

Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Hvordan HR-optimalisere for fremtiden?

En bachelor om hvordan skape et HR-system og hvilke elementer som bør være innenfor rekruttering, trening- og opplæring og kompetanseheving for en bærekraftig organisasjon.

Navn: Amanda Kongshavn Klepp

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Hvordan HR-optimalisere for fremtiden?

En bachelor om hvordan skape et HR-system og hvilke elementer som bør være innenfor rekruttering, trening- og opplæring og kompetanseheving for en bærekraftig organisasjon.

Bachelor oppgave:

Human Resource Management

Våren 2020

Forord

I denne oppgaven vil jeg begynne med å takke Hanne Buje Jensen som tok meg imot med åpne armer og inviterte meg til å delta i en svært kompleks case de jobbet med hos Fjordline innenfor HR-optimalisering. Videre vil jeg takke alle som tok seg tid til å delta i mine dybdeintervju og delte sin erfaring og kunnskap med meg. Vil også gi en stor takk min foreleser Stig Berge Matthiesen som hjalp meg mye i begynnelsen av oppgaven med gode innspill for å komme i gang med oppgaven og var svært støttende til min oppgave.

Dette har vært en svært lærerik prosess og har vært utrolig gøy å jobbe med. Da dette kanskje ikke er en helt vanlig bacheloroppgave føler jeg at jeg lært utrolig mye relevant informasjon og fått et godt innblikk i hvilke utfordringer og muligheter dagens og fremtidens HR står ovenfor i dag. Det har også vært utrolig gøy å få være med inn å jobbe med HR-ledelsen fra hele Skandinavia og se hvordan de jobber med aktuelle utfordringer i bedriften. Dette har gidd meg motivasjonen og inspirasjonen til å ønske å jobbe med HR etter endt utdanning.

I denne prosessen har jeg ikke bare utviklet meg mye faglig men også som person og virkelig åpnet øynene mine for muligheter både innenfor HR men også i livet. Har jobbet hardt med oppgaven til tross for jeg også har vært mye syk av kroniske sykdommer jeg har og vært mye innlagt på sykehus noe som har vært ekstra tungt da jeg skrev den alene, men ville absolutt gjort det igjen! Jeg mener å gå inn i en bedrift og jobbe med en aktuell sak er den aller beste måten å lære på og anbefaler alle andre studenter å gripe denne muligheten om de har mulighet.

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven skrives i tråd med Fjordline angående deres prosjekt om «HR-optimalisering». Fjordline har en hypotese om at deres nåværende program VEGA kan brukes i deres HR og mitt arbeid blir blant annet å finne ut hvilke eventuelle elementer som vil kunne brukes i VEGA og hvilke HR-elementer som er nødvendig i deres HR-system.

Da HR-system er svært omfattende måtte jeg begrense meg og etter svært mye undersøkelser og innsamling av informasjon om HR-system fant jeg mitt største interesse felt. I denne bacheloroppgaven har jeg derfor valgt å se nærmere på rekruttering, trening- og opplæring og kompetanseheving.

Allerede ved begynnelsen av oppgaven innså jeg at det var lite forskning på HR-optimalisering generelt. Det er derimot mer forskning på optimalisering på hvert felt. Vi begynner dermed oppgaven med å definere hva HR er, optimalisering, strategi og strategisk HR og hvorfor disse henger sammen. Vi kobler også på tidligere forskning på feltet vi fordyper oss i og andre relevante teorier.

Deretter samler vi inn data gjennom kvalitative studier hvor vi snakker med ulike personer med lang erfaring innenfor de ulike områdene. Vi foretar en rekke dybdeintervjuer og får masse gode innspill på hvilke elementer som må være innenfor et HR-system fra emnene vi fordyper oss i. Samtidig får vi masse informasjon om hvordan disse elementene er i forandring og hvordan de vil se ut i fremtiden.

Til slutt diskuterer vi hvordan og hva som kan være aktuelt for Fjordline å gjøre generelt innenfor VEGA men også med tanke på HR-arbeid innenfor valgte tema. Til slutt trekker vi en konklusjon om hva VEGA er egnet for innen for HR-optimalisering på de bestemte emnene og hvor andre programmer og system må overta for et bærekraftig HR-system og HR.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN AV OPPGAVEN.....	2
1.2 Begrensinger	2
2. TEORI.....	3
2.1 TIDLIGERE FORSKNING	3
2.2 Teori	8
3. METODE	15
3.1 STUDIEGUIDE	15
3.2 Validitet, reliabilitet og feilkilder	17
3.3 Utvalg	18
4.0 RESULTAT	19
4.1 SEKUNDÆR DATA	32
5.0 DISKUSJON.....	35
6.0 KONKLUSJON.....	43
7.0 REFERANSER.....	45
8.0 APPENDIX.....	43

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn av oppgaven

Denne bacheloroppgaven skrives i tråd med Fjordline angående deres prosjekt om «HR-optimalisering». De siste årene har Fjordline brukt et program de kaller VEGA (Microsoft business) som de tidligere har brukt i organisasjonen men ikke innenfor HR. Da Fjordline er et unikt selskap da de har ansatte på land, på sjø og operer i de skandinaviske landene lurer de nå på om de skal beholde VEGA, sjøprogrammet Adonis og om de skal utvikle et nytt lønssystem. Fjordline har dermed en hypotese om at VEGA kan brukes i deres HR og mitt arbeid blir blant annet å finne ut hvilke eventuelle elementer som vil kunne brukes i VEGA og hvilke HR-elementer som er nødvendig i deres HR-system.

De siste årene har Fjordline hatt flere ulike programmer og dette har ført til at de nå har flere programmer som ikke snakker sammen, det finnes derfor ulike typer informasjon etter hvilket program du åpner. Den ulike informasjonen har ført til at de ansatte ikke vet hvilket program de kan stole på. Et av målene deres med Vega er at dette skal være et

hovedprogram hvor all informasjon som legges inn skal spres automatisk til de andre programmene de bruker.

1.2 Begrensninger

Denne studien er spesifikt rettet mot Fjordline da det er en aktuell case som jobbes med dette semesteret og studien benyttes som innspill og et bidrag til deres oppdrag. Oppgaven skulle i utgangspunktet være avgrenset spesifikt til et HR-system for Fjordline, men på grunn av COVID-19 vil det være en kombinasjon av hva som bør være med i gode HR-system i 2020 samtidig som mer spesifikke elementer rettet mot Fjordline. Da et HR-system består av svært mange vil den rettes spesifikt innenfor ny forskning og studier innenfor rekruttering, trening- og opplæring og kompetanseheving til dette i HR-systemet. All teori, informasjon og kunnskap som innhentes til oppgaven er derfor avgrenset mot hvordan Fjordline bør bruke VEGA etter deres ønske men også innspill til hvilke HR-elementer de skal ha for å være konkurransedyktig på sikt.

1.3 Problemstilling

Vi ender derfor opp med de ulike men sammenknyttede problemstillingene «*på hvilken måte kan Fjordline ta i bruk VEGA som HR-system?*», «*hvilke*

elementer er viktig for et godt HR system innenfor rekruttering, trening og opplæring og kompetanseheving.?» og «på hvilke områder kan ikke VEGA brukes innenfor HR-elementer som er kritisk i forhold til Fjordlines strategi?»

2.0 Teori

2.1 Tidligere forskning

Det er relativt lite forskning spesifikt på HR optimalisering men vi velger å se på optimalisering innenfor de tre spesifikke områdene nevnt i begrensningen rekruttering, trening og opplæring.

Robotiserte prosessautomatisering, RPA, er en programvare som tolker programmer og data for så bearbeide transaksjoner, behandle data, utløse svar og kommunisere med andre digitale systemer helt automatisk. Dette gir HR-avdelingen muligheten til å fokusere på det viktige arbeidet. For eksempel i rekruttering kan RPA dobbeltsjekke at arbeidsmiljø loven følges. RPA kan også samle inn all ansattdokumentasjon (Sympa, 2019). De fleste rene AI-programmer idag er beregnet på rekrutterings- og ansettelsesprosesser. De gjør rekruttering raskere og bidrar til å sile ut kandidater. Et godt AI-program kan forutse når man skal begynne å ansette folk i en bestemt avdeling, for å

unngå å ha ubesatte stillinger i kritiske perioder (Sympa, 2019).

Kunstig intelligens og robotisering av repeterende oppgaver gir mer tid til mennesker slik som innlastning av informasjon, oppfølging og besvaring av spørsmål fra medarbeiderne. For at automatisering skal være lønnsomt må det dreie seg om store og repeterende oppgaver som onboardingprosesser, oppfølging og kompetanseutvikling – i tillegg til lønn og personaladministrasjon. Jo smidigere disse prosessene går, desto mer tid får HR å jobbe med de virkelig spennende oppgavene (Amnesto, 2019).

