompetanse medarbeiderne besitter, og hvordan denne kan utvikles og utnyttes i organisasjoner.

Når digitalisering inntar HR-funksjonen, og skaper nye og annerledes arbeidsoppgaver og -metoder, blir det essensielt at organisasjoner klarer å dekke nye kompetansebehov som kan oppstå. I dette delkapitlet vil vi begynne med å se nærmere på hva kompetanse innebærer og omfatter, der vi vil fordype oss i de ulike komponentene som begrepet består av. Videre vil vi undersøke hvordan organisasjoner kan arbeide med kompetansestyling, med hovedfokus på ulike tiltak man kan iverksette for å dekke potensielle kompetansegap. Herunder vil særlig tiltak omkring utvikling av kompetanse bli diskutert, ettersom det er mest relevant for vår casestudie.

3.2.1 Kompetansekompomentene

Lai sin definisjon av kompetanse er operasjonalisert til fire ulike elementer: *kunnskaper*, *ferdigheter*, *evner* og *holdninger* (Lai, 2012, s. 48). I de påfølgende avsnittene vil vi se nærmere på disse fire ulike komponentene. Hva tilfører de ulike elementene til kompetansebegrepet, og i hvilken grad kan de utvikles og påvirkes?

Kunnskaper kan betraktes som data- og informasjonsbasen til en person (Lai, 2012, s. 49). Forenklet innebærer dette elementet hva en person *vet*, og i mange tilfeller, hva en *tror at man vet*. Kunnskap anses som forholdsvis enkel å utvikle og tilegne seg, da det primært innebærer at spesifikke fakta, fremgangsmåter eller årsakssammenhenger skal læres. Denne kompetansekompomenten er meget sentral ved utførelsen av komplekse, informasjonsintensive arbeidsoppgaver. Imidlertid er ikke kunnskap alene tilstrekkelig for å utføre de fleste oppgaver, da det som oftest krever praktiske ferdigheter i tillegg (Lai, 2012, s. 49).

Ferdigheter omhandler evnen en person har til å utføre komplekse atferdsmønstre på en tilpasningsdyktig måte, for å nå definerte mål (Lai, 2012, s. 50). Dette elementet er nærmest knyttet til de konkrete og praktiske handlingene man utfører på arbeidsplassen. Følgelig er ferdighetene til en person ofte betydelig enklere å observere og måle, i forhold til de resterende kompetanseelementene. For å tilegne seg nye ferdigheter gjøres det ofte gjennom erfaring og trening over en lengre periode, der de mest anvendte metodene er gjennom observasjon og imitering av andre sin atferd (Lai, 2012, s. 50).

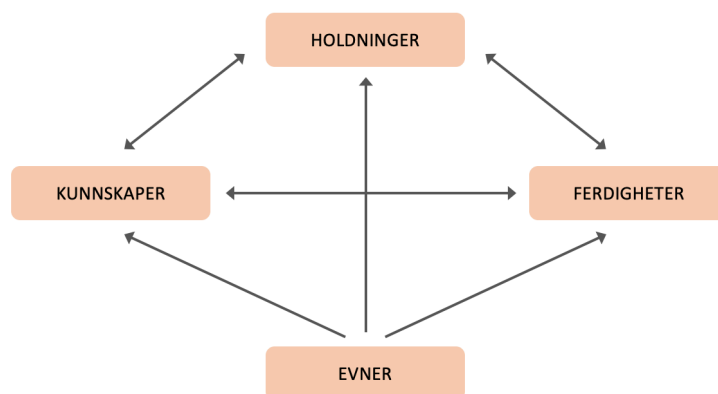
Evner kan forklares som en person sitt potensiale, i form av hvilke kvaliteter, talenter og øvrige trekk som kan ha en innvirkning på mulighetene til å utføre en oppgave (Lai, 2012, s. 50). Eksempelvis kan enkeltpersoner ha bedre kreative og verbale evner, mens andre kan ha fordeler i form av analytiske og mentale evner. Følgelig vil evner ha stor innvirkning på de andre kompetanseelementene.

Imidlertid, da evner kan betraktes som relativt stabile og grunnleggende ved mennesket, medfølger det utfordringer ved ønske om å forandre og påvirke dem. Videre opplever ofte organisasjoner vanskeligheter med å utnytte medarbeiderne sine evner optimalt, da elementet sin stabile karakter gjør det vanskelig å tilrettelegge for hver enkelt ansatt (Lai, 2012, s. 51).

Holdninger betegnes som diverse meninger, oppfatninger og innstillinger en person har tilegnet seg (Lai, 2012, s. 51). I hvilken grad en ansatt utfører sitt arbeid på en tilfredsstillende måte, avhenger i stor grad av hvilke holdninger vedkommende har til det som skal gjøres. Eksempelvis kan en medarbeider ha kunnskaper og ferdigheter som kreves, men likevel ikke anses som kompetent ved å mangle nødvendige holdninger. Holdningene til en ansatt har således en betydelig innvirkning på tilegnelse, utnyttelse og mobilisering av kompetansen til vedkommende (Lai, 2012, s. 51). Ved digitaliseringen av HR-funksjonen, vil dermed holdningene til medarbeiderne være avgjørende. Dersom enkelte har sterke og negative meninger omkring oppgaver og funksjoner som skal læres, vil dette virke svært hemmende på motivasjonen og viljen til å tilegne seg ny kunnskap.

Sett i sammenheng har de ulike kompetansekomponentene flere likheter, som gjør dem ofte besværlig å skille i praksis. Figur 3.2 viser hvordan de ulike elementene påvirker hverandre, der *evner* utpeker seg ved å være relativt uimottakelig (Lai, 2012, s. 53).

Figur 3. 2: Sammenhengen mellom de ulike kompetansekomponentene.



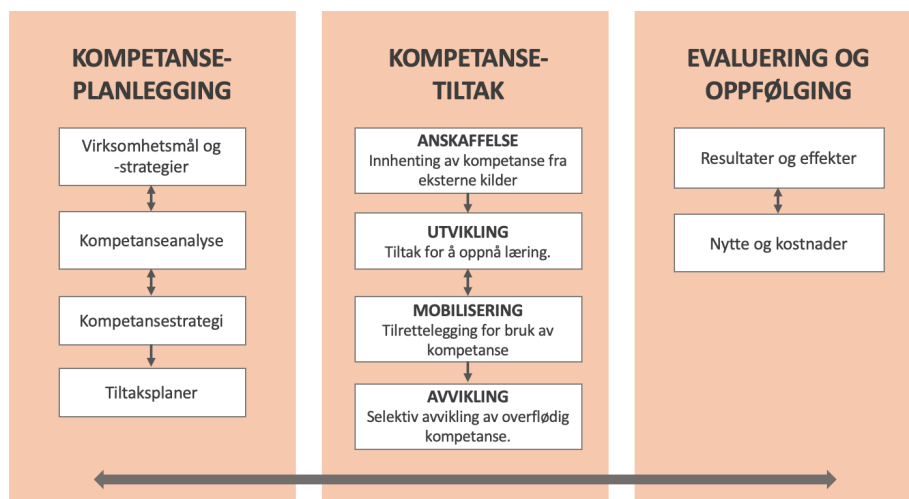
Kilde: Lai, 2012, s. 52.

Til tross for at man opplever at elementene i større grad glir over i hverandre i virkeligheten, skaper de fremdeles sammen et meningsfullt og helhetlig uttrykk for en persons kompetanse. I forbindelse med kompetansestyling blir det dessuten essensielt at organisasjoner retter fokus på de ulike kompetanseelementene. Dette fordi det er avgjørende at man vurderer og inkluderer de elementene, ved definering av kompetansekrav og -behov i virksomheten som må dekkes (Lai, 2012, s. 53).

3.2.2 Ulike kompetansetiltak som kan iverksettes

Linda Lai (2012) forklarer de tre ulike fasene i strategisk kompetansestyring som kompetanseplanlegging, kompetansetiltak og evaluering, og oppfølging. Strategisk kompetansestyring omfatter en overordnet og målrettet satsing på kompetanse. Dette innebærer at organisasjonen må planlegge, gjennomføre og evaluere diverse tiltak, med hensikt å sikre at organisasjonen og medarbeidere besitter nødvendig kompetanse for å nå bestemte mål (Lai, 2012, s. 14). Figur 3.3 viser sammenhengen og aktivitetene innenfor de ulike fasene, samt at strategisk kompetansestyring er en kontinuerlig prosess illustrert av den større pilen.

Figur 3. 3: Strategisk kompetansestyring.



Kilde: Tilpasset³ fra Lai 2012. (Lai, 2012, s. 14)

Denne oppgaven vil begrenses til å kun ta for seg den midterste fasen i figuren, kompetansetiltak. Vi vil således beskrive fasen mer utdypende ved å studere fasens fire ulike tiltak for å enten *anskaffe*, *utvikle*, *mobilisere* eller *avvikle* kompetanse.

Det første kompetansetiltaket er *anskaffelse av kompetanse*, som kan foregå på flere ulike måter (Lai, 2012, s. 16). De vanligste måtene er gjennom rekruttering av nye medarbeidere, midlertidig innleie i form av konsulenter og rådgivere, eller ved samarbeid med andre organisasjoner. Spesielt gjennom rekruttering av kompetanse, står organisasjoner overfor en rekke potensielle utfordringer. Treffsikkerhet er et utbredt problem, der organisasjoner kan oppleve feilaktig rekruttering av kandidater med mangelfull og utilstrekkelig kunnskap. Dette kan således resultere i at

³ Med tilpasset menes at vi har foretatt en forenkling av figuren der vi har erstattet flere små piler med én stor pil som er vist nederst i figuren. Dette gjorde vi for å gjøre figuren mer anvendelig til vårt formål.

kompetansegapet virksomheten har, ikke vil bli dekket og fremdeles vil være en realitet (Lai, 2012, s. 16).

Det andre kompetansetiltaket til Lai er *utvikling av kompetanse*, som omfatter tiltak med hensikt om å oppnå eller forbedre kompetanse i organisasjonen (Lai, 2012, s. 153). Tilegnelse av kompetanse kan foregå på to ulike måter - gjennom ervervelse av ny, supplerende kunnskap, eller ved endring av kunnskapen man allerede besitter. Dersom organisasjonen ønsker at medarbeidere skal tilegne seg ny kompetanse, er det flere ulike metoder man kan velge mellom. Da det finnes mange forskjellige tiltak for utvikling av helt ny kompetanse, vil denne oppgaven avgrenses til å se nærmere på fire ulike læringsmetoder: forelesning, veiledning, IT-basert læring og selvstudium (Lai, 2012, s. 153-156).

Forelesning er en av de mest anvendte læringsmetodene, der det både blir brukt innen skoleverket, høyere utdanning og i arbeidslivet (Lai, 2012, s. 160). Metoden innebærer at en eller flere personer med den ønskelige kompetansen, underviser og således lærer den bort til individene som er tilstede. En tydelig fordel ved denne metoden er at man får muligheten til å formidle og utvikle kompetansen til et stort antall personer samtidig, som således gjør tiltaket meget kostnadseffektivt. På den andre siden innebærer denne metoden en enveiskommunikasjon til mottakerne, som kan gi begrensninger til hva slags kompetanse som kan læres bort. Videre er forelesning en forholdsvis lukket og annerledes lærings situasjon sammenlignet med den daglige arbeidssituasjonen til mottakerne. En slik manglende kontekst kan således medføre vanskeligheter med å overføre læringen til praksis (Lai, 2012, s. 160).

Veiledning har flere likhetstrekk med forelesning, men foregår i større grad på selve arbeidsplassen og i riktig kontekst med tanke på hva som skal læres (Lai, 2012, s. 162). Fordelen med denne læringsmetoden er den tette og gode relasjonen mellom veileder og mottaker, som bidrar til god oppfølging og mulighet til å gi raske tilbakemeldinger. Imidlertid kan en slik tett relasjon også skape utfordringer ved potensielle konflikter mellom partene (Lai, 2012, s. 162).

IT-basert læring, også kalt nettbasert læring, blir ofte brukt av arbeidsgivere i dag til ustrukturerte instruksjons- og demonstrasjonsprogrammer (Lai, 2012, s. 166). Mottakeren vil vanligvis få avsatt en times tid, avhengig av hvor omfattende nettkurset er, som kan bestå av diverse bilder, filmsnutter og tekster man skal lære seg. Fordelene med en slik læringsmetode er at den er ressursbesparende og tilbyr fleksible løsninger. Dessuten vil nettbaserte kurs tilby stor tilgjengelighet for samtlige av medarbeiderne i organisasjonen. På den andre siden innebærer metoden i likhet med forelesning, enveiskommunikasjon og dermed passivering av mottakeren (Lai, 2012, s. 166).

Selvstudium betegnes som planlagt læring, hvor medarbeiderne skal gjennomføre læringen på egenhånd (Lai, 2012, s. 167). Dette innebærer et fravær av en instruktør eller læringsgruppe. Læringsmetoden foregår som oftest gjennom lesing av aktuell litteratur, prøving og feiling av nye oppgaver, eller ved observasjon og imitasjon av andre. En tydelig fordel ved selvstudium er at det er kostnadsbesparende for organisasjonen. Imidlertid kan det bli meget tidkrevende for medarbeidere å tilegne seg ny kompetanse på egenhånd, uten noen form for hjelp fra organisasjonen og menneskene rundt seg (Lai, 2012, s. 167).

Det tredje kompetansetiltaket i Lai sin kompetanseteori er *mobilisering av kompetanse* (Lai, 2012, s. 189). Dette kan bidra til at kompetanse organisasjonen allerede har anskaffet og utviklet, blir anvendt og utnyttet på en optimal måte. For individene og medarbeiderne i organisasjon kan mobilisering av kompetanse ha en forsterkende effekt på deres subjektive mestringstro og motivasjon. Mestringstro innebærer hvilken oppfatning et individ har av sin egen kompetanse, samt evne til å løse aktuelle oppgaver. Ved å bli tilbudt muligheten samt oppmuntret fra ledelsen om nye, aktuelle arbeidsoppgaver, kan dette ha en betydelig innvirkning på mestringstroen til medarbeideren. I praksis har man imidlertid opplevd at flere organisasjoner har et overdrevet fokus på anskaffelse og utvikling av kompetanse, der mobilisering blir nedprioritert. Dette resulterer i at virksomheter bruker betydelige ressurser på å rekruttere og utvikle, i motsetning til å utnytte og realisere kompetansen man allerede besitter. Manglende tiltak for mobilisering av kompetanse kan følgelig ha flere negative konsekvenser for både medarbeidere og organisasjonen. Ved at medarbeidere ikke får muligheten til å anvende verdifull og relevante kompetanse, kan det oppleves som svært demotiverende. Over tid kan det resultere i svekket ytelse og mestringstro, og potensielt medføre at medarbeideren søker andre arbeidsoppgaver og i verste fall andre arbeidsgivere (Lai, 2012, s. 189-194).

Det fjerde og siste tiltak er *avvikling av kompetanse* (Lai, 2012, s. 18). Dette kan være et nødvendig tiltak hos organisasjoner som opplever at kunnskap enkelte medarbeidere besitter er utdatert. Dette kan foregå gjennom selektiv nedbemanning, eller ved å outsource bestemte oppgaver ved å delegere dem til enheter utenfor organisasjonen. Ved bruk av nedbemanning kan dette foregå på ulike måter, blant annet permitteringer og oppsigelser (Lai, 2012, s. 18)

3.3 Motivasjonsteori

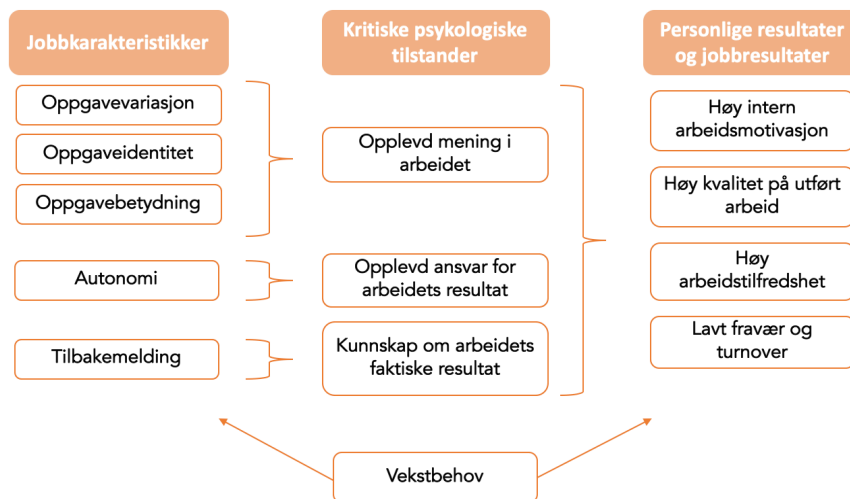
Den tredje og siste delproblemstillingen i oppgaven omhandler hvorvidt digitalisering av HR-funksjonen vil ha en innvirkning på medarbeiderne sin arbeidsmotivasjon. I denne oppgaven legger vi til grunn Jacobsen & Thorsvik sin definisjon av motivasjon, som tilsier at “motiverte medarbeidere ønsker å yte noe ekstra for virksomheten” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241). Å ha motiverte ansatte er like viktig som å tiltrekke, beholde og utvikle kompetansen i en virksomhet. De bedriftene som klarer dette har et større og bedre utgangspunkt for å oppnå både operative og økonomiske fordeler. I denne delen vi vil først gjøre rede for hva motivasjonsbegrepet innebærer. Videre vil vi utdype modellen til Hackman & Oldham (1980), hvor vi vil fokusere på å oppnå *høy intern arbeidsmotivasjon*.

