



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

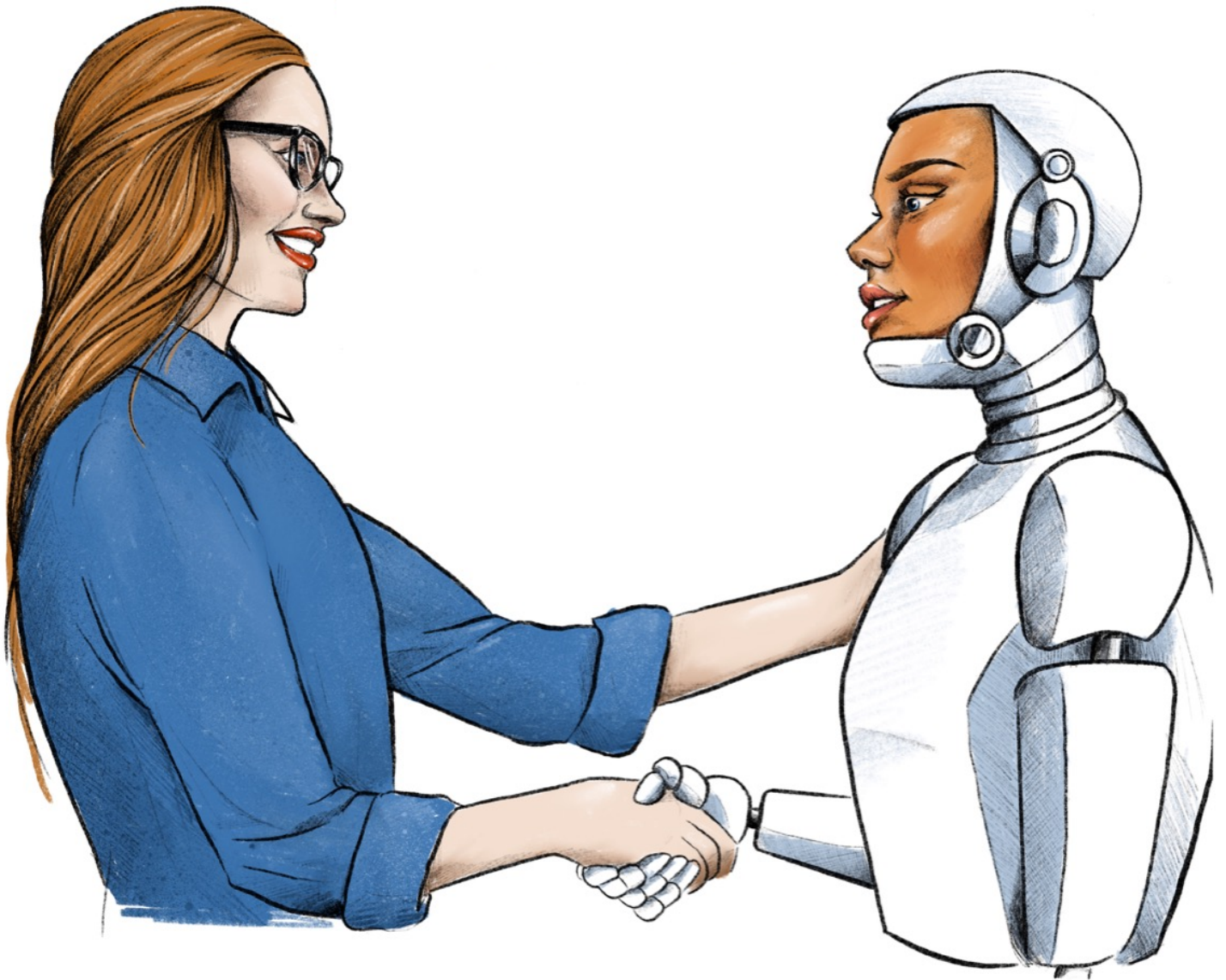
Hvordan påvirker digitaliseringen HR sin rolle i
virksomheten?

Navn: Stine Kristoffersen, Lina-Therese
Schiager Brækkan, Tormod Bjerkheim
Sørli

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Hvordan påvirker digitaliseringen HR sin rolle i virksomheten?



**Bacheloroppgave i HRM våren 2020
BTH1411**

Sammendrag

Vi er nå i den fjerde industrielle revolusjonen, som kommer til å endre den måten vi lever, jobber og kommuniserer med hverandre på. Digitaliseringen fører til at etablerte virksomheter transformeres, nye selskaper utformes og arbeidsgivere jakter digital spisskompetanse som aldri før. Digitale teknologier kommer inn og endrer virksomhetene og vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan dette påvirker HR, og kom dermed frem til følgende problemstilling:

“Hvordan påvirker digitaliseringen HR sin rolle i virksomheten?”

For å besvare vår problemstilling på en hensiktsmessig måte, fant vi relevant teori om HR, digitalisering og det nye arbeidslivet. Vi benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode, der vi gjennomførte dybdeintervjuer med 10 informanter som vi anså som svært relevante for dette temaet. Utvalget er representert av en administrerende direktør, ulike HR-direktører og eksperter på digitalisering, hvor alle har lang erfaring og gode innsikter rundt problemstillingens tema. Det innsamlede datamaterialet ble kategorisert og analysert, som videre førte til at vi fant flere interessante funn. Under intervjuene så vi at informantene stort sett hadde likt syn på hvordan digitaliseringen vil påvirke HR sin rolle, med noen avvikende svar på enkelte spørsmål. Gjennom analyse og drøfting av funn, som vi har knyttet opp mot teorien vår, har vi kommet frem til at det er flere områder ved HR sin rolle som blir påvirket på grunn av digitaliseringen.

For det første krever dagens markeder en helt annen evne til problemløsning, innovasjon og samhandling på tvers av organisatoriske siloer. For å lykkes må virksomheter ta i bruk andre organisasjonsformer enn dagens tradisjonelle funksjonsbaserte. HR bør jobbe tett med alle avdelingene for å vite deres utfordringer og behov, og legge til rette for tverrfaglig teamarbeid. HR bør få en rolle i ledergruppen, da det er viktig at HR kjenner forretningen og de strategiske målene, for å kunne jobbe mer strategisk ved å forstå arbeidet som skal utføres og omfanget av alternativer for å få arbeidet utført.

Studien har vist oss at HR vil spille en viktig rolle i å hjelpe virksomheten med å navigere de nye måtene å jobbe på og engasjere arbeidsstyrken. Digitalisering av prosesser vil frigjøre kapasitet til å drive mer med verdiskapende HR-arbeid, som leder- og kompetanseutvikling, rekruttering av riktig kompetanse og talenter, kultur- og omdømmebygging for å tiltrekke seg og beholde kritisk kompetanse.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i fordypningskurset Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI, Oslo. Bacheloroppgaven vår er en studie om hvordan digitaliseringen påvirker HR sin rolle i virksomheten. Vi var usikre på om vi hadde valgt det riktige temaet i starten, siden det var komplisert og noe helt nytt. Da vi kom i gang med jobbingen fant vi det svært interessant og vi er veldig fornøyde med det spennende valget. Vi møtte på noen utfordringer underveis da korona kom. Vi studenter måtte også digitalisere oss, da vi ikke lengre kunne møtes. Det har vært en utfordring å jobbe hjemme, spesielt med barn tilstede, og at vi ikke kunne sitte sammen å jobbe. Vi valgte å gjøre det beste ut av situasjonen og møttes via videokonferanseverktøyet Microsoft Teams. Det positive med å jobbe på denne måten, var at vi lettere kunne snakke sammen så fort vi hadde et spørsmål om oppgaven eller sto fast i jobbingen. Denne studien har gitt oss en bratt læringskurve, der vi har lært mye gjennom teori, diskusjon og ikke minst intervjuene. Vi meldte oss inn som medlemmer i HR Norge, for å få tilgang på rapporter og nyere forskning, som har vært til stor hjelp. Vi har også lest utallige forsknings- og researchrapporter innenfor HR, digitalisering og fremtidens arbeidsliv for å få en bedre forståelse om temaet.

Etter flere måneder med hardt arbeid sitter vi igjen flere erfaringer rikere. Vi har vært tre studenter i prosessen, noe som har gitt oss muligheten til å se ting fra forskjellige sider, og har ledet til sunne diskusjoner og et godt studentforhold. Vi er sikre på at kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom denne våren vil være til stor nytte når vi skal ut i arbeidslivet. På grunn av korona mistet vi kontakten med flere av HR-lederne som vi ønsket å intervju. Dette var selvfølgelig forståelig. Vi er svært takknemlig for alle de som tok seg tid til å snakke med oss, tross den uventede situasjonen. Vi synes at alle intervjuene var svært interessante og lærerike. Vi føler oss veldig heldige som fikk snakke med så erfarne og dyktige mennesker.

Vi ønsker å si tusen takk til Sigve Brekke, Gunhild Løkkevol, Dina Thune, Lina Alsvik, Stine Andresen, Sven Kinden Iversen, Eirik Andreassen, Arne Beek, Tor Haugnes og Eirik Normann, som stilte opp til intervju med oss.

Takk til illustratør Kine Kjær, som har illustrert den fine forsiden vår.

Vi vil også takke veilederen vår Øyvind L. Martinsen, som har støttet oss, gitt oss tilbakemeldinger underveis, og som ga oss troen på at vi kunne skrive denne oppgaven. Vi håper at oppgavens budskap er klart formidlet og oppleves interessant for deg som leser.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Valg av problemstilling.....	6
1.3 Underproblemstillinger.....	7

2.0 TEORIKAPITTELET

2.1 Innledende begreper.....	7
2.1.1 Hva er HR?.....	7
2.1.2 Hva er digitalisering og digital transformasjon?.....	9
2.2 Hvilken rolle har HR i en digital transformasjon?.....	11
2.3 Hvordan digitaliseringen påvirker HR sin rolle.....	11
2.3.1 Virksomhetens struktur og HR sin plass i virksomheten.....	11
2.3.2 Kompetanse.....	13
2.3.3 De nye talentene.....	17
2.3.4 Kultur.....	17
2.3.5 Ledelse.....	19
2.4 Forsknings spørsmål.....	20

3.0 METODEKAPITTELET

3.1 Forskningsmetode.....	21
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.3 Utvalgsstrategi.....	22
3.3.1 Utvalgsstørrelse.....	22
3.3.2 Utvalgsstrategi.....	22
3.3.3 Rekruttering av informanter.....	23
3.3.4 Presentasjon av de utvalgte.....	23
3.4 Datadesign og intervju metode.....	24
3.4.1 Intervju.....	24
3.4.2 Gjennomføring av intervjuene.....	24
3.4.3 Dokumentering av intervjuene.....	24
3.5 Personvern.....	25
3.6 Dataanalyse.....	25
3.7 Forskningsetikk.....	25
3.7.1 Reliabilitet.....	25
3.7.2 Validitet.....	26

4.0 RESULTATER OG DRØFTING	26
4.1 Digitalisering og HR.....	26
4.1.1 Hvordan defineres digitalisering?.....	26
4.1.2 Hvordan digitaliseringen påvirker HR rollen.....	27
4.2 Virksomhetens struktur og HR sin plass i virksomheten.....	30
4.3 Kompetanse.....	31
4.3.1 Kompetansebehov.....	31
4.3.2 Talenter.....	34
4.3.3 Soft skills.....	35
4.4 Kultur.....	36
4.5 Ledelse.....	37
4.6 HR sin rolle om 5-10 år.....	39
4.7 Hovedinntrykk av funn.....	40
5.0 KONKLUSJON.....	42
6.0 REFERANSELISTE.....	45
6.1 Bøker.....	45
6.2 Tidsskrift- og forskningsartikler.....	45
7.0 VEDLEGG	
Vedlegg 1: Intervjuguide	

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi hører stadig snakk om digitalisering og hvordan den påvirker arbeidslivet. Det er alt fra positive ting, som at arbeidet blir mer effektivt og enklere, at det kommer mange spennende produkter og løsninger, men også negative ting som at roboter vil overta jobbene våre. Dette er et nytt tema, som pågår rundt om i virksomhetene nå. I følge Bengtsson & Bloom (2017) hevder de at selv om det er klart at digitalisering påvirker virksomheter og menneskelig kapital, har det vært lite forskning på hvordan digitalisering oppleves av HR-ledere i praksis. Derfor tenkte vi det var spennende å studere dette tema, få snakket med HR-ledere som jobber med dette og finne ut av hvordan dette vil påvirke vår hverdag når vi skal ut å jobbe med HR. Vi valgte derfor å se nærmere på hva digitaliseringen gjør med HR sin rolle. Det vi har lest og hørt i forhold til HR og digitalisering fra før, er hvordan digitaliseringen legger til rette for daglig administrativt arbeid. Det at bruken av teknologi vil optimalisere og effektivisere selve HR-aktiviteten er en ting, men digitaliseringen vil påvirke HR mye mer enn bare det. Vi har skjønnet at digitalisering er mye mer enn bare et IT-initiativ, og det er noe som endrer hele arbeidslivet og vil dermed også påvirke HR. Derfor ville vi undersøke hvordan digitaliseringen påvirker virksomheten i sin helhet, hvordan dette påvirker HR og hvordan HR må å jobbe fremover på grunn av dette.

1.2 Valg av problemstilling

Basert på informasjonen ovenfor satt vi igjen med flere tanker om hva som ville være interessant å forske på. Vi kunne valgt oss en spesifikk bransje og sett på hvordan digitaliseringen har endret den, og dermed HR hos de. Vi vurderte også om vi skulle forske på hvordan en spesifikk HR-avdeling har endret måten de jobber på hos en virksomhet som har blitt endret på grunn av digitaliseringen. Vi kom frem til at vi ønsket å studere HR sin rolle i virksomhetene generelt, da det er noe som vil påvirke vår fremtid når vi skal ut i jobb. Siden digitalisering vil endre mange av virksomhetens rammevilkår, som for eksempel kan bety at virksomheten må endre arbeidsprosesser, bytte ut eller bygge ny kompetanse og endre organisasjonsstrukturen, så er det mye som vil påvirke hvordan HR sin rolle i virksomheten blir fremover. Vi valgte derfor å studere hva HR bør tenke på og gjøre for at virksomhetene skal lykkes fremover i den nye digitale tiden og hvorfor de bør gjøre det. Det kunne også vært interessant å sett på hvordan HR kommer til å løse de ulike oppgavene sine på nye måter på grunn av digitaliseringen, men dette kommer til å variere veldig fra virksomhet til virksomhet, og vi ønsket heller å se på det store bildet av HR generelt. Vi kom frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker digitaliseringen HR sin rolle i virksomheten?

1.3 Underproblemstillinger

For å studere hvordan HR sin rolle blir påvirket av digitaliseringen, ønsker vi å finne ut av hvordan virksomheten blir påvirket, og dermed hvordan ulike ansvarsområder som HR har, blir påvirket. Vi ville studere følgende:

- *Hvordan vil HR se ut om 5 til 10 år?*
- *Vil HR sin rolle være enda viktigere for virksomhetene enn den tradisjonelt har vært, på grunn av alle endringene som skjer i arbeidslivet?*
- *Vil HR ha en mer strategisk rolle fremover og hva vil fokusområdene til HR være?*

For å svare på dette, har vi laget en del forskningsspørsmål til hvert område vi ville gå inn på. HR er et stort tema, så vi har valgt å avgrense det til det vi mener er viktigst å ha med i denne oppgaven. Vi ville se på de områdene av HR som blir mest påvirket av digitaliseringen og som er viktig for at virksomhetene skal kunne lykkes i fremtiden. Alle forskningsspørsmålene kommer underveis i teoridelen og er samlet i slutten av teorien.