De fleste av oss går rundt 4-5 elektroniske enheter som er koblet på internett. Det er lite mangfold i rekruttering da de fleste rekrutteres fra HR, og de færreste har Software, marketing og andre faktorer. Dette gjør at folk tenker likt, handler likt og lite ny kunnskap og erfaring slipper til. Det handler om å skape kommunikasjonsarenaer hvor talenter opplever at de er komfortable og får tilbud som er tilpasset dem i doseringer som er overkommelig. (Leveraas, 2019).

For å unngå subjektive tolkninger og synspunkter før intervjuet er en trend

gjennom ulike programmer anonymisere personopplysninger i CV og søknad. Slik vil seleksjonen baseres på kvalifikasjoner, kompetanse og erfaringer (Austnes, 2018). Det finnes nå systemer som scanner internett basert på stillingsbeskrivelsene og serverer relevante kandidater på en brøkdel av tiden det ville tatt HR-avdelingen å finne dem (Amnesto, 2019). Ved hjelp av teknologi kan du sortere ut kandidater baser på krav, erfaring og kompetanse, slik at du slipper å gå gjennom hver eneste søknad. Kunstig intelligens lar systemet lære hvilken erfaring, ferdigheter og andre kvaliteter eksisterende medarbeidere har. Denne kunnskapen kan systemet bruke til å automatisk rangere, karaktersette og kartlegge hvilke av søkerne som er de sterkeste kandidatene (Lima, 2018).

Prediktive analyser tas i større bruk ved å la rekruttere identifisere de beste deltakere for en jobb basert på ulike parametere slik som lokasjon, tidligere erfaring, utdanning og nettverk.

Arbeidskulturen er det som binder et selskap sammen, derfor er fler og fler bedrifter opptatt av å rekruttere ansatte som passer til deres kjerne verdier, misjon og visjon. Det er også bevist at mangfold team presterer bedre derfor er dette blitt en viktig trend innenfor

rekruttering. Som nevnt i arbeidskulturen ønsker mennesker å jobbe i selskap de kan være stolt over, det er derfor viktig arbeidsgiver skaper et employer brand og lager en misjon og visjon som er klar. Dette er spesielt viktig da 75% av arbeidssøkere vurderer employer brand før de søker jobb (Wilson, 2020).

Innenfor opplæring og utvikling er det økning i individuell opplæring. Dette er fordi kunstig intelligens identifiserer individets behov og tilbyr individuelt opplæringsinnhold. Dette gir også muligheten til å levere kurs eller innhold med det spesifikke temaet individet sliter med å forstå. Videre ser vi at teknologi industrien vil få en ledende rolle i opplæring. Flere teknologi sektorer opplærer ferske avgangstudenter og plasserer de i profesjonelle roller og dette ser vi er en økende trend. (Gurchiek, 2020).

Teknologi har også vist seg å gi bedre opplæring enn webinaerer, forelesninger og online kurs. Online plattformer tilbyr ansatte individuell, spesifisert opplærings erfaring som engasjerer de ansatte i større grad. Både innenfor rekruttering og opplæring er såkalte soft skills som er svært viktig for et stadig endrende miljø. (Gurchiek, 2020). Soft skills er ferdigheter slik som

kommunikasjons evner,
språkferdigheter, evne til å lytte,
kognitiv eller emosjonell empati,
samarbeidsevner eller lederskapsevner
(Doyle, 2019).

Teknologien som foreslår nye bøker eller musikk kan like gjerne anvendes til å foreslå hvem som skal bli din neste medarbeider, eller hvem som skal etterfølge hun som akkurat fikk en forfremmelse. Slike systemer holder styr på medarbeidersamtale, oppfølging av mål, opplæringsplaner og den type ting. Når en medarbeider har tatt et kurs foreslår systemet neste kurs. Denne teknologien lar deg også beskrive grovt dine behov ved rekruttering og HR-systemet foreslår hva slags profil du bør lete etter. Basert på søknaden, funn på nett, kompetanseprofil og adferd i intervjuet lager systemet en profil av hver kandidat (Leveraas, 2016).

HR-analyser handler ikke bare om å måle innsats og resultater og automatisere rapporter. Det er når rapportene brukes til å løse problemer at virksomhetene kan tjene store penger på det. Tidligere har det vært fokus på prosesser som rekruttering, kurs og forfremmelser. Nå oppdager flere og flere at arbeidsstyrken kan bli mer effektiv viss de også måler innsatsen av

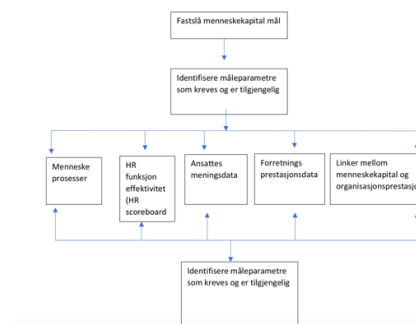
resultatene av disse prosessene. For eksempel hvor mange prosent av de ansatte yter høyt? Hvor mange prosent av de som kurses oppnår en form for forfremmelse? HR-analyser har to mål 1) automatisere rapporter som tar lang tid å gjøre manuelt for å frigjøre neste mål som er 2) identifisere problemer i virksomheten. Ved hjelp av HR-analyser kan man løse disse problemene. (Veimo, 2019).

Svært få bruker informasjon fra sluttsamtaler i utvikling av rekrutteringsprosessen, få involverer ansatte i utvikling av rekrutteringsprosessen, samtidig ser vi få gjennomfører jevnlig evaluering av de ulike elementene i rekrutteringsprosessen (HRNorge, 2020).

2.2 Teori

Vi begynner oppgaven med å se på ulike teorier. Først definerer vi ulike begreper for å få en bedre forståelse av hva HR-optimalisering innebærer. Human Resource Management er en kritisk faktor for virksomheters suksess og referer til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner. Betegnelsen strategisk Human Resource Management brukes

når HRM bidrar til å utvikle og realisere virksomhetens strategi. Her vurderer man hvordan HRM- praksisene kan bidra til å skape motivasjon og engasjement gjennom arbeidssystemer som gir virksomheten konkurransefordeler og muligheter for å nå virksomhetens mål. Med riktig organisering og strategisk bruk av ledere og medarbeidere i fellesskap kan man sette seg høyere mål og gjøre organisasjonen mer lønnsom, innovativ og attraktiv. For å klare dette må ledere og HR-ledere være i stand til å se andres perspektiv og gjennom dette bidra til å utvikle løsninger og ideer som er nyttig for andre. (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 29-30). Ikke endre bare for endrings skyld, men på grunn av behovene til bedriften. Alle forbedringsprogram og produktivitets system, må være i tråd med organisasjonens mål og rimelige prospekter (Østbø, Cattermole & Wetherill, 2016, s.10). For å optimalisere må vi også vite hva som skal optimaliseres, sette noen mål og deretter måle ut fra ulike parametere.



(Mikkelsen & Laudal, 2016, s.142)

Optimalisering defineres som handlingen for å skape den beste eller mest effektive bruken av en situasjon eller ressurs. Det defineres også som en teknikk for å finne et maksimum eller minimums verdi av en funksjon av flere variabler for et tema og temaets begrensninger for et systems analyse (dictionary, 2020).

Optimalisering er å bringe en prosess eller et system til et optimum under de betingelsene som er gitt. Optimalisering skjer gjerne ved at man konstruerer en modell av prosessen eller systemet, og så undersøker man videre gjennom en datamaskin hvordan modellen fungerer når man varierer ulike parametere (Grøn, 2018).

Strategier handler om å forholde seg til en usikker fremtid og om hvordan virksomheter kan handle og gjøre investeringer i dag for å realisere fremtidige posisjoneringer.

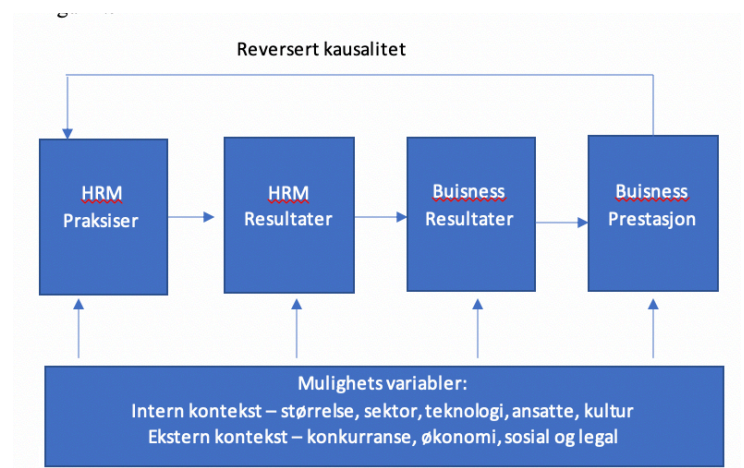
Virksomheter tilpasser seg ikke bare sine omgivelser, men kan også bidra til å velge og forme sine omgivelser gjennom sine strategiske valg og investeringer (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 144).