Motivasjon er et omfattende fenomen, som styres av både indre og ytre faktorer (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 33). *Indre motivasjon* kommer fra “våre psykologiske behov og indre driv etter vekst”. Vår tolkning av denne definisjonen er at dersom en medarbeider er indre motivert til å utføre et arbeid, motiveres personen til å arbeide kun av selve gleden gjennomførelsen gir. En slik motivasjon er essensiell for å gjøre en god jobb, og det er HR-avdelingen sin rolle å velge og beholde medarbeidere som blir motivert av selve oppgaveutførelsen. Indre motivasjon er også gleden av å få utvikle seg, økt ansvar, deltakelse og tillit. *Ytre motivasjon* er etter Mikkelsen og Laudal knyttet til belønning, status eller prestisje (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 33). Den grunnleggende forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er at atferden er drevet mer av konsekvensene som vil følge av aktiviteten, enn aktiviteten i seg selv (Buck, Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 24).

3.3.1 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1980) er en teori innen arbeidsmotivasjon, og illustrerer tenkemåten for jobbredesign (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 99). Da den tydelig belyser hvordan gode personlig- og jobbresultater kan oppnås ved å endre medarbeidernes arbeidsoppgaver, syntes vi den er godt egnet og fordelaktig for oppgavens formål. Det sentrale med modellen er å “utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensiale” (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 141). Samtlige av de ansatte har individuelle forutsetninger for å utføre ulike jobber, og i motivasjonsperspektivet belyses dette ved at medarbeiderne skal kunne ha innflytelse over eget arbeid. Hensikten med teorien er å påvirke medarbeidernes jobbresultater slik at de kan måles i blant annet indre motivasjon, jobb kvalitet, jobbtilfredshet og lav turnover (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 100).

Figur 3. 4: Jobbkarakteristikamodellen til Hackman & Oldham.



Kilde: Tilpasset⁴ fra Hackman og Oldham (Hackman & Oldham, 1980, s. 90)

Jobbkarakteristikamodellen er delt inn i tre ulike faser. "Jobbkarakteristikkene" er den første fasen, og består av fem hovedtrekk ved en stilling. Disse antas å være relevante for en hvilken som helst jobb, og desto mer jobben er preget av dem, desto mer egnet er den til å øke medarbeidernes indre motivasjon (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 141). Denne oppgaven vil begrenses til å ta for seg opplevd mening og ansvar for arbeidet med tilhørende jobbkarakteristikkene. Ettersom den tredje delproblemstillingen omhandler HR-medarbeidernes arbeidsmotivasjon, vil vi videre kun studere jobberesultatet: høy intern arbeidsmotivasjon. Dette begrepet vil for enkelthets skyld videre i oppgaven bli referert til som arbeidsmotivasjon.

Vi vil undersøke fire av de fem jobbkarakteristikkene til Hackman & Oldham (1980):

1. *Oppgavevariasjon*: omhandler i hvilken grad arbeidet åpner muligheter til å bruke ulike ferdigheter, evner og kunnskaper.
2. *Oppgaveidentitet*: omhandler i hvor stor grad medarbeiderne kan delta i gjennomførelsen fra begynnelse til slutt.
3. *Oppgavebetydning*: omhandler i hvilken grad den enkelte kan se en større mening med arbeidet som blir utført.
4. *Autonomi*: omhandler i hvilken grad en medarbeider har kontroll for og ansvar over sin egen arbeidssituasjon.

(Kaufman & Kaufman, 2015, s. 142).

⁴ Med tilpasset menes oversettelse av begrepene i modellen fra engelsk til norsk.

For å oppnå gode resultater skal man ut fra disse fire kjernedimensjonene oppleve mening i og ansvar for arbeidets resultater. Dette utgjør den andre fasen i modellen, som er “kritiske psykososiale tilstander”. Sammenhengen mellom jobbkaraktistikkene og resultatene vil imidlertid modifieres av i hvor stor grad medarbeiderne i organisasjonen har behov for å utvikle seg (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 100). Dette vil blant annet avhenge av om kunnskapene og ferdighetene er relevante for jobben og hvordan medarbeideren opplever det psykososiale miljøet. Ved ulikt vekstbehov vil medarbeiderne trolig ha ulike preferanser for hvordan deres oppgaver påvirker opplevd mening og ansvar for arbeidet. Enkelte har behov for mer varierte og betydningsfulle oppgaver enn andre, for å blant annet få høy intern arbeidsmotivasjon. “Personlige- og jobbresultater” er den siste fasen av modellen, hvor jobbkaraktistikkene og de kritiske psykologiske tilstandene skal bidra til å gi gode resultater (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 101). Ved et jobbredesign hvor digitalisering står i fokus, kan vi oppsummere modellen med at det er sentralt å skape motiverende ansatte, hvor målet er høy jobb kvalitet, jobbtillfredshet og gode resultater.

4.0 Analyse: Endring av HR-arbeidet

I dette analysekapitlet vil vi med bakgrunn i det metodiske og teoretiske rammeverket besvare den første delproblemstilling: *På hvilken måte har arbeidet og fokuset i HR-funksjonen blitt endret som følge av digitalisering?* Vi vil begynne med å beskrive og diskutere på hvilke måter arbeidet har blitt effektivisert, og hvorvidt kvaliteten har blitt endret som følge av digitaliseringen. Den resterende analysen tar utgangspunkt i Dave Ulrich (1997) sin HR-modell. Med bakgrunn i modellen vil vi først undersøke på hvilken måte digitaliseringen har påvirket det *strategiske* og *operative* fokuset, som utgjør modellens første dimensjon. Deretter skal vi drøfte modellens andre dimensjon, der vi vil diskutere hvorvidt fokuset på *mennesker* og *prosesser* har blitt påvirket av digitaliseringen.

4.1 Effektivisering og kvaliteten i arbeidet

I dette avsnittet skal vi se nærmere på hvordan arbeidsoppgavene har blitt endret i forbindelse med effektivisering og kvaliteten i HR-arbeidet. Fortrinnsvis vil vi redegjøre for hvordan det nye personalsystemet har forandret prosessene med timeføring og reiseregninger. Videre vil vi undersøke om arbeidet har blitt mer effektivt, samt diskutere rundt merarbeidet som har oppstått som følge av digitaliseringen. Hvordan disse to elementene har påvirket kvaliteten i HR-arbeidet, vil gjennomgående bli drøftet. Vi vil også diskutere miljøundersøkelsene for HR-medarbeiderne i Odfjell som omhandler opplevd arbeidsmengde, tidsbruk og kvaliteten i arbeidet. Så hvorvidt ble kvaliteten på arbeidet ivaretatt som følge av digitaliseringen?

Ved innføring av det nye personalsystemet, IFS, medførte det omstillinger i form av overgang fra manuell til elektronisk timeføring og reiseregninger. Av informantene i digitaliseringsgruppen som var med på design og utrulling av personalsystemet har vi fått en introduksjon til hvordan prosessene med reiseregninger og timeføring var før. Tidligere ble antall timer ført for hånd på et papir, noe som var svært tidkrevende for mange offshore-arbeidere. Timelistene ble deretter sendt via post til HR-avdelingen, som måtte legge timene inn i sitt system. Ved innsending av reiseregninger innebar dette at titalls kvitteringer og vedlegg måtte limes på et skjema som ble sendt med post til HR-avdelingen. Følgelig oppstod det ofte utfordringer der kvitteringer forsvant. I tillegg var håndtering av eventuelle mangler meget upraktisk og tungvint, da det krevde at skjemaet måtte bli sendt tilbake til oljeriggene for korrigerende, før det på nytt måtte sendes til HR. Ved innføringen av IFS foregår disse prosessene nå samlet i et helintegret system, der ansatte kan laste opp dokumenter, kvitteringer og vedlegg som HR-avdelingen direkte får tilgang til.

Det er rimelig å anta at digitaliseringen bidrar til å øke kvalitet i HR-arbeidet. Dette fordi systemet sikrer bedre kontroll og oversikt, som således kan bidra til å forhindre menneskelige feil. Majoriteten av informantene fortalte at personalsystemet har medført en betydelig effektivisering, der digitaliseringen har forenklet og samlet alt arbeidet inn i ett system. Dette blir tydeliggjort av følgende utsagn: *“det er blitt mye mer effektivt, så jeg føler at det er enklere nå”*⁵ og at *“det er effektivt og kostnadsbesparende”*⁶. Det fremkommer dermed at informantene har opplevd effektivisering som følge av digitaliseringen. Dette samsvarer med teorien til Ulrich (2019), som argumenterer for at digitaliseringen gjør HR-arbeidet raskere, rimeligere og enklere.

Til tross for vesentlig effektivisering, oppdaget vi også under intervjuene tegn på usikkerhet og skepsis for hvorvidt kvaliteten i arbeidet ble ivarettatt. Denne oppfatningen blir synliggjort av en informant som uttrykker at: *“det er ingen tvil om at det er effektiviserende, men om det er mer kvalitet over arbeidet, det er jeg ikke sikker på”*⁷. Ut fra informantens utsagn kan det tenkes at effektivisering har fått et overdrevet fokus, der systemer og prosesser har blitt prioritert fremfor kvaliteten i arbeidet. Imidlertid kan det drøftes hva som legges i begrepet *kvalitet*. Informantene vektlegger at kvalitet innebærer minimalt med feil i arbeidet, der det tilfredsstillende samtlige krav og forventninger. Det er dermed denne beskrivelsen vi legger til grunn i kvalitetsbegrepet videre i analysen.

En informant fortalte om et annet element ved digitaliseringen som kan ha påvirket kvaliteten: *“man har nå blitt et 24-timers menneske”*⁸. Informanten mente dette kan skyldes at man alltid er tilgjengelig på digitale enheter, som har medført stress og mas der man har opplevd at ansatte ringer kl. 02:00 om natten. Med bakgrunn i informantens ovennevnte utsagn, kan det tenkes at kvaliteten på arbeidet har blitt lavere. Dette fordi ved å bli et 24-timers menneske, kan det påvirke personens evne til å utføre arbeid med høy kvalitet. Hvis man opplever å bli mer sliten, kan det øke sannsynligheten for å gjøre feil. Dette funnet kan dermed indikere at digitaliseringen kan ha gått på bekostning av kvaliteten.

På den andre siden var det en informant som poengterte at digitale verktøy har hatt en betydelig og positiv effekt på kommunikasjonen og informasjonsdelingen, mellom HR-funksjonen, ansatt og leder. Bedre tilgjengelighet og kommunikasjon, kan danne et godt grunnlag for samarbeid og kvalitet i HR-arbeidet. Disse gevinstene samsvarer også med Ulrich (2019) sin teori. Han hevder at digitalisering bidrar til en betydelig bedre informasjonshåndtering for HR-medarbeiderne, da arbeidet omfatter

⁵ Informant 9

⁶ Informant 4

⁷ Informant 4

⁸ Informant 8

store mengder informasjon som må behandles og kontrolleres. Utsagnet fra informanten tyder på at digitaliseringen har medført bedre kvalitet i HR-arbeidet, som også samsvarer med teorien til Ulrich.

Flere informanter, særlig de operative HR-medarbeiderne, vektla at merarbeid var en omfattende bivirkning av det nye systemet. Det ble fortalt at særlig oppstartsfasen medførte store mengder merarbeid, da HR-medarbeiderne i overgangsfasen måtte benytte seg av både det gamle og nye systemet. Det er rimelig å anta at en naturlig konsekvens av dette er mindre tid på å utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte, som videre kan redusere arbeidskvaliteten. Imidlertid fortalte en annen informant at *“det gikk ikke utover arbeidet, men oss selv da det ble lange kvelder”*⁹. Dette kan på den andre siden indikere at merarbeidet ikke nødvendigvis var hemmende for kvaliteten i arbeidet, men de ansatte selv. Imidlertid kan det diskuteres om lange kvelder og overarbeidet medarbeidere, kan ha hatt en indirekte påvirkning på kvaliteten.

En annen informant trekker også frem at: *“vi skal effektivisere og få mer arbeid, men vi skal ikke bli flere ansatte”*¹⁰. Av dette fremkommer det at HR-funksjonen trolig vil få en vedvarende økning i arbeidsmengden, der informanten også ser behovet for å ansette flere. En slik økning underbygges også av en informant som erfarte at *“det er mer å vedlikeholde for å få alt 100% riktig”*¹¹. Dette kan tenkes å ha virket negativt på arbeidskvaliteten, ettersom redusert tid kan bety at man haster seg gjennom dagens gjøremål. Når det blir mer å vedlikeholde for at kvaliteten på arbeidet skal opprettholdes, er det rimelig å anta at det fører til økt arbeidsmengde og mindre tid på å gjøre de viktige oppgavene. Det kan i så fall føre til knapp tid på å gjøre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, og således svekke kvaliteten på arbeidet.

Figur 4.1 viser miljøundersøkelsene for HR-funksjonen i Odfjell vedrørende opplevd arbeidsmengde og tilstrekkelig tid for å utføre arbeidet sitt. Vi ser av undersøkelsene at de ansatte har mindre tid til å gjøre det som forventes av dem, noe som er i samsvar med det informantene fortalte i foregående avsnitt. På den andre siden viser undersøkelsene at arbeidsmengden har blitt mer tilfredsstillende, som ikke er helt overensstemmende med informantenes utsagn og erfaringer. Dette kan tyde på at vårt utvalg av HR-funksjonen opplever arbeidet som mer omfattende og tidkrevende enn gjennomsnittet i avdelingen. Likevel er det underlig at opplevd tidsbruk har blitt betraktelig redusert, mens arbeidsmengden oppleves mer tilfredsstillende. Avviket kan skyldes at de ansatte i større grad forstod nødvendigheten av merarbeidet ved tidspunktet for undersøkelsen, da den ble foretatt et halvt

⁹ Informant 7

¹⁰ Informant 8

¹¹ Informant 6

år før vi gjennomførte intervjuene og kort tid etter implementering av personalsystemet. Av undersøkelsen ser vi videre at opplevd sikkerhet og kvalitet til arbeidet har gått ned fra 2016. Dette er samsvarende med svarene til informantene.

Figur 4. 1: Miljøundersøkelse om opplevd arbeidsmengde, tidsbruk og kvalitet i HR-arbeidet.



Kilde: Odfjell Drilling, miljøundersøkelse for 2016 og 2018 i HR-funksjonen.

Funnene av våre kvalitative data tyder på at digitaliseringen har medført slitsomt merarbeid og økt vedlikehold. I tillegg viser miljøundersøkelsene en negativ utvikling fra 2016 vedrørende tilstrekkelig tid og kvalitet i arbeidet. Det synes dermed at kvaliteten i arbeidet ikke har blitt forbedret av digitaliseringen. Likevel synes heller ikke kvaliteten å ha blitt forverret, da digitaliseringen har medført enklere og mer effektive prosesser, samt verktøy for bedre kommunikasjonen og informasjonshåndteringen. Med bakgrunn i våre funn kan man dermed argumentere for at digitaliseringen ikke har hatt en vesentlig innvirkning på kvaliteten i HR-arbeidet.

4.2 Hvordan har det strategiske og operative fokuset endret seg?

I denne delen vil vi undersøke på hvilken måte digitaliseringen har hatt innvirkning på HR-modellen til Ulrich (1997) sin første dimensjon: det *operative* og *strategiske* fokuset. Da HR-funksjonen i Odfjell har en svært operativ drift med dag-til-dag og administrative oppgaver, vil vi undersøke hvordan digitaliseringen har påvirket dette. Vi skal også se nærmere på to strategiske tiltak avdelingen har iverksatt de siste to årene, som er etableringen av digitaliseringsgruppen og outsourcing av arbeidsoppgaver. Deretter vil vi undersøke hvordan tiltakene har påvirket informantenes usikkerhet og holdninger rundt deres fremtidige arbeidssituasjon, og knytte dette opp mot miljøundersøkelsene som omhandler tanker rundt fremtidige arbeidsoppgaver. I tillegg vil vi diskutere dette opp mot rapporten til KPMG (2018), og deres funn omkring fremtidsrettet HR, barrierer for digitalisering og usikkerhet til fremtidig arbeidssituasjon. Hvorvidt har digitaliseringen påvirket HR-arbeidet sitt strategiske og operative fokus?