2.0 TEORIKAPITTELET

I teoridelen har vi tatt i bruk forskning om HR, digitalisering og det fremtidige arbeidslivet, som har gitt oss et teoretisk utgangspunkt for denne oppgaven. Vi ser nærmere på hvilken betydning digitaliseringen har for HR sin rolle fremover. Teorien vil være med på å danne et bedre forståelsesgrunnlag av funnene fra dybdeintervjuene for å svare på problemstillingen. Innledningsvis vil vi definere sentrale begreper som beskriver oppgavens tematikk, og gi en overordnet forståelse av fagfeltet.

2.1 Innledende begreper

2.1.1 Hva er HR?

HR avdelingen i en virksomhet, som står for Human Resource, er den avdelingen som tar seg av alle menneskene som jobber i virksomheten. HR defineres slik «HR vil si å planlegge, anskaffe og utvikle medarbeidere samt avvikle arbeidsforhold slik at de menneskelige ressursene bidrar til god verdiskapning i organisasjonen» (Egerdal, 2019, s.30). For at virksomhetene skal lykkes med en god verdiskapning er det et viktig mål for HR-arbeidet å skape en helhetlig sammenheng mellom alle ressursene i virksomheten. Å koordinere virksomhetenes teknologiske og økonomiske ressurser sammen med de menneskelige ressursene er høyst nødvendig for å skape gode resultater.

I dag har de fleste virksomheter en form for en HR-avdeling eller HR-ansvarlig. Hvilke arbeidsoppgaver HR utfører varierer fra virksomhet til virksomhet, og det er flere faktorer som påvirker HR-arbeidet. Hvilken bransje virksomheten tilhører og størrelsene på

virksomhetene er sentrale forhold for hvilke oppgaver HR har. I store virksomheter er ofte HR delt i ulike fagfelt og jobber primært med disse. For eksempel kan det være personer som har spesialisert seg innenfor rekruttering. Personalarbeid og personalledelse er sentrale begreper når man snakker om HR. I litteraturen brukes begrepene HR, HRM (Human Resource Management) og personalarbeid om hverandre. Vi definerer personalledelse som: «De tiltak som organisasjonen iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på ansatte» (Egerdal, 2019, s. 213). Personalledelse utføres av de formelle lederne i virksomheten, og omfatter den delen av lederrollen der man leder mennesker. HR avdelingen skal drive personalledelse som en løsning på forretningsproblemer (Becker & Huselid, 2006), og skal derfor være en strategisk ressurs for virksomhetene, som skal bidra til virksomhetens konkurransefortrinn (Schroeder, 2013).

Tradisjonelt sett så er arbeidsoppgaver som er tilknyttet virksomhetens strategi en ledelsesfunksjon. I en verden hvor endringstakten øker og nye teknologiske løsninger kommer frem, får HR-funksjonen ansvar for at virksomheten driver så optimalt som mulig. Det kommer stadig flere virksomheter som livnærer seg på kunnskap. I disse virksomhetene er det kunnskapen til de ansatte og deres evne til å formidle denne det viktigste. Det betyr at disse virksomhetenes viktigste ressurser er de menneskelige ressursene, hvilket gjør at strategisk personalledelse blir viktigere fremover. Et sentralt trekk ved fremtidens HR-arbeid er at man må være proaktiv. Proaktivt HR-arbeid innebærer å aktivt følge med på utviklingen i egen virksomhet, egne resultater, hvordan interne arbeidsprosesser fungerer, krav og forventninger. Det motsatte av proaktiv HR er reaktiv HR, som vil si at man kun er opptatt av å følge opp lover, avtaler og beskjeder som kommer fra ledelsen. Sentralt ved dette er at man reagerer og utfører tiltak som en reaksjon på utvikling og trender som allerede har skjedd. Proaktiv HR vil påvirke og delta i ledelsesprosessen for å kunne bidra til at virksomheten har riktig planlegging og utvikling på alle områder som berører virksomhetens menneskelige ressurser (Egerdal, 2019). Proaktiv HR jobber altså aktivt med omstillinger i takt med endringer som skjer eksternt og internt. Omstilling er et begrep som brukes til å beskrive en rekke endringer i arbeidslivet, som omhandler endringer i form av struktur, prosesser, bemanning og kompetanse. Direktør for HR i Innovasjon Norge mener at HR må ha en høy grad av endringskapasitet, både evne og vilje til omstilling, da det er HR som skal drive omstillingsprosessen (Fosser, 2015). HR bør sitte i posisjon til å fange opp signaler fra virksomheten og de skal iverksette tiltak som trigger, motiverer og beveger folk til endring (Egerdal, 2019).

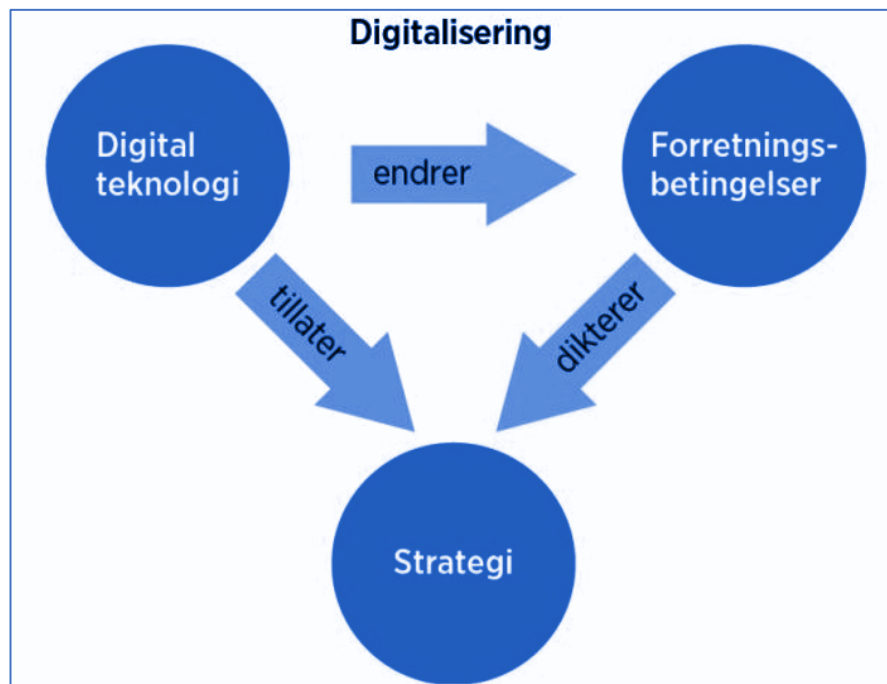
HR har altså svært mange funksjoner og oppgaver i virksomheten. Omstillingsprosesser, kulturendringer, kompetansestyring og lederutvikling er de ansvarsområdene til HR, som vi mener blir mest påvirket av digitaliseringen. Vi vil se nærmere på disse og hvordan HR kan fortsette å være en strategisk ressurs for virksomheten, som vil gi oss et innblikk i hvordan HR sin rolle blir endret fremover i den nye digitale tiden.

2.1.2 Hva er digitalisering og digital transformasjon?

Den nye digitale tiden, blir ofte omtalt som den fjerde industrielle revolusjonen. Her hører vi ofte om at bransjer blir digitalt disrupted. Disruption går ut på at noen finner opp et helt nytt produkt eller en tjeneste, som er skreddersydd til dagens digitale tidsalder. De etablerte virksomhetene som blir disrupted er nødt til å omstille seg for å ikke bli utkonkurrert. Det er ikke alle bransjer som blir utsatt for en digital disruption. Alle virksomheter som ønsker å henge med i tiden og vil utvikle seg, må ta hensyn til at samfunnet endrer seg i et raskt tempo på grunn av digitaliseringen. Vi er nå inne i den fjerde industrielle revolusjonen, «den digitale revolusjonen» (Iversen, 2018). Den innebærer ny forskning og innovasjon, ny teknologi som roboter og kunstig intelligens, nye arbeidsmetoder og forretningsmodeller.

Digitalisering kan deles inn i to områder (Raskino, 2015). Det ene er digital optimalisering, som går ut på å optimalisere og effektivisere virksomheten ved hjelp av teknologi ved å konvertere analoge data til digitale data. Det kan være alt fra enkle til omfattende endringer ved bruk av digital teknologi. «I utgangspunktet er digitalisering en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger.» (Regjeringen, 2018). Den andre delen av digitalisering er en transformasjon. Dette er en stor omstilling for virksomheten, som er bygget på digital teknologi, og kalles derfor digital transformasjon. Denne transformasjonen handler om at det ikke er nok å digitalisere dagens tjenester og prosesser, men å se på hvordan virksomheten bruker teknologi i verdiskapningen. Det er tydelig at digitalisering handler om mye mer enn bare teknologier, når vi ser at Norge nylig har fått en digitaliseringsminister, for å sette fokus på en av de store endringene i samfunnet. Regjeringen skal tilby en uavhengig gjennomgang av digitaliseringstiltak og gi råd om omstillingsprosesser, prosjekter, programmer og strategier (Regjeringen, 2020). Samfunnsendringene vil føre til at virksomhetene vil få behov for nye forretningsdesign. Det går ut på at de følger kundenes nye behov og skaper verdi ved å endre til nye forretning- og bransjemodeller, for å skape nye produkter og tjenester (Raskino, 2015). Digitaliseringen utfordrer altså virksomhetenes etablerte måte å løse oppgaver på, hvordan de ansatte jobber, hvordan virksomheten ledes, tankesettene som de har, prosessene og synet på både medarbeiderne og omgivelsene. Dette fører til en prosess

virksomhetene må gjennom, som kalles en digital transformasjon, der brukeropplevelsen er selve kjernen til endringen som baserer seg på å utnytte ny type teknologi (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Teknologi skal gå fra et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og praksis, samt organisering og prosesser, bør være designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi (Andersen & Sannes, 2017). Digital transformasjon understreker altså at endringsfokuset først og fremst er på andre deler av virksomheten enn det teknologiske. Her skal menneskene jobbe på nye måter for å oppnå virksomhetens strategiske mål, med digital teknologi som hjelpemiddel.



Figur 1. Digitalisering. Hentet fra Sannes & Andersen (2017)

I figuren over kan vi se en klar sammenheng mellom strategi og digitalisering. Her ser vi at teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser: kostnader endres, nye muligheter oppstår og nye konkurrenter dukker opp. Nye forretningsbetingelser gjør at virksomheter og samfunnet må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg. Det å ha en digital strategi og gjennomføringsevne handler om at man klarer å forstå sammenhengen mellom teknologiendring og endrede forretningsbetingelser, slik at man kan endre sin strategi mens det fortsatt er tid, før man blir tvunget til det av endringer i forretningsbetingelsene (Andersen & Sannes, 2017). Vi skal nå se nærmere på hvilken rolle HR bør ha for virksomheten lykkes med en digital transformasjon.

2.2 Hvilken rolle har HR i en digital transformasjon?

Digitalisering påvirker HR på flere måter enn kun å effektivisere det administrative arbeidet. HR vil få en vesentlig rolle i virksomheten for at den skal kunne gjennomføre den digitale transformasjonen. Det er HR sin jobb å sikre at den menneskelige kapitalen i virksomheten er på linje med de strategiske behovene i den nye digitale tiden. Det er mange som mener at digitalisering er IT-avdelingen sitt ansvar, men siden digitalisering handler om organisasjonsutvikling, vil det påvirke hele virksomheten. Det er derfor viktig at man forstår at HR må på banen sammen med resten av virksomheten (Egerdal, 2019). Anette Mellbye sier i en artikkel av HR Norge, at digital transformasjon feilaktig havner på IT-direktørens bord. Vi kan se at digitalisering hører hjemme i IT, men at den digitale transformasjonen må drives fra toppen og dermed er HR en viktig rolle i gjennomføringen (Leveraas, 2017). Anvendelsen av teknologien er viktig for å kunne henge med som virksomhet fremover. Hvordan man bruker teknologi til å forbedre virksomheten og hvordan man bruker det til å fornye måten man gjør business på. Dette påvirker kompetansebehovet, ledelse og omstilling, som er HR sitt fagområde. Vi ønsker å undersøke hva ulike ledere tenker om hva digitaliseringen går ut på og hvilken rolle HR har i den digitale transformasjonen.

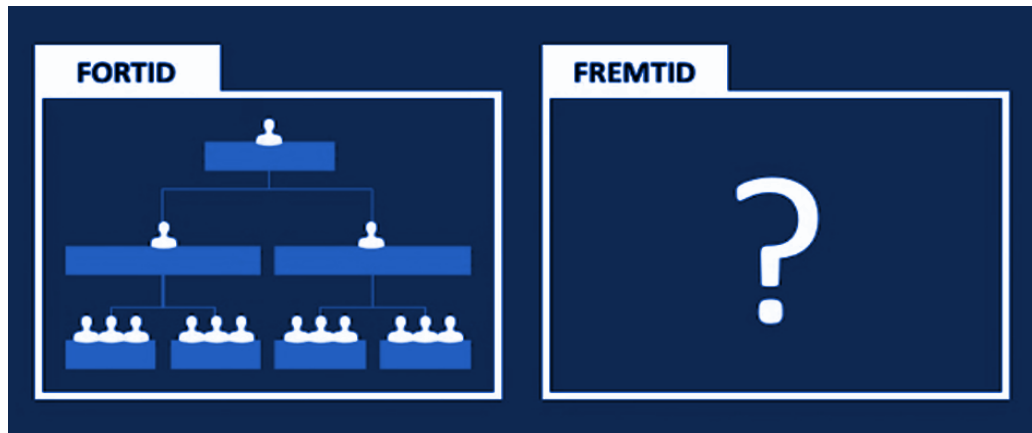
2.3 Hvordan digitaliseringen påvirker HR sin rolle

På grunn av endringene i næringslivet med digital transformasjon, vil det skape nye behov for virksomhetens forvaltning av de menneskelige ressursene. Virksomheter står ovenfor et radikalt skiftende konsept av arbeidsstyrken og arbeidsplassen (Tataru, 2019). Vi skal nå gå inn på de ulike områdene ved HR som blir påvirket av digitaliseringen.

2.3.1 Virksomhetens struktur og HR sin plass i virksomheten

Vi så tidligere på at HR har ansvar for å drive personalarbeid. Vi vil nå se på hvordan dette blir påvirket av digitaliseringen. Den nye tiden vil kreve nye måter å organisere virksomhetens struktur på, som igjen vil føre til nye måter å drive personalarbeidet på. Det er viktig at virksomheten utnytter de ansattes ferdigheter og må derfor tilpasse strukturen etter dette (Egerdal, 2019). Vi kan dele opp strukturene i to grupper, som er mekaniske og organiske systemer. Mekanisk struktur var mer vanlig før, men er fortsatt i noen virksomheter. Her har de ansatte ansvar for sin oppgave etter faste instruksjoner, der de har klare rammer for arbeidsmetodene og hva de har lov til å gjøre. Her skal lederen kontrollere arbeidet og det er en kommunikasjon som er tydelig fra leder og ned til ansatt. I den organiske strukturen handler det mer om en helhetlig tenkning. Her jobber man hele tiden med å tilpasse seg arbeidsoppgavene og arbeidsmetodene, slik at man kan tåle endringer, noe som er bra ved ustabile forhold. Det er en flatere struktur enn den mekaniske og kommunikasjonen går i flere retninger alt etter behov. Det kommer til å bli

endringer i hvordan strukturene vil se ut fremover. Det vil bli et annet tempo av endringer, som vil kreve fleksible strukturer. Hierarkiet med faste ansvarsoppgaver- og myndigheter vil egne seg dårlig i nye arbeidslivet. Mange virksomheter vil fjerne mellomlederne og den enkelte ansatte vil få mer ansvar for både prosessen og resultatet (Egerdal, 2019).