Strategi er de tiltakene en organisasjon iverksetter for å oppnå bedre prestasjoner. En god strategi nøytraliserer trusler og utnytter muligheter og samtidig kapitaliserer på egne styrker og unngår eller

kompenserer for svakheter (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 142). Vi ser dermed at optimalisering ikke kan skje uten en strategi og benytter dermed strategisk HRM når vi ser på elementer til HR-systemet.

Strategisk HRM handler om hvordan ansattes forhold kan håndteres på en slik måte at de bidrar optimalt til organisasjonens måloppnåelse (Armstrong, 2011, s. 48).

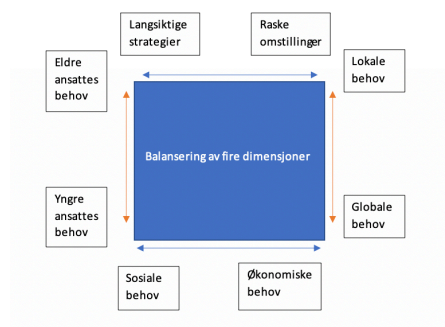
Det brukes for å utvikle og realisere virksomhetens strategi, mens optimalisering er prosessen eller systemet man konstruerer for å oppnå dette. Grunnen for at vi ser på strategisk HR fremfor vanlig HR, er at gjennom strategier kan man velge og forme sine omgivelser gjennom sine strategiske valg og investeringer.



(Armstrong, 2011, s. 89).

Figur 1.5 forklarer at for kvalitet og gode resultater, er det nødvendig er at om en

organisasjon skal sikre balansere mellom ulike krav eller dimensjoner internt og eksternt. Dette er nødvendig for en virksomhet som må mestre raske omstillinger og følge en langsiktig strategi. Virksomheter påvirkes av et stadig mer globalisert økonomisk system, demografiske endringer, informasjonsteknologi, strengere krav til en bærekraftig ressursforvaltning og økende søkelys på selvrealisering og positiv psykologi (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 45-46). HR-systemet må dermed ta stilling til disse endringene



(Mikkelsen & Laudal, 2016, s.45)

De følgende aspekter påvirker indre HR policy og praksis er størrelsen på organisasjonen, alder og modningen til organisasjonen, deres teknologi eller kjerneaktiviteter, hva slags type mennesker som er ansatt, finansielle omstendigheter og organisasjonens kultur (Armstrong, 2011, s. 21). Alle teorier om HRM sin påvirkning på organisasjonens prestasjon har tre forutsetninger 1) HR praksiser gir muligheten til å tiltrekke og beholde

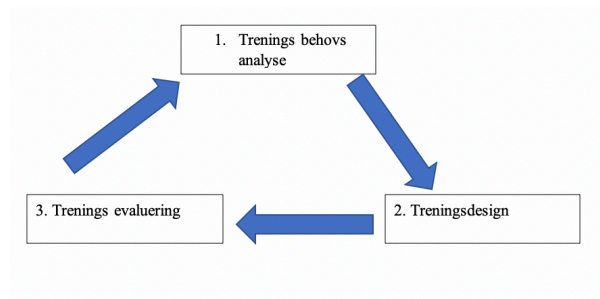
dyktige og engasjerte mennesker som er tilpasset deres behov og har en direkte påvirkning på ansattes karakteristikk slik som engasjement, høyt presterende adferd og samarbeid 2) vil kunne bevise at ansatte som har disse karakteristikk vil øke organisasjonens prestasjon i produktivitet, kvalitet og kundetilfredshet 3) viss slike aspekter av organisasjonens prestasjon forbedrer seg vil organisasjonens prestasjon målinger slik som salg, profitt, markedsandel og markedsverdi også forbedre seg (Armstrong, 2011, s. 86)

Rekruttering er ulike aktiviteter for å tiltrekke kandidater til en organisasjon, og seleksjonen av mennesker for å fylle stillinger. Seleksjon er å dykke gjennom havet av søknader og ta beslutning om deres egnethet (Bloisi, 2007, 107).

Mulighet	Vurdering
Omstrukturere arbeidsstyrken	Kan aktivitetene og ansvaret til m arbeidere endres eller redefineres stillingen?
Tilleggs eller ny teknologi	Er det mulighet for at tilleggs eller teknologi kan overta stillingen fra ansette nye folk?
Outsourcing	Er det verd å outsource eller gi ti
Arbeidstid	Kan arbeidet bli mer fleksibel, la begynne tidligere/ senere, kan de overtid?

(Bloisi, 2007).

Opplæring gir kun nytte dersom det er basert på en behovs analyse og designet på en måte som sikrer at behov møtes. Et opplæringsbehovsanalyse er det viktigste steget for å utvikle et opplæringsprogram.. Oppgave analyser fastslår hvilke ferdigheter som trengs for å utføre en oppgave og en personanalyse identifiserer hvem som trenger opplæring og hva slags opplæring (Arnold & et al., 2016, s. 345-350).



(Arnold & et al., 2016, s. 347)

I praksis er det lett å omtale trenings- og utviklingstiltak som kompetanseutvikling, men kompetanse omfatter individuelle egenskaper, som er både mer stabile (evnekomponenten) og mer dynamiske (kunnskaper, ferdigheter og holdninger), gir dette føringer for organisasjoners arbeid med kompetanseutvikling. Vi bør derfor se rekruttering i sammenheng med trenings- og utviklingstiltak. Da bedrifters omdømme og attraktivitet gir føringer for omfang og kvalitet på søkermassen vil attraktive arbeidsgivere

ha flere kvalifiserte søkere å velge fra
(Kuvaas & Dysvik, 2017, s. 91).

3.0 Metode

3.1 Studieguiden

Kvalitative data kan beskrives som analyse av 1) eksisterende tekstmateriale eller 2) en tekst som vokser frem av egen datainnsamling. Poenget med kvalitative metoder er å se bredden av de holdninger og følelser som knyttes til et fenomen eller subjekt. Hensikten er å skaffe en dypere forståelse av hvordan man nå og i fremtiden skal drive rekruttering, opplæring og organisasjonslæring. (Askheim & Grenness, 2008, s.142-187).

I denne oppgaven har vi derfor valgt å benytte oss av dybdeintervju med mennesker som jobber innenfor ulike bransjer men har en lang erfaring innenfor rekruttering og opplæring. De fleste er spesialisert på ett av de to feltene. Grunnen for vi velger dybdeintervju er fordi vi får stor grad av individuell informasjon uten gruppepåvirkning, men igjen tar det også svært mye tid å samle inn informasjon fra hver person. Vi benytter et kvalitativt undersøkelsesdesign da vi ønsker å få en dypere forståelse av hva et godt HR-system i 2020 og for fremtiden.

Kvalitative intervjuer gir innsikt i

respondentens meninger, opplevelser, følelser, synspunkter, holdninger, tanker og erfaringer rundt ulike temaer. Vi benytter også dybdeintervju da vi ønsker å få innblikk i respondentens personlige erfaring og kunnskap (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Vi samler inn informasjon fra ulike kilder for å så identifisere og plukke ut hvilke elementer som er viktig innenfor et HR-system og spesielt med tanke på Fjordlines problemstilling.

Vi ønsker å spørre om intervjuobjektets erfaring vedrørende en spesiell sak og bruker derfor et semi-strukturert intervju hos FUEL der en har notert enkelte punkter en ønsker svar på (Dahl, 2019). Det er også samlet inn noe sekundærdata gjennom et elektronisk seminar som er filmet og lagt ut dette markeres lengre nede som sekundærdata. Ellers bruker vi strukturerte spørsmål hos de andre for å få mest mulig sammenlignbare svar hos de andre.

3.2 Validitet, reliabilitet og feilkilder

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 135).

Feilkilder kan skyldes intervjueren, egenskaper ved respondenten, dominerende normer eller verdier og vil ofte bestemme hva slags svar vi gir på ulike type spørsmål. Det kan skyldes at spørsmålene er dårlig formulert, ber respondent huske tilbake eller at vi ber de mene noe om noe de ikke har noen mening om (Grenness, 2013. s. 168). På samme måte som ved spørreundersøkelse kan dybdeintervjuene innhold målefeil. Dette er feil som er knyttet til interaksjonen mellom intervjueren og respondenten. Det kan være at respondenten a) ikke forstår spørsmålet b) ikke ønsker å svare oppriktig eller c) at respondenten er usikker på hva han mener. Fra intervjuers side kan intervjuer mistolke verbal respons eller registrere respons feil. Det kan også være intervjusituasjonen som påvirker slik som a) uheldig tidspunkt påvirker svargivningen b) omgivelsene påvirker svargivningen c) samspillet mellom intervjuer og respondent påvirker svargivningen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 184). Sekundærdata kan inneholde samme feil som primærdata. Utvalgsfeil, feil som gjør dataene, feil som gjør at dataene blir reformulert, feil som reduserer reliabiliteten i dataene kunnskap

(Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 69).