Med etableringen av digitaliseringsgruppen i 2017, utvidet HR-funksjonen seg til å arbeide med analyser og forbedringer av systemer og prosesser. Gruppen kan ha medført at HR-funksjonen har fått et økt fokus på langsiktig planlegging, og bidratt til at Odfjell holder seg konkurransedyktig. Dette kan bidra til å styrke rollen som *strategiske partner*, da den kjennetegnes av å involvere og engasjere seg i planlegging og forretningsstrategien (Ulrich, 1997, s. 26). Videre kan HR-medarbeiderne i digitaliseringsgruppen betraktes som *endringsagenter*, da de kontinuerlig arbeider med forbedringer og effektivisering. KPMG (2018) sin undersøkelse viser også et fellestrekk for fremtidsrettet HR, hvor man følger strategiske planer og implementerer ny teknologi. Dette peker også mot en styrking av rollene som strategisk partner og endringsagent i HR-modellen til Ulrich (1997). Av kontaktpersonen vår fikk vi inntrykk av at digitaliseringsgruppen kan være et nødvendig og avgjørende tiltak for å holde seg konkurransedyktige, som kan bidra til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell. Det var også en positiv holdning hos informantene om at etableringen av digitaliseringsgruppen var et bra tiltak. Dette kommer blant annet frem av en informant som fortalte at *“det er kjempepositivt, vi får den hjelpen vi trenger og ja de er jo veldig flinke”*¹². Av den grunn kan det hevdes at digitaliseringsgruppen har bidratt til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell.

Rollene som strategisk partner og endringsagent utgjør det strategiske fokuset i HR-modellen til Ulrich (1997), og taler for at digitaliseringen har hatt en forsterkende effekt på det strategiske fokuset i HR-funksjonen. Denne oppfattelsen underbygges av flere informanter, der det blir fortalt at *“jeg tror det har blitt et mer strategisk fokus”*¹³ og *“for noen er det nok et økt fokus på å være strategisk”*¹⁴. Men hvilken innvirkning har implementering av digitaliseringsgruppen hatt for HR-medarbeiderne? En av informantene fortalte at *“mine tanker om alt som kan gjøres mer effektivt og frigjøre tid er jo fantastisk”*¹⁵. Til tross for at gruppen ikke har utrettet drastiske endringer da den fremdeles er i oppstartsfasen, fremkommer det av informantene at majoriteten er positive til arbeidet deres. Dette fordi informantene opplever at implementeringen av gruppen har forenklet og effektivisert HR-arbeidet, der de får mer tid til å gjøre oppgaver de anser som viktig.

En annen informant fortalte på den andre siden at *“jeg tenker at digitaliseringsgruppen er veldig positiv, men jeg har ikke fått noe voldsomt med informasjon”*¹⁶. Gjennom intervjuene har vi fått inntrykk av at flere av de operative HR-medarbeiderne erfarte å ha fått lite informasjon om arbeidet

¹² Informant 11

¹³ Informant 7

¹⁴ Informant 10

¹⁵ Informant 11

¹⁶ Informant 10

til digitaliseringsgruppen. En slik dårlig kommunikasjon kan ha medført usikkerhet og skepsis i avdelingen. Dette ser vi også antydninger til der en informant påpekte at *“jeg tror det er mye usikkerhet, ettersom de nå holder på med å finne ut hva vi kan digitalisere og sende fra oss”*¹⁷. Lite informasjon og økt usikkerhet kan skape en splittelse mellom digitaliseringsgruppen og de operative HR-medarbeiderne. En av informantene som er i digitaliseringsgruppen fortalte at: *“det som kan være vanskelig for vår gruppe, er hvis det er veldig mye misnøye fra de vi trenger å få input fra. Det kan være litt vanskelig å holde seg positiv og profesjonell i en setting der man hører negative kommentarer”*¹⁸. Med en slik formulering får vi inntrykk av at det trolig har vært litt misnøye og motstand fra de operative HR-medarbeiderne, som kan ha medført vanskeligheter og således vært hemmende for gruppen sitt arbeid. Dersom en splittelse mellom gruppen og de operative HR-medarbeiderne blir en realitet, kan det medføre suboptimalisering der partene foretar valg for å nå sine egne mål (Mikkelsen & Laudal, 2014b, s. 435). Dette kan potensielt virke hemmende for HR-funksjonen og Odfjell som helhet.

Et av hovedfunnene i KPMG (2018) sin undersøkelse, var at en tredjedel av HR-lederne mente en sentral barriere for digitalisering av HR er at man ofte er mer oppgaveorientert, enn eksperimentell og nyskapende. Som diskutert tidligere, er HR-funksjonen i Odfjell svært operativ der den består av mange dag-til-dag og administrative oppgaver. Man kan dermed se antydninger til at funnet i rapporten til KPMG også er gjeldende for Odfjell, der de kan betraktes som mer oppgaveorientert. En slik barriere kan virke hemmende, der strategiske og viktige tiltak blir vanskelig og tidkrevende å gjennomføre. En informant fortalte at *“hvis du spør noen oldtimers her på huset, så sier de at dette har vi jo prøvd på fem ganger før, hvorfor gjør vi det nå igjen? Jeg savner at noen står og sier at dette er det vi skal og det er ikke noe alternativ å drøye det ut, det gjør vi ikke denne gangen”*¹⁹. Det synes dermed at en slik barriere kan være tilstede i HR-funksjonen i Odfjell. Videre fremkommer det at avdelingen i større grad har behov for endringsagenter, som har pågangsmot og driver frem endringer. På den andre siden kan det diskuteres om de to strategiske tiltakene, kan ha bidratt til å redusere en slik barriere, og således være hensiktsmessig for HR-funksjonen. Dette fordi digitaliseringsgruppen kan bidra til mer innovativt og nyskapende arbeid, samtidig som outsourcing reduserer det administrative arbeidet og gjør HR-funksjonen mindre oppgaveorientert. Det kan dermed hevdes at et økt strategisk fokus er fordelaktig for HR-funksjonen.

¹⁷ Informant 8

¹⁸ Informant 4

¹⁹ Informant 3

Et annet moment som peker mot et økt strategisk fokus, er at digitaliseringen har gjort det mulig for HR-funksjonen å outsource standardiserte oppgaver. Kontaktpersonen vår fortalte at det er digitaliseringsgruppen som har ansvaret for å *outsource* oppgaver, som innebærer at gruppen setter ut deler av HR-arbeidet til andre (Egerdal, 2017, s. 49). En av informantene i digitaliseringsgruppen fortalte at: *“vi har et stort servicesenter i Manilla i Singapore, og når vi digitaliserer så har vi muligheten til å legge mer arbeidsoppgaver over til dem, som er fordelaktig i forhold til kostnadsbesparing og effektivisering”*²⁰. Av dette fremkommer det at digitaliseringen og outsourcing kan medføre en vesentlig omstrukturering av arbeidsoppgaver i HR-funksjonen. En informant som arbeider med det operative HR-arbeidet, fortalte at *“de skal hente administrative oppgaver og stillinger fra oss som kan digitaliseres, flyttes og gjøres der borte”*²¹. Da det er særlig de gjentakende og standardiserte oppgavene som blir outsourcet, ser vi tegn på at dette kan virke truende på rollen som *administrativ ekspert*. Ettersom det administrative arbeidet er en del av det *operative fokuset*, får vi antakelser om at dette fokuset kan ha blitt redusert som følge av digitaliseringen. Hvorvidt digitaliseringen kan være truende for de operative HR-medarbeiderne, fremkommer også av en informant i digitaliseringsgruppen som forteller:

*De som jobber operasjonelt er nok veldig redde for at digitaliseringen skal endre arbeidshverdagen deres veldig. [...] Noen er nok redde for at jobbene deres skal forsvinne også, for i noen avdelinger ser vi at å digitalisere vil endre behov og gjøre at enkelte arbeidsoppgaver forsvinner. Men det betyr nødvendigvis ikke at stillingene skal vekk, men at fokusområdene skal være litt annerledes.*²²

Dette utsagnet underbygger antagelsene våre om at det *operative fokuset* kan ha blitt svekket av digitaliseringen, der det har bidratt til å muliggjøre for automatisering og outsourcing. Gjennom sitatet over om at *“fokusområdene skal være litt annerledes”*, blir det tydeliggjort at digitaliseringen har medført en endring i hvordan avdelingen vil arbeide fremover. Dette kan ytterligere vitne om at HR-funksjonen i Odfjell har blitt mer strategisk. Dette samsvarer også med Ulrich (1997) sine meninger, der han fremhevet at fremtidens HR ville bli betydelig mer strategisk. På den andre siden påpeker flere operative HR-medarbeider at *“det er fortsatt størst fokus på det operative med riggvirksomhet, da det kommer inn ting man er nødt å gripe fatt i der og da”*²³ og *“det er dag-til-dag oppgavene som er*

²⁰ Informant 4

²¹ Informant 11

²² Informant 4

²³ Informant 6

*førsteprioritet*²⁴. Da HR-funksjonen arbeider i en svært operativ og dynamisk bransje, kan det således tenkes at det operative fokuset er en nødvendighet og dermed ikke kan forsvinne helt.

Uavhengig av om digitaliseringen faktisk har medført en forandring i fokuset, har vi opplevd indikasjoner på usikkerhet omkring fremtidige arbeidsoppgaver. Dette fremkommer av et foregående utsagn, at en av informantene i digitaliseringsgruppen har fått inntrykk av at særlig de operative HR-medarbeiderne frykter at jobbene deres kan forsvinne på grunn av digitalisering og outsourcing. Da HR-funksjonen i Odfjell gjennomgår og analyserer hvilke av ansvarsområdene deres som kan outsources, er det naturlig at det skaper frykt og bekymring for hvilke oppgaver og stillinger som blir rammet. En operativ HR-medarbeider fortalte at *“på sikt tenker jeg nok at det vil bli permitteringer, men i første omgang skal det frigjøres tid til å gjøre andre oppgaver - men hva disse oppgavene er vet jeg ikke”*²⁵. Dette tyder på at HR-medarbeiderne er meget uvitende om situasjonen fremover, der potensielle avviklinger trolig vil skape redsel for fremtidig arbeidssituasjon. Usikkerhet rundt fremtidens HR er også tilstede i undersøkelsen til KPMG (2018), der man oppdaget at mindre enn én av ti HR-ledere følte seg forberedt for fremtidige endringer av digitalisering. På den andre siden opplevde vi under intervjuene at de operative HR-medarbeiderne hadde en generell positiv holdning til digitaliseringen, mer enn hva undersøkelsen i KPMG tilsa. Det kan dermed argumenteres for at HR-medarbeiderne i Odfjell i større grad er spente og nysgjerrig, i stedet for bekymret.

Av undersøkelsen til KPMG (2018) fremkom det også at hele 60 prosent av HR-lederne tror at digitalisering og kunstig intelligens vil eliminere flere arbeidsplasser enn det skaper. Man kan dermed se antydninger til digitaliseringen kan medføre at HR-funksjonen vil bli mindre, som gjør det rimelig å anta at permittering og avviklinger blir gjeldende for Odfjell sin HR-funksjon. Denne oppfatningen underbygges også av en informant som fortalte at *“jeg tenker rett og slett at HR vil bli mindre”*²⁶. Dette kan dermed rasjonalisere og underbygge følelsene rundt bekymringen og usikkerheten enkelte av HR-medarbeiderne i Odfjell tilsynelatende har.

Figur 4.2 illustrerer miljøundersøkelsene som omhandler i hvilken grad HR-medarbeiderne i Odfjell har oversikt over kommende arbeidsoppgaver de nærmeste månedene. Her oppdager vi at HR-medarbeiderne har mer oversikt i 2018 enn i 2016. Dette kan trolig skyldes den omfattende nedbemanningsprosessen som foregikk i 2016, som kan ha resultert i at informantene var mer usikre på sin fremtidige arbeidssituasjon enn de er nå. Ifølge kontaktpersonen vår har situasjonen forbedret

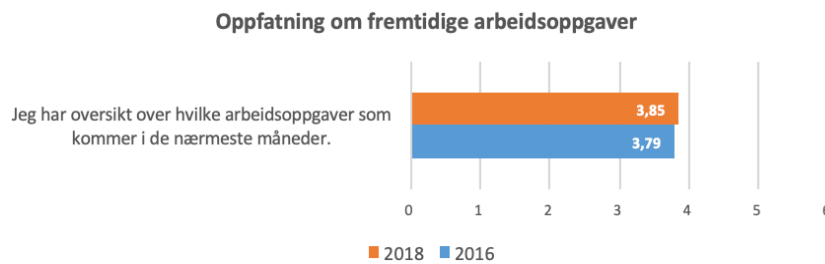
²⁴ Informant 10

²⁵ Informant 11

²⁶ Informant 5

seg, og bedriften er nå i en vekstfase. Et funn vi imidlertid bemerker oss av undersøkelsen er at spørsmålet om fremtidig arbeidsopp-gaver har den laveste svarfordelingen av samtlige spørsmål i undersøkelsen, på 3,85 av 6,0. Da svarfordelingen er kun litt over halvparten på skalaen, kan det tenkes at opplevelsen av usikkerhet og redsel for fremtidige arbeidsopp-gaver er tilstedeværende i HR-funksjonen i Odfjell.

Figur 4. 2: Miljøundersøkelse om opplevd oversikt over fremtidige arbeidsopp-gaver.



Kilde: Odfjell Drilling, miljøundersøkelse for 2016 og 2018 i HR-funksjonen.

Våre kvalitative funn tyder på at det er en generell oppfatning hos informantene at digitaliseringen har økt det strategiske fokuset i HR-funksjonen. Dette med bakgrunn i de to strategiske tiltakene som har blitt iverksatt, som også ble underbygget av undersøkelsen til KPMG. Det kan dermed hevdes at HR-rollene som strategisk partner og endringsagent har blitt mer fremtredende. Imidlertid har vi oppdaget at outsourcingen av standardiserte og repetitive opp-gaver, også kan ha gått på bekostning og svekket rollen som administrativ ekspert. Av informantene ble det også synliggjort usikkerhet og bekymring rundt fremtidens arbeidssituasjon, der omorganisering og permitteringer synes å bli gjeldende. Denne oppfattelsen ble også tydeliggjort av undersøkelsen til KPMG og Odfjell sine miljøundersøkelser.

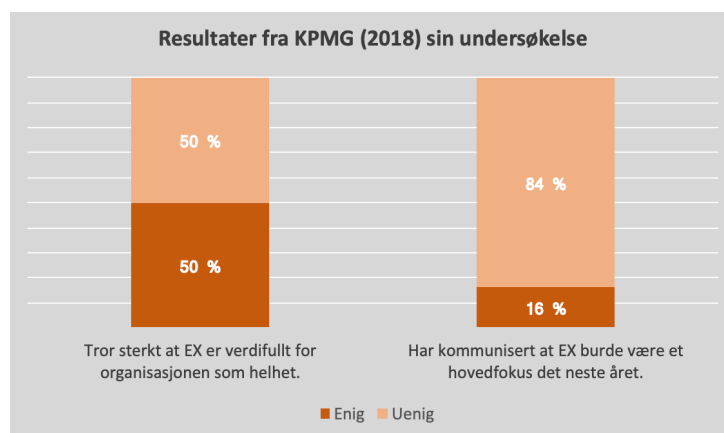
4.3 Hvordan har fokuset på prosess og mennesker endret seg?

I følgende avsnitt skal vi fordype oss i den andre dimensjonen i HR-modellen til Ulrich (1997), der vi undersøke hvilken innvirkning digitaliseringen har hatt for fokuset på *prosesser* og *mennesker*. Vi vil drøfte hvordan den sentrale mellommenneskelige kontakten HR-medarbeiderne har til sine ansatte har blitt påvirket. Dette vil knyttes opp mot undersøkelsen til KPMG (2018), der vi vil se på funnene om i hvilken grad HR-lederne anser ansattopplevelsen som viktig. Ved at HR-avdelingen i Odfjell blir mer prosesstyrt, med implementeringen av et nytt datasystem, digitaliseringsgruppen og økt bruk av digitale verktøy, vil vi også diskutere på hvilken måte dette har hatt innvirkning på avdelingen. Hvorvidt har digitaliseringen påvirket HR-arbeidet sitt fokus på prosesser og mennesker?