Figur 2. Organisasjonsstruktur. Hentet fra HR Norge.

Her ser vi en figur som viser den tradisjonelle hierarkiske virksomheten, med en ledelse på toppen og flere silo-avdelinger under, som jobber med hvert sitt fagområde. Vi ønsker å studere hva informantene mener om virksomhetens struktur fremover.

På grunn av digitaliseringen kommer det til å bli viktigere for HR å tenke strategisk, forstå forretningen, utfordre, tenke kreativt og være forberedt på konstant endring. HR bør derfor ha en mer strategisk rolle i virksomheten. De virksomhetene som har et tett samarbeid mellom forretningsledelsen og HR-ledelsen, vil kunne bygge på sine erfaringer og klare å tilpasse seg raskere og bedre enn de som kun har sin HR-funksjon som et utøvende organ (Tkachenko, 2016). HR bør diskutere med lederne om de skal ta initiativ til endringer i virksomheten for at de skal være godt rustet til å håndtere den teknologiske revolusjonen (Egerdal, 2019). Administrerende, IT- og HR direktøren bør ha et tett samarbeid, slik at de sammen kan legge en plan for å oppskalere den digitale arbeidsstyrken. Det er viktig at styret støtter at digitaliseringen er en nødvendig del av forretningsstrategien fremover (Raskino, 2015). Ved at HR har et samarbeid med toppledelsen, vil de kunne være med i planleggingen om virksomhetens strategi opp mot arbeidet med ansattes engasjement under nye prosesser og teknologier. Dette gjøres gjennom opplærings- og sosialiseringprogrammer (Sarvaiya, Eweje & Arrowsmith, 2018). I forskning av McKinsey, kan vi se at svært mange administrerende direktører ser på HR som den åttende viktigste funksjonen i virksomheten og at HR ofte blir sett på som en stabsrolle som ligger nivåer under stabsdirektøren (Fosser, 2015). Vi ville undersøke hva norske ledere tenker om viktigheten av HR, for å se om dette fortsatt gjelder i dag. I følge Thomas Geuken i Dansk HR, har HR-funksjonen blitt mer aktuell enn noensinne.

Fremtiden skal nå formes, og fremtiden handler om mennesker. Opp mot 20% av HR-oppgavene vil bli automatisert (Bolstad & Skas, 2018), og det vil bli langt færre HR-arbeidere som trenger å sitte med transaksjonsarbeid. Det vil dermed bli lagt mer vekt på å jobbe med verdiskapende ledelse og veiledning som er strategisk tilpasset (DiRomualdo, El-Khoury & Girimonte, 2018). Miles & Snow (1994) brukte begrepet strategisk tilpasning for å understreke at virksomheter må finne en match mellom sine interne ressurser og evner, og kravene til deres ytre miljøer for å forbedre deres konkurransefortrinn. HR bør derfor skifte fokus fra å hovedsakelig være en administrativ rolle til å være aktiv i den strategiske planleggingen og være med å lede med sikte på å tilføre verdi til virksomhetens konkurransefortrinn (Devaki, 2019).

Teknologiens muligheter ligger langt foran det vi klarer å hente ut og gjøre om til praktisk nytte. Dersom man investerer i teknologi uten en strategi bak, kommer man fort til å oppdage at investeringene ikke gir den avkastningen man forventer. Lederne og resten av virksomheten må utvikles parallelt, der HR bør sikre at kompetanse og endringsvilje er på plass for at teknologien skal utnyttes til virksomhetenes beste (Bolstad & Skas, 2018). HR må sikre at det er en strategisk sammenheng mellom menneskelige ressurser og kravene til digital transformasjon, ved å forutse behovene til virksomheten. De må derfor sette de riktige målene for å møte disse behovene. Hver virksomhet må definere sine digitale mål, der man bestemmer forretningsmulighetene som kreves for å oppnå en digital transformasjon (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019). I studien til Fenech fant de ut at kun en av fem HR-ledere mener at HR er viktig for å lykkes med en digital transformasjon. Dette var tilbake i 2015, og mye har skjedd siden det. Som vi ser i teorien over, bør HR ha en mer strategisk rolle for at virksomheten skal lykkes med den digitale transformasjonen. Vi ville derfor undersøke hva informantene tenker om dette i dag? Er HR en del av at den digitale transformasjonen lykkes i virksomhetene? I så fall, hvordan jobber HR med dette? Bør HR få en mer strategisk rolle og bli en del av ledergruppen?

2.3.2 Kompetanse

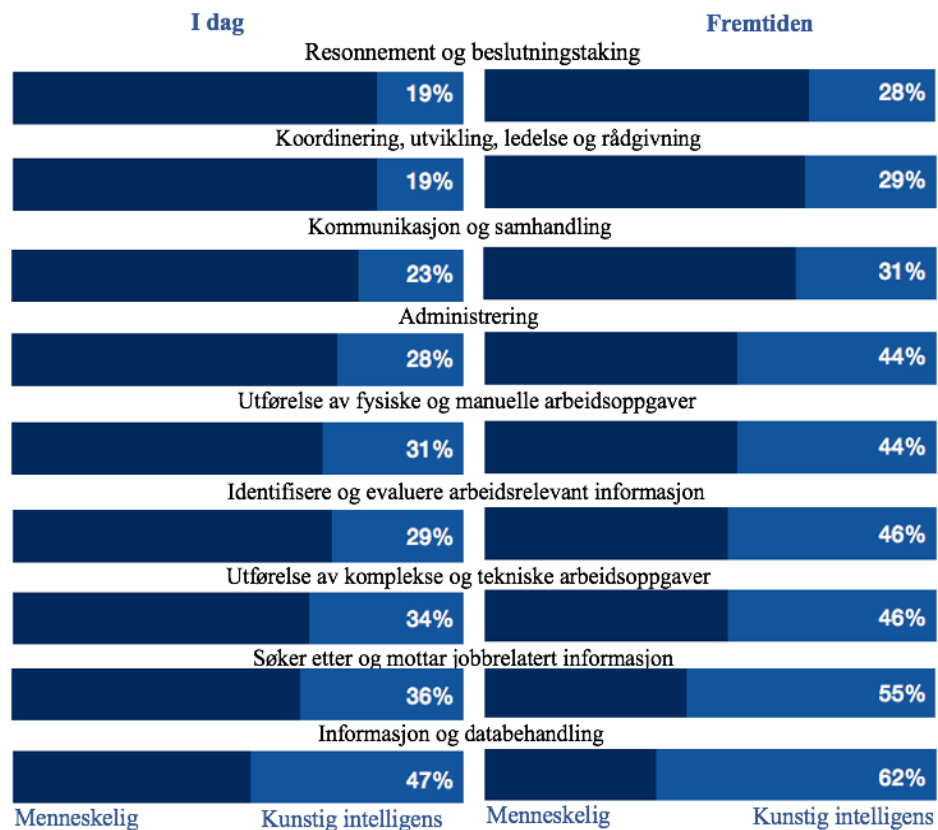
For å kunne ha en strategisk sammenheng mellom ressursene i virksomheten og behovene fremover, som vi beskrev over, er det viktig at HR jobber med kompetansestrategi. Vi vil derfor se nærmere på dette med kompetanse. Kompetanse er et komplekst fenomen, både som begrep og ressurs, og kan defineres slik: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s.46). Kartleggingen av kompetansen må sees i lys av nye og endrede krav i virksomhetene og hos den enkelte medarbeider. Vi har i løpet av de siste årene sett hvordan fremvoksende teknologier har endret utførelsen av arbeid i enkelte bransjer. Noen oppgaver er blitt overflødige, samtidig som at nye oppgaver og

jobber er blitt skapt. Ny teknologi vil kreve ansatte med riktig kompetanse som er i stand til å ta dem i bruk (Iversen, 2019). HR-undersøkelsen viser at flere virksomheter mangler innovasjonsevner, og at 90 % av respondentene sier at de må oppgradere de ansattes kompetanse i løpet av de neste tre årene (The Nordic HR survey, 2020). HR-funksjonen har en sentral rolle i prosessen med å kartlegge eksisterende kompetanse og nye kompetansekrav i virksomheten. HR bør jobbe med kompetansestyring systematisk, ved å se på hvilken kompetanse som trengs på kort-, mellom- og lang sikt. Deretter se på hvilke kompetanser de sitter med og legge en kompetansestrategi på behovet for å rekruttere, utvikle, innleie, beholde eller avvikle (Egerdal, 2019).

De viktige kompetansene man har i dag, som grunnleggende ferdigheter, sosiale- og emosjonelle ferdigheter og god yrkesmessig kompetanse, vil også være viktige fremover. Økende digitalisering vil innebære nye måter å jobbe på, som stadig vil øke kravet til digitale ferdigheter hos alle, og digital spisskompetanse hos noen (Regjeringen, 2019). Virksomhetene er avhengige av å tilpasse seg de raske endringene som skjer i samfunnet, både teknologiske og markedsmessige, for å overleve. Mange tyr ofte til nyansettelser for å skaffe seg den «nye» kompetansen og i mindre grad utvikling av egen arbeidsstyrke. Dette er en tilnærming som ikke er bærekraftig med tanke på digital transformasjon, da det ikke vil være tilstrekkelig med «ny» kompetanse tilgjengelig. Derfor vil det bli en kamp om de få digitale talentene som finnes, noe vi vil komme tilbake til under teori om de nye talentene. Utvikling av egne medarbeidere sin kompetanse er da et viktig tiltak. Her kan vi introdusere to begreper; «Upskilling», som innebærer kompetanseutvikling i medarbeideres nåværende roller, altså påfyll av ny kompetanse, og «Reskilling» som innebærer kompetanseutvikling med tanke på en ny rolle internt, altså endring av kompetanse (Iversen, 2018).

Tall fra World Economic Forum viser at 54% av alle ansatte vil være nødt til å bli «upskilled» eller «reskilled» innen 2022 (Geuken, 2020). 62% av lederne mener at fremskaffelse av automatisering og digitalisering vil kreve at de omskolerer eller erstatter mer enn en fjerdedel av arbeidsstyrken mellom nå og 2023 (Card & Nelsen, 2019). Forskning av McKinsey viser at arbeidskraften i 2030 vil bruke en større andel av tiden på teknologiske, sosiale, emosjonelle og høyere kognitive ferdigheter. Avansert teknologi vil kreve at ansatte forstår, kan anvende og utvikle teknologien. Det ventes sterk vekst fra i dag til 2030 i avanserte IKT- og programmerings ferdigheter, og grunnleggende digitale ferdigheter (Regjeringen, 2019). Utviklingen ser ut til å gå i retning av behov for et bredere sett av kompetanser. Evnen til å erverve ny kompetanse blir viktigere, og det kan bli større behov for dybdeforståelse og kritisk refleksjon. Ansatte må kunne håndtere et mer teknologiintensivt arbeidsliv, med store krav til omstilling og livslang læring. Det

blir også behov for mer kontinuerlig kompetanseutvikling for å takle endringer i arbeidsoppgaver og omstilling til nye jobber (Regjeringen, 2019). Det er derfor viktig at HR har god forretningsforståelse og kan legge til rette for kompetanseheving og kompetansestyring i virksomheten. Økt satsning på digital kompetanse i virksomheter er helt essensielt. En utfordring er at utviklingen skjer så raskt at kompetansen man innehar blir raskere utdatert. Å sikre kontinuerlig læring blir derfor viktig (Egerdal, 2019). Så langt har antall jobber som vil forsvinne vært vanskelig å måle, men spådommer varierer fra beskjedne til alvorlige reduksjoner i forretningstjenester, inkludert HR. Rollene som mest sannsynlig vil bli eliminert, er de som involverer rutinemessige, regelbaserte administrative og transaksjonsoppgaver. De som krever relasjonsstyring, forhandling, problemløsning, dømmekraft og domenekompetanse vil derimot forbli. Etter hvert som administrative jobber elimineres, bør berørte ansatte få tilstrekkelig opplæring og overgangsstøtte til å ta på seg andre roller som gjenstår eller er nyopprettet, der det er mulig (DiRomualdo, El-Khoury og Girimonte, 2018). Selv om det er jobber som blir tatt over av automatiserte prosesser, vil det oppstå nye behov og nye roller som mennesker må ta. Vi mennesker har en lys fremtid i arbeidslivet selv om digitaliseringen påvirker jobbene våre. Det vil altså påvirke kompetansebehovet i virksomhetene. Vi har laget en figur fra denne forskningen, for å vise en sammenligning av forholdet mellom kompetansebehovet fra oss mennesker og kunstig intelligens i dag og hvordan dette vil se ut i fremtiden.



Figur 3: Kompetansefordeling mellom mennesker og Kunstig intelligens (World Economic forum)

Vi kan se her at vi er bedre enn kunstig intelligens på mange områder, som resonnement, kommunikasjon og samhandling. Kunstig intelligens er bedre enn oss på ren informasjon, dataprosessering og avanserte kalkulasjoner. Dette viser at vi vil fortsatt trenge de menneskelige kompetansene fremover i den digitale tiden. Under har vi satt opp en tabell med oversikt over hvilke kompetanser det er mest fokus på i dag og hvilke det vil bli mer fokus på fremover.

Kompetanser det er fokus på i dag
Analytisk tekning og innovasjon. Kompleks problemløsning. Kritisk tenking og analyse. Aktiv læring og læringsstrategier. Kreativitet, originalitet og initiativ. Fokus på detaljer, pålitelighet. Emosjonell intelligens. Resonnement, problemløsning og ideer. Ledelse og sosial innflytelse. Koordinering og tidsplanlegging.
Kompetanser det er mer fokus på i fremtiden
Analytisk tekning og innovasjon. Aktiv læring og læringsstrategier. Kreativitet, originalitet og initiativ. Teknologisk design og programmering. Kritisk tenking og analyse. Kompleks problemløsning. Ledelse og sosial innflytelse. Emosjonell intelligens. Resonnement, problemløsning og ideer. Systemanalyse og evaluering.