3.3 Utvalg

I denne oppgaven valgte jeg å kontakte selskap som var spesialisert innenfor temaet jeg skriver om. Det første intervjuet ble foretatt med HR-rådgiver i BKK for å skape en grunnforståelse av hvilke elementer som bør være med i et HR-system. Istedenfor å kontakte bare HR-selskap kontaktet jeg også selskap slik som Advanz som er spesialisert innenfor rekruttering da jeg tenkte at ingen vet mer om rekruttering enn ett rekruttering selskap. Etter jeg hadde besøkt Advanz i Klampenborg dro jeg og besøkte lederen i FUEL som er ekspert på kompetanseheving og opplæring. FUEL var det perfekte selskapet da de også følger strategisk HR og hadde mye kunnskap innenfor dette. Da jeg returnerte tilbake til Bergen, stengte de grensene og bedriftene jeg skulle intervju i Oslo stengte. Jeg måtte derfor tenke nytt og valgte derfor finne noen jeg kunne intervju i Bergen, samtidig var jeg blitt mer og mer interessert i kunstig intelligens som hjelpemiddel til rekruttering og kompetanseheving. Derfor fikk jeg kontakt med 2 kvinner med mye kunnskap om akkurat dette.

4.0 Resultat

Intervju med Rikke Pihl fra Advanz et rekrutteringsbyrå i Klampenborg forteller oss at de store bedriftene i Danmark slik som Legoland nå går inn i universitetene og høyskolene i områdene Aalborg og henter ut studenter allerede på tredje året av deres master, på denne måten vil de sikre seg de beste studentene samtidig som studentene har 2 års arbeidserfaring da de begynner å arbeide hos dem. Rikke forteller at de ser at menn villig å flytte på seg dersom jobben er spennende nok eller lønnen er bra nok, men kvinner er ikke villig til dette, må flytte IT-avdelinger inn til byene.

Videre forteller Rikke at en økende, men lite brukt trend i rekruttering er bruk av video i rekrutteringsmetoden. Her får man de ansatte til å demonstrere noen av arbeidsoppgavene og får den lederen den ansatte skal ha til å snakke til kamera, på denne måten vil personer lettere forstå hva jobben faktisk innebærer og samtidig få en følelse om dette er et arbeidsmiljø og mennesker de vil passe å jobbe sammen med. Rikke forteller videre ved bruk av video og illustrasjon kan man også uttrykke hva organisasjonen står for og på denne måten også bygge en identitet. Ved å bruke denne typen for rekruttering skiller

man seg også ut blant de tusen andre søknadene som ligger ute. På denne måten kan man også spesifisere rekrutteringen mot målgruppen man ønsker å referere til. Samtidig koster det nesten ingenting å skape slike rekrutteringsvideoer.

Når det gjelder å finne en teamleder må man se hva man ønsker på må man spørre allerede i rekrutteringstesten hva de ønsker å oppnå i jobben på kort og langsikt. Når man senere skal velge en leder må man se på hvem som har gitt uttrykk for de vil være leder. Det er utrolig viktig at man velger en leder som faktisk har lyst og som har ønske for å utvikle seg. Rikke forteller videre for å få viktig data fra medarbeidere bør de intervjuer mangler og feil med bedriften hos flexcrew allerede etter en måned som ansatt og disse tiltakene må følges opp. Etter en måned mister ansatte ofte evnen til eller begynner å ignorere feil og mangler.

Hilde Lægreid Loodtz ansatt som HR-rådgiver hos BKK forteller at for å få best mulig HR data er man nødt å få personellet inn i HR systemet. Videre forteller hun at det er viktig å få all informasjon om medarbeidere inn i systemet. Alt fra de nyansattes og kommer med CV og alle

personopplysninger, hvor gammel, erfaring og utdannelse. Både utdannelse og erfaring henger sammen med lønn, og formal- og real kompetanse henger sammen med lønn. Et godt HR system skal ha all informasjon fra medarbeidere kommer til de forlater organisasjonen. Videre må man evaluere hvem som skal ha tilgang og administrere systemet, hvem som skal ha administrasjonsfunksjon, og deretter hekte på brukerne. Spørsmålet er derfor hvem skal bruke dette systemet og legge inn data. Man må se på utdanningspermisjon da dette er kompetanse heving av de i bedriften, hvilken kompetanse som faktisk finnes i bedriften. Det er viktig med kompetansehevingstiltak, som kan gi utdanningspermisjon. Disse utdanningspermisjonene må også ses på om de skal kompenseres mot og om de skal tilbakebetale om de bryter avtaler. Man må også registrere medarbeider samtaler, og det er viktig at alt logges.

Videre er det viktig å ha datasystem med god funksjonalitet som gir gode rapporter. Hun forteller at enkel rapport uthenting er helt kritisk for et god HR system da man ofte trenger korrekt informasjon raskt ved raske beslutninger og for langsiktig planlegging. Arbeidsgiver trenger for eksempel å vite

aldersmassen i organisasjonen. De må vite om det er fler eldre enn yngre. Går mange av om 10 år og hvordan tette dette hullet? Er det fler menn enn kvinner? Slike opplysninger er viktig for å gjøre noe med ulikhetene i organisasjonen blant annet gjennom rekruttering. Samtidig må de også vite om utdanningsnivået i organisasjonen, er det et stort gap? Det er spesielt viktig vite noe om utdanningsnivå innenfor de områdene man må satse på.

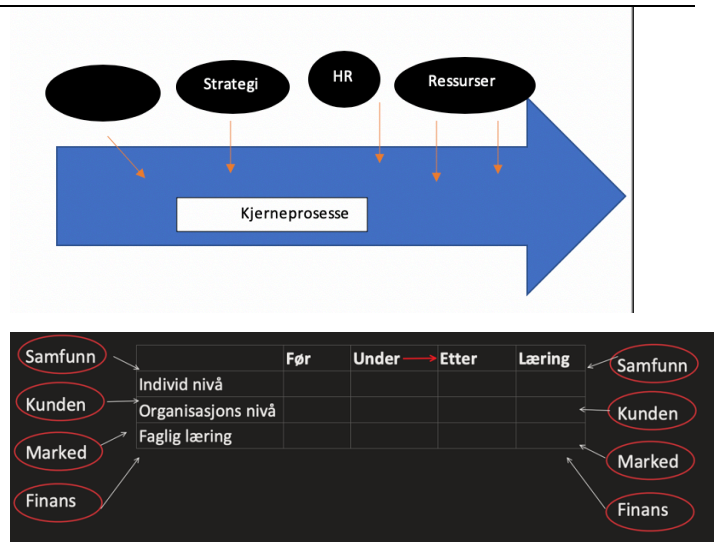
Gode rapporter er styringsverktøy de kan ta valg der og da, eller på nåtid. Det er ekstremt viktig å ha gode rapporter som rapporterer på nåtid. Man må vite hvordan overtid ser ut akkurat nå, og ikke få rapporter på det to uker senere. Samtidig forteller det om ting som hvor høyt lønnsnivå er slik at man enklere kan finne ut hvilke grep de kan ta der og da.

Hun forteller videre at det er også viktig å ha medarbeiderundersøkelser hvor medarbeidere svarer på hvordan de opplever leder og leder får svar på dette. Får støtte om behov til dette, tiltak rundt leder, forventning til leder og hvordan bli bedre i ulike tiltak.

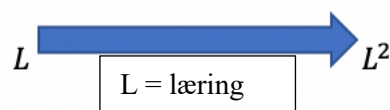
Vi snakker med Allan Ahrensberg en av eiere og oppfinnere av FUEL prosessen. Allan anbefaler å bruke kulturen i

organisasjonen for å danne basisen i spørsmål i tilfredsanalyser og deretter utvikle strategiske tiltak på gap. Dette er viktig da sykefravær ofte henger tett opp sammen med medarbeider tilfredshet og er den viktigste indikatoren på at noe er feil. Derfor er det viktig å måle turnover hvert år, spesielt talenters turnover. Det er også viktig å kartlegge hvorfor de som har fått lederutvikling forlater bedriften da dette ofte er svært dyrt for bedriften å utvikle og er en stor kostnad å miste. Ledere og mellomledere må derfor finne ut årsaker for sykefravær og turnover.