Da det nye personalsystemet har krevd mye av kapasiteten til HR-medarbeiderne, er det rimelig å anta at dette kan ha virket hemmende for tiden de har til rådgivning og støtte for de ansatte. Denne konsekvensen ble synliggjort av flere informanter, som har erfart at *“digitalisering fjerner nok litt av det mellommenneskelige mellom HR, leder og ansatt”*²⁷ og *“det blir mindre tid til å drive med HR og å ta seg av folkene, og mindre tid til å ta opp telefonen og ringe de ansatte enn før”*²⁸. Man opplever dermed tydelig tegn på at det *menneskelige fokuset* og rollen som *ansattforkjemper* kan ha blitt svekket av digitaliseringen. På den andre siden er det en informant som hevdet at *“føler ikke jeg er mindre tilgjengelig enn før, jeg er jo tilgjengelig på telefonen selv om man sitter og taster”*²⁹. Vi fikk inntrykk av at særlig denne informanten så viktigheten med å bevare relasjonen mellom HR og ansatt, og således prioriterte annerledes og satte av tid til dette. Det kan dermed argumenteres for at det er den ansattes prioriteringer og oppfatninger til sine ansvarsområder, som er utslagsgivende for hvorvidt den mellommenneskelige kontakten har blitt påvirket. Med bakgrunn i momentene og utsagnene over, ser man imidlertid klare indikasjoner på at digitaliseringen trolig har hatt en betydelig innvirkning på den mellommenneskelige kontakten.

I undersøkelsen utført av KPMG (2018), studerte man HR-lederne sine holdninger og erfaringer til *employee experience* (EX). EX innebærer hvor viktig og nødvendig lederne anser ansattopplevelsen. Resultatene av undersøkelsen viser at bare 50% av HR-lederne tror sterkt på at EX er verdifull for organisasjonen som helhet. I tillegg ble det oppdaget at kun 16% av lederne har kommunisert at EX skal være et av hovedfokusene til HR. Disse funnene fra forskningsrapporten er illustrert nedenfor av figur 4.3. Undersøkelsen underbygger således antydningene om at digitaliseringen kan ha svekket den mellommenneskelige kontakten og rollen som ansattforkjemper i HR-funksjonen i Odfjell.

Figur 4. 3: Resultatene av KPMG (2018) sine funn om ansattopplevelsen (EX).



²⁷ Informant 4

²⁸ Informant 6

²⁹ Informant 10

En av informantene påpekte også at man har mindre tid enn før til å ringe og snakke med de ansatte. Begrenset tilgjengelighet for telefonsamtaler kan medføre at de ansatte føler at HR-medarbeiderne ikke prioriterer dem ved behov. Dette kan i verste fall få konsekvenser for den operative driften og bemanningen på oljeplattformene. Denne tolkningen blir underbygget av en informant, som fortalte at *“de ansatte gir uttrykk for at de synes HR var mer synlig før”*³⁰. Mindre synlighet og følelsen av nedprioritering hos de ansatte, kan tale for at digitaliseringen har virket svekkende for HR-funksjonen. På den andre siden kan begrenset tid med de ansatte ikke nødvendigvis kun være utelukkende dårlig for HR-funksjonen. En informant stilte spørsmål ved om det egentlig er nødvendig at HR-funksjonen er tilgjengelig *hele* tiden. Informanten har flere ganger opplevd at ansatte ringer for å kun slå av en uformell prat, som er irrelevant for arbeidet, der mye tid og ressurser blir unødig brukt. Det kan dermed stilles spørsmål ved om det er nødvendig at HR-medarbeiderne er like tilgjengelig som de har vært før. Det kan tenkes at begrenset tid til å snakke med og hjelpe de ansatte, kan ha bidratt til at HR-medarbeiderne har fått mer tid til å gjøre andre oppgaver.

En gjensidig konsekvens av et redusert fokus på mennesker, er at HR-funksjonen har blitt mer prosessorientert som følge av digitaliseringen. *“Jeg føler HR-arbeidet handler mer om systemene enn folk om dagen”*³¹, er et utsagn som tydelig underbygger denne antakelsen. Som tidligere diskutert kan et økt fokus på prosesser være tidkrevende for HR-medarbeiderne der det krever å lære, vedlikeholde samt legge inn data i systemet. Et annet moment ved å bli mer prosessorientert fremkommer av en annen informant som fortalte at *“hvis vi skal digitalisere enkelte prosesser veldig, så medfører det at HR nesten ikke kommer i kontakt med de ansatte, der de kun blir henvist til digitale plattformer”*³². Det blir dermed synliggjort at økt bruk av digitale plattformer og fokus på systemer, kan ha en vesentlig innvirkning i kontakten HR-medarbeidere har med de ansatte. På den andre siden kan digitale plattformer også være svært fordelaktig for HR-funksjonen der de er gode verktøy for informasjonsdeling og kommunikasjon. Det kan således også argumenteres for at et økt fokus på prosesser og systemer kan bidra til å forbedre HR-funksjonen.

Funnene over indikerer at digitaliseringen fører HR-avdelingen i Odfjell mot en mer prosess- og systemstyrt funksjon. En informant fortalte at *“ingenting kan egentlig erstatte den menneskelige kontakten. Så jeg håper jo ikke at det kommer så langt at vi som HR-avdeling mister det”*³³. At

³⁰ Informant 6

³¹ Informant 3

³² Informant 4

³³ Informant 2

digitaliseringen har gått på bekostning av relasjonen mellom HR og de ansatte, ser man antydninger til basert på informantenes erfaringer, som videre ble underbygget av KPMG (2018) sin undersøkelse. Imidlertid synes det av det ovennevnte utsagnet at ingenting kan erstatte kontakten HR har med sine ansatte, selv om vår undersøkelse har tydelige funn på at denne relasjonen blir mindre.

4.4 Oppsummering

For å sammenfatte den første delproblemstillingen, har vi sett ulike aspekter ved hvordan HR-arbeidet og HR-fokuset har blitt endret som følge av digitaliseringen. Vi har sett at digitaliseringen utvilsomt har vært effektiviserende ifølge våre informanter, samt medført bedre kommunikasjon og informasjonshåndtering, som således har bidratt til å forbedre HR-funksjonen. Likevel oppdaget vi at digitaliseringen medførte mye merarbeid og utilstrekkelig tid, som ble tydelig underbygget av miljøundersøkelsene til Odfjell. Vår undersøkelse antyder med andre ord at kvaliteten på arbeidet kan ha blitt lavere som følge av digitaliseringen. Ved å veie informasjonen fra informantene og den negative utviklingen fra miljøundersøkelsene opp mot hverandre, kan man imidlertid hevde at kvaliteten totalt sett er uendret.

Vi har også sett hvordan digitaliseringen har påvirket HR-arbeidet sitt strategiske og operative fokus, der vi erfarte en tydelig endring mot rollene som strategisk partner og endringsagent. Dette på grunn av de to strategiske tiltakene, etableringen av digitaliseringsgruppen samt outsourcing av HR-arbeid. Det operative fokuset og rollen som administrativ ekspert, har syntes å ha blitt redusert. Dette ble tydeliggjort av de operative HR-medarbeiderne, der de opplevde bekymring og usikkerhet omkring fremtidige arbeidsoppgaver. Den lave svarfordelingen på miljøundersøkelsen underbygde også denne oppfatningen. Til slutt har vi oppdaget at digitaliseringen har medført et økt fokus på prosesser. Dette kan ha hatt en betydelig innvirkning på rollen som ansattforkjemper og den mellommenneskelige kontakten HR-medarbeiderne har til de ansatte. Ved å se alle de fire fokusene i sammenheng, ser man indikasjoner på at digitaliseringen har økt det strategiske og prosessorienterte fokuset, og motsatt redusert fokuset på mennesker og det operative arbeidet.

5.0 Analyse: Nødvendig kompetanse og iverksetting av kompetansetiltak

I dette analysekapittelet vil vi knytte innsamlede data og teori for å besvare oppgavens andre delproblemstilling: *Hvilken kompetanse er det nødvendig for HR-medarbeiderne å ha som følge av digitaliseringen, og hvorvidt ble tilstrekkelige kompetansetiltak iverksatt for å dekke disse?* Hovedgrunnlaget for denne drøftingen er Linda Lai (2012) sin kompetanseteori. Vi vil begynne med å undersøke hvilke *kompetanser* som følge av digitaliseringen har blitt nødvendig, sett i lys av informantenes erfaringer. I tillegg til den mer deskriptive fremstillingen av informantenes erfaringer, vil vi i drøftingen også forsøke å belyse noen konstruktive vurderinger av kompetansetiltakene. I den sammenheng vil vi forsøke å vurdere på bakgrunn av analysen om det ble gjennomført tilstrekkelig *anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling* av kompetanse.

5.1 Hvilke kompetanser er nødvendige for dagens HR?

I denne delen skal vi undersøke hvilke kompetanser som er essensielt og nødvendig å ha for en HR-medarbeider. Vi vil ha et særlig fokus på fremtidsrettet kompetanse, der viktigheten av å blant annet ha digital kunnskap, systemforståelse og å være endringsdyktig vil diskuteres. I den sammenheng vil også den høye snittalderen i HR-funksjonen i Odfjell drøftes, der vi skal se på hvilken innvirkning alder kan ha hatt. Så hvilke kompetanser er essensielle for dagens HR-medarbeidere å ha?

For å avdekke hvilke kompetanser som er nødvendig å ha for dagens HR-medarbeidere i Odfjell, spurte vi samtlige av informantene: *Hvilke kompetanser mener du er nødvendig for en HR-medarbeider å ha?* Vi ønsket å systematisere og presentere svarene fra de ti informantene på en oversiktlig måte, og har derfor valgt å lage en illustrerende ordsky. Ordskynen, vist av figur 5.1, viser de 15 hyppigste benyttede svarene til informantene på vårt spørsmål om kompetanse. Informantene sa alt fra én til tre kompetanser hver. I likhet med sektordiagrammene i figur 2.1, syntes vi det også i denne sammenheng kunne være hensiktsmessig å visualisere de kvalitative funnene våre, enn å forklare dem med kun tekst. For å lage ordskynen gikk vi først gjennom og noterte ned alle svarene til informantene, før vi manuelt talte opp hvor mange ganger hver kompetanse ble nevnt. Størrelsene på ordene gjenspeiler antallet av informantene som mente at kompetansen var nødvendig, og symboliserer således svarfrekvensen. Eksempelvis kan man se at “medmenneskelig” var kompetansen som ble nevnt flest ganger av informantene i våre kvalitative intervjuer, ettersom den har størst skrift, mens kompetansene “positiv” og “støttende” ble nevnt minst. Fargene på ordene symboliserer lik svarfrekvens, der man kan se hvilke av kompetansene som ble nevnt like mange ganger. Basert på de

ti informantene betyr fargen oransje at én informant nevnte kompetansen, grønn er to, blå er tre, lilla er fire og rød er seks informanter.

Figur 5. 1: Ordsky basert på informantenes svar om nødvendig HR-kompetanse.



Ordskyen viser at å være *medmenneskelig* er kompetansen majoriteten av våre informanter vektla som viktigst for en HR-medarbeider å ha. En informant begrunnet dette med at *“man må like å jobbe med mennesker siden det er dem du jobber for”*³⁴. Imidlertid opplever vi denne vektlegging som litt bemerkelsesverdig, da flere informanter har påpekt at HR-fokuset har blitt mer prosessorientert og derav medført mindre menneskelig kontakt. Av den grunn kunne det vært rimelig å anta at å være medmenneskelig ikke burde blitt nevnt av informantene i like stor grad. Av ordskyen oppdager vi også at kompetanser innenfor systemforståelse og digital kunnskap er fremtredende. Men hvor viktig er det for HR-medarbeiderne å ha digital kompetanse?

Vi oppdaget at det var en felles oppfatning hos informantene om at *digital kunnskap* er og blir nødvendig. En informant begrunnet dette med at *“jeg tror det burde være mer IT i utdannelsen på HR, fordi det er jo masse systemer man jobber med”*³⁵. Av den grunn kan det tenkes at det kan bli stadig viktigere å ha digitale kunnskaper og ferdigheter, da HR-arbeidet i større grad innebærer digitale verktøy og krever kompetanse innen dette. På den andre siden poengterer en informant at *“man burde ha, om ikke IT-kompetanse, men en viss systemforståelse i bunn”*³⁶. Det kan dermed argumenteres for at kompetanse innen *systemforståelse* kan være mer avgjørende. Informantene poengterte at det i større grad blir sentralt å forstå prosessene og se sammenhenger mellom dem, enn å ha digital spisskompetanse. Imidlertid fremkommer det av ordskyen at digital kompetanse og systemforståelse ikke anses som de viktigste kompetansene av informantene. Dette understrekes av en informant, som

³⁴ Informant 8

³⁵ Informant 7

³⁶ Informant 3

fortalte at *“i en digital verden er det klart at digital kompetanse er gunstig. Men den menneskelige kontakten er fortsatt fokuset, og IT-kunnskap og systemforståelse er et tillegg”*³⁷. Våre funn viser likevel tydelig tegn på at digital kompetanse og systemforståelse har blitt mer fremtredende og nødvendig som følge av digitaliseringen.

Å være *fleksibel* og *endringsvillig* er kompetanser som også ble trukket frem av informantene. Disse holdningene og ferdighetene kan tenkes å være svært sentrale. Dette fordi det er stor usikkerhet rundt hvordan fremtidens HR-arbeid vil bli, som kan gjøre å være endringsdyktig og fleksibelt helt essensielt for å fungere i skiftende omgivelser. Å ha *breddekompetanse* ble rangert som den nest viktigste kompetansen av informantene. Denne kompetansen har mye likheter med de to foregående, som kan tydeliggjøre nødvendigheten av å kunne tilpasse seg til omstillinger HR-funksjonen trolig vil gjennomgå i den nærmeste fremtid. Imidlertid oppdaget vi tegn på at enkelte HR-medarbeidere uttrykte misnøye og en viss motstand til digitaliseringen og endringer den medfulgte. En informant underbygger at en slik holdning har vært tilstede i avdelingen, der *“noen på avdelingen syntes nok at det går for fort med digitaliseringen, og forstår ikke helt nødvendigheten og behovet for endringene”*³⁸. En slik holdning kan tenkes å resultere i misnøye og vesentlig ineffektivitet, og potensielt svekke HR-funksjonen.

Kontaktpersonen vår fortalte at HR-funksjonen i Odfjell har en forholdsvis høy gjennomsnittsalder. Opplevd høy snittalder fremkommer også av informantene, der en informant fortalte at *“prosessen om å lære seg det nye systemet hadde nok gått fortere dersom snittalderen hadde vært i 30-35 årene. Vil tro at vår snittalder ligger på rundt 50 år”*³⁹. En slik høy snittalder kan ha hatt en betydelig innvirkning for digitaliseringen. Det ble blant annet poengtert av en informant at det har tatt svært lang tid med opplæring og tilvenning til det nye systemet, og at det trolig hadde gått fortere dersom alderen hadde vært lavere. Ved spørsmål om høy snittalder har en betydning, svarte en informant: *“det har det nok ja, de er redde og engstelige for at noe skal gå feil hvis de prøver seg frem, så de må være helt sikre på at de gjør rett. Det tar dermed lengre tid, og det er slik fremdeles”*⁴⁰. Utsagnet fremstiller hvilke konsekvenser alderen og manglende digital kompetanse kan ha hatt, og det kan hevdes at snittalderen har virket hemmende på HR-funksjonen i Odfjell. På den andre siden hevdet en annen informant at det ikke nødvendigvis var alderen som har vært utslagsgivende, men heller den enkeltes innstilling. Videre påpekte en informant at mangfold og et dynamisk miljø er essensielt. Dette fordi det muliggjør at de unge kan lære bort digitale ferdigheter, mens de eldre har mer arbeidserfaring.

³⁷ Informant 7

³⁸ Informant 8

³⁹ Informant 10

⁴⁰ Informant 10

Vår undersøkelse tyder på at digitaliseringen særlig har medført at kompetanser som å være *endringsvillig, fleksibel, ha systemforståelse og digital- og breddekunnskap* blir nødvendig. Imidlertid ser man antydninger til at den høye snittalderen i avdelingen kan ha vært hemmende for digitaliseringen, da det kan ha krevd lenger tid og tilvenning for enkelte av HR-medarbeiderne. Det er imidlertid sentralt å trekke frem oppfatningen til informantene, om at dette trolig ikke skyldes alderen til HR-medarbeiderne, men den enkeltes innstilling til endringer og teknologi. Vi fant også tydelig tegn på at informantene synes medmenneskelighet fremdeles er en svært viktig kompetanse å ha, for at funksjonen kan utøve et godt HR-arbeid.