Tabell 1: Kompetansefokus (World Economic Forum)

Her ser vi at det vil være behov fremover for å fokusere på «soft skills». Dette innebærer blant annet samarbeid, kommunikasjon, problemløsning, kritisk tenking, kreativitet og produktivitet (Rios, Ling, Pugh, Becker & Bacall, 2020). Det er de myke kompetansene vi mennesker er gode på, som roboter og kunstig intelligens ikke kan ta over. Vi ser at den manuelle kompetansen er på vei ned. En kombinasjon av soft skills, digital- og fagkompetanse har fått navnet 21st-Century skills, og er de kompetansene virksomhetene vil kreve fremover for å håndtere krav til teknologiske fremskritt. 21st-Century skills fikk denne betegnelsen på grunn av at de er mer knyttet til den nåværende utviklingen i samfunnet, kontra det forrige århundre som kan karakteriseres som industriell. Den økende utviklingen av samfunnet har fått mange til å hevde at 21st-century skills er avgjørende for å lykkes på arbeidsplassen (Laar, Deursen, Dijk & De Haan, 2017). HR har altså en viktig rolle fremover med tanke på kompetansebehovet, da det vil være store endringer på grunn av digitaliseringen. For å oppnå en reell strategisk forankring av arbeidet med kompetanseledelse er det viktig at ansvar og oppgaver fordeles mellom toppledelsen, HR-funksjonen og linjelederne på en hensiktsmessig måte (Lai, 2013). Vi ønsker å undersøke hva ulike ledere tenker om hvordan digitaliseringen påvirker kompetansebehovet fremover? Vi vil også finne ut om det vil bli en enda tettere kobling mellom virksomhetens strategi og HR sin kompetansestyring på grunn av digitaliseringen, og om HR-avdelingene jobber systematisk med å kartlegge kompetansen de har i dag og hva de trenger fremover? Vil det bli endringer i hvilke egenskaper og ferdigheter HR har fokus på fremover?

2.3.3 De nye talentene

Det er viktig for virksomhetene fremover å sikre seg riktig kompetanse og da særlig den nye digitale kompetansen. De som sitter inne med denne type kompetanse er det vi kaller de nye talentene. Etter hvert som virksomheter utvikler nye produkter, kommer med nye innovasjoner og nye måter å tilby tjenester til kundene sine på, vil det også skifte behov for talent (Thite, Vashishtha, & Sharma, 2019). HR bør derfor ha et annet forhold til talentene i virksomheten fremover og vite hvordan de skal få tak i dem. Her må HR være med på å bygge en virksomhet som talentene ønsker å jobbe for. De må investere i hva det vil si å jobbe der og bygge et organisasjonsmiljø som gjør det mulig for digitale talenter å jobbe effektivt. Det handler om å investere i medarbeidererfaring for å gjøre det enklere for folk å gjøre mer komplisert arbeid. Dette handler om «employer branding», som er arbeidsgivers omdømmebygging. HR bør jobbe for å promotere virksomheten, slik at den blir den foretrukne arbeidsgiver hos den målgruppen de ønsker å få tak i (Egerdal, 2019). HR kan ikke bare jobbe på den tradisjonelle måten rundt personalledelse for å holde seg relevant i digital verden. Her handler det om å se etter hva som gjør det vanskelig for de ansatte å levere på sitt beste og deretter finne løsninger på disse hindringene. Dette vil kreve en ny måte for HR å tenke og jobbe på. De nye talentene er det få av og det er stor etterspørsel etter dem. De kan velge mellom mange virksomheter å jobbe for, og man må gjøre seg attraktive for at disse skal velge din virksomhet. Når talentene er rekruttert, trenger man deretter forskjellige måter å belønne og vurdere deres innsats på, ulike strukturer som gjør det mulig for folk å gjøre det arbeidet de trenger å gjøre, integrerte prosesser på tvers av funksjoner for å gjøre det mulig for team å skape og utvikle, basert på prosjektmål og muligheter for store digitale talenter til å vokse og trives (Thite et al., 2019). Vi ser altså at digitaliseringen vil påvirke mer enn bare kompetansebehovet, men også et behov for digitale talenter. HR bør derfor ha en plan for dette. Vi ville undersøke hva informantene tenker i forhold til hvordan de skal få tak i den nye kompetansen de trenger? Er det ved å tiltrekke seg de få talentene som finnes på dette feltet eller å utvikle kompetansen selv? Hvordan mener de at man skal klare å tiltrekke seg de talentene som finnes?

2.3.4 Kultur

Skal talentene trives er det viktig for HR å fokusere på kulturen i virksomheten, slik at det er en kultur for å vokse og utvikle seg. Vi ser at definisjonen på organisasjonskultur er: «De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Egerdal, 2019, s.41). Eksistensen av kulturen er avhengig av at ansatte og ledere samhandler med hverandre og omgivelsene. Det er i relasjonen mellom de som jobber i virksomheten at kulturen utvikler seg og lever. Gjennom å se på hvordan de ansatte jobber, snakker

sammen, løser oppgaver, håndtere kritiske hendelser og holdninger i en virksomhet, kan man lese og forstå organisasjonskulturen. Forståelse av organisasjonskulturen er en viktig suksessfaktor for å kunne planlegge og lede eventuelle endringsprosesser. HR er også et produkt av denne kulturen, men det er de som skal være en aktiv part i å endre og utvikle den. Kultur spiller altså en stor rolle i å lykkes med endringsprosesser og dermed viktig i en digital transformasjon. For å lykkes med digitalisering er det avgjørende å være åpen og nysgjerrig for ny kunnskap, lysten til å utvikle seg og ønske om forståelse. HR har derfor en viktig rolle ved å bistå ledelsen med å sette læring på dagsorden og bidra til at man tilstreber en lærende og vekstorientert organisasjonskultur (Egerdal, 2019). En undersøkelse av HR-Norge viser til at det er flere barrierer som kan hindre utviklingen av innovative og agile virksomheter. Her ser vi at de vanligste barrierene knyttet til det å tilpasse seg nye muligheter er mangel på kapasitet, motstand mot endring og uklart ansvar for tverrfunksjonelt samarbeid (The Nordic HR survey, 2020).

Vi skrev tidligere i teoridelen at virksomhetene bør endre strukturen, for å få en mer agil virksomhet. En rapport av MIT Sloan Management review, viser til at tverrfunksjonell teaming påvirker de ansattes tankesett ved å utsette dem for nye måter å engasjere hverandre på, og gjør virksomheten mer effektiv. Nye tankesett og arbeidsstiler styrker organisasjonskulturen og øker smidigheten. Å overvinne frykten for å feile, er en viktig egenskap til en kultur, for å lykkes i den nye digitale tiden. Forskningen viser at 71% av virksomheter som modnes digitalt har klart dette fordi de har erobret den kulturelle barrieren ved å oppmuntre sine virksomheter til å eksperimentere og akseptere risikoen for å feile. (Kane, Palmer, Nguyen-Phillips, Kiron & Buckley, 2017).

Mestring av kulturendringer er en av de viktigste ferdighetene en virksomhet besitter. Da virksomhetene hele tiden må utvikle seg for å klare å være relevante i markedet, som også er under stadig utvikling (Raskino, 2015). HR bør sørge for at tempoet for endringer og typen endringer samsvarer, eller overskrider, internt med endringene som skjer eksternt. Virksomhetene må tilpasse seg og endre til nye kulturelle verdier og atferd som kreves, slik at de har en kultur som er åpen og moden for digitalisering. HR bør altså tilrettelegge til samarbeid, ved å jobbe med strukturen og få mer kryssfunksjonelle team, for å klare å endre kulturen til å være mer tilpasset den nye digitale tiden, som krever åpenhet, samarbeid og innovasjon via prøving og feiling. Vi ønsker å undersøke om hva ulike ledere tenker om hvordan kulturen bør være fremover på grunn av digitaliseringen, om kulturen kan være en barriere for å lykkes med den digitale transformasjonen og hvilken rolle HR har her?

2.3.5 Ledelse

En av de to største barrierene for å lykkes med digitalisering, er at kulturen ikke er åpen for det. Den andre barrieren er ledere som ikke har nok kompetanse om digitaliseringen eller skjønner viktigheten av den (Raskino, 2015). De fleste definisjonene på hva ledelse er, legger vekt på oppgaver, medarbeidere og resultater. Vi har valgt følgende definisjon: «Kjernen i ledelse er å nå mål gjennom medarbeidere, utvikle medarbeideres potensial og ta ansvar for resultatet» (Egerdal, 2019, s.608). Et godt lederskap utøves i relasjon mellom leder og medarbeider. Lederens oppgave er å nå virksomhetens mål ved å arbeide gjennom andre. Den teknologiske utviklingen går fort, og vi kommer til å oppleve betydelig mer digitalisering på arbeidsplassen og i samfunnet i årene fremover. Tidligere har IT-avdelingen og IT-direktørene med teknologibakgrunn oftest hatt disse oppgavene, men i dag er teknologien en del av alt som skjer i virksomheten (Skjølsvik, 2018). Lederne i det nye arbeidslivet må derfor ha god digital kompetanse. De bør ha kunnskap om digitale muligheter, og om hvordan de digitale løsningene brukes. Lederne bør også ha innsikt og forståelse for hvilke utfordringer digitalisering gir virksomheten, slik at man kan vurdere om man har riktig kompetanse i virksomheten, og mulighet til å videreutvikle denne (Egerdal, 2019).

En undersøkelse HR-Norge legger frem viser at lederskap spiller en viktig rolle i dagens samfunn som kontinuerlig er i endring. Virksomheter som har rapportert at de har endret sin lederpraksis anser seg selv som mer innovative enn sine konkurrenter. Videre skriver de at ledere med større grad av autonomi og oppfølging, er i stand til å generere høyere kreativitet og innovasjonsevne blant sine ansatte. Lederne som har innsikt og forståelse for denne sammenhengen sitter med nøkkelen til god og effektiv ledelse (The Nordic HR survey, 2020). For å digitalisere en virksomhet er det viktig at virksomheten er digital moden, som krever at man må ha og utvikle digitale ledere. Digital ledelse handler om å ha kompetansen til å forstå betydningen av ny teknologi, og deretter evne å lede virksomheten gjennom nødvendige endringer som følge av den teknologiske utviklingen (Kane, Palmer, Nguyen-Phillips, Kiron, & Buckley, 2018). HR må derfor legge til rette for at lederne i virksomheten kan tilegne seg den nødvendige kompetansen de trenger, og sikre at kompetansen til lederne er oppdatert (Egerdal, 2019).

For å lede en digital transformasjon kreves det at lederen har en magnetisk personlighet for de digitale talentene. Lederen bør være en som har et ønske å gjøre en forskjell og ha visjoner om å lykkes med den digitale transformasjonen, for at de digitale talentene skal ønske å jobbe der. Lederen bør være flink til å legge frem visjonene sine og få de ansatte til å tro at den kjedelige gamle virksomhetsmerkevaren har en ny vår i sikte (Raskino, 2015). Hvis lederen kan overbevise folk om at det er å "digitalisere eller gå konkurs" som

et ekte tro-sett hos denne ledergruppen, vil de tiltrekke seg noen virkelig fremragende talenter til sin virksomhet. Denne måten å opptre på kalles «attractor» personlighet. Raskino legger frem i sin forskning av ledere at dette gjorde en forskjell for å få fremgang i de digitale transformasjonene i tradisjonelle bransjer og virksomheter. Vi ønsker å undersøke om hva HR bør gjøre for å tilrettelegge for ledere i tiden fremover, og om det er slik at ledere som ikke er digitale ledere vil hindre virksomhetene i å lykkes i en digital transformasjon?

I teoridelen ser vi at HR bør legge til rette for at ledere skal kunne utvikle seg til å bli digitale ledere, da vi ser en klar sammenheng mellom digital ledelse og det nye behovet for talenter, for å lykkes med den digitale transformasjonen. Dette kombinert med de andre arbeidsoppgavene vi har nevnt som HR har, med kompetanse, kultur og struktur vil øke sannsynligheten for at virksomhetene lykkes i det fremtidige arbeidslivet. Dette er noe vi ville undersøke nærmere, gjennom alle forskningsspørsmålene vi har presentert i teoridelen. Disse er oppsummert i neste avsnitt:

2.4 Forskningsspørsmål

Her har vi samlet alle spørsmålene som vi har funnet i teoridelen vår, som vi ønsket å studere for å svare på problemstillingen vår om hvordan HR sin rolle i virksomheten blir påvirket av digitaliseringen:

Vi ville studere hvilke tanker de ulike informantene har rundt hva digitalisering er og om de ser på det som en digital transformasjon.

*Hvordan defineres digitalisering?

For å studere nærmere hvordan digitaliseringen påvirker rollen til HR ved å spørre disse spørsmålene:

*Hvordan vil digitaliseringen påvirke HR rollen?

*Er HR en del av at den digitale transformasjonen lykkes i virksomheten? (evt. hvordan?)

*Har HR blitt en viktigere del av virksomheten på grunn av digitaliseringen? (evt. hvorfor?)

Vi ønsket å studere virksomhetens struktur fremover og hvordan HR sin plass i virksomheten vil være fremover. Her hadde vi flere underspørsmål for å finne ut av dette:

*Hvordan kan HR være en suksessfaktor som bidrar til at virksomheten overlever i det fremtidige arbeidslivet? Hva bør HR fokusere på og jobbe med her?

*Vil det bli et behov for endringer i virksomhetens struktur? Hvis ja, hvordan bør HR jobbe med dette?

*Bør HR få en mer strategisk rolle og bli en del av ledergruppen?

For å studere videre om HR sin rolle fremover, ville vi se nærmere på endringer ved kompetansebehovet og de nye talentene og hvordan dette påvirker HR sin måte å jobbe på og hvordan virksomhetene kan lykkes fremover. Her hadde vi følgende spørsmål:

*Vil det bli en tettere kobling mellom kompetansestyring og virksomhetens strategi?

*Hvordan vil digitaliseringen påvirke kompetansebehovet fremover?

*Hvordan få tak i riktig kompetanse og talenter?

*Vil det bli endringer i hvilke egenskaper og ferdigheter HR har fokus på fremover?

Vi ville undersøke om ledernes digitale kompetanse og virksomhetens kultur har noe å si for om virksomhetene vil lykkes fremover på grunn av digitaliseringen, og hvordan HR kan hjelpe med dette. Her hadde vi følgende spørsmål:

*Har ledernes kompetanse om digitalisering en betydning for om virksomheten lykkes med den digitale transformasjonen? Hvordan kommer HR inn her?

*Har virksomhetens kultur noe å si for om man lykkes med digitaliseringen? Hvordan kommer HR inn her?

Det siste spørsmålet vårt, for å oppsummere litt det vi har snakket om og se om det var mer som spiller inn for HR sin rolle i fremtiden, spurte vi følgende:

*Hvordan vil HR rollen se ut om 5-10 år?

3.0 METODEKAPITTELET

I dette kapittelet skal vi gå gjennom metode. En *metode* betyr en planmessig fremgangsmåte. Det vil si at når vi skal bestemme oss for en metode, er det viktig å ha klart for seg hva som er målet. I samfunnsvitenskapen skiller vi mellom kvalitativ- og kvantitativ metode. Kvantitativ metode søker om å forklare, hvor siktepunktet som regel er å benytte statistiske metoder til å generalisere. Dette er en metode som krever flere respondenter, som regel med fastsatt spørreskjema. Denne metoden egnet seg ikke i vår studie, da vi ønsket å få en større forståelse og innblikk i det vi ville studere. Vi hadde ikke en klar hypotese for våres problemstilling, som man har i kvantitativ metode. Kvalitativ metode har den egenskapen at man går i dybden for å forstå, ofte innen samfunnsforskning og/eller i praktisk markedsanalyse (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2018). På bakgrunn av dette anså vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervju med våre informanter. I denne delen av oppgaven går vi nærmere inn på kvalitativ metode:

3.1 Forskningsmetode

For å få en dypere forståelse av fenomenet som vi skulle undersøke har vi valgt kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling. Denne metoden er godt egnet når man skal undersøke et område man ikke kjenner særlig godt, med lite forskning, men likevel

ønsker å studere i dybden (Gripsrud et al., 2018). Temaet om hvordan digitaliseringen vil påvirke HR sin rolle, er noe vi anser som et ukjent og nytt tema, men interessant området.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre en undersøkelse. Fenomenologisk design legger vekt på å forstå en målgruppes hverdagserfaringer og livssituasjon, med fokus på å kartlegge brukersituasjoner og problemer (Gripsrud et al., 2018). Vi anser dette designet som mest hensiktsmessig mot vår problemstilling, da vi ønsker å forstå et fenomen gjennom våre informaners øyne. Vi ville se på hvordan digitaliseringen påvirker HR, hvilke arbeidsoppgaver som viktige for HR i forhold til dette og hvordan HR sin rolle vil se ut om 5-10 år. Dette ville vi undersøke gjennom direktører, HR-ledere og digitaliseringseksperter erfaringer og innsikter.