Ene siden av HR er administrasjon, lønn, osv. Den andre HR kalles HR-skyen. Dette er hva HR tror er strategisk for organisasjonen, dette kan være f.eks. studier fra HR, HR opplæring, osv. Denne teorien som er brukt av FUEL prosessen forteller oss at det er svært viktig at alle HR-tiltak som iverksettes er nødt å være i tråd med strategien og ikke være noe som virker bra eller iverksettes fordi det har funket for andre. Hos alle HR-tiltak og strategier er det nødt å være en behovsanalyse, deretter må man se hvordan tiltaket skal dekke dette behovet og deretter lage en implementeringsplan for både før tiltak, under og etter tiltaket for å sørge at det implementeres og at kompetansen forblir i organisasjonen.

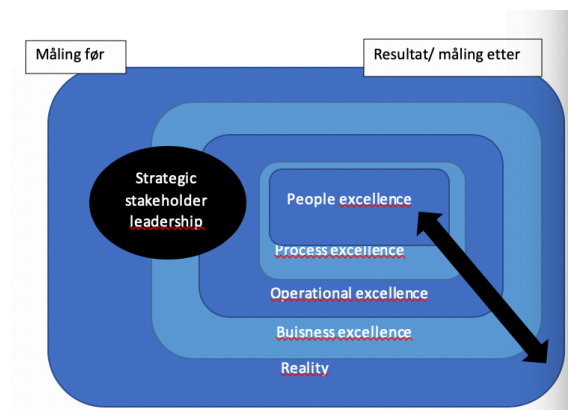


Når man ikke berøres av det man skal lære finnes det ingen læring sted. Istedenfor blir man kurset og deltar i etterutdanning. Dette er en av de vesentligste grunnene for at 80% læringsinvesteringene går tapt. Dersom ingen etterspør å ta ansvar eller gjøre en innsats til å lære er det ingen som gjør det heller. Medarbeiderne må også ha en opplevelse at de har innflytelse på det de skal lære, vite hva du skal bruke det du har lært til eller hvordan du utvikler deg som menneske. Uten dette vil ikke mennesker ha motivasjon til å oppta ny læring. Mange mennesker har også uanvendt ressurser de ikke benyttes da de ikke etterspørres.



Kompetanse er ikke det samme som kapasitet. Man må bruke det de har lært i

opplæringen i jobben ellers ingen nytte. Dette får man til med å være forberedt på implementeringen av opplæringen som skal være etter opplæring allerede før opplæringen finner sted. 80% av det som blir lært i dag under tiltak og opplæringsprogram blir ikke brukt i dag. Samtidig er det ofte lite argumentasjoner på hvorfor bedrifter har utdanningsinstitusjoner, og ofte vet de heller ikke hvilke skoler og utdannelser de finansierer for medarbeidere. For å utvikle ny kapasitet trenger man strategisk utvikling. Et annet problem i dag er at HR policy i dag ofte har fokus på HR istedenfor bedriften. Allan forteller oss at under 20% synes at HR leverer strategisk.



Videre forteller Allan at mål på HR effektivitet bør måle ineffektivitet. For eksempel om programmene de kjøper er koblet til bedriftens kjerneprosess. HR tiltak skal altså være i tråd med misjonen og for å få dette til må det være en strategisk kobling med medarbeiderne. Han sier dette må man få til allerede i

rekrutteringen, deretter med personalutvikling hvor man utvikler kapasiteten og følger opp, og med å ta vare på medarbeiderne.

Vi intervjuer den Equinors eneste kvinnelige toppleder, Peggy Krantz-Underland, som har lang erfaring med mangfold og inkluderingsarbeid noe Fjordline ønsker å øke i større grad. Hun forteller at i Equinor noe de kaller kompetansesenter. Innenfor ett kompetansesenter kan de enkelt bytte personell istedenfor å rekruttere nye personer. Om de har behov for kompetanse et annet sted kan de identifisere en person og utvikle denne personen med å flytte han. Dette er mye mer fleksibelt og raskere. Peggy forteller at spesielt nå i korona tider har de innsett hvor kritisk fleksible systemer er da ting kan endre seg raskt. I korona har de hatt behov for annen type kompetanse og kompetansesentre har gjort det enkelt å få denne kompetansen raskt.

Peggy forteller det er viktig å bruke LinkedIn for å dele ting som gjør folk interessert i selskapet. Equinor promoterer hvordan de jobber med ny teknologi og legger ut ting som gjør at de profilene du ønsker synes nettsiden er spennende. Det er viktig å profilere seg på de tema unge synes er interessant, ny

innovasjon, mulighet til å jobbe med spennende ting, ny energi osv. Unge har lyst å jobbe i mer klimarettede bedrifter og de vil ikke jobbe med olje og gass. Ellers er de opptatt av en trygg og god arbeidsplass hvor det er mulighet å utvikle seg gjennom flere år. Hun forteller en av grunnene Equinor er svært ettertraktet er fordi de har kontorer i mange land, og arbeiderne har derfor hele tiden muligheten til nye og spennende ting der de er. Videre forteller hun at det er viktig å fremstå som en bedrift med høyt sosialt ansvar da det blir viktigere og viktigere å ta vare på arbeiderne.

God kommunikasjon i organisasjonen oppnås ved å ha ledere som snakker mye med og er nær medarbeiderne.

Mangfold er viktig fordi forsknings viser team med mye mangfold tar bedre beslutninger, har høyere prestasjon og tjener 25% mer for bedriftene sine. Når man har folk med ulike bakgrunn, utdanning, kjønn, alder og nasjonalitet får man mye bredere diskusjon, flere argumenter og mer ideer om hvordan man kan gjøre jobben bedre. For å få mer mangfold i bedriften må dette prioriteres fra øverste nivå. I Equinor har konsernsjef et mål om en 50/50 deling, deretter måles alle nivå basert på 1)

kjønn 2) bakgrunn og 3) nasjonalitet, og de må skåre så og så høyt på minst to av de for å nå mål på et diversert team. Jo flere kvinner det er i ledergruppen, vil igjen føre til flere kvinner i neste gruppe da kvinner oftest ansetter kvinner, og menn ansetter menn. Jo mer mangfold du kan vise som bedrift jo mer interessant blir du. For å tiltrekke gode kvinner må du vise at kvinner får en sjanse og en mulighet, og tas alvorlig i bedriften.

Camilla Frydenbø ansatt som chief marketing officer hos Nurofy forteller at maskin lære er god bruk av data, mens kunstig intelligens har kognitiv læring Kunstig intelligens som ansetter har vist seg å ansette fler kvinner enn menn, da kvinner ofte scorer bedre på sosial intelligens. Videre forteller hun at gjennom kunstig intelligens får man bedre mangfold ved at kunstig intelligens ikke er basert på fordommer eller subjektive oppfatninger. Derfor vil bruken av kunstig intelligens være bra for å få et bedre mangfold i en organisasjon og samtidig få inn fler kvinner. Camilla forteller også at kunstig intelligens er bra ved ansettelse da det ikke tillater fordommer og stereotypi og må rekruttere basert på kandidaten som er best egnet på stillingen.

Veslemøy Selvik har 12 års erfaring fra manpower og holdt en rekke kurs innenfor karriere endring. Veslemøy forteller det finnes mange ulike måter å rekruttere på. Tidligere jobbet hun hos Manpower hvor man bemanner, mens nå jobber hun hos Garuda hvor de driver rekruttering. Hun forteller hos Manpower hvor hun tidligere jobbet registrerte arbeidssøkere seg med en godt utfylt CV for å i det hele tatt få muligheten. Hun forteller at ikke mange bedrifter i dag bruker telefonintervju, men dette gir allerede ett godt første inntrykk og gir en oppfatning av personen før man i det hele tatt avtaler noe intervju og er derfor tidsbesparende. Videre forteller hun at den største feilen bedrifter i dag er å ikke gjøre en god nok screening. Det er viktig å raskest mulig kartlegge erfaring og hva menneskene egentlig vil jobbe med. Veslemøy forteller at ved rett kompetanse til rett tid kan CV-en se ut som den vil. Hun påpeker derfor at det med å skape nettverk og relasjoner til bedriften er nå mye viktigere enn tidligere.

Veslemøy forteller at man kan bruke kunstig intelligens til å sortere søkere ut fra 1) erfaring og 2) utdanning. Hun er kritisk til hva robotisering kan gjøre med en søknad utenom å fortelle enkle ting slik som hvem som har en bachelor eller

ikke. Hun forteller videre kunstig intelligens og maskinlære er godt egnet til systemer hvor du må sertifisere sertifikater og rett kompetanse, her vil de som ikke har dette heller ikke vurderes. Hun anbefaler dette der du har mange søkere og søker helt konkrete ting. Videre forteller hun at kunstig intelligens i dag har komt så langt at de kan utvikles videre til å vurdere hvem som skal vurderes gjennom søknader. Veslemøy forteller videre at i dag gjør mange feilen med å lese en CV å se på hvor du har erfaring fra og hvilken grad av utdannelse du har. Det færre ser på er hvem du er som person og om du kan nytte deg av dine egnede egenskaper som person til å gjøre jobben. Et eksempel er om en person har rette egenskaper til å klare å stå i en tøff rettsak.