5.2 Ble tilstrekkelige kompetansetiltak iverksatt?

Vi skal nå se nærmere på hvilke av kompetansetiltakene til Lai (2012) som ble iverksatt for å dekke nye behov digitaliseringen medførte i HR-funksjonen. Fortrinnsvis vil vi se på hvordan HR-funksjonen har arbeidet med å *utvikle* kompetansen de har. Deretter vil vi diskutere beslutningen til Odfjell om å *mobilisere* fire HR-medarbeidere til digitaliseringsgruppen, i tillegg til *anskaffelsen* av en ny person denne gruppen krevde. Da det ikke ble gjennomført *avvikling* av kompetanse, vil ikke dette kompetansetiltaket bli diskutert. Basert på informasjonen fra informantene vil det også bli drøftet hvorvidt kompetansetiltakene som ble iverksatt var tilstrekkelig, og potensielle forbedringer som kunne blitt gjort.

5.2.1 Utvikling av kompetanse

I følgende avsnitt skal vi se nærmere på hvordan Odfjell har arbeidet med å *utvikle* kompetansen i HR-funksjonen, for å dekke nye behov som digitaliseringen medførte. Videre skal vi diskutere fire ulike læringsmetoder som ble benyttet: *veiledning, klasseromsundervisning, selvstudium og e-læringskurs*. Vi vil også trekke frem miljøundersøkelsene om kompetanse og retningslinjer for HR-arbeidet, og sammenligne disse resultatene med våre funn. Så hvorvidt var tiltakene for å utvikle kompetanse tilstrekkelig?

Av intervjuene har vi fått inntrykk av at kompetanseutvikling var hovedtiltaket som ble iverksatt for å dekke behovene digitaliseringen medførte. Ved innføringen av det nye personalsystemet fortalte flere av informantene at de fikk opplæring i form av klasseromsundervisning i grupper på åtte til ti personer. Imidlertid oppdaget vi at det varierte hvor lenge undervisningen foregikk, der det ble fortalt om alt fra én til fire dager. Det kan dermed tenkes at opplæringen kan ha vært mangelfull hos enkelte av medarbeiderne som kun fikk en eller to dager i forhold til de som fikk fire dager. Videre påpekte en

informant at opplæringen med fordel kunne bestått av mindre grupper, da det kunne gjort det enklere å få hjelp og stille spørsmål. I tillegg erfarte informanten at oppgavene de utførte under opplæringen burde vært mer knyttet til de dagligdagse oppgavene de faktisk gjør og med reelle data. Informanten fortalte videre at oppgavene de fikk øve seg på var kun en demo-versjon, der det ikke var med reelle data. På den andre siden opplevde majoriteten av informantene at klasseromsundervisningen var nødvendig og tilfredsstillende. Dette understrekes av en av informantene som fortalte at *“det var absolutt nyttig, man lærer mer når man setter seg ned og skal gjøre det selv”*⁴¹. Informantene fortalte også om tilbudt veiledning ved behov, der “superbrukere” av personalsystemet kunne hjelpe. Ved denne læringsmetoden hadde informantene ingenting å utsette. Til tross for enkelte mangler, kan funnene og informasjonen fra informantene indikere at opplæring gjennom klasseromsundervisning og veiledning var tilstrekkelig.

Enkelte av informantene hevdet imidlertid at de i hovedsak var ansvarlig for egen læring, gjennom brukermanualer og e-læringskurs. Følgelig oppdaget vi et bemerkelsesverdig funn, der samtlige informanter ikke har fått tilsvarende opplæring. En informant fortalte at fordelene ved læringsmetoden var at brukermanualene var lett tilgjengelig, i tillegg til at det var tid- og kostnadsbesparende. Likevel opplevde vi tydelig tegn på at manualene ikke ble anvendt i praksis, da det ble fortalt at de ofte ble nedprioritert og ansett som en tungvint og ensformig læringsmetode. Følgelig kan det argumenteres for at opplæringen med brukermanualer ikke var tilstrekkelig. Denne oppfatningen blir også underbygget av en informant, som fortalte at:

*Vi har tilrettelagt for læring absolutt [...], men vi har gjerne ikke lagt nok vekt på det og undervurdert den biten der. Jeg ser at den beste læringen er der ansatte får klasseromskurs, der de får komme og se, prøve, feile og stille spørsmål, i stedet for å lese seg opp på en brukermanual på ti sider.*⁴²

Av dette fremkommer det at opplæringen kan ha blitt nedprioritert. En annen informant poengterte også at opplæring ble stykkevis og delt, som medførte at den for mange ble ansett som sekundær i arbeidshverdagen. Det kan dermed tenkes at brukermanualer kan ha vært en rask og lettvinnet læringsmetode, og således ikke vært tilstrekkelig.

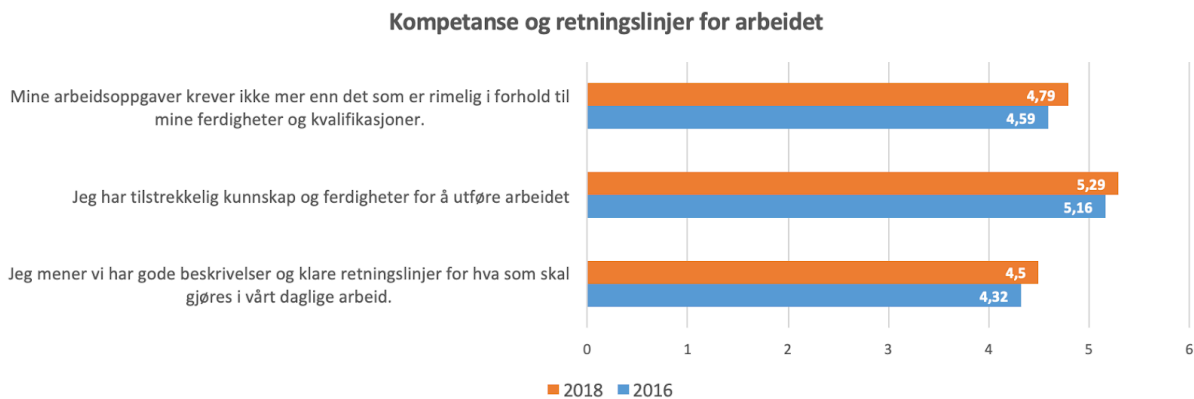
Figur 5.2 viser miljøundersøkelsene om kompetanse og retningslinjer for HR-arbeidet. Spørsmålene i denne kategorien omhandler i hvilken grad HR-medarbeidere opplever at de har riktige kunnskaper og

⁴¹ Informant 6

⁴² Informant 4

ferdigheter for å utføre arbeidet sitt, samt hvorvidt beskrivelser og retningslinjer for HR-arbeidet er gode og klare. Av undersøkelsene ser man at opplevd kunnskap og ferdigheter har god svarrate, som taler for at det har vært en tilfredsstillende opplæring. Videre er resultatet for gode og tilgjengelig retningslinjer for arbeidet over middels, som kan tyde på at HR-medarbeiderne anser brukermanualene som forholdsvis tilstrekkelige.

Figur 5. 2: Miljøundersøkelse om kompetanse og retningslinjer for HR-arbeidet.



Kilde: Odfjell Drilling, miljøundersøkelse for 2016 og 2018 i HR-funksjonen.

Basert på funnene våre har det vært både positive og negative aspekter ved tiltakene for utvikling av kompetansen i HR-funksjonen. Informantene opplevde at både forelesning og veiledning har vært tilstrekkelig, men at brukermanualene derimot har forbedringspotensial. Da miljøundersøkelsene også taler for at opplæringen har vært forholdsvis god, tyder våre funn på at tiltakene for å utvikle kompetanse har vært tilstrekkelig for å dekke de nye behovene digitaliseringen har medført.

5.2.2 Anskaffelse og mobilisering av kompetanse

I denne delen skal vi se nærmere på hvordan Odfjell har arbeidet med å *anskaffe* og *mobilisere* kompetansen i HR-funksjonen, for å dekke nye behov digitaliseringen har medført. Da det ifølge vår kontaktperson ble besluttet å mobilisere fire ansatte, samt rekruttere én ny person til digitaliseringsgruppen, vil vi drøfte dette opp mot informantenes erfaringer og holdninger. Hvorvidt var tiltakene med å mobilisere og anskaffe kompetanse tilstrekkelig?

Ved etablering av digitaliseringsgruppen, valgte Odfjell å benytte seg av og mobilisere fire ansatte fra HR-funksjonen. Disse personene fikk rollen som “superbrukere”, og fungerte som veiledere for det nye personalsystemet. Majoriteten av informantene uttrykte at dette var svært nyttig og viktig: “hvis jeg

*sleit med ting jeg kunne bruke tre dager på, så gikk jeg til en superbruker og fikk kjapt hjelp*⁴³. Ved å utnytte eksisterende medarbeidere i motsetning til å rekruttere nye personer, mener Lai (2012) det kan bidra til å øke mestringfølelsen og motivasjonen hos de utvalgte. Denne oppfattelsen så vi tydelig tegn på hos superbrukerne vi intervjuet, der de syntes muligheten de fikk av det nye arbeidet var veldig givende og spennende. Av våre funn synes det at mobiliseringen av kompetanse har vært tilstrekkelig.

I tillegg til å mobilisere fortalte kontaktpersonen vår at det også ble besluttet å rekruttere inn én person til digitaliseringsgruppen. Samtlige informanter ga uttrykk for at ansettelsen var svært nødvendig og fordelaktig for HR-funksjonen. *“Syntes det var kjempebra og tenker at det var nødvendig. Jeg tror at kompetansen måtte være på det nivået som denne personen hadde”*⁴⁴ og at *“vi har mange flinke folk her, men de er ikke så god på å strukturere, følge opp og kjøre løpet selv”*⁴⁵ er to utsagn som underbygger denne holdningen. Videre poengterer informantene at nødvendigheten skyldes manglende kompetanse og ferdigheter stillingen krevde. På den andre siden opplevde en annen informant tendenser til misnøye ved nyansettelsen: *“det var nok sikkert litt murringer på det ja, det tror jeg nok. Enkelte undrer seg over hvorfor prosessen ble sånn, og om vi ikke hadde egne ressurser fra før av”*⁴⁶. Det kan dermed tenkes at enkelte HR-medarbeidere følte at det heller kunne blitt mobilisert eller utviklet kompetanse til daværende ansatte, i stedet for å rekruttere en ny person. Imidlertid opplevde majoriteten av informantene at ansettelsen var svært nødvendig og fordelaktig for HR-funksjonen. Det synes dermed av informantene at anskaffelsen av kompetanse var et tilstrekkelig tiltak.

5.3 Oppsummering

For å oppsummere den andre delproblemstillingen har vi sett på hvilke kompetanser informantene mente er nødvendig å ha som følge av digitaliseringen. Med bakgrunn i informantenes meninger ble det synliggjort at å være endringsvillig, fleksibel og å ha systemforståelse er avgjørende i den digitale verden samfunnet nå beveger seg mot. Samtidig oppdaget vi at majoriteten av informantene hadde en holdning om at medmenneskelig kompetanse fremdeles er svært essensielt for at HR-funksjonen skal kunne ivareta de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Ved kompetansetiltakene som ble iverksatt, har vi sett både positive og negative erfaringer fra informantene. Av informantene fremkom det at HR-funksjonen gjennomførte flere tiltak for å utvikle

⁴³ Informant 2

⁴⁴ Informant 11

⁴⁵ Informant 3

⁴⁶ Informant 8

kompetansen. Av funnene våre opplever man at både læringsmetodene forelesning og veiledning var tilstrekkelige, med bakgrunn i informantenes holdninger og de positive miljøundersøkelsene. Imidlertid er det derimot antydninger til at brukermanualene ikke var tilstrekkelig, da de i praksis ikke ble benyttet men ansett som tungvint og ensformig for HR-medarbeiderne. Totalt sett taler de ulike momentene for at utviklingen av kompetansen var tilstrekkelig. Mobiliseringen av kompetanse fremstår også som tilstrekkelig, da informantene det gjaldt ga uttrykk for at det har bidratt til økt tillit, mestringstro og motivasjon. Vedrørende anskaffelsen av en ny medarbeider, opplevde man av informantene tydelig tegn på at ansettelsen var svært nødvendig og fordelaktig for HR-funksjonen. Vi fikk dermed en oppfatning om at informantene synes at dette kompetansetiltaket også var tilstrekkelig.

6.0 Analyse: Arbeidsmotivasjon

Det siste analysekapitlet har som formål å besvare oppgavens tredje delproblemstillingen: *På hvilken måte har arbeidsmotivasjonen til HR-medarbeiderne blitt endret som følge av digitaliseringen?* Teorigrunnlaget for drøftingen er jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1980). Vi vil undersøke hvordan digitaliseringen har påvirket fire av de fem jobbkarakteristikkene i modellen. Fortrinnsvis vil vi diskutere innvirkningen på opplevd *variasjon* og *betydning* i arbeidsoppgavene til HR-medarbeiderne. Deretter skal opplevd *autonomi* og *oppgaveidentitet* drøftes, med utgangspunkt i informantenes erfaringer. Endringene i jobbkarakteristikkene vil således bli sett i sammenheng, der vi vil undersøke på hvilken måte dette har påvirket arbeidsmotivasjonen i HR-funksjonen i Odfjell.

6.1 Hvordan har oppgavevariasjon og -betydning blitt påvirket?

I følgende avsnitt vil vi diskutere to av Hackman & Oldham (1980) sine jobbkarakteristikk: *oppgavevariasjon* og *oppgavebetydning*. Vi vil se nærmere på hvordan digitaliseringen har påvirket karakteristikkene og således opplevd mening i HR-arbeidet, og hvordan dette har rammet arbeidsmotivasjonen. Videre vil drøftingen bli sett opp mot miljøundersøkelsene til Odfjell om opplevd variasjon, mening og utfordring i HR-arbeidet. Så på hvilken måte har digitaliseringen endret opplevd variasjonen og betydningen i oppgavene, og således påvirket HR-medarbeidernes arbeidsmotivasjon?

Det er en fremtredende oppfatning hos informantene at HR-arbeidet har blitt betydelig mer effektivt og oversiktlig. En av informantene erfarte at arbeidet har blitt mer effektivt og således motiverende: *“det er mer meningsfylt å gjøre det slik vi gjør nå enn å sende brev frem og tilbake som tar veldig mye tid [...] Når det er mer effektivt er det også mer motiverende”*⁴⁷. Dette underbygges videre av opplevelsen til en annen informant, som beskrev effekten mer inngående: *“jeg synes det er kjekkere når jeg kan ta ut brukbare rapporter på bare noen tastetrykk istedenfor at jeg må stå og kopiere timelister”*⁴⁸. Vi får dermed inntrykk av at informantene har opplevd økt nytteverdi, der systemet har vært et verdifullt verktøy for å utføre HR-arbeidet på en mer funksjonell og hensiktsmessig måte. Disse funnene tyder på at digitaliseringen i form av effektivisering, har hatt en positiv innvirkning på oppgavenes betydning, og således økt arbeidsmotivasjonen til HR-medarbeiderne.

På den andre siden fremlegger flere informanter negative aspekter ved digitaliseringen, der personalsystemet har medført mye mer klikking og “punching”. En informant understreker dette ved

⁴⁷ Informant 9

⁴⁸ Informant 10

at: *“jeg har aldri opplevd noe som du må klikke så mye med musen - klikk, klikk, klikk! At du får musehånd er ikke det minste rart. [...] Så klikkingen er demotiverende”*⁴⁹. Det er dermed tydelige indikasjoner på at digitaliseringen i form av klikking, har virket negativt for hvor variert og meningsfylt HR-arbeidet er. Videre påpekte andre informanter at digitaliseringen har medført mye “punching” eller innmating av data til systemet, der det ble fortalt at: *“jeg kunne vært foruten noe av punchingen i systemet, det er jo ikke den mest kjekkeste jobben”*⁵⁰ og *“for min del jobbmessig har det blitt mer punchings”*⁵¹. Det kan dermed hevdes at konsekvensene med klikking og punching skaper mindre variasjon og betydning i HR-arbeidet, da det i større grad har medført repetitive og standardiserte oppgaver. Videre er det rimelig å anta at dette vil ha en negativ innvirkning på arbeidsmotivasjonen til HR-medarbeiderne.