3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering

Når man skal gjennomføre en undersøkelse, uavhengig om den er kvalitativ eller kvantitativ, er det viktig å avgjøre hvem som skal intervjues eller hva som skal måles. For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for fenomenet som undersøkes, og deretter identifisere informanter som sitter med god kunnskap rundt dette (Gripsrud et al., 2018).

3.3.1 Utvalgsstørrelse

I utgangspunktet var målet å få tak i så mange informanter med kunnskap innenfor feltet som mulig. Vi anså at rundt åtte informanter ville være tilstrekkelig og nødvendig for å kunne besvare vår problemstilling, på grunnlag av vår tidsramme på oppgaven. Vi sendte forespørsler til en rekke personer vi ønsket å intervju, og endte opp med ti informanter fra ti forskjellige virksomheter.

3.3.2 Utvalgsstrategi

I kvalitativ metode ønsker man å gå i dybden for å forstå fenomenet som forskes på. Ved valg av informanter etter fenomenologisk design, samler man inn data fra individer som har erfaringer med fenomenet (Gripsrud et al., 2018). Vi anså det mest hensiktsmessig at vårt utvalg besto av HR-ledere og direktører som har erfaringer om dette tema og informanter som har gode kunnskaper innenfor både HR faget og digitalisering. Vi valgte også å snakke med ledere i større virksomheter som allerede har vært gjennom en digital transformasjon, eller som jobber med dette nå, for å få informasjon om hva som skal til for å lykkes. Vi ville snakke med ulike informanter for å få et bredt syn på temaet i vår problemstilling.

3.3.3 Rekruttering av informanter

Rekrutteringen av informantene begynte i slutten av januar 2020. Rekrutteringsprosessen av informanter startet med at vi lagde oss en oversikt over de informantene vi ønsket å intervju, og som vi anså som gode bidragsytere til vår studie. Vi satte oss noen kriterier for utvelgelse av informanter, for å ha størst mulig relevans. Deretter brukte vi plattformen LinkedIn og mail til å kontakte informantene. Meldingen vi sendte inneholdt utfyllende informasjon om bacheloroppgavens innhold og formål, samt forespørsel om deltagelse i vår studie. Responsen var god, men som følge av korona situasjonen som oppsto i mars var det flere som måtte trekke seg som følge av dette. Vi var heldige som endte opp med ti svært gode kandidater.

3.3.4 Presentasjon av de utvalgte

Vårt utvalg presentert med navn, tittel og virksomhet:

			
Sigve Brekke CEO Telenor	Gunhild Løkkevol HR-Direktør Nav		
			
Dina Thune HR-Direktør NorgesGruppen	Lina Alsvik HR-Analytiker Norsk Hydro	Stine Andresen HR-Direktør Oracle Norge	Sven Kinden Iversen HR Professional & Leader, HR Norge
			
Eirik Andreassen Manager Digital Norway Foredragsholder HR Norge	Arne Beek Head of people Direktør KPMG	Tor Haugnes Lektor BI Foredragsholder HR Norge	Eirik Normann Digitaliseringseksper Foredragsholder HR Norge

3.4 Datainnsamling og intervjumetode

Ved innhenting av data så vi det som hensiktsmessig, i forhold til vår problemstilling og forskningsdesign, å benytte oss av dybdeintervjuer med vårt utvalg av informanter. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse, som i vårt tilfelle. Intervjuer har den fordelen at man gir informanten større rom til å uttrykke seg og dele sine erfaringer og oppfatninger, i motsetning til kvantitativ metode, der man bruker spørreundersøkelse. Dette tok vi hensyn til ved valg av metode, for å kunne få best mulig datagrunnlag til vår studie.

3.4.1 Intervju

Vi lagde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt til våre dybdeintervjuer. Intervjuguiden ble bygd opp etter tema, spørsmål og underspørsmål med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmålene ville gi oss større innsikt i temaer vi ville utforske nærmere, og mulighet for mer komplisert analyse der oppfølgingsspørsmålene ble ulike fra hverandre. Vi vinklet spørsmålene etter informantenes stillingsposisjon. Hos de som jobber i HR spurte vi om hvordan ting er i deres virksomhet, og de andre hvordan de ser situasjonen ute i markedet. Spørsmålene er dog de samme, noe som gir oss muligheten til å kunne sammenligne svarene i analysen vår. Intervjuguiden ligger under vedlegg 1.

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Vi meldte inn studien til Personvernombudet for forskning. Etter godkjenning fra NSD startet vi med dybdeintervjuer fortløpende. Ved gjennomføring av intervjuer anså vi det mest hensiktsmessig at alle tre skulle delta i alle intervjuer. Vi mennesker tolker og opplever situasjoner ulikt, ved at alle tre er tilstede vil det derfor gi oss et større forståelsesgrunnlag. Ved ett intervju var kun to av oss tilstede, grunnet sykdom. Vi anså ikke dette som et problem da vi gjennomførte intervjuene som normalt med lydopptak og intervjuguide tilgjengelig. Grunnet korona situasjonen ble det ikke mulighet for å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Vi brukte digitale plattformer som Teams, WebEx og Zoom, og gjennomførte intervjuene med videokamera, med varighet på ca. 1 time pr. informant. Dette fungerte som optimalt, og vi anså ikke dette som et problem, men heller en erfaring.

3.4.3 Dokumentering av intervjuene

Intervjuene ble dokumentert ved hjelp av lydopptak. Vi byttet på å avholde intervjuspørsmål, og en av oss hadde til enhver tid ansvar for at lydopptaket fungerte som optimalt. Vi valgte å bruke lydopptak slik at transkriberingen skulle bli så nøyaktig som mulig. Vi transkriberte intervjuene ordrett, for å unngå at deres svar skal bli farget av våre

meninger og for å opprettholde personvern. Transkriberingen ga oss økt kjennskap til datamaterialet, noe som gjorde analyseprosessen enklere. Disse lydopptakene ble slettet rett etter transkriberingen.

3.5 Personvern

Alle våre informanter har samtykket at vi får bruke navn, bilde og stillingstittel i besvarelsen og lydopptak gjennom intervjuet. Samtykkeskjema poengterer at de når som helst har mulighet til å trekke seg fra studien. Vi ønsker ikke å anonymisere hvem vi har som informanter, da det å fremlegge hvem vi har intervjuet vil styrke troverdigheten av oppgaven vår. Et viktig poeng i oppgaven var å få frem hva HR-ledere og direktører i Norge tenker om digitalisering og fremtidens HR-arbeid. Våre informanter besitter relevante stillinger, erfaring og kompetanse på dette området. Samtykkeskjema og svar på disse kan fremlegges ved forespørsel.

3.6 Dataanalyse

For å analysere de transkriberte intervjuene, sorterte vi svarene under hvert spørsmål i intervjuguiden for å få struktur på all datamaterialet vi samlet inn. Videre utførte vi noen enkle redigeringer i noen av informantenes utsagn, der det var behov for å anonymisere datamaterialet ytterligere. Vi tolket dataene og delte materialet inn etter hovedinntrykk og avvikende svar på hvert spørsmål. For å få et helhetsinntrykk av datamaterialet, lagde vi en tabell med oversikt over alle underproblemstillinger med hovedinntrykket av svarene. Denne tabellen har vi lagt inn i slutten av resultat og drøfting.

3.7 Forskningsetikk

En viktig suksessfaktor ved oppgaven vår er å vurdere kvaliteten på undersøkelsen. I den forbindelse dukker spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet og validitet opp.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2018). Før vi startet intervjuene hadde vi ingen formening om hvilken retning svarene kom til å være. Det var viktig for oss å ikke stille ledende spørsmål, da det kunne påvirke informantenes svar, noe som gjør det vanskelig å få samme resultat dersom undersøkelsen skulle vært gjort om igjen på et senere tidspunkt. Et dybdeintervju vil med liten sannsynlighet gi akkurat samme resultat dersom studien gjentas, da man trolig formulerer seg forskjellig og man kan ha fått ny tilleggsinformasjon. Vi hadde en fast intervjuguide med samme spørsmål, stilt i samme rekkefølge til alle våre 10 informanter, noe som bidrar til styrket reliabilitet. Ved videre

forskning av dette studiet foreslår vi å benytte et større utvalg av informanter for større datamateriale, som vil resultere i ytterligere økt reliabilitet.

3.7.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2018). I denne undersøkelsen har vi i stor grad sett på det vi har ønsket å undersøke. Vi fikk mye informasjon knyttet til problemstillingene våres gjennom dybdeintervjuene. Datamaterialet har en sterk korrelasjon, og peker i stor grad i samme retning, med noen unntak. Informantene i denne studien sitter i enten svært relevante stillinger eller har lang erfaring på feltet. Vi oppfattet alle og enhver som ærlige og informasjonsrike. Hadde vi derimot hatt informanter som ikke har jobbet med det som er relevant til vårt tema, ville validiteten vært lik null.

4.0 RESULTATER OG DRØFTING

I dette avsnittet legger vi frem relevante funn og synspunkter fra dybdeintervjuene. Funnene er delt inn etter temaene vi har i teoridelen. Vi refererer til utsagn via informant 1 til 10 for å opprettholde anonymitet og personvern i alle svar. Videre har vi drøftet funnene opp mot relevant teori på området.

4.1 Digitalisering og HR

4.1.1 Hvordan defineres digitalisering?

9 av 10 informanter svarte at digitalisering handler om å endre måten man jobber på ved å ta i bruk, håndtere og utnytte data på en annen måte enn tidligere, ved at ny teknologi gjør det mulig å håndtere større datamengder på en bedre måte og med et mer presist beslutningsgrunnlag. Det presiseres at digitalisering handler om noe større enn bare dette.

«Digital transformasjon vil si at man bruker teknologi i bunn, til å gjøre ting på en annen og bedre måte.» Informant 1.

Det fremkommer av disse informantene at digitalisering er en stor omstilling for virksomhetene. Endringene går ut på å skape nye forretningsmodeller, som fører til nye produkter og tjenester, for å skape vekst, økt konkurransekraft og for å gjøre virksomheten konkurransedyktig i nye markeder som utvikler seg. Det vil bli automatisering og standardisering av prosesser, slik at vi som menneske ikke trenger å gjøre all jobben alene, men få støtte av teknologien. Det er en transformasjon som vil endre måten å jobbe på og det vil skape nye muligheter, nye typer jobber og oppgaver.

«Digitalisering er å forbedre, fornye og skape nytt. Den definisjonen er viktig fordi den ikke er så teknologifokusert, det handler like mye om viljen og evnen til endring, som teknologi.» Informant 6.

Det fremkommer et svar som skiller seg ut fra de andre:

«Digitalisering er systemstøtte av repetitive oppgaver og rutineoppgaver. Det viktigste er å etablere hvilke prosesser vi skal ha innenfor HR og personaladministrasjon, også skal systemene ligge over det. Så det ikke er systemene som styrer oss.» Informant 4.

Vi tolker dette som at denne informantene ser på digitalisering som det teknologiske skiftet som skjer og hvordan det kan hjelpe oss med å forenkle og effektivisere prosesser. Vi ser altså at det fortsatt er ledere som ser på digitalisering som en optimalisering, men at de fleste definerer digitaliseringen som noe større enn bare ny teknologi, ved at de ser på det som en digital transformasjon.

4.1.2 Hvordan digitaliseringen påvirker HR rollen

Hvordan vil digitaliseringen påvirke HR sin rolle fremover?

Det fremkommer at frem til i dag har man sett en betydelig utvikling av HR arbeidet og HR sin rolle. Før jobbet HR for det meste med administrative oppgaver. Dette er nå automatisert i de aller fleste virksomheter, hvor man nå har automatiserte prosesser som gjør disse tingene for oss. Alle 10 informantene sier at digitaliseringen vil påvirke HR arbeidet mye fremover.

«Digitalisering vil påvirke HR positivt, i den grad av at HR i dag gjør mye kjedelig og administrativt arbeid. Digitalisering vil gjøre at de digitale løsningene er en forlenget arm av personen, all tallknusing og repetitive oppgaver gjøres automatisk av et system, så vi kan jobbe mer effektivt. Det kreves at HR har en faglig bakgrunn, kompetanse og lyst til å håndtere den digitale revolusjonen.» Informant 1.

«HR må være en pådriver på strategisk kompetansestyring. Se inn i glasskula etter hva slags type kompetanse det vil bli behov for fremover og tiltrekke seg de talentene vi trenger. Samtidig fokusere på å kompetanse-dreie den kompetansen man har og trenger, og være relevant, verdiøkende og fremtidsrettet for de man er til for.» Informant 8.

Det fremkommer at HR må klare å inkludere alle til å ta i bruk den nødvendige teknologien, jobbe for å skaffe og holde på nødvendig kompetanse og de riktige talentene, videreutvikle dem og plassere dem på riktig sted til riktig tid. HR er en nøkkelrolle for at digitaliseringen skal lykkes, både for seg selv og ut mot virksomheten. HR arbeidet vil i stor grad bli påvirket, nettopp fordi det er enormt stort potensial i å

bruke digitale teknologier for å skape noe nytt. Ved å ta i bruk data og digitale teknologier frigjør man krefter i virksomheten, slik at man kan bruke mer tid på verdiskapende arbeid og ikke rutineoppgaver.

Er HR en del av at den digitale transformasjonen lykkes i virksomheten?

Alle informantene presiserer at HR er, eller burde være, en del av den digitale transformasjonen, både for å tilrettelegge og gjennomføre denne endringen. Ingen avvikende svar fremkommer.

«Når det er snakk om en transformasjon, så er det snakk om en stor påvirkning som folk i utgangspunktet ikke er glad i. HR er en utrolig viktig funksjon her, som må skape ro i rekkene og avmystifisere hva digitalisering egentlig er. Transformasjonen krever kompetanse og soft skills, som HR må anskaffe.» Informant 6.

Vi har tolket at alle informantene mener at HR sin rolle er å bidra til at virksomheten når sine målsettinger. HR har en viktig jobb ved å samarbeide med alle avdelingene i virksomheten, for å vite hva virksomheten trenger for å nå sine mål og sørge for at de ansatte får best mulig verktøy til å gjøre jobben sin optimalt. HR bør også tilrettelegge for læring og utvikling. Hvis HR ikke jobber strategisk mot virksomhetens mål, vil ikke virksomheten klare å lykkes med den digitale transformasjonen.