Veslemøy forteller det blir stadig viktigere hvordan vi profilerer oss på sosiale medier. I dag er det en jakt på de gode talentene, og disse stiller høyere krav enn andre generasjoner. Den yngre generasjonen har mulighet til å stille mer krav da de har mer kunnskap, de følger med på hva som skjer hele tiden. Samtidig krever de mer kurs, muligheter til å sendes på kurs, studere vedsiden av jobben, de er svært opptatt av å ikke falle av. Personlig utvikling har vist seg å

være viktigere enn lønn, og folk er villig til å gå ned i lønn for dette om de vet en bedrift gir de gode kurs eller goder som mulighet til å ta en master. De ønsker også større fleksibilitet og tillit, man ser derfor organisasjoner går mer vekk fra kontroll og tiltak slik som å stemple inn.

Veslemøy forteller det er viktig med et stort mangfold. Vi som rekrutterer må trekke inn alternativ kandidater. For å bli en attraktiv arbeidstaker og for å tiltrekke mangfold er det viktig å være organisasjon som ser medarbeidere, føler de blir satset på og får krevende nok arbeidsoppgaver. Folk slutter på grunn av arbeidsoppgaver som går i ring. Ellers er det viktig å satse på gode ledere som forstår at ledelse er et fag, og ikke rekruttere ledere på bakgrunn av utdannelse. Man trenger en leder som ser medarbeiderne.

4.1 Sekundærdata

For å dra nytte av mulighetene som kommer med kunstig intelligens, må HR starte med å i større grad utnytte potensialet til menneskene som er i organisasjonen i dag. Det HR bør være opptatt av i dag er å forstå og finne ut av hvordan man til fulle kan utnytte talentet og potensialet til folk som allerede er i organisasjonen. HR må spørre seg om hvordan man kan bygge en arbeidsstyrke

med de riktige ferdighetene og holdningene som trengs for å kunne konkurrere med morgendagens high-tech-tilværelse (Veimo, 2020). Man må derfor ta utgangspunkt i bedriftens strategiske mål og tenke på hvilke HR-prosesser som kan være med å bidra til at man når disse. Dette er de prosessene som det er viktig at HR undersøker analytisk (Alsvik, 2019).

«Om vi solgte Iphoner på samme måte som vi selger jobber, hadde vi ikke solgt veldig mange jobber».

-Kate Aunaas Ingram

Kate Aunaas Ingram ansatt som vise president, employer branding, rekruttering og talent management i Orkla ASA forteller i et foredrag om hvorfor employer branding er ekstremt viktig for alle. Viss du ikke knekker den den yngres generasjonens koder, vil organisasjonen din ikke være tilgjengelig om noen år. Du må jobbe ekstremt hardt for å få folk til å ønske å jobbe hos deg og ønske å bli værende hos deg. Employer branding handler om å skape en emosjonell forbindelse og emosjonell tiltrekkes til selskapet, som også gjør at medarbeideren ønsker å bli i selskapet. Se på selskapet som en person hvilken personlighet og egenskaper har de som

skiller seg ut. Det hjelper ikke lengre å bare ha en stor brand alene slik som Coca cola eller Legoland, men medarbeidere føler de må få noe igjen for å arbeide i bedriften. En stor grunn for medarbeidere i dag taper potensielle arbeidstakere er fordi de ikke vet nok om organisasjonen, selv om de vet hvem bedriften er. Det er viktig at mennesker har en mening om deg ellers glemmes du bare blandt alle andre bedrifter. Viktig å kartlegge hva andre personer både internt fra alle avdelinger og aldre, men også eksternt mener om selskapet. Global arbeidsstyrke de kommende årene består av 75% generasjon X som krever å bli inspirert av kulturen og arbeidsstyrken. Vi må selge jobber akkurat på samme måte som vi selger en jobb. (Ingram, 2020).

Et nyere fenomen er også såkalt puls surveys, istedenfor å benytte ineffektive medarbeider-undersøkelser en gang i året, hvor organisasjonen får umiddelbare svar om relevante spørsmål fra medarbeidere slik at man umiddelbart kan ta tak i problemene. Spørsmålene lar leder tilrettelegge for tiltak for personer som trenger å justere på egen oppførsel og tilrettelegge oppgaver som forbedrer miljøet. (Lian, 2020).

En økende trend er å fange opp return on

investment på hvert opplærings initiativ. Dette er fordi du trenger avkastning på hver krone du bruker op opplørings tiltak. Ved å bruke data analyse redskaper for å fange opp ROI på opplærings tiltakene kan du planlegge strategisk for å få mest mulig igjen på tiltakene. Det er derfor viktig dette tas med i rapporterings prosessen. (Bleich, 2020). En viktig trend som er økende er mikrolæring som gir ansatte den informasjonen de trenger akkurat når og hvor de trenger den. Mikrolæring varer oftest mellom 2-3 minutter og kan ofte ses på mobilen. Fordelen med mikrolæring er at det er bygget på individets faktiske lærings syklus, innhold glemmes ikke etter opplæring da de alltid har tilgang på dem, og miikrolæring benyttes når medarbeider faktisk trenger det så de er mye mer fokusert. Mikrolæring er også mer effektivt da det er 17% mer kunnskapsoverføring når opplæring deles opp, samtidig krever det mindre opplæringsmateriale. Mikroopplæring er også effektivt da det tar 300% mindre tid og koster 50% mindre å produsere enn tradisjonell opplæring (Bleich, 2020).

5.0 *Diskusjon*

Det er økende konkurranse blant de beste medarbeiderne på lang sikt. Flere av de store selskapene i Danmark skaper

kontorer nærmere de store byene i Danmark for å sikre seg de beste medarbeiderne, dette må Fjordline ta i betraktning på sikt i deres HR-system hvordan de skal klare å tiltrekke og utvikle medarbeidere på sikt slik at de er konkurransedyktige. Gjennom å benytte VEGA som sertifiserings program kan Fjordline holde oversikt over hvilke utdannelsesnivå det finnes i bedriften, hva slags utdanning de skal redusere og har behov for og dermed lage langsiktige strategier for å fylle gapene på kompetansebehov i bedriften. VEGA må også benyttes til å se hvilken opplæring som finnes i bedriften, hvor mange som har tatt denne opplæringen og dermed ha en oversikt utviklingen blant medarbeidere i bedriften. Dette kan også være effektivt på tanke med å velge ut ledere dert skal rapporteres til i flexteam da medarbeidere i flexteam ikke har en spesifikk person å rapportere til og dermed mister Fjordline viktig bottom-up informasjon om feil og mangler i bedriften. Informasjon om opplæring, kurs og annen kompetanse informasjon kan sendes videre til Adonis hvor sertifikater allerede ligger inne. VEGA har også mulighet for å sende ut varsler til både HR og medarbeidere om når sertifikater skal fornyes og dette kan dermed automatiseres og dermed følges opp i

god tid før sertifisering må fornyes.

Vi ser dermed at teknologi og medarbeidere med teknologi kunnskap spesielt i høyere stillinger er kritisk at må opplæres og kunne dagens teknologi for å henge med i dagens samfunn. Både FUEL og teori forklarer oss at webinaer er utgått system og at vi trenger mer effektive og mer planlagt opplæring.

Vi ser feil ved at Fjordline implementerer nye program uten å sørge for at de følges opp bland medarbeidere blandt annet har ikke HR har ikke nok kompetanse innenfor VEGA og må finne ut hvordan de skal bruke programmet etter innkjøp av det. Dette kan forhindres i fremtiden ved bruk av FUEL prosessen. Samtidig har de også implementert programmer tidligere blandt de ansatte som ikke alle har lært å bruke enda. Samtidig ser vi at Fjordline må bearbeide og utrette tiltak som sikrer rekruttering av medarbeidere på lang sikt og dermed må endre deres strategier og tiltak for å få mer mangfold og tiltrekke flere talenter i fremtiden.

For å frigjøre tid til viktigere HR arbeid kan rekruttering og trenings- og opplæringstiltak automatiseres og digitaliseres. Spesielt innenfor sertifisering av dokumenter. Allerede ved rekruttering kan ansatte måtte krysse

av om de har sertifisering eller ikke, og allerede der lukes ut dersom de ikke har de rette papirene eller sertifiseringene. Før seleksjonen kan også kandidater måtte fylle ut digitalt enkelte personopplysninger og sende inn sertifisering digitalt slik at ved en eventuell ansettelse kan disse dokumentene og opplysningene enkelt lastes over til VEGA.

Innenfor VEGA kan det også oppstå ulike varslinger som medarbeideren trenger ny opplæring eller fornyelse av sertifisering som varsles 2-3 måneder før både hos Fjordline og til medarbeider, som igjen kan varsles en måned før, 1 uke før og en siste gang dagen før fristen. Videre kan man innføre kunstig intelligens ved opplæring ved anbefalinger om andre kurs og forslag til kursing og videre gjennom algoritmer om hva som kan passe medarbeider. Både HR og medarbeider vil få forslag til hvilke kurs som anbefales kandidat. Ved slik informasjon vil også medarbeider få vite hva disse kursene vil kunne hjelpe han å oppnå for å oppfordre til å kurse seg videre.

Implementeringsplan må utarbeides gjennom FUEL prinsippene. I dag implementeres nye programmer i bedriften uten å følges ordentlig opp, et

eksempel på dette er VEGA som er kjøpt uten at HR egentlig vet hvordan de kan bruke programmet etter det er kjøpt inn. Det må derfor utarbeides

For å unngå subjektive tolkninger og synspunkter før intervjuet er en trend gjennom ulike programmer anonymisere personopplysninger i CV og søknad. Slik vil seleksjonen baseres på kvalifikasjoner, kompetanse og erfaringer. Benyttes for å sikre mer mangfold i Fjordline i alle stillinger.

I VEGA må også feil og mangler registreres av medarbeidere, gjennom VEGA må ulike problemer kategoriseres slik at HR kan gå inn og ta bedre tak i problemene. Spesielt ved mangel av kompetanse må det være mulighet å raskt kunne hente ut situasjoner eller mangler i bedriften som henviser til hvilken opplæring eller kompetanse som må hentes gjennom rekruttering eller tiltak av organisasjonen.

VEGA må gjøre det mulig å raskt kunne hente ut informasjon om aldersmassen, erfaring, utdanningsnivå og lignende i organisasjonen. Slike opplysninger er viktig for å gjøre noe med ulikhetene i organisasjonen blant annet gjennom rekruttering eller andre tiltak som kan iverksettes.

Registrere i VEGA tilbakemeldinger rett etter opplæring, 1 måned etter opplæring og 6 måneder etter opplæring for å få inn innspill om hva de synes om opplæringen, hva som er lært og hva som er falt ut. På denne måten kan de korrigere trening- og opplæringstiltak etter medarbeiderens tilbakemeldinger og erfaring. Samtidig kan de luke ut hva som fungerer og ikke fungerer i kompetanseutviklingstiltakene. Dette må også samles inn gjennom hyppigere medarbeidersamtaler.

De må lage målinger for ineffektivitet i HR-tiltakene. Samtidig finne prosenter slik som hvor mange ansatte som yter høyt eller sammenhenger mellom de som tar kurs og forbedringer i prestasjon. Dette kan gjøres ved å utvikle ROI på opplæringsprogram i VEGA Målinger på hvor mye hver enkelt ansatt tar i bruk microlæring. Dette vil også vie hvilke medarbeidere som tar mye eget initiativ til egen opplæring og kan benyttes ved utvalg av ny ledelse. Fjordline må også vurdere mer spesifikt innholdet i arbeidsoppgavene, ved å sammenligne hvordan dyktige medarbeidere løser oppgavene sine med fremgangsmåten til nye medarbeidere eller dem som ikke løser oppgavene på samme nivå. Kartleggingen kan bidra til å avdekke

hva som skiller de to gruppene, som igjen kan gi anbefalinger for rekruttering eller trenings- og utviklingstiltak (Kuvaas & Dysvik, 2017, s. 92).

Da personlig utvikling er svært viktig, lage noen indikatorer på hvor viktig hver enkelt medarbeider føler de utvikler seg i organisasjonen. Svært viktig å passe på talenter og gode medarbeidere føler de får utviklet seg nok og blir sett i organisasjonen. Det er mulighet for å benytte kompetansesenter med å utvikle ansatte innenfor flere retninger, spesielt flexcrew kan benyttes til dette for å redusere fremtidig rekrutteringsbehov. Dette er viktig for en mer fleksibel arbeidsstyrke som er viktig for fremtiden. Samtidig ta i bruk kunstig intelligens gjennom programmer som forteller hvilke egenskaper en kandidat bør ha basert på stillingsbeskrivelsen, deretter gå igjennom personer som allerede er ansatt med disse egenskapene før man i det hele tatt vurderer å starte en nyansettelse.

Både Rikke, Veslemøy og Peggy påpeker hvor ekstremt viktig det er med gode ledere. Derfor utvikle måter det er enkelt for medarbeidere å rapportere om feil eller mangler ved ledelse, osv. Da det er viktig at medarbeidere blir sett og får utvikle seg bør det utvikles

parametere og system for månedlige rapporter hvor ledelse må rapportere og evaluere utvikling hos medarbeidere, samtidig som medarbeidere får vurdere seg selv, og disse to evalueringene vil måles opp mot hverandre hos HR.

For å sikre kandidater med spesiell kompetanse må de henvende seg direkte til utdanningsinstitusjoner, lage sommerjobber, praksisopphold for studenter, arrangere faglige seminarer, skriveplass hos egen virksomhet, tilby veileder under oppgaveskriving for studenter man ønsker å knytte til virksomheten (Egerdal, 2017, s. 297). Målet består ikke nødvendigvis i å rekruttere de smarteste eller mest kreative, men å rekruttere de medarbeiderne som passer til bedriftens kapabiliteter og som er villig til å bruke tid på felles prosjekter (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 160). Fjordline må derfor utvikle HRM-systemer for å øke verdien av medarbeidere som allerede befinner seg i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 160).

Medarbeidere bør inkluderes i planleggingen, ut fra når de ønsker å delta, hvordan de ønsker å delta og hva de forventer å få ut av tiltaket. Reaksjoner og opplevelser fra tidligere tiltak bør kartlegges, og da spesielt

negative reaksjoner. Må gi medarbeiderne anledning til å komme med egne forslag til tiltak ut fra opplevde behov i jobbsituasjonen. Det er også viktig å informere om videre utviklingsmuligheter og utvidede ansvars- og arbeidsoppgaver som medarbeiderne kan få ved å fullføre trenings- og utviklingstiltak. Kuvaas & Dysvik, 2017, s. 113).

6.0 Konklusjon

Når det kommer til implementering av nye rekrutteringsmetoder og kunstig intelligens må dette nok gjøres i egne program, men personopplysninger om person som ansattes kan overføres direkte til VEGA sammen med sertifiseringer til personen. VEGA kan være et program hvor HR har full oversikt over en persons kurs, opplæring, utdanning osv. På denne måten vil HR kunne se hvor kompetanse må heves og for hvem. Gjennom VEGA vil man også se hvilken kompetanse som allerede finnes i bedriften som kan føre til man slipper å rekruttere.

For å øke mangfold og forenkle rekruttering må andre program enn VEGA brukes, men VEGA kan benyttes for å lage statistikker og presenter på alle avdelinger og nivå angående hvor mange prosent av mangfold som eksisterer i

forhold til et satt mål.

Kunstig intelligens identifiserer individets behov og tilbyr individuelt opplæringsinnhold. Dette gir også muligheten til å levere kurs eller innhold med det spesifikke temaet individet sliter med å forstå. Her kan VEGA opprette ferdigheter som kan legges inn av profilen, deretter kan Fjordline lage ulike opplæringsprogram rettet mot ulike svakheter. Gjennom VEGA kan også HR få varslings fra ledelse på månedlig basis om hvilke medarbeidere som har svakheter i hva. For å også spare på opplæringskostnader kan Fjordline skape hurtig opplæringer på devicer som de ansatte kan ta i bruk mens de er på jobb.

Gjennom VEGA kan også kandidater rangeres av mellomledere, noe kun HR kan se, og også legge til beskrivelser av hva de opplever av medarbeideres egenskaper slik som håndterer stress bra, kreativ, fleksibel, inkluderende eller sosial osv. Slik kan disse egenskapene ses i sammenheng ved rekruttering, da kan man i VEGA skrive hvilke egenskaper og sertifikater man ser etter til en stillingsbeskrivelse og se om noen av de eksisterende medarbeiderne besitter disse før de eventuelt foretar en ny rekruttering. Her kan man for eksempel kunne huke av ulike soft skills

ved valg av ny leder. Dette vil også gi mulighet for medarbeidere å kunne utvikle seg i bedriften eller tilføres nye arbeidsoppgaver.

Videre forskning

Det bør lages større undersøkelser for å identifisere om det er noe forskjeller blant hva effektive HR-systemer er mellom de tre nordiske landene da kultur kan ha påvirkning. Det bør også gjøres undersøkelser blant medarbeidere i Fjordline som ble forhindret på grunn av COVID-19 for å finne ut om eksisterende kultur, hva de synes er viktig og bearbeides en kompetansegapsanalyse for å se om Fjordline besitter rett kompetanse for i dag og for morgendagen. Samtidig vil denne analysen kunne benyttes for å spesialisere rekruttering, trening og opplæringstiltakene.