En annen negativ konsekvens for meningen i arbeidet, er at digitaliseringen kan ha redusert relasjonen mellom HR-medarbeiderne og ansatte. Dette fremkommer av en informant som fortalte:

*På en måte er det givende å jobbe med digitalisering, da det er målet til selskapet å bli mer digitale og effektivisere. Samtidig så ser jeg at det kan gå på bekostning av den relasjonen mellom HR og ansatt, og HR og leder.*⁵²

Gjennomgående i intervjuene har vi fått inntrykk av at informantene vektlegger deres arbeid for de ansatte høyt. Med bakgrunn i tidligere drøftelse, har vi oppdaget hvor sentralt informantene mener rollen som ansattforkjemper er, samt viktigheten med medmenneskelig kompetanse. Videre fortalte flere informanter hvor meningsfullt de anser arbeidet med å rådgi og være en støtte for ansatte som trenger det. Det kan dermed hevdes at oppgavene som innebærer arbeid og kontakt med de ansatte, er noe HR-medarbeiderne vektlegger som svært betydningsfullt. Denne antakelsen blir sannsynliggjort av en informant, som fortalte at *“hvis 90% av hverdagen er i en skjerm med tall, da er jeg på feil plass og må finne noe annet å jobbe med”*⁵³. Det er dermed rimelig å anta at endringer ved relasjonen med de ansatte kan ha stort utslag for arbeidsmotivasjonen. Da vi tidligere har sett tydelige indikasjoner på at den mellommenneskelige kontakten til de ansatte har blitt svekket, synes det at HR-arbeidets betydning og mening har blitt redusert, og således hatt en negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen.

⁴⁹ Informant 8

⁵⁰ Informant 7

⁵¹ Informant 11

⁵² Informant 4

⁵³ Informant 11

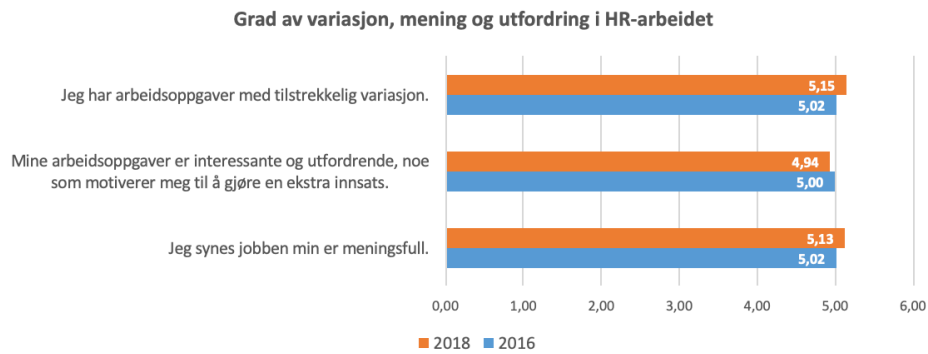
På den andre siden er det enkelte av informantene som erfarte at digitaliseringen *ikke* har påvirket arbeidet deres. Dette ble begrunnet med at: *“jeg har ikke merket at ting har blitt så mye bedre. Jeg gjør jo egentlig det samme som før, sant”*⁵⁴. Andre informanter understrekte også at de ikke har merket noen betydelige endringer av arbeidet sitt. Det kan tenkes at HR-medarbeiderne i ulik grad har blitt påvirket av digitaliseringen, da de har annerledes oppgaver og roller. Det fremkommer av Hackman & Oldham (1980) at hvorvidt arbeidsoppgaver er ansett som interessante og utfordrende, er tett knyttet til hvor stort *vekstbehov* personene har. Et funn vi har bemerket oss var at informantene uttrykte ulike behov for å utvikle seg. En av informantene i digitaliseringsgruppen påpekte behovet for å arbeide med mer utfordrende oppgaver: *“jeg er ikke en operasjonell person, jeg må ha de litt lengre planene og mer strategiske oppgavene”*⁵⁵. Det kan dermed indikere at denne personen i større grad har behov for mer varierte og fremtidsrettede oppgaver for å bli motivert, sammenlignet med andre informanter. Forskjellene mellom informantene kan også skyldes utenforliggende faktorer modellen til Hackman & Oldham (1980) ikke tar hensyn til. Det har blant annet blitt rettet kritikk mot modellen der den ikke tar hensyn til individuelle forskjeller, der personer kan reagere ulikt i forbindelse med å la seg motivere av høye verdier på de fem jobbkarakteristikkene ved en jobb (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 141-143). I tillegg har forskere kritisert modellen for å ikke inkludere det sosiale aspektet i jobben (Buch et al, 2016, s. 43-44). Disse manglene kan bidra til å begrunne den ulike motivasjonen vi har opplevd hos informantene. Da Odfjell nylig har flyttet kontorbygg, var det flere informanter som påpekte at arbeidsmiljøet har blitt endret. Dette fordi det ble innført åpent kontorlandskap, i tillegg til at HR-funksjonen ble spredt over flere etasjer. Følgelig kan det sosiale aspektet også ha hatt en vesentlig innvirkning på arbeidsmotivasjonen til HR-medarbeiderne.

Figur 6.1 illustrerer miljøundersøkelsen for opplevd variasjon, utfordring og mening i HR-arbeidet. Det fremkommer av undersøkelsene at opplevd variasjon og mening i arbeidet har økt fra 2016 til 2018, som underbygger argumentene for at arbeidsmotivasjonen har blitt høyere. Dette ser man av spørsmålet om tilstrekkelig variasjon, som har økt fra 5,02 til 5,15. Videre viser undersøkelsen at flere HR-medarbeidere synes at jobben er meningsfull i 2018 enn i 2016. Imidlertid ser man derimot at oppgavene oppleves som mindre interessante og utfordrende, som tyder på at motivasjonen har blitt lavere.

⁵⁴ Informant 5

⁵⁵ Informant 4

Figur 6. 1: Miljøundersøkelse om opplevd variasjon, mening og utfordring i HR-arbeidet.



Kilde: Odfjell Drilling, miljøundersøkelse for 2016 og 2018 i HR-funksjonen.

Funnene i våre kvalitative data tyder på at informantene har hatt ulike erfaringer vedrørende opplevd variasjon og mening ved arbeidet. Flere av informantene har opplevd at digitaliseringen har medført både stor, liten og ingen påvirkning. Som nevnt tidligere i dette delkapittelet, kan de forskjellige holdningene og oppfatningene begrunnes med at informantene har ulike roller, oppgaver og vekstbehov. Med miljøundersøkelsen også tatt i betraktning, kan det hevdes at digitaliseringen har påvirket jobbkaraktistikkene både positivt og negativt, og at dette totalt sett har virket utlignende på arbeidsmotivasjonen.

6.2 Hvordan har oppgaveidentitet og autonomi blitt påvirket?

I denne delen skal vi undersøke på hvilken måte digitaliseringen har påvirket Hackman & Oldham (1980) sine jobbkaraktistikker: *oppgaveidentitet* og *autonomi*. Vi skal dermed se nærmere på opplevd deltakelse, ansvar og kontroll HR-medarbeiderne har i arbeidet sitt. Videre vil vi diskutere miljøundersøkelsene om opplevd deltakelse og autonomi i Odfjell, og knytte disse resultatene opp mot våre funn. På hvilken måte har digitaliseringen endret opplevd identiteten og autonomi i oppgavene, og således påvirket HR-medarbeidernes arbeidsmotivasjon?

Majoriteten av informantene opplevde å få økt kontroll over arbeidet sitt, som følge av digitaliseringen. Det ble blant annet påpekt av en informant at *“det blir jo mer kontroll når det er i et system istedenfor å springe rundt med papirer og at det forsvinner. Så du har jo bedre kontroll og kan ta ut rapporter”*⁵⁶. Ved å samle all informasjon i et helintegret system, kan man unngå bortfall av papirer og således sikre en bedre oversikt og kontroll over arbeidet. I tillegg ble det av en annen informant påpekt at: *“jeg synes at jeg har fått mer kontroll, da det er mye lettere for meg å finne ting*

⁵⁶ Informant 11

*inne i systemet og dra nytte av*⁵⁷. Det kan dermed argumenteres for at digitaliseringen har gjort det vesentlig lettere og raskere å hente ut data, samt bidratt til økt tilgjengelighet og nytteverdi. På den andre siden var det flere av informantene som opplevde vanskeligheter med digitaliseringen. Det ble blant annet påpekt at kombinasjonen av en travel arbeidshverdag og et nytt system, har gjort det enklere å gjøre feil, der: *“ting bare durer gjennom systemet, da det er så lett å sende videre med kun et tastetrykk*⁵⁸ og *“det er så mye data inne på systemet, så av og til er det noe som kan glippe*⁵⁹. Ved å automatisere flere av arbeidsoppgavene oppdager vi dermed at systemet kan få for mye tillit og makt, der enkelte HR-medarbeidere muligens ikke forstår hvordan systemet fungerer. Det kan derimot argumenteres for at digitaliseringen kan ha medført redusert autonomi og kontroll over arbeidet.

Vi får inntrykk av at særlig digitaliseringsgruppen, sammenliknet med de operative HR-medarbeiderne, i større grad har opplevd mer kontroll og ansvar over arbeidet sitt. Dette kan skyldes at de hadde en bedre forståelse for hvordan det nye systemet fungerte, ettersom de var mer involvert i design og implementering. To av informantene i gruppen tydeliggjør dette med at: *“jeg har jo fått en del ansvar med dette, og det trives jeg godt med*⁶⁰ og *“det er veldig motiverende når du får lov til å være med å starte noe, og se veien videre og avslutte det*⁶¹. Det fremkommer av informantene at de har fått mye tillit og ansvar for det nye systemet, og det er dermed rimelig å anta at dette har virket positivt på motivasjonen deres. Videre kan det tenkes at de ansatte i digitaliseringsgruppen har følt et større eierskap til arbeidet og således økt arbeidsmotivasjon, i forhold til de operative HR-medarbeiderne. Det kan dermed hevdes at digitaliseringsgruppen har vært mer deltakende og fått mer kontroll over arbeidet sitt. Dette fordi gruppen arbeider mer overordnet, som kan skape bedre systemforståelse, da de undersøker potensielle forbedringer for *hele* HR-arbeidet. De operative HR-ansatte er i motsetning mer spesialisert innenfor enkelte områder, som kan medføre at de ikke har den samme helhetlige forståelsen. Med digitaliseringen kan det dermed ha vært sentralt å ha systemforståelse og innsikt i hvordan sluttresultatet vil bli, for å se verdien og bli motivert av endringen. Av den grunn kan det argumenteres for at informantene i gruppen i større grad har opplevd økt arbeidsmotivasjon som følge av digitaliseringen.

Figur 6.2 sammenlikner miljøundersøkelsene fra 2016 og 2018 om opplevd deltakelse og autonomi hos HR-medarbeiderne i Odfjell. Undersøkelsen viser at grad av frihet og selvstendighet har gått ned fra 2016, fra 5,19 til 4,96. En mulig årsak til dette kan være at det nye personalsystemet har tatt over

⁵⁷ Informant 10

⁵⁸ Informant 9

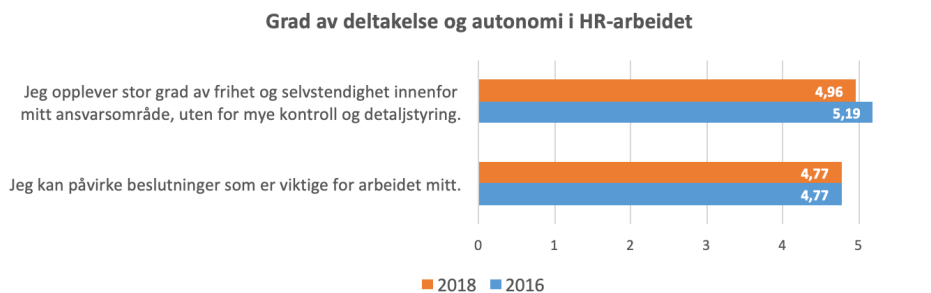
⁵⁹ Informant 8

⁶⁰ Informant 3

⁶¹ Informant 4

en del av kontrollen og friheten i HR-arbeidet. Videre viser undersøkelsene at opplevd grad av autonomi til å påvirke viktige beslutninger er uendret, 4,77. Det tyder dermed på at digitaliseringen ikke har påvirket ansvaret og kontrollen til HR-medarbeiderne fra 2016 til 2018, noe som er i strid med informantenes holdninger og erfaringer.

Figur 6. 2: Miljøundersøkelse om grad av deltakelse og autonomi i HR-arbeidet.



Kilde: Odfjell Drilling, miljøundersøkelse for 2016 og 2018 i HR-funksjonen.

Funnene i våre kvalitative data indikerer at majoriteten av informantene har fått mer kontroll og høyere arbeidsmotivasjon som følge av digitaliseringen. Imidlertid så vi indikasjoner på at systemet tok over noe av kontrollen til medarbeiderne, som har medført enkelte feil i arbeidet. Denne oppfattelsen kan også underbygges av miljøundersøkelsene, der opplevd frihet og selvstendighet er blitt lavere. Dette taler for lavere motivasjon som følge av digitaliseringen. Videre tydet funnene våre på at digitaliseringsgruppen i større grad opplevde økt oppgaveidentitet og autonomi, sammenliknet med de operative HR-medarbeiderne. Dette fordi informantene i gruppen opplevde mer ansvar, kontroll og deltakelse i arbeidet sitt.

6.3 Oppsummering

For å sammenfatte den siste og tredje delproblemstillingen, har vi sett på fire jobbkarakteristikker som har påvirket arbeidsmotivasjonen på ulike måter. Ved opplevd variasjon og betydning i arbeidsoppgavene, synes digitaliseringen å ha hatt en positiv innvirkning i form av effektivisering, økt mening i HR-arbeidet, samt positive resultater på miljøundersøkelsene. På den andre siden fremkom det flere negative effekter, særlig av de operative HR-medarbeiderne, der mye klikking, punching og svekket mellommenneskelig kontakt har skapt mindre variasjon og betydning. Angående innvirkning på opplevd autonomi og oppgaveidentitet, har vi sett at enkelte informanter opplevde at digitaliseringen medførte redusert kontroll og ansvar over arbeidet. Dette ble også underbygget av miljøundersøkelsene, der svarfordelingen har blitt lavere i 2018. Imidlertid har vi sett antydninger til

at digitaliseringsgruppen har opplevd mer kontroll og deltakelse i arbeidet sitt, og således kan ha fått høyere arbeidsmotivasjon enn de operative HR-medarbeiderne.

Funnene våre tyder på at jobbkarakteristikkene har påvirket arbeidsmotivasjonen på forskjellige måter. Som drøftet kan ulikhetene begrunnes med ulikt vekstbehov hos informantene, eller andre utenforliggende faktorer jobbkarakteristikamodellen ikke tar hensyn til. Vi har også sett indikasjoner på ulik arbeidsmotivasjonen mellom digitaliseringsgruppen og de operative HR-medarbeiderne. Det synes at arbeidsmotivasjonen hos de operative HR-medarbeiderne har blitt svekket, men at informantene i digitaliseringsgruppen kan ha opplevd økt arbeidsmotivasjon av muligheten og ansvaret de har fått.

7.0 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har vi gjennom en eksplorerende kvalitativ casestudie undersøkt hvordan digitaliseringen har påvirket HR-funksjonen i Odfjell. Våre primærdata er innhentet fra kvalitative intervjuer med ti HR-medarbeidere i Odfjell, og funnene våre bygger således på disse. Videre har vi anvendt kvantitative sekundærdata for å støtte opp mot eller synliggjøre ulikheter til funnene våre. I analysekapitlene har vi diskutert og oppdaget funn for de tre delproblemstillingene, som den overordnede problemstillingen er operasjonalisert fra. I dette kapitlet vil vi først oppsummere delproblemstillingene, før vi skal se disse tre temaene i sammenheng og konkludere hvordan HR-funksjonen i sin helhet har blitt forbedret. Den overordnede problemstillingen vi har undersøkt er: *På hvilke måter bidrar digitaliseringen til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell Drilling?*

Vedrørende *endring av arbeidet og fokuset i HR-funksjonen* har vi sett at digitaliseringen medførte forbedringer i form av effektivisering og informasjonshåndtering. Likevel opplevde informantene tungvint merarbeid og utilstrekkelig tid, som kan ha hatt negative effekter på arbeidskvaliteten. Totalt sett kan det hevdes at digitaliseringen ikke har medført vesentlige endringer på kvaliteten. Videre har vi oppdaget et tydelig skifte mot det strategiske og prosessorienterte fokuset. Dette kan ha gått på bekostning av fokuset på mennesker og det operative arbeidet, som har medført mindre motivasjon og trivsel. Imidlertid kan det hevdes at et større fokus på å være strategisk og endringsvillig er svært nødvendig for HR-funksjonen for å holde seg konkurransedyktig og bli bedre til å imøtekomme fremtidige utfordringer og ny teknologi. Den første delkonklusjonen blir dermed at endring av HR-arbeidet som følge av digitaliseringen, har bidratt til å forbedre HR-funksjonen.

Vi har også sett hvilke *kompetanser som er nødvendig og kompetansetiltak som ble iverksatt* som følge av digitaliseringen. Ved at informantene fremhevet kompetansene endringsvillig, fleksibilitet, breddekunnskap og systemforståelse, kan det bidra til at HR-medarbeiderne blir bedre rustet til å håndtere omstillinger og muligheter samfunnet medfører. Samtidig vektla majoriteten av informantene viktigheten med å være medmenneskelig, som kan tenkes å fremdeles være avgjørende for HR-funksjonen i Odfjell, da arbeidet i stor grad består av operative oppgaver. Vedrørende kompetansetiltakene, ble det iverksatt både anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse, der samtlige ble ansett som tilstrekkelig. Ansettelsen av en ny person kan tenkes å ha tilført nyttig og fordelaktig kompetanse og ferdigheter til avdelingen. Videre ved bruk av mobilisering, fikk HR-funksjonen benyttet seg av eksisterende ressurser der de utvalgte fikk økt tiltro, motivasjon og mestringsfølelse. Ved å utvikle kompetansen til HR-medarbeiderne, ble deres digitale kunnskap samt

system- og prosessforståelse forbedret. Med bakgrunn i dette er den tredje delkonklusjonen at kompetansetiltakene som følge av digitaliseringen, har bidratt til å forbedre HR-funksjonen.

Videre har vi diskutert hvordan *motivasjonen* hos HR-medarbeiderne har blitt endret som følge av digitaliseringen. Basert på drøftingen og miljøundersøkelsene har vi sett at økt effektivisering, nytteverdi og mening i arbeidet, har ført til mer variasjon og betydning i arbeidsoppgavene. Imidlertid oppdaget vi at digitaliseringen medførte ugunstige effekter, der personalsystemet medførte mye klikking og punching, i tillegg til at den mellommenneskelige kontakten ble svekket. Vedrørende motivasjon i form av opplevd autonomi og oppgaveidentitet, tyder miljøundersøkelsene og erfaringene til enkelte av informantene at jobbkarakteristikkene har blitt svekket. Likevel så vi at informantene i digitaliseringsgruppen opplevde økt kontroll og deltakelse i arbeidet sitt, som taler for en forbedring av HR-funksjonen. Våre funn tyder dermed på at arbeidsmotivasjonen hos de operative HR-medarbeiderne har blitt svekket, men medarbeiderne i digitaliseringsgruppen opplevde en bedring. Den tredje delkonklusjonen blir dermed at motivasjonen som følge av digitaliseringen, både har hatt negative og positive effekter på HR-funksjonen i Odfjell.

For å konkludere hvilke måter digitaliseringen i sin helhet har bidratt til å forbedre HR-funksjonen, oppdager vi en tydelig sammenheng mellom de nye fokusområdene og kompetansene som ble ansett som nødvendige. At informantene fremhevet viktigheten med å være endringsdyktig, fleksibel og å ha systemforståelse, samsvarer med endringen mot en mer strategisk og prosessorientert HR-funksjon. Innledningsvis ble det hevdet at 60 % av fremtidens jobber fortsatt ikke finnes (ETLA & Statistisk Sentralbyrå). Det kan hevdes å være fordelaktig at HR-funksjonen i Odfjell fokuserer på strategisk arbeid og kompetanseutvikling, da de blir bedre rustet til å møte fremtidige endringer. Likevel ser vi antydninger til at digitaliseringen også har medført lavere motivasjon hos enkelte av HR-medarbeiderne, som har vært en negativ konsekvens av digitaliseringen. Ved å se i sammenheng hvordan HR-arbeidet, kompetanse og motivasjon har blitt påvirket, er hovedkonklusjonen at digitaliseringen har bidratt til å forbedre HR-funksjonen i Odfjell Drilling.

7.1 Forslag til videre arbeid

I metodekapittelet fremla vi at studien hadde et konstruktiv design, da vi i analysen kom med forslag til forbedringer og råd fra informantene. I den sammenheng kunne det vært aktuelt for andre å forske videre på disse rådene. Ettersom HR-funksjonen i Odfjell nylig har begynt å implementere digitalisering og ny teknologi, påpekte flere av informantene at det kunne vært interessant å følge prosessen videre. Ettersom vi ikke har fått muligheten til å se mer langsiktige effekter av digitaliseringen, ville det vært spennende å se hvordan resultatene er om noen år. Det er rimelig å anta at HR-funksjonen vil oppleve ytterligere konsekvenser, da introduseringen av kunstig intelligens, automatisering og robotisering i større grad vil bli en realitet.

Et annet moment vi mener det kan være interessant å fordype seg i, er funnene våre som tyder på at digitaliseringen har medført et redusert fokus på mennesker og rollen som ansattforkjemper. Hvordan vil dette forme den fremtidige HR-funksjonen? Det kan i denne sammenheng også være sentralt å undersøke effektene av det tilsynelatende økte strategiske og prosessstyrte fokuset, og hvordan avdelingen kan håndtere dette. Vil man oppleve at HR-funksjonen får et overdrevent fokus på det strategiske arbeidet?

8.0 Litteraturliste

Forskingslitteratur:

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg) Oslo: Gyldendal Akademisk

Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Buch, R. Dysvik, A. Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.

Cappgemini & LinkedIn (2017). *The Digital Talent Gap*. Hentet fra: https://www.cappgemini.com/wp-content/uploads/2017/10/report_the-digital-talent-gap_final.pdf

Deloitte (2017). *Rewritten the rules for the digital ages*. Hentet fra https://www.lbg-canada.ca/wp-content/uploads/2017/10/Michelle-Ryder_Global-HC-Trends-2017-Insidout-Nov-2-2017.pdf

Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal.

ETLA (The Research Institute of the Finnish Economy) og Statistisk sentralbyrå (2015). *Computerization and the Future of Jobs in Norway*. Oslo: ETLA og Statistisk Sentralbyrå.

Gripsrud, G. Olsson, U. H & Silkoet R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hackman J. R. & Oldham G. R (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley

Heggernes, T, A (2018). *Digital forretningsforståelse: Fra små biter til store data*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D, I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

KPMG (2018). *The future of HR 2019*. Hentet fra: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf>

Lai, L. (2012). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, A. & Laudal, T (2014a). *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm.

Mikkelsen, A. & Laudal, T (2014b). *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm.

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.

Ulrich, D. (2019). *Digital HR: What is it and what's next?* The RBL Group. Hentet fra: <https://rbl.net/insights/blog/post/digital-hr-what-is-it-and-whats-next>

Podkast:

Deloittecast. (30. mars. 2017). *Fremtidens organisasjon, Digital HR og brukeropplevelse for ansatte* [Audio podkast]. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/careers/articles/deloittecast.html>

Nettsider:

Andersson, B. (2017, 3. november). *Kompetansegapet i digitaliseringen*. *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra: <https://webretrieverinfocom.galanga.hvl.no/services/archive/displayPDF?documentId=05503020171130cefb994dd68458d5e19db154fc024c1&serviceId=2>

Datatilsynet (2018, 4. september). *Om personopplysningsloven med forordning og når den gjelder*. Hentet 18.

februar 2019 fra: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-person-opplysningsloven-og-nar-de-gjelder/>

Digital HR Tech (2018). *HR Digital Transformation: Everything you Need to Know*. Hentet 28. mars 2019 fra: <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>

Malnes, L. (2018, 13. desember). Vil sørge for god jobbstart. *Tønsbergs Blad*. Hentet fra <https://web-retriever.infocom.galanga.hvl.no/services/archive/displayPDF?method=&pdfUrl=%2FproxyTest%2F%3Fid%3D05547201812132HTWti26oCqO4ibWLi1nvE5W000401010800%26x%3D9472adebf6ae7aec92620257ba9f0cd&documentId=0552472018121381a28f23a524fb8f7564692825ba5211&serviceId=2>

NSD (2018a). *Om oss*. Hentet fra: https://nsd.no/personvernombud/om_oss.html

NSD (2018b, 14. august). *Ny personopplysningslov. Her er de viktigste endringene*. Hentet fra: https://nsd.no/personvernombud/ledelse_administrasjon/20juli-enderinger.html

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentere oss og oppgaven
- Tidsperspektiv: ca. 30-40 minutter
- Formaliteter – skrive under
- Taushetsplikt, kan trekke seg når de vil, svare på det de vil

Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn?
- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du arbeidet i HR-avdelingen til Odfjell og hva er din funksjon?
- Hvilken utdanning og evt. etterutdanning har du?

Del 1: Digitaliseringsprosessen

1. Hva legger du i ordet "digitalisering"?
2. Hva er din holdning til digitalisering?
3. Hvilke digitaliseringsprosesser har HR-funksjonen vært gjennom de siste årene (3-5 år)?
4. Hvordan har du opplevd digitaliseringsprosessen HR-funksjonen har stått overfor?
 - Hva har vært utfordrende og hvorfor?
5. Hvor kom initiativet for å digitalisere HR-funksjonen (ledelsen, de ansatte eller utenfra)?

Del 2: HR-arbeidet

6. Hvordan vil du beskrive innholdet og omfanget i arbeidsoppgavene dine?
7. Som følge av digitaliseringen – hvordan opplever du at arbeidsoppgaver og arbeidsmetoder har blitt endret?
 - Har de blitt annerledes, og har det oppstått nye oppgaver
 - Har det oppstått egne team/grupper?
 - Har arbeidet blitt effektivisert?
8. Hva er dine tanker omkring den nye digitaliseringsgruppen og deres arbeidsoppgaver?
 - Hvordan vil du beskrive ditt forhold til gruppen (hvis vanlig ansatt) *eller* den vanlige HR-funksjonen (hvis i gruppen)?
9. Hvordan opplever du at HR-arbeidet sitt fokus har endret seg?
 - Er arbeidet mest rettet mot de ansatte eller prosesser i organisasjonen?
 - Har arbeidet et langsiktig fokus, eller et mer dag-til-dag fokus?
 - Hvilke av fokusene mener du har blitt styrket av digitaliseringen?
 - Hvilke av fokusene mener du har blitt svekket av digitaliseringen?
 - Hvordan tenker du at digitaliseringen kan påvirke den mellommenneskelige kontakten HR har til de ansatte?
10. Hvordan opplever du at digitaliseringen har forbedret HR-arbeidet, og hvor kan det ha hatt en negativ innvirkning?
11. Hva er dine tanker omkring dine nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder?

Del 3: Kompetansetiltak

12. Hvilken kompetanse mener du er essensielt å ha for HR-medarbeidere for å utføre arbeidsoppgaver i henhold til mål og behov?
13. Hva er din oppfatning om at HR-medarbeidere burde ha IT-kompetanse?
14. Hvilken betydning mener du de ansattes alder har når det gjelder digitale endringsprosesser?
15. Som følge av digitaliseringen – opplevde du et behov for nye ferdigheter/kunnskaper for å kunne utføre de nye arbeidsoppgavene?
16. På hvilken måte har de ansatte fått opplæring i de nye arbeidsoppgavene?
 - Hva syntes du var utfordrende ved de nye arbeidsoppgavene?
17. Hva syntes du var bra ved opplæringen, og hva mener du kunne vært gjort annerledes/bedre?
 - Hva er dine tanker om at andre/flere opplæringsopplegg kunne blitt gjennomført? (f. eks. kurs/nettbaserte kurs)
 - Opplevde du at noe var utfordrende var opplæringen som ble gjennomført?
18. Hva tenker du om at digitaliseringen krevde nyansettelser?
 - Tror du at andre på avdelingen tenker man kunne utviklet/lært opp eksisterende ansatte til å overta arbeidet i stedet for å ansette nye?
 - Tror du at andre på avdelingen tenker man burde ansatt flere for å håndtere det nye arbeidet?

Del 4: Arbeidsmotivasjon

19. Hva er arbeidsmotivasjon for deg og hvorfor?
20. Hva opplever du at kan demotivere deg i jobbsammenheng?
21. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i HR-funksjonen?
22. Som følge av digitaliseringen – hvordan opplever du at det har hatt en innvirkning på ...
 - Hvor variert og meningsfullt arbeidet er?
 - Hvorvidt du var med på å utforme de nye arbeidsoppgavene?
 - Hvor deltakende du er fra start til slutt?
 - Opplevd ansvar og kontroll for arbeidet?
23. Hvordan opplever du at digitaliseringen har påvirket arbeidsmotivasjonen din?
 - Hva er årsakene til at motivasjonen har økt?
 - Hva har virket demotiverende?
24. Hvordan har digitaliseringen påvirket jobbtrivselen din?

Avrundning

- Er det noe du ønsker å legge til, eller forklare ytterligere?
- Er det noe mer du tenker er relevant å fortelle i forbindelse med tema/problemstilling?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Alle informanter vil bli anonymisert. Ingen opplysninger berører personvernopplysningsdata?

Bakgrunn og formål med studien

Hensikten med intervjuet er å undersøke på hvilken måte digitalisering har påvirket HR-funksjonen i Odfjell Drilling AS. Herunder vil vi se nærmere på hvordan digitalisering har endret HR-arbeidet og hvordan funksjonen organiseres. Videre vil vi undersøke hvilke kompetansetiltak som ble iverksatt, og i hvilken grad disse var tilstrekkelig. Tilslutt vil vi også undersøke hvilken innvirkning digitaliseringen har hatt på arbeidsmotivasjonen til HR-medarbeiderne.

Lydopptak

For å dokumentere studien ønsker vi å ta opp intervjuet på lydbånd. Lydopptaket vil bli destruert etter studien, og kan ikke brukes igjen for senere og andre formål.

Kryss av om du godtar følgende:

Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi grunn.

Jeg godtar at dette intervjuet blir tatt opp på lydopptak.

Informant

Dato:

Signatur:

Forskere

Dato:03.2019

Signatur: Sara Klemp

Dato:03.2019

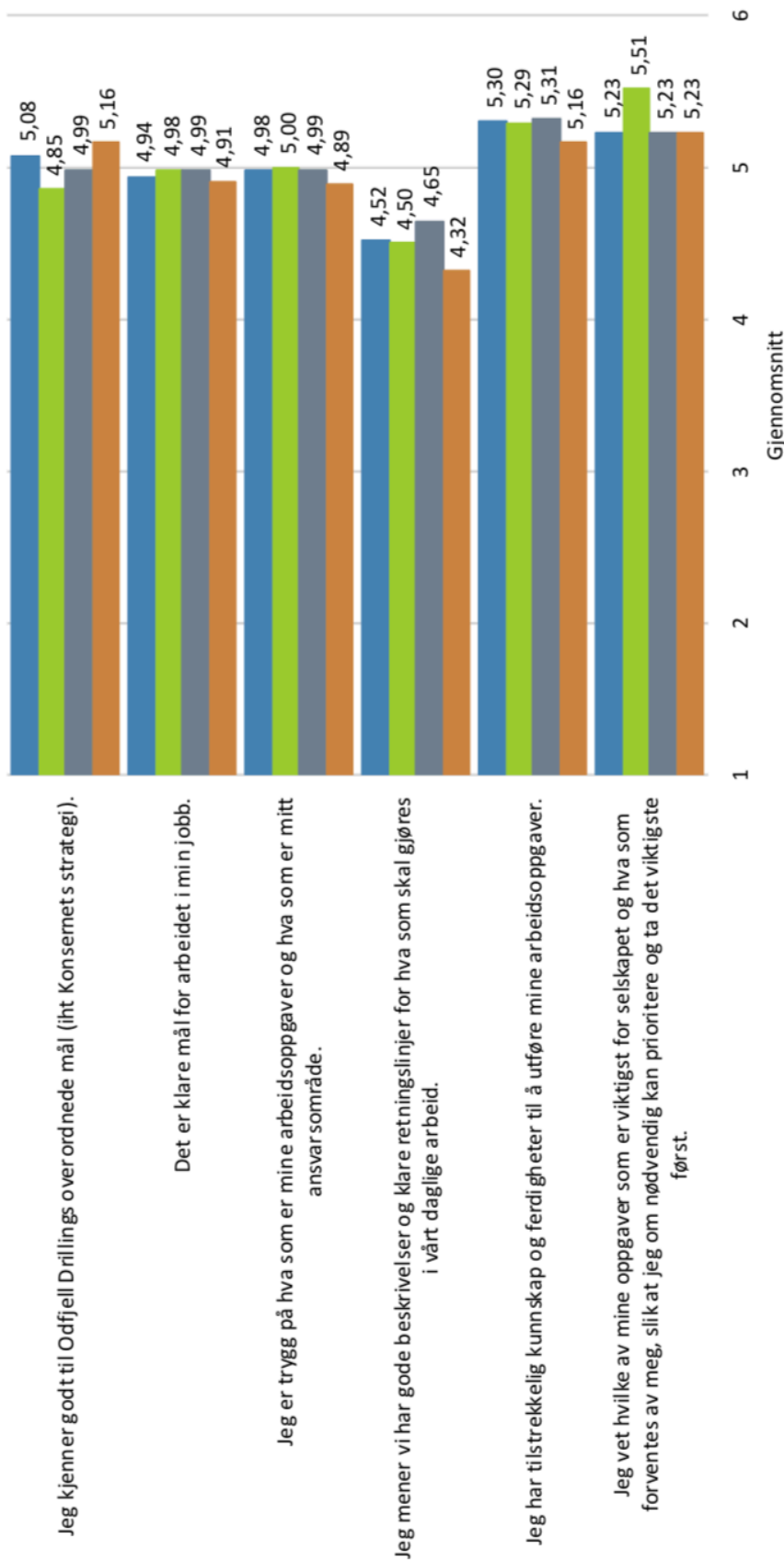
Signatur: Iselin Førland

Vedlegg 3: Miljøundersøkelser for 2016 og 2018 for HR-funksjonen i Odfjell

25.03.2019 20:52

På en skala fra 1 til 6 der 1 = Helt uenig og 6 = Helt enig, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

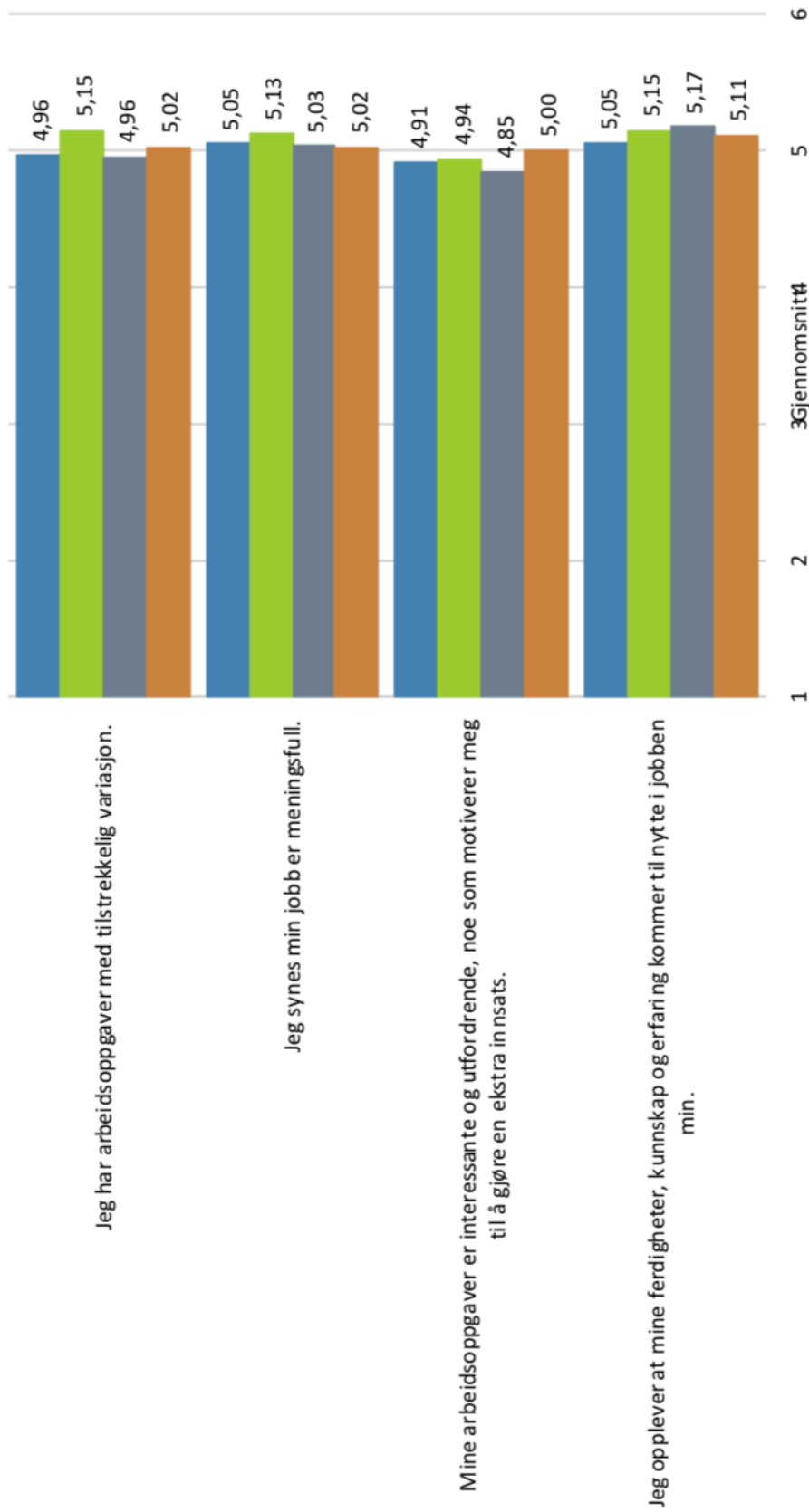
2. MÅL OG ARBEIDSOPPGAVER



Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik
2018 Alle onshore Norge	N		
2018 GBS HR 209188	324	5,01	1,03
2017 GBS HR 209188	48	5,02	0,97
2016 GBS HR 209188	71	5,02	1,02

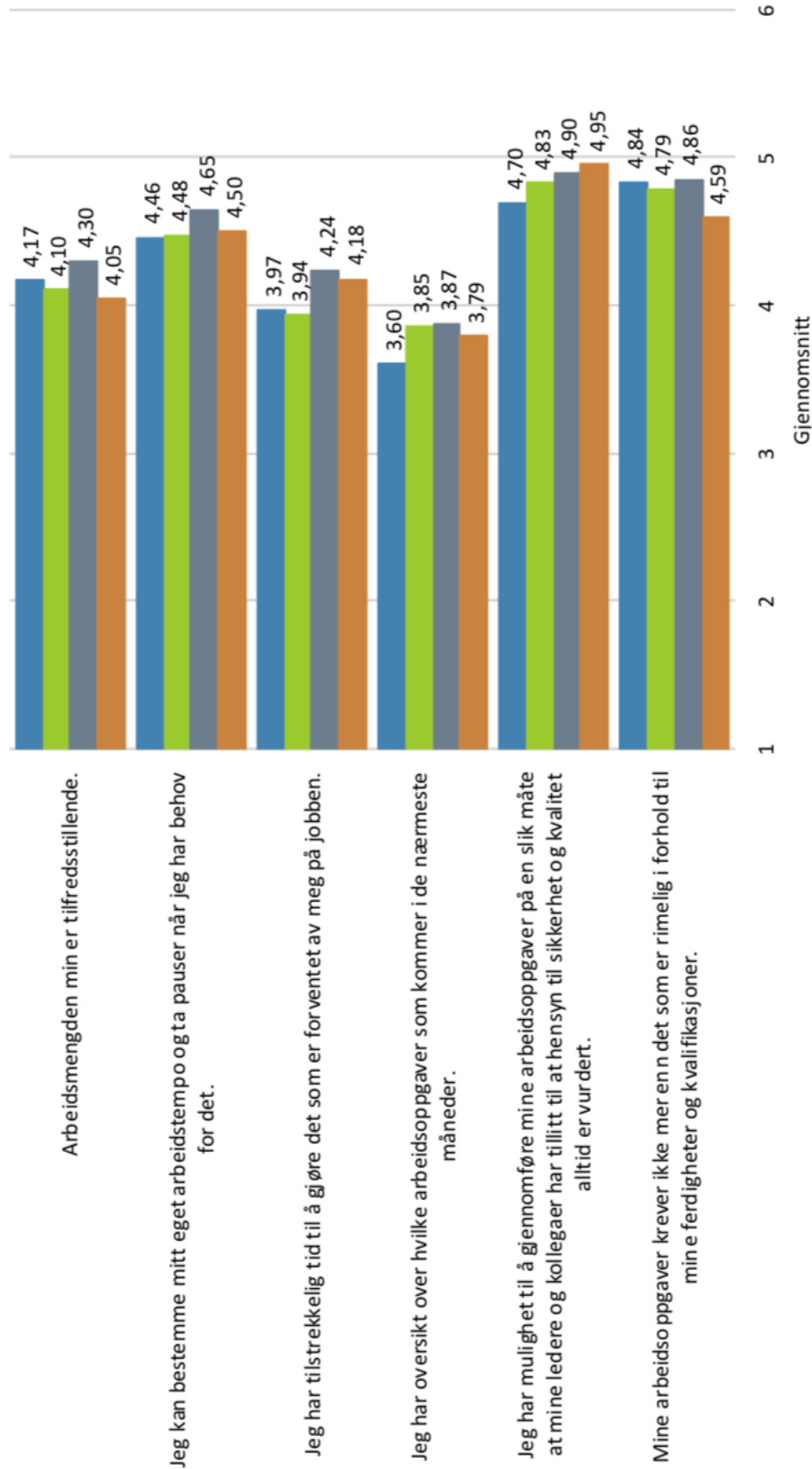
3. ARBEIDETS KARAKTER / JOBBINNHold

På en skala fra 1 til 6 hvor 1=Helt uenig og 6= Helt enig, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:



På en skala fra 1 til 6 hvor 1=Helt uenig og 6= Helt enig, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

4. KRAV TIL ARBEIDET



På en skala fra 1 til 6 hvor 1=Helt uenig og 6= Helt enig, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

5. ARBEIDSSITUASJON

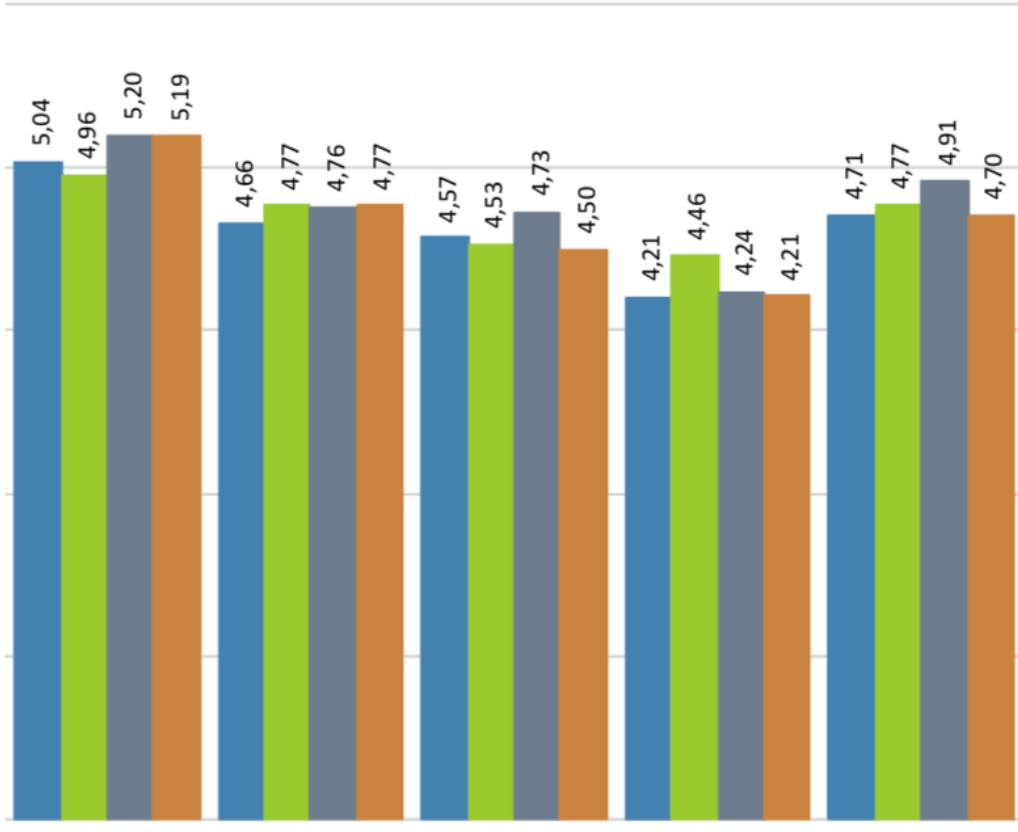
Jeg opplever stor grad av frihet og selvstendighet i henfor mitt ansvarsområde, uten for mye kontroll og detaljstyring.

Jeg kan påvirke beslutninger som er viktige for arbeid et mitt.

Jeg har valgmuligheter og innflytelse på min egen arbeidssituasjon.

Jeg har anledning til å utvikle meg faglig og/eller personlig.

Jeg får benytte mine ressurser og kreativitet når arbeidssituasjonen tilsier det, slik at jeg har mulighet til å finne nye løsninger og andre måter å håndtere utfordringer på.

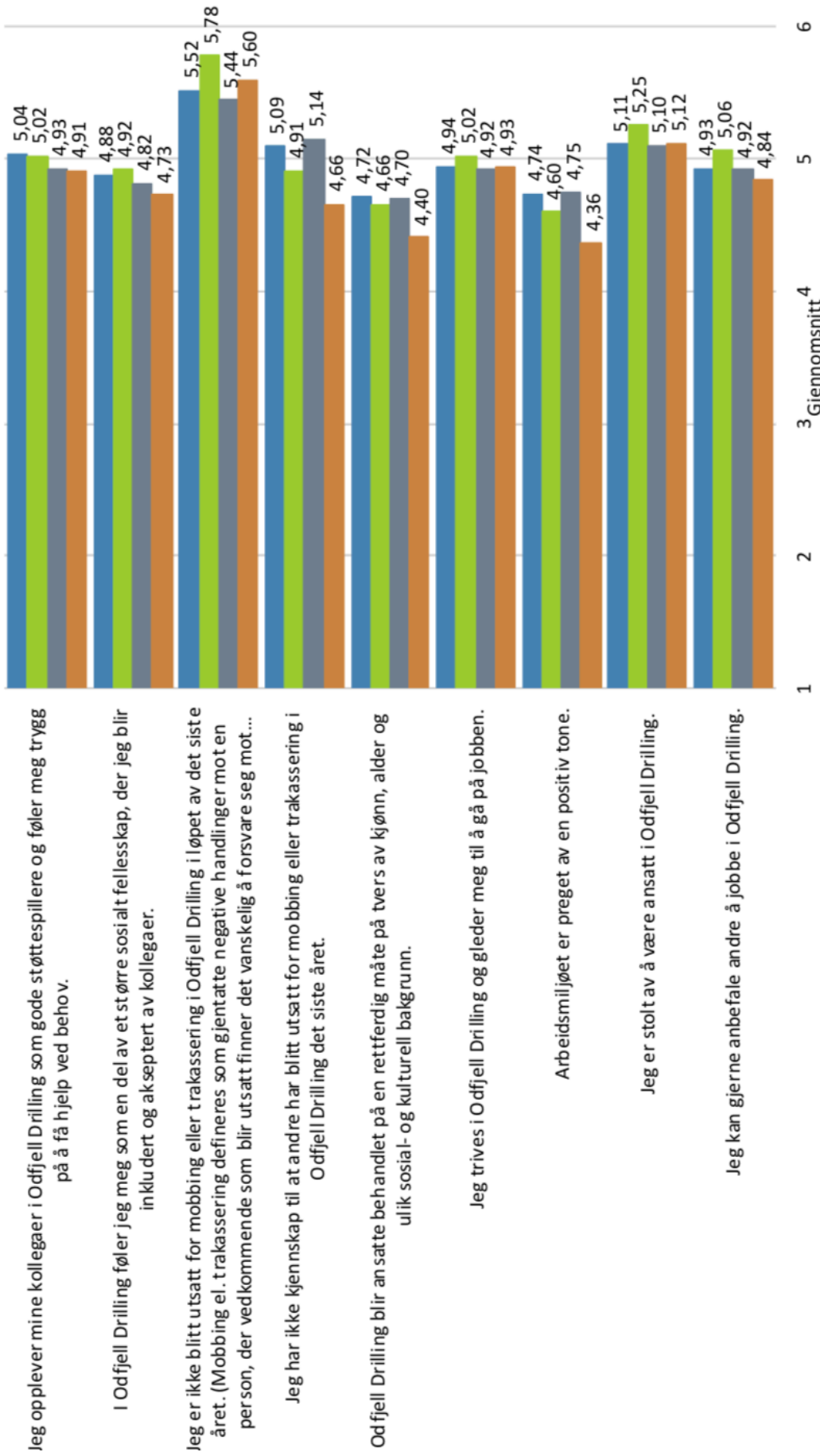


Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik
2018 Alle onshore Norge	324	4,64	1,29
2018 GBS HR 209188	48	4,70	1,15
2017 GBS HR 209188	71	4,77	1,03
2016 GBS HR 209188	44	4,67	1,22

7. TRIVSELOG PSYKOSOSIALE FORHOLD

På en skala fra 1 til 6 der 1 = Helt uenig og 6 = Helt enig, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

25.03.2019 20:52



Spørsmål	N	Gjennomsnitt ⁴	Standardavvik
2018 Alle onshore Norge Medarbeiderundersøkelse i Odfjell Drilling	324	5,00	1,20
2018 GBS HR 209188	48	5,02	1,09
2017 GBS HR 209188	71	4,97	1,11
2016 GBS HR 209188	44	4,84	1,26