«HR har gått fra å være en typisk stabsfunksjon som ivaretok en del ting som var viktig, men at det i utgangspunktet handlet om å ta vare på menneskene i virksomheten. I dag har de blitt en viktigere del, HR må vite hva virksomheten må fokusere på, bestemme og lære opp systemer som er helt essensielt i den digitale transformasjonen.» Informant 5.

I studien til Fenech fra 2015 så vi at det kun var en av fem HR-ledere som mente at HR var viktig for å lykkes med digital transformasjon. Vi ser i vår studie at mye har endret seg siden den gang og alle vi har snakket med er enige i at HR har en sentral rolle for at virksomheten skal lykkes. Vi tolket tidligere at digital transformasjon er en stor omstilling for virksomheten. Som vi forklarte i teorien, har HR en nøkkelrolle i omstillingsprosesser, både ved selve prosessen rundt endringer, endringer av struktur, bemanningen og kompetanse som endringen krever.

Har HR blitt en viktigere del i virksomheten på grunn av digitaliseringen?

Vi ser en sterk korrelasjon i 8 av svarene om at HR har blitt en viktigere rolle og funksjon i virksomheten, gitt at HR gjør det riktige i å forstå hvilke kompetanser som trengs for å lykkes med å ta i bruk data og digitale teknologier. HR bør inn å jobbe sammen med de

ulike avdelingene, da det er viktig at HR forstår forretningen og hvilke utfordringer og behov de ulike avdelingene har og hva som trengs av kompetanse. Ved å gjøre dette, vil HR være verdifull for virksomheten.

«HR må skape seg en arena som gjør at businessen har lyst til å se behovet, nytten og verdien av å involvere HR.» Informant 7.

Hele den menneskelige delen av virksomheten er koblet mye tettere på verdiskapningen i mange virksomheter, enn for bare noen år siden. Bevegelsene i markedet er raskere. Dette stiller andre krav til virksomhetene, som igjen stiller krav til hvordan man organiserer seg, hvilke kompetanser man har, hvordan man får utviklet og skaffet den kompetansen man trenger. Her spiller HR en viktigere rolle enn hvis man går 15-20 år tilbake. To av informantene skiller seg ut fra de andre. Her fremgår det at HR ikke har en viktigere rolle om HR ikke har den kompetansen de selv trenger for å drive den digitale transformasjonen.

«HR har tradisjonelt sett en del ansatte som ikke har den kompetansen som gjør dem spisset inn mot å drive en endringsprosess som digitaliseringsarbeid faktisk er. Mange har derfor blitt mindre relevante.» Informant 9.

Vi ser altså at HR må ha den kompetansen som kreves, for at de skal kunne ta den viktige rollen som de alle mener at HR bør ha. HR må selv ha kompetansen til å ta i bruk ny teknologi som gir data og analyser, som de kan bruke til å skape verdi for virksomheten. HR bør også legge en kompetansestrategi og drive kompetansestyring for at virksomheten skal lykkes med den digitale transformasjonen. Dette handler om en stor omstillingsprosess, så det er også viktig at HR har kompetanse på å drive endringsledelse. Gjør de dette riktig, vil HR få en viktigere rolle.

Jobber HR mer proaktivt nå fremover enn før?

Alle 10 informantene mener at HR jobber mer proaktivt nå enn før, og at HR bør fortsette med dette fremover for at virksomhetene skal lykkes i det fremtidige arbeidslivet. Alle utviklinger som skjer i denne digitale tiden gir muligheter for HR til å ta en strategisk rolle, ved å vise at dette er et område de kan bidra på. Det er veldig lett å falle igjennom hvis man ikke er proaktiv.

«Hvis man tenker på den tradisjonelle HR biten, hvor man drev med lønns- og bonussystemer osv. var dette reaktiv jobbing. Nå er det mer proaktivt, ved å se inn i

glasskula for å finne ut fremtidige kompetansebehov, utvikling av ledere og også hvordan man moderniserer virksomheten.» Informant 3.

«Hvis HR skal forbli relevant og ikke bare være en administrativ funksjon, så er det helt avgjørende at man er frempå, forstår hvilke kompetanser, behov og hvilke endringer som skjer i virksomheten på grunn av digitaliseringen.» Informant 6.

Vi ser altså at HR jobber mer proaktivt i dag på grunn av digitaliseringen, da det er et helt annet behov for kompetansestyring og endringer som er nødvendig for å henge med på utviklingen som skjer i markedet. Informantene er alle tydelige på at HR ikke automatisk blir mer proaktiv på grunn av digitaliseringen, men at dette er et valg HR selv må ta.

4.2 Virksomhetens struktur og HR sin plass i virksomheten.

Hvordan kan HR-arbeid være en suksessfaktor som bidrar til at virksomheten overlever i det fremtidige arbeidslivet?

Her ser vi at alle informantene er enige om at HR har en stor rolle i at virksomheten skal lykkes i fremtiden, både ved å fokusere på kompetanse, som vi kommer tilbake til, men også gjennom organiseringen av virksomheten og gjennomføring av endringer. Flere nevner at HR bør endre måten virksomheten jobber sammen på, for å få en mer fleksibel virksomhet som kan tilpasse seg etter de nye behovene og endringene som oppstår kontinuerlig på grunn av digitaliseringen. Dette vil de få ved å bryte opp og sette sammen mindre kryssfunksjonelle team, for å skape et tettere samarbeid mellom de ulike avdelingene. Det vil gi virksomheten en mye mer flytende kommunikasjon og stimulering til kreativitet, der man får testet ut ideer uten å være redde for hvor man lander. Dermed kan de prøve ut ting med kunden, lærer av feil og tar det steg for steg. Informant 1 nevner også at det er viktig å kombinere dette med de tradisjonelle, mer formelle strukturene som man har i dag. Dette er fordi de trenger å ha en overordnet retning som gir de oppfølging, klare retningslinjer med definisjon av oppgaven de skal løse og utveksling av informasjon.

«Man bør jobbe i team, uavhengig hvilken avdeling man hører til. HR må derfor inn å gjøre endringer i virksomheten, for at dette skal være mulig. For å få til dette bør gå litt bort fra den typiske silo-organisasjonen, der teknisk er en silo, marked er en og HR er en egen silo osv. og over til en mer prosjektbasert agil arbeidsmåte, der ansatte blir tatt ut av sine respektive linjeorganisasjoner og satt sammen i egne team, som jobber med et produkt. Denne endringen er det HR som bør drive.» Informant 3.

Vi så i teoridelen at målet for strukturen i virksomheten er at det skal fungere hensiktsmessig ut fra virksomhetens behov. Nå som behovet endrer seg, bør også strukturen endres til en mer organisk struktur, med helhetlig tenking, flatere struktur, den må tåle endringer, jobbe i team på tvers av avdelinger og ha en mer flytende kommunikasjon. Dette er en endring HR bør drive. Vi ser at det skal være lov å prøve og feile for å være mer innovative, men dette krever at man har en kultur for dette. Dette kommer vi mer tilbake til under kultur.

Bør HR få en mer strategisk rolle og bli en del av ledergruppen?

7 av informantene snakker om viktigheten av å få HR som en del av ledergruppen i virksomheten. Dette fordi de skal være med å jobbe både strategisk og proaktivt for å lykkes med den digitale transformasjonen og i det fremtidige arbeidslivet.

«For å lykkes i det fremtidige arbeidslivet er det viktig at HR forstår businessen og er tettere på hva som skjer og hva forretningen forholder seg til ute i markedet. HR må de vite hvilke utfordringer og problemer virksomheten har, og de må være med i planleggingen om hvor de skal. HR bør derfor jobbe som en partner.» Informant 7.

«Det er mange HR ledere som ikke er en del av ledergruppen i dag, som sitter mer på sidelinjen. Det å bidra til at virksomheten overlever i fremtiden er strategisk og her er ledergruppen i førersetet. Derfor bør HR være en del av dette.» Informant 5.

Det ble også nevnt av fire informanter at HR må jobbe med å påvirke de ansatte i virksomheten til å ville være med på de endringene som trengs, og ikke minst håndtere uønsket atferdsendringer og motstand til endringene.

«HR vil også ha en stor rolle i forhold til hvordan man skal klare å endre seg og komme seg gjennom denne transformasjonen. De må involvere folk, legge til rette, være proaktiv og strategisk.» Informant 5.

I rapporten til McKinsey fra 2015 så vi at mange administrerende direktører så på HR som den åttende viktigste funksjonen i virksomheten og at HR ofte ble sett på som en stabsrolle flere nivåer under direktøren. Vi ser nå at dette har endret seg betydelig og at administrerende direktører ser viktigheten av å ha med HR som en del av den strategiske planleggingen, for at de skal kunne jobbe mer strategisk ut mot avdelingene.

4.3 Kompetanse

4.3.1 Kompetansebehov

Vil det bli en tettere kobling mellom HR sin kompetansestyring og virksomhetens strategi fremover?

9 av 10 informanter svarte at det absolutt bør bli en tettere kobling mellom kompetansestyringen og strategien, om det ikke er det. HR bør kartlegge og legge til rette for livslang læring og kontinuerlig utdanning. De må sørge for at de riktige menneskene er på riktig sted. For å få til den digitale transformasjonen som kreves, er man helt avhengig av å få på plass riktig kompetanse. Kompetanse er en av nøklene som skal til for å få løst både omstillingsevne og teknologiforståelse. HR må ha helhetsperspektivet over hva virksomheten trenger av kompetanse, hva man har av kompetanse og hvordan man fyller dette gapet.

«Det er helt klart nødvendig at definisjonen på kompetanse som er viktige hos våre medarbeidere støtter opp under strategien til virksomheten.» Informant 7.

Vi fikk et avvikende svar fra informant 2, som mente at det ikke vil bli noe forskjell fra i dag, fordi HR ikke har nok strategisk kompetanse. Som vi skrev tidligere, bør HR være en del av ledergruppen. Det er ledergruppen som sitter med den strategiske kompetansen, så ved å få et tettere samarbeid mellom HR og ledergruppen, vil HR kunne jobbe tettere med kompetansestyringen mot den overordnede strategien.

Hvordan vil digitaliseringen påvirke kompetansebehovet fremover og hvordan skal HR få tak i riktig kompetanse og talenter?

Alle informantene er enige om at det vil bli store endringer i kompetansebehovet fremover og at mange virksomheter mislykkes med digitaliseringen på grunn av mangel på kompetanse. Virksomhetene kommer til å jobbe mer strategisk med kompetansestyring og de vil investere mer i kompetanse. Tradisjonelt sett har man leid inn konsulenter, men 9 av 10 informanter mener dette ikke til stor hjelp med tanke på den digitale transformasjonen. Da kompetansen forsvinner når konsulentene er borte. Derfor sier de at det er viktig å ha kompetansen i virksomheten.

«På grunn av digitaliseringen ser man et stort skifte i kompetansebehovet, både i små og store virksomheter. Det oppstår endringer i bruksmønster og kunde mønster, som vil medføre endringer i hvilke behov som blir etterspurt, som fører til endringer i hvilke kompetanser man trenger i virksomhetene.» Informant 10.

«For å heve kompetansen i virksomheten, må man gjøre det ved å løfte hele arbeidsstokken. Rekruttering kan man gjerne gjøre når det gjelder spesialfunksjoner, men det er ikke nok å bare rekruttere når man skal gjennom en digital transformasjon.

Uansett hvilken avdeling man jobber i, må man lære noe nytt. Får man ikke dette til, vil dette bli en flaskehals for digitaliseringen.» Informant 3.

Vi spurte et oppfølgingsspørsmål om hvordan HR jobber, eller bør jobbe, med kompetanse. Her sier 9 av 10 at HR må jobbe strategisk med kompetanse. HR må kartlegge hva man har og hva man trenger av kompetanse, og legge en strategi for å oppnå dette.

«Vi har begynt med hypotesedrevet kompetanseplanlegging, hvor de har ulike scenarier på ett, tre og fem år frem i tid. Slik at vi kan utarbeide strategiske kompetanseprofiler.» Informant 8.

«HR har definert noen kjernekompetanser som alle skal ha, som er knyttet til hver stilling, og kompetanser som er nødvendig for det funksjonelle og tekniske. Vi har et utviklingsteam som har soft skills-trening som er tilpasset denne virksomheten. Her blir det laget en utviklingsplan, for å møte den kompetanse forventningen man har. HR tilrettelegger dermed kurs, mentor og at man kan skygge en kollega med mer erfaring på det feltet som trengs mer opplæring på, for å få den kompetansen som virksomheten vil de ulike rollene skal ha.» Informant 7.

Informant 4 sier de ikke jobber strategisk med kompetansestyringen i dag, men at det er noe de kommer til å fokusere på fremover. Alle informantene er altså enige om at dette er viktig og bekrefter viktigheten med en strategi bak kompetansestyringen i virksomheten fremover. 9 av 10 informanter sier at HR må jobbe med en kombinasjon av å rekruttere, reskille og upskille kompetanse. Flere nevner også at det ikke er nok av den kompetansen man trenger ute på markedet, så man bør fokusere på å dyrke kompetansen innad i virksomheten.

«HR sin oppgave er ikke å holde kurs om maskinlæring og hvordan digitalisere, men de skal legge til rette for dette. De må legge til rette for livslang læring i virksomheten, finne de riktige kursene og tilrettelegge for at de riktige ansatte kan ta disse. Her er det viktig å finne de som er interessert og som har et hode for det. HR må tilrettelegge for utviklingsmuligheter for disse og sette de på prosjekter hvor de kan lære.» Informant 9.

Vi fikk et svar som skiller seg ut fra de andre på dette spørsmålet:

«Mange mener at det viktigste er å ha folk med kompetanse om hvordan man skal programmere, jobbe med maskinlæring og kunstig intelligens. Men dette bør man la konsulentselskapene gjøre, da de er de beste til å gjøre dette. Mange virksomheter greier

ikke å omstille seg til nye muligheter som skapes av data og digitale teknologier, da de ikke har kunnskapen om det. HR må fokusere på endringsledelse, ikke teknologiledelse.» Informant 6. Denne informanten mener altså at man ikke bør fokusere på kompetanseheving i virksomheten, men heller la konsulenter som har mer oversikt over teknologien og hvordan den kan brukes gjøre denne delen.

Når vi tolker svarene opp mot teorien ser vi at det vil bli viktig kartlegge kompetanse og legge en strategi for å reskille og upskille kompetansen som er i virksomheten. Det vil ikke bli hele jobber som blir automatisert, men visse aspekter av jobben. Når 75% av arbeidet blir forsterket av roboter og kunstig intelligens, vil dette påvirke måten vi jobber på og hvilken kompetanse vi trenger. Her må HR på banen. En utfordring er at kompetansen virksomheten trenger ofte er den samme som det allerede er underskudd på i markedet, og at kompetansen man får overskudd på er den samme som andre virksomheter avvikler. Det er derfor viktig at virksomhetene jobber med både reskilling og oppskilling av den arbeidsstyrken de allerede sitter inne med. Den digitale kompetansen konsulentene sitter med, bør virksomhetene jobbe mot å ha selv. Her ser vi at informantene bekrefter teorien om en bærekraftig kompetansestyring, ved å utvikle egen arbeidsstyrke.

4.3.2 Talenter

Under spørsmålet om hvordan digitaliseringen vil påvirke kompetansebehovet, svarte 6 av informantene at det er knapphet på talentene i markedet, noe som gjør det viktig å utvikle kompetanse selv. For å klare å få tak i de talentene som er på markedet holder det ikke å tilby gode lønninger og fine kontorer. De ekte talentene ser etter mer enn dette; de ønsker utfordringer, et miljø de kan utvikle seg i sammen med andre talenter og en attraktiv virksomhet.