Vi ser dermed VEGA i stor grad kan brukes til mye, men for å optimalisere HR systemet slik som å få inn kunstig intelligens eller lage mer avanserte opplæringsprogram og rekruttering må andre programmer inn i bildet. VEGA kan derimot være en god indikator og pekepinn på hva Fjordline har og besitter av kompetanse, informasjonssenter for behov internt, eksternt og globalt og danne grunnlag for videre valg innenfor

rekruttering og opplæring. VEGA kan ikke benyttes til alt men kan brukes som en kilde til informasjon om feil og mangler i organisasjonen, samtidig hvilke evner, ferdigheter, erfaringer og kunnskap som finnes i organisasjonen. Dette kan igjen tas i betraktning og brukes som grunnlag til rekruttering og trenings- og opplæringstiltak. Samtidig ved en bottom-up-strøm av informasjon fra flexcrew og medarbeidere kan bedriften raskt reagere på endringer i omgivelsene, verdier og interesser til menneskene rundt. VEGA kan tilby informasjon om hvilke deltakere som trenger opplæring og hvilken type. Deretter kan det opprettes individualiserte opplæringsprogram basert på opplæringsbehovet de har.

7.0 Referanser

Alsvik, Lina. 2019, 3. September. Slik kommer du i gang med HR-analyse. *HRNorge*. Hentet fra <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/maling-og-analyse/slik-kommer-du-i-gang-med-hr-analyse>

Amnesto. 2019, 2. Januar. De viktigste HR-trendene i 2019 har en ting til felles: kunstig intelligens (AI). *Amnestosolutions*. Hentet fra <https://www.amestosolutions.no/blogg/de-viktigste-hr-trendene-i-2019-har-en-ting-til-felles-kunstig-intelligens-ai/>

Armstrong, Micheal. (2011). *Armstrongs handbook of strategic human resource management*. London: Koganpage.

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D. & Axtell, C. 2016. *Work psychology. Understanding human behavior in the workplace*. Edinburgh: Pearson education limited.

Askheim, O. & Grenness, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Austnes, Cecilie Henriette. 2018, 29 november. HR-trender i 2019. *Ranstad*.

Hentet fra

<https://blogg.randstad.no/workforce360-bloggen/hr-trender-i-2019>

Bleich, Corey. 2020, 24. april. The top 11 types of microlearning for your employees. *Edgepointlearning*. Hentet fra

<https://www.edgepointlearning.com/blog/types-of-microlearning/>

Bleich, Corey. 2020, 24. april. What should we expect for the corporate training in 2020? *Edgepointlearning*.

Hentet fra

<https://www.edgepointlearning.com/blog/future-of-corporate-training-2019/>

Bloisi, Wendy. 2007. *An introduction to human resource management*. New York: Mc Graw Hill education

Dahl, Øyvind. Intervju. *NDLA*. Hentet fra

<https://ndla.no/subjects/subject:18/topic:1:193544/topic:1:82840/resource:1:82852>

Dictionary. 2020. Optimization.

Dictionary. Hentet fra

<https://www.dictionary.com/browse/optimization?s=t>

Doyle, Alison. 2019, 24. August. Top soft skills employers value with

examples. *The balance careers*. Hentet fra

<https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>

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

Egerdal, Åshild. (2019). *HR boka*. Oslo: Gyldendal

Foldnes, Grønneberg & Hermansen. (2018).

Statistikk og dataanalyse. Polen: Cappelen Damm Akademisk

Grøn, Øyvind. 20 februar 2018.

Optimalisere. *Snl*. Hentet fra

<https://snl.no/optimalisere>

Grenness, Tor. 2013. *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Latvia : Cappelen damm akademisk

Gripsrud, G., Olsson, U., H. & Silkoset, R. 2016. *Metode og dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen damm akademisk

Gurchiek, Kathy. 2020, 2. Januar. Look for these training trends in 2020. *SHRM*.

Hentet fra

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/look-for-these-training-trends-in-2020.aspx>

HRNorge. 2020. Rekruttering 2020.

HRNorge. Hentet fra

http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2020/Rekruttering/

Ingram, Kate. 2020, 12. Februar. Bedre employer branding med HR-analyser.

HRNorge. Hentet fra

<https://hrynorge.no/fagomrader/rekruttering/employer-branding/bedre-employer-branding-med-hr-analyser>

Kuvaas, B. & Dysvik, A. 2017.

Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM. Bergen: Fagbokforlaget

Lima, Karen. 2018, 01. Mars. 5

Rekrutteringsstrategier for 2018. *Teknisk ukeblad*. Hentet fra

<https://rekruttering.tu.no/5-rekrutteringsstrategier-for-2018>

Leveraas, Paal. 2019, 28. November.

Dagens talenter leser ikke epost. *HR Norge*. Hentet fra

<https://hrynorge.no/aktuelt/dagens-talenter-leser-ikke-epost>

Leveraas, Paal. 2016, 8. Desember.
Storebror ansetter deg. *HRNorge*. Hentet fra <https://hrnorge.no/aktuelt/storebror-ansetter-deg>

Lian, Anne. 2020, 10. Mars.
Medarbeiderundersøkelser som funker.
HR Norge. Hentet fra <https://hrnorge.no/aktuelt/medarbeiderundersokelser-som-funker-2-ganger-i-uken>

Mikkelsen, Aslaug & Laudal, Thomas.
(2016). *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen
Damm akademisk

Sympa. 2019, 1. April. Topp HR-trender
i 2020- En rapport om fremtiden av HR.
Sympa. Hentet fra <https://www.sympa.com/no/ressurser/hr-insights/topp-hr-trender-2020/>

Veimo, Marte. 2020, 12. Mai. AI-lykken
starter med menneskene du har idag.
HRNorge. Hentet fra <https://hrnorge.no/aktuelt/ai-lykken-starter-med-menneskene-du-har-i-dag>

Veimo, Marte. 2019, 14. August. HR-
analyser handler om å øke
produktiviteten. *HRNorge*. Hentet fra <https://hrnorge.no/aktuelt/hr-analyser-handler-om-a-oke-produktiviteten>

Wilson, Dea. 2020, 17. Mai. 10 trends
that will shape recruitment in 2020.

HRtechnologist. Hentet fra

[https://www.hrtechnologist.com/articles/
recruitment-onboarding/10-trends-that-
will-shape-recruitment-in-2020/](https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/10-trends-that-will-shape-recruitment-in-2020/)

8.0 Appendix

Åpning: 5 minutter uformell prat

Informasjon: 10 minutter

Informasjon om oppgaven og bacheloren, få samtykke til å spille inn det allerede er avklart før intervju. Forklarer at lydopptak vil i etterkant etter. Lydopptak skal kun brukes for å sørge for at jeg får med all informasjon ikke får skrevet ned alt. Forklarer også at jeg vil ta noen notater under

Intervju: ca 60-90 minutter

1. Hvilken rekruttering bruker dere i dag?
2. Hvilke seleksjonsmetoder anbefaler dere
3. Hva måler disse?

4. Hvilke trender er det innenfor rekruttering i dag?
5. Hva vil dere si er nye måter å rekruttere på?
6. Hva vil dere si er nye måter å rekruttere på?

7. Hva må en bedrift gjøre for å sikre at de er en attraktiv arbeidsgiver?
8. Hvordan sørge for mer mangfold i en bedrift?
9. Hva skiller kvinner og menn når det kommer til valg av arbeid?
10. Hvilke forskjeller ser vi på menn og kvinner som arbeidstakere?
11. Hvilke forskjeller ser vi på yngre og eldre arbeidstakere?

12. Hvor bør man benytte AI innenfor rekruttering?
13. Hvordan benytter man AI i dag innenfor rekruttering?
14. Hvordan tror du AI vil endre rekruttering?
15. Hvordan kan man i størst mulig grad automatisere rekrutteringen?

16. Er det noen mulighet at gjennom digitalisering la AI velge ut kandidater som er mest egnede for bedriften?
17. Hvordan utnytte plattformer som LinkedIn for å tiltrekke arbeidstakere?
18. Hvilke metoder bør benyttes for å velge en ny leder?
19. Hvilke evalueringer bør gjøres i henhold til en ny leder?
20. Hvilke elementer mener du bør være med innenfor rekruttering?
21. Har du noe andre ting du mener er viktig for rekruttering i dag som vi ikke har snakket om i dag?

For de med kunnskap om trening, opplæring og kompetanseheving

22. Hvilke elementer er viktig ved opplæring i dag?
23. Hvordan tror du fremtidens opplæring vil se ut?
24. Hvordan tror du opplæring vil forandre seg med AI?
25. Hva er viktige tiltak for å heve kompetansen i en organisasjon?
26. Hvordan tror du læring i organisasjonen vil endre seg på sikt?
27. Hvordan kan en arbeidsgiver sørge for større tilegning av informasjon?