«Det er knapphet på talentene, som det er mange som vil ha tak i, så her er det viktig at HR støtter virksomheten i attraktivitet og legge en strategi på hvordan finne de gode kandidatene.» Informant 7. Her tolker vi de gode kandidatene som de digitale talentene som det er få av på markedet.

«For å tiltrekke seg de digitale talentene handler det om å gi dem en gruppe eller et miljø rundt dem som også har de samme interessene og den samme kunnskapen, der de kan få frihet til å lære og utvikle seg sammen. Da det er få av de talentene på markedet og stor konkurranse for å få tak i disse, fokuserer vi mer på oppskilling og reskilling.» Informant 9.

Her ser vi viktigheten av å endre til en mer organisk struktur, der talentene kan jobbe i team med andre som sitter med samme kompetanse, slik at de kan utvikle seg sammen. HR-avdelingen bør illustrere en tydelig vei for karriereutvikling og drive “employer branding” for å trekke digitale talenter til virksomheten.

4.3.3 Soft skills

Kommer det til å bli endringer i hvilke egenskaper og ferdigheter HR har fokus på?

På dette spørsmålet svarte alle ja. Vi tolker at virksomhetene erkjenner at kompetanse er noe som fortere går ut på dato og at HR er nødt til å fokusere mer på «soft skills» når de rekrutterer. De myke ferdighetene som HR bør fokusere på fremover, er evnen og viljen til å lære, adferd, greie å holde fokus, holdninger, sosiale ferdigheter som samarbeidsevne og kommunikasjon. Livslang læring vil bli viktig fremover. Nyutdannede kan ikke lenger bare bygge en basiskompetanse, men man må kontinuerlig tilegne seg ny kompetanse og lære å ta den i bruk. Her må HR legge en strategi om hvordan dette skal gjennomføres.

«De ansatte må stadig kunne tilegne seg ny kompetanse og nye måter å jobbe på. Her blir man nødt til å lære seg å jobbe på nye måter som går mer på dine personlige skills»

Informant 7.

«Det eneste som kommer til å bety noe fremover er ikke hva du kan og hva du har lært, men at du greier å tilegne deg ny kunnskap og er åpen for å lære.» Informant 4.

«Det kommer til å bli en endring der de som har de «harde» ferdighetene innenfor IT og den type, må lære seg de myke ferdighetene som interaksjon med andre mennesker og bli bedre på kommunikasjon, da det vil bli et annet behov for samarbeid mellom avdelingene. De som er gode på «soft skills» vil måtte lære seg de grunnleggende harde ferdighetene, for at de skal kunne snakke godt sammen.» Informant 1.

Det er tydelig at det vil bli endringer i egenskapene man ser etter hos ansatte. Både på grunn av at man må samarbeide på nye måter, man får roboter som kollegaer og man må hele tiden kunne utvikle og endre seg. Den effektive avviklingen av arbeid mellom mennesker og roboter vil skje på oppgavenivå, der kunstig intelligens vil ta over analyse og databehandling. Menneskene vil dermed jobbe mer med arbeid som brainstorming, kompleks problemløsning og jobbe med innovasjon. Man bør altså ha en kombinasjon av soft skills og digital kompetanse, som vi i teorien betegner som 21st Century skills. Alle bør ha en bredere kompetanse enn kun sitt felt og en forståelse av forretningen.

4.4 Kultur

Har virksomhetens kultur noe å si for om man lykkes med digitaliseringen?

Alle informantene sier at kulturen er noe av det aller viktigste for at virksomhetene skal kunne lykkes med digitaliseringen. En kultur som er åpen for endringer og nye utfordringer er essensielt for å kunne utvikle seg.

«Kultur er noe av det desidert vanskeligste å endre. Man kan gjøre hva man vil med strukturen, verktøy osv. men er kulturen dårlig, så har man et ordentlig stort problem. Digitalisering handler i stor grad om en endringsprosess, så man må ha en kultur som er åpen for endringer. Min erfaring er at man lykkes bedre med digitalisering hvis man er god på involvering, ikke bare fortelle alle sammen at nå skal vi digitalisere» Informant 9.

«Kultur og digital ledelse er de største hindrene for at man ikke lykkes med denne digitale transformasjonen.» Informant 8.

For å få det digitale skiftet til å skje, må virksomhetene ha en kultur som er en læringskultur, som ser på det å forbedre hele tiden som nysgjerrighet og være åpen for å prøve noe nytt. Man må tørre å ta feil, ta initiativ og ta noen nye steg. Samarbeid er også viktig, da det handler om å få gjort ting på tvers av avdelinger.

Et svar som skiller seg ut fra de andre er fra informant 5:

«Det som ofte er utfordringen, er ikke nødvendigvis kulturen i seg selv, men menneskets iboende motvillighet til å gjøre om på ting man driver med. Mange ledere skjønner ikke hva digitalisering egentlig er og de ønsker ikke å avsløre seg på at de ikke kan det. Derfor er det mange som ikke lykkes med digitaliseringen.» Vi tolker dette som at kultur fortsatt er viktig for å lykkes, da ledere som ikke har nok kompetanse om digitalisering bør kunne være åpen om dette og villig til å lære seg det. Derfor er det viktig at virksomheten har en kultur for dette. I teorien skrev vi at kultur ofte er en barrierene for å lykkes med digitaliseringen, som vi får bekreftet av informantene. Virksomhetene må være åpne for endringer, utvikling og kunne prøve og feile.

Videre spurte vi om hvordan HR kan bidra til å forbedre kulturen?

Her kom det tydelig fram at HR har en viktig rolle. De er alle enige om at HR bør fokusere på ønsket atferd og hvordan de skal oppnå dette. Her kan HR bryte opp avdelinger og lage strukturer og arbeidsformer, slik at de ansatte kan få mer innspill fra hverandre og kommunisere på tvers. Slik vil man få mer kunnskap og samarbeid.

«HR kan bistå med å åpne opp, og lage organisasjonsstruktur og arbeidsformer for å få mer innspill.» Informant 4.

«HR kan samle grupper som naturlig kan dra nytte av hverandre til å bygge den kompetansen videre. For alt skjer jo ikke over kurs, når det kommer til å bygge kompetanse eller lære seg noe nytt. Det å ha noen rollemodeller man kan snakke med, lære av og samarbeide med, vil man få en mer lærende kultur. Her kan HR hjelpe til med å ta initiativ og oppfordre ledere til å sette i gang med den type tiltak.» Informant 7.

Vi tolker det slik at det ikke er nok om virksomheten har riktig kompetanse og ressurser, om de ikke har gode holdninger og adferd. HR må derfor drive med holdning og kulturarbeid.

«Hos oss er det investert i mye teknologi som blir liggende ubrukt, både på grunn av at de ikke har vært en kultur for å være åpen til å ta i bruk og lære seg om det, men det har også vært for lite fokus på opplæring av det. Hvis HR går inn og begynner med kulturendringene først, vil de få den ønskelige kreative energien som vil føre til riktig type teknologi oppgradering og digital evne etterspørsel.» Informant 4.

Når en virksomhet skal gjennom en digital transformasjon, er det ofte et dilemma om man skal starte denne endringen med en kulturendring eller den teknologiske endringen. Vi ser at om virksomhetene investerer i teknologibasen først, vil menneskene i virksomheten være omgitt av verktøyene de trenger for å gjøre digitale fremskritt, men de fortsetter å jobbe som før. Dette fordi det ikke er en kultur som er åpen for å lære seg de nye verktøyene og endre måten man jobber på. Hvis virksomheten investerer i en kulturendring først, vil folk som er sultne på å anvende sin nye tenkning og metoder for å gjøre at forretninger begynner å kreve digital kompetanse og oppgradering av teknologibasen. Vi tolker at HR bør starte å jobbe med kulturen før virksomheten investerer i ny teknologi, som deretter vil føre til en digital evne etterspørsel.

4.5 Ledelse

Har ledernes kompetanse om digitalisering en betydning for om virksomheten lykkes med den digitale transformasjonen?

9 av 10 informanter er enige om at kompetansen lederen har om digitalisering og viktigheten av det, er viktig for at virksomheten skal lykkes med digitaliseringen. For at lederne skal kunne lede virksomheten gjennom en digital transformasjon, må de vite hva det dreier seg om og hvor de skal.

«Alle i virksomheten må på samme generelle grunnlaget for å forstå hva digitalisering er. Det er mange som ikke vet hva det er og ledernes forståelse av digitaliseringen er ekstremt viktig for at det skal sette seg i resten av organisasjon.» Informant 1.

«Det at lederne har kompetanse på digitalisering er jo veldig viktig for at virksomheten skal komme seg igjennom den digitale transformasjonen. De skal jo bygge en ny verden og da er det viktig at de vet hvordan den verden skal se ut.» Informant 7.

Det er viktig at lederne vet hvilke systemer man har bruk for, hvordan og hvorfor de skal bruke det, før de går inn og investerer i teknologi. Dette er fordi mange virksomheter sitter inne med dyre investeringer de ikke får brukt. For at alle i virksomheten skal kunne jobbe på nye måter og tilegne seg den nye kompetansen, må lederne forstå viktigheten med dette og hvorfor de skal gjennom denne endringen. Dette krever at de har kompetanse om digitalisering, da de selv må lede og jobbe på nye måter. De kan ikke lengre ta avgjørelser på grunnlag av tidligere erfaringer og intuisjon, men bruke data og stole på at det er riktig.

«Hvis man som leder lukker øynene og bare skal fortsette å gjøre ting som man har gjort før, med antagelser om at det som har fått oss hit er det samme som kommer til å få oss videre inn i 2030, tenker man helt feil. Alle er nødt til å jobbe annerledes.» Informant 9.

«En digital transformasjon begynner fra toppen og nedover. Man kan ikke digitalisere en virksomhet ved og opprette en egen digital enhet og la den være for seg selv, og rekruttere folk som er digitale. Det vil ikke fungere, man må gjøre dette integrert i virksomheten. Det må være en del av noe man gjør daglig. Lederne må skjønne det, eie det, hvis ikke er det alltid noen som blir liggende på siden og ikke klarer å bryte inn i kjernevirksomheten.» Informant 3. Den digitale transformasjonen er altså noe som skal være integrert i hele virksomheten og det må komme fra lederne, som skal drive de ansatte gjennom det. Det er derfor svært viktig at lederne har den kompetansen og forståelsen som er nødvendig.

Vi fikk et svar som skiller seg ut fra de andre, som sier at *«Spørsmålet er jo om toppledelsen egentlig skal være så god på digitalisering, fordi en ledergruppe skal lede og sette en bedrift i riktig retning, også må man ha ansatte som får gjennomført det. Jeg tenker derfor at ledere selv ikke trenger å ha så mye kompetanse innenfor dette, men de skal ha respekt, lytte og være nysgjerrig på å få gjort ting på en god og mer effektiv måte og forstå at man må investere i det.» Informant 4.*

Vi tolker at informantene mener at lederne ikke trenger å ha kompetanse om digitalisering, fordi informantene ser på digitalisering som en optimalisering og ikke en transformasjon, som gjør at det ikke vil være stort behov for at lederen skal kunne så mye om det. Vi definerer digitaliseringen som en transformasjon. Dette er en stor omstilling for virksomheten, som krever at lederne forstår viktigheten av det og ønsker å lede

virksomheten gjennom den digitale transformasjonen. HR bør legge til rette for lederne, slik at de får kunnskap om hva digitalisering er og hvordan det gjennomføres. HR skal ikke holde kurs om digitalisering selv, men de skal levere trening og kurs til lederne, slik at de kan lære og utvikle kompetansen om dette.

«HR må inn å tilrettelegge for at ledere får den kompetansen de mangler. Det er viktig at lederne deltar på seminarer og er i dialog med de som kan digitalisering.» Informant 7.

Vi ser at HR må kartlegge hvem av lederne som trenger kompetansepåfyll om digitalisering og legge til rette for at de kan tilegne seg den nødvendige kompetansen, da det er de som skal lede sine ansatte gjennom digitaliseringen.

4.6 HR om 5-10 år

Hvordan vil HR rollen se ut om 5-10 år?

To av informantene mener at HR rollen ikke kommer til å endres noe særlig i løpet av de neste årene, da man har vært gjennom stadige endringer frem til i dag også, og HR har vært ganske stabilt likt frem til nå. De ser ikke hvorfor det skulle endre seg.

«Jeg vet ikke om det vil være så annerledes. Ja, digitalisering er en stor endring, men det var en stor endring da vi fikk fax, fasttelefon og internett også. Det har alltid vært mye endringer og vi har vært i kontinuerlig endring hele tiden.» Informant 2.

«HR sin ramme i dette bør ha vært den samme og bør være den samme i fremtiden. HR bør være den som tenker på hvordan kommer dette til å påvirke våre ansatte? Hvilke kompetanser trenger vi for å benytte dette? Denne endringsledelsen som HR driver, vil være den samme. Men HR arbeidet vil automatiseres og HR vil forhåpentligvis bruke mindre tid på å manuelt føre ting i forskjellige systemer og jobbe mer med det som er verdiskapende og strategisk.» Informant 9.

8 av 10 informanter mener HR sin rolle vil endres. Flere av de legger frem at mye av HR arbeidet vil automatiseres. HR vil bruke mindre tid på å manuelt føre ting i forskjellige systemer, da det vil være systemer som gjør dette for dem. HR vil dermed kunne fokusere mer på det verdiskapende arbeidet og være en del av den strategiske prosessen. HR må ha mer business-forståelse og jobbe mer strategisk med hvem de trenger i fremtiden og hvordan holde på den kritiske kompetansen og talentene. Det fremkommer også at kravet til HR vil øke. Det vil bli kompetanseutvikling på et mye høyere nivå og krav til forståelse av teknologi og bruke teknologien på en annen måte. Ny teknologi som gir mer informasjon vil kunne hjelpe HR med å drive en mer verdifull jobb. Dette vil være

avgjørende for at man klarer å holde på de flinkeste menneskene og at de ansatte leverer det de skal. HR går fra en støttestab til å bli en mye mer forretningskritisk strategisk funksjon som kommer til å være mer førende for hvordan virksomheten opererer. HR sitter i ledergruppen og er forankret i strategien. De er ikke lenger en stabsfunksjon som bare skal ivareta at folk har det fint. Rollen i seg selv er mye større.

«I de moderne virksomhetene vil HR sitte mye tettere på det strategiske enn det de gjør i dag. Vi kommer til å se at det HR gjør innenfor kompetanse, arbeidsmåter og lederutvikling kommer til å bli superviktig og relevant hvis man skal greie å få til den digitale reisen til å funke. Vi kommer til å måtte jobbe i partnerskap. Ingen er store nok til å jobbe alene lenger. HR vil være en integrert del i den strategiske delen av virksomheten, virksomhetens arbeidsmåter, ledelse og kompetanseøkning. Helt annerledes fra hva det var for relativt få år tilbake» Informant 3.

«Jeg tror HR vil fokusere mindre på fagkompetansen og mer på breddekompetanse, fordi det er endringer til enhver tid og man må ha muligheten til å se det større bildet enn de siloene vi ser fra gammelt av hvor man jobbet på for eksempel regnskap, logistikk eller markedsføring hele livet» Informant 4.

«I fremtiden kan man kanskje få inn systemer som sammenstiller data og Big Data, hvor man kan se på sammenhenger mellom for eksempel hvorfor folk slutter, om folk er fornøyde og sykefraværet. Da kommer nok også HR til å bli mer relevant for businessen og en medspiller. Big data sammenstiller jo masse data som et menneske ikke klarer å sammenstille. Man ser sammenhenger man ikke har sett før. Da kan man støtte businessen og lederne på en mye mer proaktiv måte, som gir enda mer verdi. Selv om mye automatiseres og digitaliseres håper jeg fortsatt at HR i fremtiden også har den menneskelige touchen.» Informant 7. I denne studien ser vi at det er noen som ser på digitalisering som en optimalisering av prosesser. I denne situasjonen vil det ikke være noe behov for at HR skal endre seg noe særlig de neste årene. Men de fleste ser på digitalisering som en digital transformasjon, der HR vil ha en viktig rolle i å lykkes med dette. Som vi skrev i teoridelen, har det vært snakk om strategisk HR lenge, men vi ser at dette blir løftet til et nytt nivå på grunn av den nye digitale tiden. HR må være mer proaktiv og inkludert i den strategiske planleggingen.

4.7 Hovedinntrykk av funn

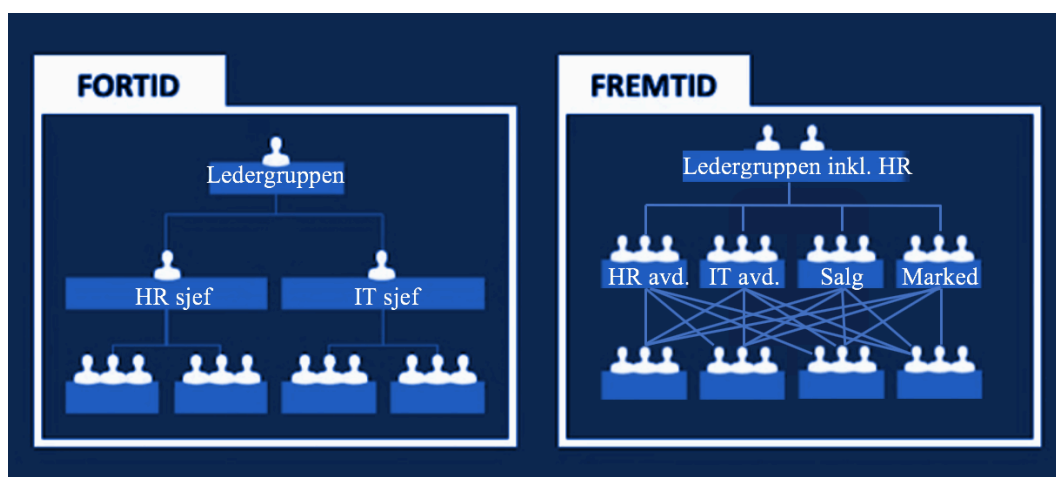
Vi har satt opp en oppsummerende tabell over hovedinntrykkene og avvikende utsagn på underproblemstillinger. Noen av spørsmålene er slått sammen.

PROBLEMSTILLINGER	HOVEDINTRYKK	AVVIK
Hvordan defineres digitalisering?	En stor omstilling for virksomheten, som vil endre måten å jobbe på. Det vil skape nye muligheter, nye typer jobber og oppgaver blir effektivisert/automatisert.	Forenkle og effektivisere prosesser
Hvordan vil digitaliseringen påvirke HR sin rolle?	HR kan bruke mer tid på verdikjende arbeid. Mer tilgang til verdifull informasjon og analyser. Fokus på kompetanse og talenter.	Ingen
Er HR en del av at den digitale transformasjonen lykkes i virksomheten?	Ja, HR må jobbe strategisk mot virksomhetens mål, for at de skal klare å lykkes med denne transformasjonen.	Ingen
Har HR blitt en viktigere del i virksomheten på grunn av digitaliseringen?	Ja. Gitt at HR gjør det riktige i å organisere virksomheten og forstår hvilke kompetanser som trengs for å lykkes med å ta i bruk data og digitale teknologier.	Nei. Mange steder er HR ikke relevante nok, de mangler kompetansen for å drive digitaliseringen.
Vil det bli endringer i virksomhetens struktur og vil HR bli en del av ledergruppen?	HR en del av ledergruppen. Mer strategisk rolle. Flatere organisasjonsstruktur med grupper på tvers av avdelingen.	HR har ikke nok strategisk kompetanse til å være i ledergruppen.
Vil det bli en tettere kobling mellom HR sin kompetansestyring og virksomhetens strategi?	Ja, HR må ha helhetsperspektivet over hva virksomheten trenger av kompetanse, hva man har og hvordan man fyller dette gapet.	Nei, HR har ikke nok strategisk kompetanse
Hvordan kan HR arbeid være en suksessfaktor som bidrar til at virksomheten overlever i det fremtidige arbeidslivet?	Endre strukturen på organisasjoner til mer agile virksomheter. HR en del av ledergruppen, for å kunne jobbe mer strategisk. Drive kompetansestyring og endringsledelse	Ingen
Hvordan vil digitaliseringen påvirke kompetansebehovet fremover?	Stort behov for ny kompetanse. HR må jobbe med en kombinasjon av å rekruttere, reskille og upskille kompetanse. Få tak i og/eller utvikle digitale talenter	Det vil kreve ny kompetanse, men dette bør leies inn av konsultantselskaper som har mest peiling på det.
Kommer det til å bli endringer i hvilke kompetanser HR har fokus på?	Ja, kompetanse går fortere ut på dato og HR er derfor nødt til å fokusere mer på å «soft skills».	Ingen
Har ledernes kompetanse om digitalisering en betydning for om virksomheten lykkes med den digitale transformasjonen?	Ja, digitaliseringskompetansen til lederne er ekstremt viktig for at virksomheten skal lykkes med digitaliseringen, da det er de som skal kunne lede virksomheten gjennom digitaliseringen.	Nei de behøver ikke den kompetansen, da ledelsen skal lede og finne folk som er kompetente til å ta på seg ansvaret for digitaliseringen.
Har virksomhetens kultur noe å si for om man lykkes med digitaliseringen?	Ja, kulturen er viktig for å lykkes med digitaliseringen. Kultur med god kommunikasjon, som er åpen for endring og utvikling er essensielt.	Det som ofte er utfordringen digitalisere, er ikke kulturen, men motvillighet til endring.
Hvordan vil HR rollen se ut om 5-10 år?	HR går fra en støttestab til å bli en mye mer forretningskritisk strategisk funksjon. Kompetanseutvikling på et mye høyere nivå. Krav til å forstå teknologi og bruke teknologi på en annen måte.	HR har vært ganske stabilt likt frem til nå og vil fortsette å være det de neste årene fremover også

Tabell 1: Hovedinntrykk

5.0 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven var å studere hvordan digitaliseringen påvirker HR sin rolle i virksomheten. Dette har vi kartlagt ved hjelp av teori, relevant litteratur og forskning, dybdeintervjuer og drøftelse av våre resultater. Digitaliseringen fører til store teknologiske fremskritt, som vil gi økt konkurranse, høyere forventninger av brukere og kunder, som tvinger virksomheter til å tilpasse seg og være mer innovative og effektive. Dette vil stille nye krav til HR fremover. For det første mener vi, basert på våre studier, at HR bør være en del av ledergruppen. Dette er viktig for å skjønne forretningen og de strategiske målene virksomheten har, for at de skal kunne forutse hvilke kompetanser, profiler og stillinger virksomheten trenger fremover og dermed ansette de som passer best inn i disse rollene, og drive riktig kompetanse- og talentstrategi. HR bør også legge strategier om kultur og verdier, kvalitet på lederskap og medarbeiderengasjement rundt endringer, som det nye arbeidslivet vil kreve. Vi har illustrert en figur, basert på vår studie, som viser hvordan den fremtidige organisasjonsstrukturen vil se ut:



Studien vår viser at mange har begynt å se bort fra den tradisjonelle silo-organisasjonen og endrer den hierarkiske og funksjonsorienterte organisasjonsformen til å få en mer fleksibel arbeidsform. Mange vil endre til å jobbe i sammensatte team på tvers av avdelingene. Dette med en overordnet struktur, for å ha retningslinjer, kommunikasjon og veiledning. Denne endringen er det HR som bør drive, ved å legge opp til samarbeid, og et nettverk av team for å kunne holde følge med utfordringene i den dynamiske verden de opererer i. Når repetitive prosesser i HR blir automatisert, vil HR ha mer kapasitet til å jobbe mer strategisk ut i virksomheten, på tvers av avdelingene.

Vi har lest at mange er redde for at digitaliseringen overtar jobbene deres. Jobber vil det være nok av, men det krever en annen type kompetanse enn i dag. Forskning viser at kunstig intelligens vil overta enkelte jobber, eller deler av arbeidsoppgaver, men at det vil skape enda fler. Våre informanter ser på kompetanse som en kritisk suksessfaktor og et

konkurransefortrinn i det fremtidige arbeidslivet. Her kommer HR inn som en viktig rolle, med å kunne kartlegge hva de har og hva de trenger fremover, og deretter rekruttere og legge til rette for utvikling av de ansatte ved reskilling og oppskilling. Da kompetansebehovet endrer seg mye i et høyt tempo, er det viktig at HR jobber enda raskere med å tilegne virksomheten riktig kompetanse og begrense det digitale talentgapet. HR bør jobbe aktivt med «employer branding» for å tiltrekke seg talenter og sørge for at de har et kompetanse- og utviklingsmiljø rundt seg. I rekrutteringen kommer HR til å etterspørre i større grad de myke verdiene, som omstillingsevne, å kunne lære nye ting, intellektuell nysgjerrighet, være initiativrik og sosiale ferdigheter – ettersom disse egenskapene ikke kan automatiseres. Fremtidens arbeid krever at vi tenker på arbeid langt mer flytende og at vi aksepterer livslang forandring, som igjen vil kreve livslang læring. Dette må HR legge til rette for.

Raskere endringstakt, i kombinasjon med økt kompleksitet, utfordrer måten virksomhetene styres på. Her er det viktig at lederne har kunnskap om digitalisering og troen på denne endringen, for at virksomheten skal lykkes med den. HR er arkitekten for fremtidens ledere og må legge til rette for at de får den kunnskapen de trenger. Derfor bør HR forme de kompetanser og ferdigheter som kreves av lederne for å skape verdi for virksomheten fremover. HR må drive god endringsledelse, sikre at dagens ansatte i virksomheten mobiliseres for å forstå, ta eierskap til og bidrar til nødvendig omstillinger som alle virksomheter nå står ovenfor. De må også håndtere eventuell motstand og atferdsendringer. For å lykkes med den digitale transformasjonen bør HR jobbe med de nødvendige kulturendringene for å skape en læringskultur, hvor det er lov å prøve og feile, et ønske om å utvikle seg og skape en digital evne etterspørsel. Dette kombinert med riktig kompetanse, bør være på plass før virksomheten investerer i ny teknologi. HR bør derfor samarbeide med ledere for å skape en organisasjonskultur som fremmer smidighet og innovasjon, utvikle og beholder talenter og levere forretningsstrategien effektivt. Det nytter ikke å ha den riktige kompetansen om de ikke har kulturen på plass.

HR bør selv bygge riktig kompetanse og holde seg oppdatert innenfor digitalisering for å kunne være en pådriver og bidragsyter i prosessene. Ved å bruke analyse og kunstig intelligens (AI) kan HR hjelpe med å generere innsikt i problemer som lederne står ovenfor. Med slike verktøy vil HR kunne fokusere på oppgaver som gir høy effekt og mer verdi. Den digitale transformasjonen bør være integrert i hele virksomheten, og bør være del av noe man gjør daglig. Lederne må skjønne det, eie det, hvis ikke er det alltid noen som blir liggende på siden og ikke klarer å bryte inn i kjernevirksomheten. Studien vår viser altså at HR bør få en viktigere rolle i virksomheten fremover, for at virksomhetene skal lykkes med den digitale transformasjonen. HR bør skifte fokus fra en administrativ

rolle til å være proaktiv, aktiv i den strategiske planleggingen og være med å lede, med sikte på å tilføre verdi til virksomhetens konkurransefortrinn.

HR jobber med menneskene i virksomheten. Fremtiden skal nå formes, og fremtiden handler om mennesker.

6.0 REFERANSELISTE

6.1 Bøker

Egerdal, Å. (2019). *HR-boka* (2. utgave. ed.) Oslo: Gyldendal.

Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.

Raskino, M. (2015). *Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise, and Yourself*. (1st ed.).

6.2 Artikler og rapporter

Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18-24.

Bolstad, E & Skas, B (2018). Automatisering styrker H i HR. *HR Norge*.

Card, D. and Nelson, C. (2019), "How automation and digital disruption are shaping the workforce of the future", *Strategic HR Review*, Vol. 18 No. 6, pp. 242-245. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/SHR-08-2019-0067>

Devaki, D. P. (2019). Linkages between hrm systems, technology and management relations. *Acta Universitatis Danubius.Oeconomica*, 15(5).

Digitaliseringsdirektoratet (2019). Norwegian Digitalisation agency, Digital transformasjon.

DiRomualdo, Anthony, El-Khoury, Dorothée, & Girimonte, Franco. (2018). HR in the digital age: How digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. *Strategic HR Review.*, 17(5), 234-242.

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 1-10.

Fosser, Y. (2015) Er HR historie eller fremtid? *HR Norge*.

Geuken, T. (2020) HR-chefen, *Dansk HR*.

Iversen, S. (2018). Digitalisering-en ny vår for kompetanseutvikling. *HR Norge*.

Iversen, S. (2019). Et arbeidsliv i endring – hvordan påvirker dette behovet for kompetanse? *HR Norge*.

Kane, G., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), N/a-0.

Kane, G., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age digitally – learning, leadership and legacy. *MIT Sloan Management Review*

Leveraas, P. (2017). Digital transformasjon er ikke IT, det er HR. *HR Norge*.

Regjeringen (2020). Pressemelding-Digitaliseringsrådet skal gi råd til offentlige etater i endringsprosesser

Regjeringen (2019) NOU 2019: 2, Fremtidige kompetansebehov II — Utfordringer for kompetansepolitikken.

Rios, J., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). Identifying Critical 21st-Century Skills for Workplace Success: A Content Analysis of Job Advertisements. *Educational Researcher*, 49(2), 80-89.

Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The Roles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational Support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825-837.

Skjølvsvik, T. (2018), Vi trenger ledere som skjønner digitalisering, *Forskning.no*.

Tataru, C. (2019). Human resources in the digital age A manager's realities and perspectives. *Revista De Management Comparat International*, 20(4), 473-480.

The Nordic HR survey 2020, *HR Norge*.

Thite, M., Vashishtha, R., & Sharma, R. (2019). Interview with Dr Kristine Dery: Managing Human Resources in a Digital Age. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 307–312.

Tkachenko, A. (2016). Rekruttering i fremtiden; den fjerde industrielle revolusjonen, kamp om jobbene, og hvordan ikke miste jobben til en robot. *Magma*, 19(3), 56-60.

Van Laar, E., Van Deursen, A., Van Dijk, J., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.

World Economic Forum. (2018) Future of jobs report.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf