

748334

748929

BCR 3102

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania



(Bild hämtat från hemsidan till Høyskolen Kristiania)

Är vi attraktiva?

”En studie om digital HR-kompetens”

Vår 2017

Antal ord: 21 487

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Förord

Denna uppgift är skriven som en del av bachelorgraden i HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania. Det har varit tre innehållsrika år som är färgat av personlig utveckling och erfarenheter vi kommer att bära med oss för resten av livet.

Vi vill tacka alla informanter som har ställt upp och gjort denna uppgift möjlig att genomföra. Vi har blivit bemött med en stor entusiasm och intresse för uppgiften något som har inspirerat oss till att skriva en bra uppgift.

Vi önskar också att tacka HR-huset som har kommit med goda inspel och stöd till uppgiften. Vi vill också tacka Sharam Alghasi, för dina upplärningar angående den metodiska delen. Ytterligare en bidragande person vi önskar att tacka är vår vägledare och inspirationsguru från Finnskogen, Tore Fagernes. Genom tre år har du stöttat, motiverat och lärt. Vi kommer att vara dig evigt tacksam.

Till sist önskar vi att tacka våra mödrar, Camilla Ringman Karlsson och Annelie Månsson. Vi vill tacka för ert tålamod, stöd och för alla timmar med korrekturläsning och feedback. Vi hade inte kunnat leverera denna uppgift om det inte vore för er.

God läsning!

Oslo, Maj 2017

748929, 748334

Sammandrag

Syftet med denna uppgift är att uppmärksamma digital HR-kompetens och undersöka om utbildningen HR-og personalledelse uppfyller de förväntningar som arbetslivet har. Den teoretiska utgångspunkten för uppgiften baserar sig på teorier om digital kompetens för att definiera begreppet. Teorin kommer framförallt från Ola Erstad som har forskat på temat hur elever tillägnar sig digital kompetens i skolan. För att kunna koppla digital kompetens till HR har vi tagit utgångspunkt i teorin om HR-funktionen och dess ursprung och i tillägg kompetensbegreppet som beskrivs av Linda Lai för att göra en sammanställning av digital HR-kompetens.

Metoden vi har valt är kvalitativmetod och datainsamlingsmetoden bestod av intervjuer med yrkesaktiva inom HR. Metoden valdes eftersom vi önskade att intervjua ett fåtal informanter med bred kunskap för att få en övergripande bild av situationen. Vi har också valt att genomföra en dokumentanalys för att ta reda på vilken digital HR-kompetens studenterna får vid Høyskolen Kristiania.

Resultatet visar att digital kompetens definieras på olika sätt av informanterna och de har också olika förväntningar till digital HR-kompetens. Det visar att yrkesaktiva innanför HR menar att det krävs en grundläggande kompetens innanför digitala system, något som de menar att studenterna har. Andra framdragande fynd var att informanterna pekade på kompetens innanför analys och presentation som nödvändigt vid hantering av digital HR-kompetens. Utifrån dokumentanalysen kan vi se att studien saknar digitala element och även ämnen innanför presentation och analys i kombination med HR. Det innebär att studenterna inte har tillräckligt med kunskap som arbetslivet efterfrågar. Det betyder att Høyskolen Kristiania behöver ta in digitala aspekt i undervisningen för att studenterna ska vara attraktiva i förhållande till digital kompetens.

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	Problemställning	7
1.1.1	Forskningsfrågor	7
1.1.2	Avgränsning	7
1.2	Vem uppgiften riktar sig mot	8
1.3	Begrepp	8
1.3.1	Digitalisering	8
1.3.2	Yrkesaktiva	8
1.3.3	IKT	8
1.4	Disposition	9
2	Teori.....	10
2.1	HRM.....	10
2.1.1	HR – funktionen.....	11
2.1.2	HR-medarbetarens roller.....	11
2.2	Kompetens.....	12
2.2.1	Kunskaper	12
2.2.2	Färdigheter	12
2.2.3	Hållningar	13
2.2.4	Förmåga	13
2.2.5	Grundläggande former för kompetens	13
2.3	Digital kompetens	14
2.3.1	Digital kompetens dimensioner	17
2.3.2	Trender och digital kompetens	19
2.3.3	Dave Ullrich, HR-kompetens	21
3	Metod.....	22
3.1	Kvalitativ metod.....	22
3.2	Forskningsdesign.....	23
3.3	Datainsamlingsmetod	24
3.3.1	Intervjuer.....	24
3.3.2	Intervjuguide (utformning av intervjuer).....	25
3.3.3	Dokumentanalys.....	26
3.4	Urval.....	27
3.5	Genomföring av intervjuer.....	29
3.6	Dataanalys och kodning.....	31
3.7	Kvalitetssäkring	32
3.7.1	Reabilitet	32

3.7.2	Validitet.....	32
3.8	Forskningsetik.....	33
4	Analys.....	34
4.1	Digital HR-kompetens.....	34
4.1.1	Dimension 1 – Grundläggande kompetens.....	34
4.1.2	Dimension 2 – HR system.....	36
4.1.3	Dimension 3 – Förståelse för digitala sammanhang.....	38
4.1.4	Dimension 4 Digital Helhetsförståelse.....	40
4.1.5	Delkonklusion.....	42
4.2	Yrkesaktivitas förväntningar.....	44
4.2.1	Yrkesmässig kompetens.....	44
4.2.2	Personlig kompetens.....	47
4.2.3	Social kompetens.....	48
4.2.4	Delkonklusion.....	49
4.3	Studenters digitala HR-kompetens.....	51
4.3.1	Dimension 1: Grundläggande kompetens.....	51
4.3.2	Dimension 2: HR-system.....	52
4.3.3	Dimension 3: Förståelse för digitala sammanhang.....	54
4.3.4	Dimension 4: (Digital) Helhetsförståelse.....	56
4.3.5	Valbara kurser.....	58
4.3.6	Delkonklusion.....	59
5	Konklusion.....	61
5.1	Rekommendationer till Høyskolen Kristiania.....	65
6	Evaluering.....	66
6.1	Kritik till egen forskning.....	66
6.2	Rekommendationer till vidare forskning.....	67
7	Litteraturlista.....	68

Bilagor:

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Samtykkeerklæring

1 Inledning

Digital Workforce, Digital Workplace, HR tech och andra trender och begrepp kan vi dagligen läsa om i artiklar och tidningar. Det publiceras ständigt nya rapporter och undersökningar som ställer nya prognoser för hur arbetslivet kommer att ändras i en digital riktning. HR-funktionen är på väg att bli mer digitaliserad och en rapport från Deloitte University Press (2016) visar till vilka trender vi kan vänta som HR-medarbetare. Det utvecklas nya digitala verktyg som ska underlätta vår vardag och effektivisera arbetsprocesser. Företag bör ändra strategi i anknytning till kunskap och utveckling samt säkra att medarbetarna har riktig kompetens i förhållande till det digitala.

Efter deltagelse på HR-forum hösten 2016, insåg vi att behovet för kompetens inom digital-HR är ett viktigt tema i förbindelse med den digitala utvecklingen. Vi fick en förståelse för att arbetslivet står inför stora ändringar och att HR-funktionen har en viktig roll. Teknologiska utmaningarna framställdes på HR- forum men vi fick ingen klarhet i vilken digital kompetens en HR-medarbetare bör ha för att möta ändringarna.

Orden från högskolans nya slogan och uttalande satte igång hela processen och arbetet med uppgiften.: *”Bli attraktiv i morgondagens arbetsmarked”, ”Når vi snakker om å bli attraktiv tenker vi på fleksibilitet, kunnskap, gode samarbeidsevner og praktisk erfaring. Det samme gjør din fremtidige arbeidsgiver”*

Med upplevelsen från HR-forum och vår studiebakgrund ställde vi oss undrande till högskolans uttalande, och vad arbetslivet faktiskt förväntar sig av nyutbildade studenter. Vi ställde oss också frågan vad är digital HR-kompetens? Och vad menar Høgskolan Kristiania med att vara attraktiv? Efter ett grundläggande litteratursök och diskussioner kom vi fram till att undersöka vad yrkesaktiva inom HR menar är digital HR-kompetens, och för att kunna se om vi som nyutbildade studenter uppfyller dessa kompetenskrav och förväntningarna till arbetslivet.

Med utgångspunkt i vårt intresse för den teknologiska utvecklingen, HR-funktionen och arbetslivets förväntningar har definierat temat för denna uppgift som: **Digital HR-kompetens**. Andra centrala element i denna uppgift är Høgskolen Kristianas kursplan, arbetslivets förväntningar och digitaliseringen av HR-funktionen.

Syftet med denna uppgift är att uppmärksamma digital HR kompetens och undersöka om utbildningen HR-og personalledelse uppfyller de förväntningarna som arbetslivet har.

1.1 Problemställning

För att undersöka vilken förväntning arbetslivet har på digital HR-kompetens har vi valt att ta utgångspunkt i följande problemställning:

Blir HR-studenter på Høyskolen Kristiania attraktiva i morgondagens arbetsmarknad efter avslutade studier i förhållande till digital kompetens?

1.1.1 Forskningsfrågor

Vi valde också att ta fram forskningsfrågor för att ta reda på vad som ligger i begreppet digital HR- kompetens, vilka förväntningar arbetslivet har till studenter och till sist vad vi får i utbildningen av digital kompetens.

Forskningsfråga 1

Vad är digital kompetens inom HR?

Forskningsfråga 2

Vad förväntar yrkesaktiva av nyutbildade HR studenter i förhållande till digital kompetens?

Forskningsfråga 2

Vilken digital kompetens får HR-studenter vid Høyskolen Kristiania?

1.1.2 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa undersökningen till Høyskolen Kristiania och utbildningen HR-og personalledelse. En annan avgränsning är att vi har valt att genomföra kvalitativa intervjuer med yrkesaktiva inom HR. Vi har valt begränsningarna med utgångspunkt i tidsbegränsning och arbetets omfattning. Vi har också valt att avgränsa undersökningen till yrkesaktiva innanför HR.

1.2 Vem uppgiften riktar sig mot

Undersökningen är relevant för alla som ska ta del av den i framtiden men speciellt riktat mot:

- 1) Forskare och studenter som önskar eller har intresse av att forska vidare på ämnet (se förslag till vidare forskning).
- 2) Høyskolen Kristiana och programmet Bachelor i HR og personalledelse. Uppgiften visar fynd som kan ligga till grund för en uppdatering av studieplanen i en digital riktning.
- 3) Andra utbildningsintuitioner i Norge. fynd i uppgiften visar till att arbetslivet förväntar digital kompetens
- 4) Arbetsgivare och företag. Fynd som framkommer är också relevant för företag som önskar att utveckla digital HR-kompetens.

1.3 Begrepp

1.3.1 Digitalisering

Busch, Vanebo och Dehlin förklarar begreppet digitalisering på följande sätt: ”Digitalisering betyder att stadigt flera aktiviteter genomförs med hjälp av elektroniska hjälpmedel” (Busch, Vanebo och Dehlin 2010, 421, egen översättning)

1.3.2 Yrkesaktiva

Ett yrke är det arbetet som en individ försörjer sig av eller något man är utbildad i (Store Norske Leksikon, 2016b). Aktiv betyder att man är verksam (Store Norske Leksikon, 2013). Vi önskar att beskriva ordet ”yrkesaktiv” som att vara verksam innanför en viss bransch.

1.3.3 IKT

IKT är en förkortning av informations- och kommunikationsteknologi. Det omfattar teknologi som används för att ”hämta in, överföra, bearbeta, lagra och presentera information” (Store Norske Leksikon 2016a, egen översättning).

1.4 Disposition

Kapitel två visar teorin som ligger till grund för arbetet och den beskriver HR- funktionen, kompetens och digital kompetens. I kapitel fyra presenteras fynd från empirin som diskuteras och kopplas mot teorin från kapitel två. I det tredje kapitlet beskrivs våra metodval och hur undersökningen har utformats. I sista kapitlet behandlas konklusionen och till sist avslutar vi med en rekommendation och förslag till vidare forskning.

2 Teori

I detta avsnitt presenteras den teorin som ligger till grund för senare diskussion. Först behandlas HR och HR-rollens funktion i organisationen för att få en förståelse för hur HR-funktionen arbetar. Vidare presenteras begreppet kompetens som visar hur kompetens kommer till uttryck i organisationer och former. Sedan presenteras teori i form av digital kompetens för att framställa viktiga komponenter för den digitala aspekteten. Till sist redovisas teori som har relevans för utvecklingen av HR och digitaliseringen. HR-funktionen, begreppet kompetens och digital kompetens ligger till grund för att kunna diskutera forskningsfrågorna.

2.1 HRM

I den här delen behandlar vi teori som handlar om HRM, Human Resource Management. Vi har valt att ta utgångspunkt i litteratur från Mikkelsen og Laudal för att beskriva HR-funktionen.

Alla aktiviteter i förbindelse med ledarskap av människor och arbete kan hänvisas till Human resource management (HRM) som är en viktig beståndsdel för att verksamheten ska uppnå framgång (Mikkelsen och Laudal 2014, 27). HRM kan beskrivas som en serie av aktiviteter med hänsyn till tekniska och institutionella omgivningar för att medarbetare och organisation ska prestera målmedvetet (Mikkelsen och Laudal 2014, 30). De tekniska omgivningarna påverkar verksamhetens HRM-metoder genom teknologi, marknader och styrningssystem. Institutionella omgivningar består av relevanta lagar, regler, traditioner, ledningsstruktur och materiella förhållanden som påverkar verksamhetens HRM-metoder (Mikkelsen och Laudal 2014, 31).

Definitionen av HRM kan beskrivas enligt följande (Mikkelsen och Laudal 2014, 30):

H – Human: Människorna som verksamheten använder för att uppnå sina mål

R – Resource: Förmågor, kapacitet, motivation, möjligheter och strävan för att bidra

M – Management: Ledning av resurser

2.1.1 HR – funktionen

Ansvar för anställda i en organisation definieras oftast som personalansvar vilket kan bedrivas av ledare på olika nivåer i en organisation. I större organisationer fungerar personalansvaret som en hierarki där en medarbetare rapporterar till en ledare som sedan rapporterar vidare (Mikkelsen och Laudal 2014, 36-37).

Arbetet för en HR-medarbetare handlar om att rekrytera medarbetare med riktig kompetens till riktig tid, för att sedan ansvara för att de ingår i ett system med arbetstid, semester och lön. Det är viktigt att verksamheten uppfyller krav på medverkan, arbetsmiljö och HMS (hälsa, miljö och säkerhet) för den anställda. I större organisationer kan det finnas en egen HR-enhet som utformar överordnade principer, tar hand om sakbehandling och rådgivning till linjeledare. I mindre organisationer finns det nödvändigtvis inte en egen HR-avdelning. En central HR-enhet har möjlighet att utveckla gemensamma principer, system och metoder för hela verksamheten vilket kan ses som en fördel. Verksamhetens organisering är betydelsefull när HR-ansvarig ska företa val angående organisationsdesign för att HRM- leveransen ska bidra till att skapa välbefinnande i hela verksamheten. HRM är en del av den strategiska ledningen och ska ta initiativ för att säkerställa att personalen har den kompetens och kapacitet som verksamheten behöver för att uppnå sina mål (Mikkelsen och Laudal 2014, 39).

2.1.2 HR-medarbetarens roller

Utbetalningar av lön, rekrytering och centralbordstjänster kan benämnas som transaktionsbaserade HRM funktioner. Ändamålet är att ge specialiserat stöd till dagliga aktiviteter. Transaktionsbaserade HRM funktioner kan också organiseras i egna center eller utanför verksamheten (Mikkelsen och Laudal 2014, 40). En HR-medarbetare som är stabsfunktion placeras i någon av verksamhetens olika avdelningar, kan benämnas som en specialist. Syftet är att ge stöd till lokala problemställningar som avdelningen har inom HRM-området. De benämns oftast som HR-affärspartner, HR business partners eller relationship managers. Arbetsuppgifterna kan variera på grund av att avdelningarna har olika behov, HR-medarbetarna kan också ha olika kompetenser. Vid några tillfällen hanterar de också bara den administrativa delen av HRM-arbetet (Mikkelsen och Laudal 2014, 41).

2.2 Kompetens

I den här delen behandlar vi teori som handlar om kompetens i olika former. Vi har valt att ta utgångspunkt i litteratur från Linda Lai för att beskriva begreppet.

Linda Lai (2013) definierar kompetens som ”de samlade kunskaper, färdigheter, förmågor och hållningar som gör det möjligt att utföra aktuella uppgifter i tråd med definierade krav och mål”. Kunskaper handlar om ”att veta”, färdigheter om ”att kunna göra”, förmåga visar till grundläggande egenskaper och förutsättningar i form av personlighet och mentala resurser (Lai 2013, 46-47, egen översättning).

2.2.1 Kunskaper

Kunskap kan beskrivas som en persons data eller informationsbas som visar till det en person vet eller det hen tror sig veta. Linda Lai delar in kunskap i tre komponenter: deklarativ, kausal och procedyrisk kunskap. Deklarativ kunskap handlar om informationskunskap och det att veta, som kan vara exempelvis kännedom till en organisationsstruktur. Kausal kunskap beskriver antagelser om sammanhang och kan exempelvis vara antagelser mellan olika ledarskapsformer och medarbetares motivation. Procedyrisk kunskap förklaras som kunskap om praktiska processer och metoder för att lösa ett problem (Lai 2013, 47).

2.2.2 Färdigheter

Linda Lai definierar färdigheter som förmågan att utföra komplexa, välorganiserade handlingar på ett smidigt och anpassningsbart sätt. Färdigheter kan närmast relateras till en konkret praktisk handling. Att kunna hantera teknologi eller verktyg är färdigheter som lätt kan observeras. I kompetensarbete har inte färdigheter speciellt stor betydelse eftersom det kan kopplas mot konkret beteende som borde bidra till uppnående av mål och värdeskapande i organisationen (Lai 2013, 49).

2.2.3 Hållningar

Hållningar är en stor del av en persons potential och en av de viktigaste komponenterna i kompetens eftersom de kan avgöra om en person är kompetent eller inte (Lai 2013, 50). Vid uppgifter som kräver stor grad av människobehandling är det viktigt med hållningar. Hållningar till produkter, tjänster, uppgifter och kunder avgör också i vilken grad en medarbetare är kompetent eller inte. I samband med rekrytering, utveckling och mobilisering av kompetens utgör hållningar en central del (Lai 2013,51).

2.2.4 Förmåga

Egenskaper, kvalitet och talang som påverkar möjligheterna för en medarbetare att utföra en uppgift för att kunna använda nya kunskaper, färdigheter och hållningar beskrivs som förmåga. Förmågor är grundläggande egenskaper och det betyder att de inte påverkas av ny kunskap, färdigheter eller hållningar (Lai 2013, 50).

2.2.5 Grundläggande former för kompetens

Linda Lai (2013, 53) skriver att det är viktigt att skilja mellan grundläggande former för kompetens, som formell-, informell- och realkompetens.

Kompetens vilket en medarbetare kan dokumentera baserat på utbildning eller kurs i regi av godkända leverantörer, utbildningsinstitutioner och kursarrangörer kallas för formell kompetens. Informell kompetens är en sådan som medarbetare har utvecklat utanför utbildningssystemet eller planerade åtgärder, arbetslivserfarenhet och andra arenor. Den samlade kompetensen som medarbetare har förvärvat i form av formell och informell kompetens genom utbildning, arbetslivserfarenhet och privatliv benämns som real kompetens NOU 1986:23 citerat i (Lai 2013, 54). Utvecklingen inom en del yrkesområden är hastig och vissa yrkesutbildningar blir föråldrade om de inte kontinuerligt underhålls och uppdateras (Lai 2013, 54).

Linda Lai (2013) definierar fyra former av kompetens som är relevant i organisationssammanhang, yrkesmässig-, ledar-, personlig- och social kompetens.

Yrkesmässig kompetens beskrivs som direkt relevant för att utföra praktiska uppgifter på ett yrkesmässigt, tekniskt och praktiskt sätt. Ledarkompetens innebär att utföra personal eller strategisk ledning i förhållande till att ta beslut, definiera mål och skapa motivation. Personlig kompetens presenteras som att den går utanför det yrkesmässiga men påverkar den egna förmågan att utföra uppgifter. Komponenter som ingår i denna kompetens är ansvarstagande,

etisk medvetenhet, flexibilitet, noggrannhet, kreativitet och förmåga att tänka nytt och utveckla sig själv. Den sociala kompetensen innehåller faktorer som förmåga till utveckling och samarbete med andra i form av kommunikations- och samarbetsfärdigheter. Lai skriver vidare att de olika formerna för kompetens kan betraktas isolerat men i praktiken är de beroende av varandra (Lai 2013, 56).

Linda Lai (2013, 58) beskriver organisationsspecifik kompetens som funktioner eller uppgifter som kräver kompetens som är skräddarsydd till organisationens mål, uppgifter och behov. Utbildningsinstitutioner erbjuder i huvudsak standardiserad kompetens som kan ha högt överföringsvärde i organisationer. Kompetens som betecknas som generell är nödvändig för alla organisationer vid genomförande av uppgifter. Den organisationsspecifika kompetensen är också viktig för att hålla strukturen i organisationen i form av mål, strategi, struktur och normer.

2.3 Digital kompetens

I den här delen behandlar vi teori som handlar om digital kompetens. Vi har valt att ta utgångspunkt i litteratur från Ola Erstad för att beskriva dimensionerna av digital kompetens. Utöver detta presenterar vi teori från David Ullrich som beskriver en del av digital HR-kompetens samt utdrag från en rapport av Deloitte som handlar om digitala HR-trender.

Det framkommer inte en entydig definition av begreppet digital kompetens i litteraturen. Här presenteras bakgrunden och olika infallsvinklar till begreppet samt fyra dimensioner som har framställts som en grundläggande definition av digital kompetens. Ola Erstad har forskat på digital kompetens inom läraryrket riktat mot elevernas kompetensområden. Vi har valt att överföra det till ett mer generellt perspektiv.

Erstad (2010) beskriver begreppsanvändningen av ny teknologi som oklar och osystematisk. Användning av digitala medier har tidigare blivit ansett som ett intresseområde för ungdomar, betecknade som ”nördar” eller ”hackare”. Vid definiering av digital kompetens förknippas de digitala orden med maskinvara och programvara och framstår som konkreta och specifika begrepp. Enligt Erstad (2010, 93) är begrepp som kompetens, kvalifikationer och dannelsen generella och abstrakta.

Kompetens är ett framträdande begrepp i definitionen av digital kompetens. Erstad (2010) framställer beståndsdelarna som färdigheter, kunskaper, hållningar och dannelsen. Han beskriver det som två förmågor. Den första handlar om att ta emot, analysera, läsa och förstå.

Den andra förmågan handlar om att uttrycka sig och producera tal och skrift. I arbetslivet blir kompetens definierad som generell och anslutet till kvalifikationer (Erstad 2010, 93).

Kompetens visar också till beslutstagning och bedömning som är en kombination av färdigheter, kunskap och hållningar. Kompetens förankrar sig i situationer och tillhör inte bestämda roller eller funktioner. Det handlar mer om identitet och hela människan. Av rapporten OECD 2002 DeSeCo-rapport (Defination and Selection of Competencies) citerat i Erstad (2010,95) framkommer det också att kompetens handlar om förmågan att förhålla sig till komplexitet. Det handlar inte bara om att veta eller om färdigheter utan också om strategier och rutiner som är nödvändiga för att använda vetenskap och färdigheter.

Begrepp som ”digital kompetens” och ”digital dannelse” kan sammanföra ny teknologi med en traditionell förståelse av kompetens och dannelse. Det tyder på att medvetandet och betydelsen av digital kompetens i skolan kan bli mer utbredd (Erstad 2010, 95). Bakgrunden till begreppet digital kompetens har sitt ursprung i undervisning om media i skolan. Begreppet är en översättning av ”media literacy och ”digital literacy”. Media kompetens beskrivs som en överordnad kompetens vid användning av analoga och digitala medier (Erstad 2010, 95). Att kunna läsa och skriva har varit betraktad som en grundläggande kompetens, oberoende av kultur och kontext och framkommer av den traditionella förståelsen av ”literacy” (Erstad, 2010, 96).

Digital kompetens bryts ned till beståndsdelar som utbildningen riktar sig mot och som eleverna evalueras till i skolan. Den kan därför relateras till några kärnbegrepp. IKT – användandet beskrivs som en konkretisering av behov. Erstad (2010, 99-100) delar in användning av IKT i tre olika kategorier. Indelningen baseras på funktioner och syften utifrån de olika sammanhang där IKT blir använt.

Yrkesmässigt relaterat: baserar sig på aktiviteter som behandling av text, hantering av Excel och Powerpoint i förhållande till räkning och presentationer samt inhämtning av information från internet som källa.

Specialiserad användning: siktar till all användning som är kopplat till konkreta uppgifter. Exempel på detta är design och programmering av webbsidor och hantering av programvara. Kommunikationsperspektivet: pekar på de aktiviteter som innefattar kommunikation till exempel e-mail och chat. Även de aktiviteter som är relaterade till underhållning som användning av internet, streaming av musik och film från olika tjänster tillhör detta perspektiv.

Erstad tar också utgångspunkt i definitionen från Education Testing Service (ETS) för att beskriva begreppet digital kompetens.

ICT literacy is using digital technology, communications tools and/or networks to access, manage, integrate, evaluate, and create information in order to function in a knowledge society. The panel's definition reflects the notion of ICT literacy as a continuum, which allows the measurements of various aspects of literacy, from daily life skills to transformative benefits of ICT proficiency (Erstad 2010, 100).

Med bakgrund i definitionen beskriver Erstad (2010, 101) att individens förhållande till digitala medier är ett uttryck av färdigheter, kunskaper och hållningar. Det handlar både om kunskap och användningsområden till media. Kompetensen bygger på att bemästra utmaningar i förhållande till kunskapsutveckling, kunskapsdelning och lärande. Vidare definierar Erstad vilka komponenter som ingår i bedömningen av elevers kunskap inom digital kompetens. Han skriver också att kriterierna kan ändra innebörd över tid och nya kan tillkomma. De komponenterna han värderar som viktiga idag är följande:

- **Grundläggande färdigheter:** Kunna öppna programvara, sortera och spara information på datamaskinen, och andra enkla färdigheter vid användning av datamaskiner och programvara.
- **Ladda upp/ ladda ned:** Kunna ladda ned/ upp olika informationstyper från och till Internet
- **Söka:** Veta hur man ska få tillgång till information.
- **Navigera:** Kunna orientera sig i digitala nätverk, dataspel och liknande. Det vill säga inlärningsstrategier för användning av Internet.
- **Klassificera:** Kunna organisera informationen i förhållande till en klassifikation, genre eller liknande.
- **Integrera:** Kunna sammanlikna och sammanställa olika typer av information i förhållande till sammansatta texter.
- **Evaluera:** Kunna checka och värdera om syftet är nått med internetsökning. Kunna värdera kvaliteten, relevansen, objektiviteten och nyttan av den funna informationen (Källkritik).
- **Kommunicera:** Kunna kommunicera information och uttrycka sig genom olika medier.

- **Samarbeta:** Kunna ingå i internetbaserade, lärande relationer med andra och kunna utnyttja den digitala teknologin till samarbete och deltagande i nätverk.
- **Skapa:** Kunna producera och sammanställa olika former av information som exempelvis sammansatta texter och skapa hemsidor. Kunna utveckla något nytt genom användning av speciella verktyg och programvara. (Erstad, 2010 101-102, egen översättning)

2.3.1 Digital kompetens dimensioner

Med bakgrund i komponenterna har Erstad definierat dimensioner för att kategorisera den digital kompetens.

Dimension 1: Färdigheter med IKT

Erstad (2004, 99) beskriver den första dimensionen som utveckling av färdigheter. ICT driving licence och det norska datakortet är historien bakom denna dimension. Grundläggande IT-förståelse, användning av datamaskin och operativsystem, textbehandling, räkneark, databas, presentation och teckningsprogram, internet och e-post.

Att bara fokusera på färdighetsbegreppet kopplat till användningen av IKT representerar en statisk syn på vetande kunskap och andra viktiga kompetensförhållanden kopplat till användning av den digitala teknologin blir sett på som en invändning (Erstad 2004, 100).

ITU tar utgångspunkt i definitionen från Erstad och beskriver den enligt följande: Den första dimensionen handlar om progressionstänkande där elever ska kunna använda teknologin i olika steg under sin utbildning. Kunskap om teknologi och IKT har använts aktivt under klassrumsundervisning i skandinaviska länder. Färdigheter i form av IKT som krävs kommer att ändra sig i takt med teknologin (ITU).

Dimension 2 IKT och yrkesområdets kunskapsgrund

Den andra dimensionen beskriver att de innehållsmässiga och yrkesmässiga utmaningarna blir tydligare. Det handlar om att fokus de sista tio åren har varit riktad mot implementering av ny teknologi i skolan och en grundläggande utveckling av kapacitet för lärare (Erstad 2004, 100). De traditionella aktiviteterna på skolan som att läsa, skriva och räkna är i färd med att ändras på grund av IKT genom kommunikationsmöjligheter ut mot världen och tillgången på information genom internetanvändning (Erstad 2004, 101).

Dimension 3 IKT och strategier för lärande

Erstad (2004, 103) beskriver denna dimension som förhållanden kring kompetens som korsar yrkes-, och temaområden. Det handlar om hur elever reflekterar och ställer sig kritiska till källor och information i förhållande till tillgång på information och kommunikationsperspektivet som den digitala teknologin representerar (Erstad 2004, 103). ITU beskriver den tredje dimensionen som elevernas förhållande till kommunikationsperspektivet av teknologi, att kunna lära sig med användning av IKT. På grund av informationstillgång kryssar elevernas kompetens yrkes och temaområden. I denna dimension är det naturligt att se på förhållandet mellan olika arenor och det formella och informella lärandet (ITU).

Dimension 4 IKT och den kulturella kompetensen

Dimensionen beskriver hur individen kan fungera optimalt i kunskapssamhället för att förhålla sig till de teknologiska ramarna som präglar kulturen. Digital dannelse handlar om en helhets förståelse av lärande och hur individen utvecklar sin identitet. Det handlar om ett helhetligt tillvägagångssätt som skapar reflektion runt IKT påverkningen av olika kvalifikationer som kommunikation, social kompetens och kritiska hållningar (Erstad 2004, 106).

Betydelsen av den kommunikativa kompetensen är att ta ställning till uttryck, information och att kunna producera innehåll. I vår kultur är det viktig med kommunikativ interaktion i form av kompetens till direktkommunikation och via virtuella nätverk. Det handlar om att se hur teknologiutvecklingen påverkar kunskapsklyftorna och skillnader som skapas i samhället. På så sätt blir det viktig att ta hänsyn till det kulturella kapitalet i förhållande till kompetens, dannelse och tillgång till och användning av teknologi (Erstad 2004, 107-108).

Erstad (2010) ställer sig frågan vad det innebär att vara digitalt utbildad och vad som definieras som ”digital dannelse”. Det kan vara svårt att beskriva hur begreppet dannelse kommer till uttryck eftersom det handlar om regler för ett beteende och kan ses på som användning av digitala medier. Digital dannelse beskrivs som en bredare kulturell kompetens som fungerar som en överordnad reflektion över konsekvenser av den digitala utvecklingen för individen, kollektivet, samhället och kulturen. Det handlar om att förhålla sig till de teknologiska ramarna som präglar kulturen för att fungera optimalt i kunskapssamhället. Begreppet ger en helhetlig förståelse för hur barn och unga lär samt hur de utvecklar sin identitet (Erstad 2010, 111).

Att kunna relatera till omvärlden och nya krav genom färdigheter, kvalifikationer och kunskaper baserat på kulturen genom ”digital dannelsen”. Det handlar om att ha ett helhetligt tillvägagångssätt som bidrar till reflektion och den inverkan IKT har på kommunikativ- och social kompetens samt kritiska hållningar. Digitalisering av offentliga tjänster i det norska samhället ger oss nya sätt att samarbeta och kommunicera på genom olika medier, samt att det skapas nya perspektiv i form av konkreta kompetenser och kunskapskrav. Att kunna behandla information, uttalanden och producera innehåll belyser den kommunikativa kompetensens betydelse (Erstad 2010 112-113).

ITU beskriver den fjärde dimensionen som att kunna fungera optimalt i kunskapssamhället och förhålla sig till de teknologiska ramarna som präglar kulturen och utmaningar som skapas. Digital dannelsen innebär att kunna reflektera runt den inverkan IKT har på olika kvalifikationer som kommunikativ kompetens, social kompetens och elevernas kritiska hållningar. Digital dannelsen ger uttryck för en helhetlig förståelse av hur barn och unga lär och utvecklar sin identitet (ITU).

2.3.2 Trender och digital kompetens

En rapport från Deloitte pekar på tre områden innanför HR och teknologi där det går att se en förändring. ”Digital Workforce” beskriver hur organisationer kan driva nya ledarskapsmetoder baserat på en kultur av innovation och delning som kräver en nätverksbaserad organisation. ”Digital workplace” är ett annat begrepp som framkommer och beskriver hur organisationer kan designa en produktiv arbetsmiljö genom att använda moderna kommunikationsverktyg som Slack, Workplace by Facebook, Microsoft Teams och andra system som ska visa till engagemang och välmående. Digital HR är ett område som beskriver hur HR-funktionen opererar på ett digitalt sätt genom att använda appar och digitala verktyg för att leverera lösningar (Deloitte 2017, 87).

HR ändrar sig och fokuserar på människor, jobb och plattformar som resulterar i en uppsättning av HR-metoder. På sextiotalet var HR-funktionen styrt av personaladministration i kombination med att vara en röst för de anställda. HR-funktionen utvecklade sig vidare och på åttiotalet blev det mer fokus på service, leda talanger och individuella behov. På nittiotalet utvecklade sig HR-funktionen vidare och blev integrerat som en strategisk partner. I dag jobbar HR-funktionen mestadels med utveckling av organisationen för framtiden. Företag anställer unga arbetare som är komfortabla med att göra saker självständigt och dela

information på ett transparent sätt. Det handlar om att integrera digitala färdigheter för arbete som är designat runt teman som ”empowerment” och produktivitet, något som HR-funktionen förväntas att leverera (Deloitte 2017, 88).

Digital HR kräver digital teknologi expertis. Cloud baserade lösningar gav värde till organisationerna men det håller inte i dagens teknologiska samhälle. HR-funktionen måste tänka deras lösningar och arbetsflöde i appar. Det betyder att ha en plattform för att bygga organisations specifika behov. På marknaden finns nu HR-produkter och lösningar som är uppbyggda på artificiell intelligens, mobilappar och skräddarsydda lösningar. Verktögen har skapats för att HR ska vara nära i riktig tid. SAP har infört tidsmätning av engagemang, turnover och rekrytering som ska hjälpa företag att ta snabbare beslutningar. När digital HR blir implementerat i företagen och organisationen bli mer baserade på plattformar så kommer det att finnas mer tid för HR-funktionen att fungera som en strategisk partner (Deloitte 2017, 91).

2.3.3 Dave Ullrich, HR-kompetens

HR Competency Study (HRCS) är en undersökning som har genomförts i nästan trettio år för att definiera vilka kompetenser HR-professionella bör ha och hur HR-kompetensen påverkar organisationen (The RBL Group).

Dave Ullrich har tillsammans med The RBL Group vidareutvecklat sin kompetensmodell och framställer den så här (se bild nedan).



Kilde: (The RBL Group)

Huvudkompetenser som RBL har identifierat tillsammans med Ullrich är strategic positioner, credible activist og paradox navigator. I tillägg till huvudkompetenser är det sex kompetenser som möjliggör transaktionen från business strategi till individuell handling. För att leverera strategisk i HR-funktionen ses Technology and media integrator som en del av HR-kompetensen. Den handlar om att använda teknologi och sociala medier för att skapa väldrivna och högpresterande organisationer. Alla HR-kompetenser är viktiga för prestation i en HR-funktion (The RBL Group).

3 Metod

I den här delen presenterar vi de metodiska val vi har gjort i arbetet med uppgiften. Vi diskuterar fördelar och nackdelar och redogör för de val vi har gjort.

Syftet med forskning är att ta fram kunskap om verkligheten som både kan klassificeras som giltig och trovärdig. Metoden är den strategi som visar tillvägagångssättet och hur forskaren avslöjar och angriper verkligheten (Jacobsen 2015, 15-16). Metod är samtidigt de tekniker som forskaren använder för att få kunskap om den verkligheten som finns (Jacobsen 2015, 23).

3.1 Kvalitativ metod

För att besvara vår problemställning har vi valt att använda kvalitativ metod. Johannesen et al., (2010, 95) beskriver att kvalitativ forskning synliggör varför något inträffar, och den kvantitativa visar att något inträffar. Vidare skriver han att kvalitativ forskning är mer upptagen av att förstå och beskriva hur vi människor uppfattar världen. Jacobsen (2015, 145) skriver att vanligtvis innebär en kvalitativ studie en insamling av data från ett fåtal enheter och blir därmed klassad som en intensiv studie.

För att besvara vår problemställning önskade vi att undersöka hur våra informanter ser på begreppet ”digital kompetens” och därför var val av kvalitativ metod något som framkom tidigt i arbetet. Problemställningen avgjorde valet av metod eftersom vi önskade att få en djupare förståelse om en tematik som är relativt outforskad. Jacobsen (2015, 131) skriver om en del nackdelar med den kvalitativa metoden. Metoden i sig kan vara väldigt resurskrävande och att genomföra grundliga och djupgående intervjuer tar ofta ganska lång tid.

En annan nackdel är det faktum att i den kvalitativa metoden är det inte möjligt att generalisera, då det är få informanter som inte kan representera en större grupp. Den externa giltigheten är alltid ett problem vid genomföring av kvalitativa undersökningar (Jacobsen 2015, 131).

Vår forskning består av två delar och därför genomfördes två undersökningar. Första delen omfattar en datainsamlingsprocess i form av kvalitativa intervjuer. Detta för att besvara forskningsfråga ett och två. Därefter genomfördes en dokumentanalys med en supplerande intervju för att besvara den tredje forskningsfrågan. Resultatet från all datainsamling ska bidra till att besvara vår problemställning, för att så komma med en konklusion.

3.2 Forskningsdesign

Det finns olika infallsvinklar att utgå från i arbetet med kvalitativ forskning. Vid val av forskningsdesign är utgångspunkten problemställningen, och utifrån denna se hur det är möjligt att genomföra en undersökning. Forskningsdesign handlar i stor grad om formgivning. Forskning startar det med en problemställning som ligger till grund för undersökningens alla faser (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2010, 69).

Utifrån vår problemställning har vi valt att utgå från en fenomenologisk strategi. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 78) beskriver fenomenologisk metod i form av att det finns ett fenomen som ska undersökas. Utgångspunkten är människors uppfattning om detta, hur utvalda informanter ser på just det aktuella fenomenet.

”För att förstå världen, måste vi förstå människan. Det är människan som konstruerar verkligheten.” Det betyder att förstå meningen med människors erfarenheter på en djupare nivå genom att arbeta med insamlat datamaterial på ett förtydligande sätt (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2010, 171).

Fenomenologisk strategi valde vi med bakgrund av vår problemställning. Tillsammans med den kvalitativa metoden var detta vår metodiska grund för att undersöka informanternas uppfattning av fenomenet *”digital kompetens innanför HR”*. Strategin hjälpte oss vidare att kunna tolka informanternas svar som vi analyserade och jämförde med relevant teori.

Aksheim og Grennes (2008, 70) påpekar att som forskare måste vara medveten om sin egen kunskap, tidigare erfarenhet och förväntningar man har till forskningen. Den fenomenologiska designen kan annars komma att påverkas relativt starkt.

3.3 Datainsamlingsmetod

3.3.1 Intervjuer

En intervju innanför kvalitativ metod, kan förklaras som ett målriktat och formgivet samtal. I intervjun fokuseras det på informanternas upplevelser och hur de beskriver vardagen, som senare används i tolkningsprocessen av fenomenen som framkommit (Kvale, 2009). Motivet till valet av kvalitativa samtalsintervjuer är för att vi ville få en djupare förståelse för tematiken i problemställningen. Genom en intervju är det möjligt att vara flexibel och ställa följdfrågor där det önskas en mer grundlig förklaring (Ringdal 2013, 118). Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 113) skriver att en kvalitativ intervjuens syfte är att illustrera problemställningen genom djupa beskrivningar.

Det finns olika former för intervjuer. Jacobsen (2015, 147) skiljer mellan ansikte till ansikte, telefon, chatt och e-post. För oss har det varit ett medvetet val att möta våra informanter ansikte till ansikte med en informant åt gången. Vi valde denna metod för att etablera tillit och öppenhet samt för att skapa en god dialog. Eftersom vi var intresserade av att gå på djupet i vår forskningsdesign var denna datainsamlingsmetod ett naturligt val. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010,145) skriver att intervjuer passar när forskaren önskar att ge informanterna en möjlighet till att ge djupare svar än vad som är möjligt vid ett frågeschema. Vidare skriver han att individuella intervjuer används när syftet är att få informanterna att berätta om sin förståelse, uppfattning och meningar av ett fenomen på en djupare nivå. En av orsakerna till att vi valde att genomföra individuella intervjuer var för att vi önskade att undersöka hur våra informanter reflekterade runt vårt tema på en djupare nivå.

En intervju kan ha olika grader av struktur där strukturerad intervju med förhandsbestämda svarsalternativ är på en del av skalan och ostrukturerad intervju, också kallat öppen intervju, är på den andra delen av skalan (Johannessen, Tufte och Christoffersen 201 ,147). Jacobsen (2015, 150) använder uttrycket ”grad av öppenhet” på sin skala. Vi har valt att genomföra strukturerade intervjuer med förhandsbestämt tema och frågor baserade på vår problemställning och våra forskningsfrågor. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 148) skriver att en strukturerad intervju med förhandsbestämda tema, frågor och ordningen på frågorna, nästan kan linkas med frågeformulär i ett kvantitativt tillvägagångssätt. Skillnaden ligger i att frågorna är formulerade på olika sätt och i ett kvalitativt tillvägagångssätt är frågorna av en mer öppen form. Motivet för valet av standardiserade intervjuer var för att vi önskade att ställa samma frågor till alla informanter för att kunna sammanlikna svaren i

efterhand. Ytterligare en tanke var att vi strävade efter att få utfyllande svar. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 148) skriver också att systematiseringsarbetet kan underlättas om intervjuerna är mer standardiserade. Med bakgrund av att vi är oerfarna forskare och önskar kvalitet i arbetet, var det också ett medvetet val att välja en strukturerad intervjuform. Jacobsen (2015, 148) nämner några svaga sidor i förhållande till intervjuer i forskningsprojekt. En av de saker han framhäver när det kommer till ”ansikte-till-ansikte” intervju, är att det kan innebära stora kostnader, då den som ska genomföra intervjun måste vara på den fysiska platsen där intervjun ska föregå. Ett annat reellt problem är det att närvaron av intervjuaren kan medföra att de resultat som skapas är konstruerade och påverkade av den som genomför intervjun (Jacobsen 2015, 173).

3.3.2 Intervjuguide (utformning av intervjuer)

Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 149) beskriver en intervjuguide som ”*en lista över teman och generella frågor som ska genomgås*”. Vidare skriver han att de teman som intervjuguiden ska beröra ska komma från den problemställning som ligger till grund för forskningen. Intervjuguiden (se bilaga 1) är uppbyggd med faktafrågor som Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 150) beskriver som enkla frågor som kräver enkla svar. Det kan vara frågor rörande ålder, utbildning, fritidsintressen eller liknande. Johannessen, Tufte och Christoffersen skriver ytterligare att denna fas bygger på att skapa förtroende och en relation mellan informanten och forskaren.

Nästkommade fas är bestående av det som benämns som övergångsfrågor. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 150) förklarar detta som en bro mellan faktafrågorna och själva huvudfrågorna som kommer senare i intervjun. Informanterna fick här en möjlighet att visa delar av sin verklighetsuppfattning genom att berätta hur de ser på fenomenet ”teknologisk utveckling”.

Nästa fas i intervjuguiden var själva huvudfrågorna och de ska representera huvuddelen i intervjun. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 150) skriver att som regel blir mestadels av tiden i en intervju lagt på just denna fas, på grund av det finns frågor som ska undersökas på djupet.

I den sista delen av intervjun valde vi att lägga till två ganska generella frågor, som vi i viss grad kunde användas till olika delar i uppgiften. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 151) påpekar att i slutet av en intervju måste informanten tillfrågas om det är något som skal

tilläggas eller ändras. Detta för att informanten ska kunna få fram allt som de önskar att säga kring temat.

3.3.3 Dokumentanalys

Till andra delen av vår undersökning genomförde vi en dokumentanalys. I denna del inhämtade vi information om innehållet i Høyskolen Kristianas undervisning. Vi har fått tillgång till skriftliga dokument i form av studieplan 2017-2020 för ”Bachelor i HR og personalledelse”.

Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 99) förklarar en dokumentanalys som en kvalitativ metod för att analysera innehåll från datamaterial som är inhämtat av forskaren. I datamaterialet ska forskaren försöka se efter både relevant information och de sammanhang och motstridigheter som ska utforskas. Vidare benämns det att det är en förutsättning att materialet inte ska vara producerat av forskaren själv.

Det är olika typer av dokument som kan användas; offentliga, olika former för årsrapporter eller privata dokument i form av bilder, brev, mail eller blogg (dagbok). De dokument som analyserades i uppgiften är producerade av Høyskolen Kristiania, som vi ser som en primärkälla. Johannessen, Tufte och Christoffersen (201,100) definierar en primärkälla utifrån att dokumentet inte ska vara producerat ut från andra källor.

När man genomför en dokumentanalys är det viktigt att forskaren klarar att vara källkritisk. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 102-104) skriver att källkritik i huvudsak handlar om att forskaren ska kunna dra en slutsats som är hållbar och detta genom att se på källorna utifrån ett kritiskt och reflekterande synsätt. Vidare omtalas fyra huvudpunkter för en generell källkritik. Äkthet som handlar om att forskaren måste behärska att placera källan i det sammanhang den är producerad i. Trovärdighet, visar till huruvida källan är relevant för forskningen, och om det finns någon svag punkt som påverkar trovärdigheten. Nästa del pekar på i vilken grad källan täcker det som ska undersökas, det vill säga om källan är representativ. Sista punkten handlar om tolkning och betydelsen i dokumentet. Här handlar det om vad som faktiskt står i texten. Med andra ord har vi sett att det är det flera saker forskaren behöver ta hänsyn till.

3.4 Urval

Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 113) skriver att en viktig del av forskningsarbetet är att välja ut vem som ska delta. Den kvalitativa metoden betyder att fokus ligger på att få fram en stor mängd information från ett fåtal informanter.

Det finns inte något facit på hur många intervjuer som ska genomföras. Det framkommer i teorin att insamlingen av data ska föregå tills det att informationsmängden är mättad (Kvale och Brinkmann, 2009). Med andra ord, tills det att man inte längre får in ny information.

Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 114) skriver att det viktigaste inte är att skaffa många informanter, utan det som ska läggas mest vikt vid är valet av dessa. Detta för att få en balans mellan riktig information med flera variationer och mängden data.

Vi har undersökt ett område som är relativt utforskat, och av den grund var det svårt att definiera hur många informanter som var tillräckligt för att besvara vår problemställning.

Under arbetet med datainsamlingen observerade vi efter cirka tio intervjuer att det inte framkom någon ny information och bekräftelser på ämnen som tagits upp tidigare. Vi valde ändå att genomföra de resterande två intervjuerna som var avtalade för att styrka reliabiliteten i uppgiften.

Urvalskriterier för våra informanter har grundat sig i information som Jacobsen (2015, 181) beskriver som en strategi där man väljer informanter med utgångspunkt i den informationsmängd som upplevs relevant. Urvalet består alltså av människor som har mycket kunskap eller erfarenhet på det området man önskar att undersöka. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 117) benämner urval där informanter har möjlighet till att bidra med stor mängd information, som ett intensivt urval. Strategin vi valde för urval av informanter baserar sig på detta och orsaken till det är att digital HR-kompetens är ett relativt nytt forskningsområde.

Rekryteringen av informanter kan föregå på flera sätt. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 122) skriver om flera olika metoder, som att köpa listor, personlig rekrytering, rekrytering på bestämda platser eller snöbollsmetoden. Vi har huvudsakligen använt oss av två metoder, det som Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 123) kallar för ”*Medlems- eller kundregister*” och ”*snöbollsmetoden*”. Medlems- eller kundregister beskrivs som ett sätt att rekrytera informanter utifrån dessa typer av register. Vi valde att ta utgångspunkt i en deltagarlista från konferensen HR-forum, i regi av HR Norge, där personer med intresse för den teknologiska utvecklingen inom HR var delaktiga. Utifrån deltagarlistan fick vi information både om namn, organisation och vilken typ av tjänst personen hade, något som

gjorde vårt jobb enklare att välja ut potentiella informanter. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 123) skriver att en negativ sida vid rekrytering via medlems- eller kundregister är att inom forskning måste ifrågasätta hur uppdaterad listan är och i vilken grad personerna är aktuella för undersökningen.

Utöver denna strategi, använde vi oss av snöbollsmetoden. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 123) beskriver denna som en metod där man frågar personer i sitt kontaktnät om de känner någon inom målgruppen, för att de i sin tur ska fråga vidare. Med tanke på att vi har kontakter innanför målgruppen, var det ett naturligt alternativ att använda oss av deras kontaktnät för att få tag på flera informanter. Grønmo (2016, 117) påpekar att en nackdel med snöbollsmetoden är att forskaren måste vara kritisk till vilka personer som rekommenderas. Risker är annars att icke önskvärda informanter tillkommer. För att undgå detta, påpekar Grønmo (2016, 117) att forskaren ska sätta tydliga riktlinjer som ligger till grund för den personen som ska rekommendera nästkommande informant.

Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 113) skriver att det är en viktig del av forskningsarbetet att välja ut vem som ska delta. Det skrivs också att själva rekryteringen ska ha ett klart mål och fokus som består av att definiera relevanta informanter som utgår från själva syftet med uppgiften.

Vid rekryteringen av informanter tog vi kontakt med de flesta via mail. Där skickade vi med information om vår uppgift samt vilka teman vi önskade att undersöka. När tid för intervju var avtalad skickade vi ut en ”samtykkeerklæring” (se bilaga 2).

I tabellen under presenteras de informanter som valt att ställa upp till intervju.

	Industri	Storlek på organisation	Tjänst	Antal år med HR
Informant 1	Hotell	13 000	HR chef	Siden 2005
Informant 2	Retail	3874	HR chef	Siden 2008
Informant 3	Ideell intereseforening	ca 17-18	Fagansvarlig	18 år
Informant 4	Software	189	HR-koordinator	siden 2013
Informant 5	Restaurant	2500	HR chef i Norge	Siden 2015
Informant 6	Konsulentbransje HR	ca 23.	HR direktör	Siden 1982.
Informant 7	Revision, rådgivning och tax.	ca 1000	Ansvarig for learning and development.	8 år
Informant 8	Mediekoncern	ca 1000	HR-leder/projektledare	12 år
Informant 9	Bank og finans	3000	HR partner	Siden 2010
Informant 10	Kollektivtransport	250	Projektledare	Siden 1994
Informant 11	Mediekoncern	ca 1000	HR-leder	20 år
Informant 12	Konsultentbransje HR	ca 23.	Daglig ledare	Siden 1982.

3.5 Genomföring av intervjuer

När det kommer till genomförandet av intervjuer har vi gjort flera strategiska val. För det första bestämde vi var intervjuerna skulle genomföras. Enligt Jacobsen (2015, 152) är det en fördel att informanten känner sig hemma på platsen och det kan därför vara gynnsamt att genomföra intervjun på kontoret till informanten. Det negativa kan vara om informanten blir störd av kollegor eller annat under själva intervjun. Vi gav informanterna möjlighet att välja mellan deras egen arbetsplats, eller ett grupprum på Högskolan. Alla informanterna önskade att intervjun skulle genomföras på deras arbetsplatser. De flesta intervjuerna genomfördes ostört i avskilda rum. En intervju genomfördes i en matsal, något som påverkade oss och informantens fokus.

Ett annat val som forskare enligt Jacobsen (2015, 153) måste ta är öppenhet kring syftet med intervjun, vilket även kan ses ur ett etiskt perspektiv. I vår uppgift har vi valt att vara öppna om ändamålet med forskningen då vi tror att det är viktigt för att få rikligt med information från våra informanter. Som vi tidigare nämnt skickade vi ut information tillsammans med ”samtykkeerklæring”.

Ytterligare ett strategiskt val vi gjort är att vi genomförde ljudinspelningar under alla våra intervjuer. Jacobsen (2015, 153) skriver att det är optimalt att få ljudinspelningar från intervjuer för att ha möjlighet att gå tillbaka till rådata för att verifiera bland annat uttalanden.

Vidare skriver han att det kan skapa obehag för informanten att allt personen säger blir inspelat på band, och att det kan finnas en fara för att intervjuaren slappnar av lite för mycket. Alla våra informanter informerades i god tid före vi intervjuade dem, om att vi önskade att göra ljudinspelningar. Detta signerade de på i ”samtykkeerklæringen”, och genom detta önskade vi att informanterna skulle vara väl förberedda på att inspelningen skulle genomföras och därmed avdramatisera detta moment. Vi upplevde inte några större nackdelar med inspelning av intervjuerna och kan inte se något som påverkade det i en negativ riktning.

Före varje intervju bestämde vi vem som skulle inneha vilken roll under intervjun. En av oss var intervjuare som styrde intervjun och ställde frågorna, medan den andra var observatör med möjlighet att ställa uppföljningsfrågor. Anledningen till att bägge valde att vara deltagande vid intervjuerna var på grund av att vi önskade samla in så mycket fakta som möjligt. Både vad gällande informantens kroppsspråk men även för att få djupare information.

Efter varje intervju gjorde vi både anteckningar av upplevelser, renskrivning av anteckningar från intervjun och annotering. Jacobson (2015, 205) förklarar annotering som en ”*kortfattad redogörelse av en större helhet*”. Här har vi noterat huvudteman som blev berörda, om det var något som stack ut, om det var något nytt som kom fram eller om det var något som tillkommit som borde ta med till vidare intervjuer. Annoteringen hjälpte oss senare vid analysen genom att vi kunde använda annoteringen för att navigera oss i intervjuerna. En nackdel med detta kan vara att vi blir låsta till de tankar som uppstod i första ögonblicket, vilket kan stänga möjligheten för att se nya teman i materialet.

Efter anteckningar om våra omedelbara uppfattningar utförde vi transkriberingar av intervjuerna. Jacobsen (2015, 201) skriver att det är en fördel att renskriva hela intervjuerna för att på så sätt underlätta efterarbetet. Det negativa med denna process är att det är extremt tidskrävande och mängden skriftlig information blir riklig.

Vi valde att skriva rent intervjuerna trots att det var tidskrävande. För att kvalitetssäkra arbetet lyssnade vi också igenom hela intervjun med transkriberingen framför oss. Detta för att komplettera om det var något som saknades. Jacobsen (2015, 202) uttrycker att detta vill öppna upp för att kontrollera att både tolkningar och slutsatser från forskarna är goda nog.

3.6 Dataanalys och kodning

Analysarbetet startar redan vid första genomföring av en intervju eller de första dokument man ser på och när allt datamaterial är insamlat, läggs större fokus på analysdelen (Postholm 2010, 86). Det finns flera olika sätt att analysera på, och i vår uppgift har vi valt att analysera utifrån den valda forskningsstrategin fenomenologi.

Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 173) skriver att själva huvudvikten i fenomenologisk metod är att fokus ligger på meningsinnehåll, det vill säga vilken betydelse datamaterialet faktiskt har. Det handlar om att gå på djupet och förstå vad informanten faktiskt berättar. Hela analysprocessen börjar med att forskaren ska gå igenom hela datamaterialet för att få ett helhetsintryck och samtidigt finna teman som kan vara av intresse. Forskaren kan också ta bort information som inte anses vara relevant. Sedan görs korta sammanfattningar genom att minska ned meningar som är ganska långa till mer överkomliga meningar, för att de sedan ska symbolisera den första förståelsen av det datamaterialet som är insamlat. Vidare skriver Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 173) att när sammanfattningen av första helhetsintrycket är gjort, görs en fördjupning av materialet för att ”finna meningsbärande element”. Det som ger information om de fenomen som ska undersökas, väljs ut och sedan framställs i form av koder eller kategorier. Koder blir definierat av Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 174) som markerade delar av datamaterialet med olika namn, färger eller något annat som kan symbolisera innehållet i den text man valt att markera. De skriver att en kod är en kategorisering av en text. Vidare skriver de att det kan vara induktiva koder, som härstammar från datamaterialet som forskaren har samlat in. Eller så kan det vara deduktiva koder, som kommer från den teori, problemställning eller hypotes, som forskaren har (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2010, 174). Efter att koderna kom på plats arbetade vi med att sammanställa olika koder och skapa en abstrakt bild av meningsinnehållet, något som Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 176) kallar för kondensering. Detta betyder att det återstående materialet ska kunna ordnas efter koder och presenteras i någon form, till exempel en tabell. Vi har valt att koda efter kategorier för att kunna relatera det till teorin.

Slutligen sammanfattade vi datamaterialet. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 176) förklarar detta som den del där nya meningar och beskrivningar skapas till det redan befintliga datamaterialet. För att vidare kunna ge goda beskrivningar av framträdande fynd, måste forskaren söka efter sammanhang.

3.7 Kvalitetssäkring

3.7.1 Reabilitet

Aksel Tjora (2012, 203) förklarar att reliabilitet handlar om forskningens pålitlighet. Han skriver att alla forskare har något de brinner för som de önskar att undersöka, och detta kan påverka forskningens resultat. Johannessen, Tufte och Christoffersen (2010, 36) skriver att reliabilitet handlar om hur saker genomförs i forskningen. Allt som handlar om datainsamling, data som blir valt ut till hur data blir bearbetat. Reliabilitet handlar om hur noggrann man har varit genom forskningsarbetet. Jacobsen (2015, 17) påpekar att reliabilitet rör sig om det faktum om man kan lita på forskningen och om den är trovärdig. Vidare skriver han att genom att arbeta metodiskt ska forskaren göra genomtänkta val som styrker uppgiftens pålitlighet. Under arbetets gång har vi gjort flera medvetna val. Ett exempel på detta, som också tidigare nämnts, är att vi använde oss av ljudinspelningar under intervjuerna. Också efter att vi transkriberat intervjun första gången, lyssnade vi igenom denna ytterligare en gång mot texten, för att kunna upptäcka om det var något som blivit missförstått eller förbisett.

3.7.2 Validitet

Tjora (2012, 206) beskriver validitet som giltigheten mellan de frågor och svar forskaren har. Ett ifrågasättande om svaren faktiskt svarar på de frågor som ställs. Jacobsen (2015, 17) skiljer mellan intern och extern validitet. Intern validitet förklarar i vilken utsträckning forskaren har data som motsvarar de konklusioner som har blivit gjorda. Extern giltighet beskrivs som huruvida det är möjligt att överföra forskningens resultat till andra situationer. Det vill säga, om det går att generalisera resultatet eller inte.

Syftet med vår studie är inte att generalisera totaliteten, men delar av uppgiften. Därför är strategin bakom urval av informanter en viktig nyckelkomponent. Resultat från dokumentanalysen på Høyskolen Kristiania kommer dock inte vara överförbart i samma grad.

3.8 Forskningsetik

För att kunna avgöra om en handling är rätt eller fel, måste man följa regler och grundprinciper som är det etik huvudsakligen handlar om (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2010, 83). De skriver också att etik till största delen handlar om vad människor kan och inte kan göra mot varandra. Jacobsen (2015, 45) menar att en forskare alltid står inför flera olika etiska dilemman i en forskningsprocess.

Det finns flera saker att tänka på inom det etiska perspektivet. En av dessa saker är ”samtykkeerklæring”. Jacobsen (2015, 47) förklarar att det helt grundläggande här är att informanten frivilligt deltar i undersökningen, och att personen har information om vilka fördelar och nackdelar som kan medföras.

Vi skickade ut information och ”samtykkeerklæring” (se bilaga 2) till våra informanter. Detta för att ge dem en inblick i vårt arbete. I ”samtykkeerklæringen” ber vi om tillåtelse att spela in intervjuerna på ljudfil, samt att vi får lov att använda materialet till vår uppgift. Samtidigt informerar vi att informanterna kommer att anonymiseras.

Ytterligare en aspekt av det etiska perspektivet, är det om krav till ett privatliv för informanten. Jacobson (2015, 48) skriver att alla informanter har rätt till ett privatliv. Och med det menar de att forskaren ska tänka igenom om den information som samlas in är känslig eller privat. Vidare måste också hänsyn tas till om det går att känna igen informanten i det insamlade materialet. I vårt arbete upplevde vi inte att vi hade några frågor av mer privat karaktär. Dock var vi uppmärksamma på att inte ställa frågor som kunde upplevas som inträngande i förhållande till organisationen de arbetade för.

Ett annat område inom det etiska perspektivet handlar om hur data ska presenteras och framställas på rätt sätt. Här skriver Jacobsen (2015, 51) att det huvudsakligen handlar om att forskaren ska återberätta resultat från intervjuer i korrekt sammanhang. Vi använde ljudinspelningarna från varje intervju för att transkribera och därmed kunna citera informanterna korrekt. Vi har också varit uppmärksamma på att inte citera informanterna i fel typ av kontext.

4 Analys

I den här delen presenterar vi våra fynd från undersökningen och kopplar det mot relevant teori. Vi kommer att delkonkludera i varje fråga för att kunna besvara vår problemställning.

4.1 Digital HR-kompetens

För att besvara vår första forskningsfråga, vad är digital kompetens inom HR, kommer vi att presentera fynden från våra informanter och diskutera dem mot relevant teori för att besvara vår problemställning.

4.1.1 Dimension 1 – Grundläggande kompetens

För att besvara vår forskningsfråga har vi valt att ta utgångspunkt i de fyra dimensionerna av digital kompetens som vi har beskrivit i teorigenomgången. Som det framgår av teorin fungerar dimensionerna tillsammans som en process och bör betraktas som en helhet.

Av teorin framkommer den första dimensionen som en grundläggande färdighet för att använda teknologi. Grundläggande förtydligas som att kunna använda en datamaskin eller andra medier på olika sätt i förhållande till programvaran. Informanterna beskriver att grundläggande kompetens är betydelsefullt i nuvarande arbetsroller. Den grundläggande kompetensen beskrivs som att ha kunskap om grundläggande verktyg inom ett system.

Samtliga informanter påpekar att Office, Google och e-post är helt väsentliga för en HR-medarbetare. Kunskap om Excel påvisas av informanterna som ett av de viktigaste systemen som en HR-medarbetare bör ha kunskap inom.

En informant säger ”*Jeg tror at de fleste ha den grunnleggende kompetansen*». Detta uttalande är något som vi menar är intressant med tanke på att det finns en del förväntningar om att de flesta har den grundläggande kompetensen. Vi kan också tolka det som att den grundläggande kompetensen inte är HR-specifik utan kan ses som en allmän kunskap. Baserat på teori och empiri tyder det på att grundläggande kompetens är en markant del av digital kompetens. Det visar att grundläggande färdigheter med verktyg inom aktuella system kan ses på som en betydelsefull del för definitionen av digital HR-kompetens.

Vidare indikerar informanterna att det inte bara handlar om att ha kunskap om grundläggande system utan att kunna använda dem effektivt. Utifrån informanternas svar, framstår effektivitet som att kunna använda riktiga system till riktig tid. Av teorin framkommer det att rollen som HR-medarbetare innebär en del administrativa uppgifter. En informant uttrycker följande ”*Hovedgrunnen for all teknologisk utvikling er jo at komme kjappere til mål, vi skal*

bli mer effektive, ” raskere og vi skal enkelt finne frem informasjon».

HRM beskrivs i teoridelen som en viktig bidragsgivare i förhållande till att nå uppsatta mål i verksamheten och samtidigt säkerställa att de anställda erhåller nödvändig kompetens. Det kan tyda på att behovet för effektivitet är en viktig faktor i begreppet digital HR-kompetens. För att uppnå värde för organisationen krävs effektivitet i system och kan ses som en beståndsdel av digital HR kompetens.

Av teorin framkommer det att skapa och sammanställa olika typer av information för att kommunicera genom olika plattformar som är en del av den första dimensionen.

Informanterna beskriver att kunna kommunicera på olika plattformar, bland annat sociala medier kommer att vara en central del av arbetet för framtidens HR-medarbetare. Det läggs också fram att det handlar om att kunna designa lösningar som passar för ändamålet. En informant beskriver det som ”att ha en digital botten att stå på”. Från teori framställs hantering av chat och e-post som viktiga delar vad gäller kommunikation. På så sätt kan vi se att kommunikation på olika plattformar är en beståndsdel av den första dimensionen vad beträffar digital HR-kompetens.

Av intervjuerna framkommer det också att kompetens inom presentationsteknik är viktigt för en HR-medarbetare. Informanterna beskriver presentationsteknik som att tolka data och kommunicera den i organisationen genom passande plattformar. Från teorikapitlet framkommer det att en HR-medarbetare omtalas som en strategisk partner. Vi tolkar det som att presentationsteknik och kommunikation är viktigt för att kunna inneha denna roll. Det vill säga att en HR-medarbetare bör ha kompetens att lägga fram relevant data för att utveckla personal och organisation. Goda färdigheter inom presentationsteknik kan ha betydelse för HR-medarbetares påverkningsgrad i organisationen. Presentationsteknik kan framstå som en relevant del för att kunna kommunicera med hjälp av digitala verktyg.

Flera av informanterna beskriver att det är viktigt att ha systemkompetens. Av datainsamlingen skildras systemkompetens som att kunna designa, marknadsföra och analysera stora mängder data. Att inneha systemkompetens beskrivs av informanterna som att tillföra värde för företaget genom att ha kunskap om system och användningsområden. Teorigenomgången beskriver att begreppet digital kompetens kan definieras som en specifik maskinvara men att det också handlar om användningen av IKT. Exempel som framkommer av teorin är att kunna kategorisera saker yrkesmässigt bland annat räkning genom Excel, presentation genom användning av Powerpoint och en mer specialiserad användning som

handlar om att designa webbsidor. Av datainsamlingen framkommer det att en övervägande del av informanterna beskriver viktigheten av att kunna genomföra specifika arbetsuppgifter med standardverktyg. Systemkompetens beskrivs vidare som att kunna använda verktygen för att till exempel kunna redovisa relevant statistik. En informant säger följande «*Digital kompetanse varierer veldig mye fra avdeling til avdeling. Forenede faktor er hvor flinke HR er til å utnytte digital teknologi, hvis de ikke har kompetanse så klarer de ikke til å ta ting i bruk*». Hen menar alltså att det handlar om att kunna använda den teknologin som finns och därför är den grundläggande kompetensen i kombination med systemkompetens en viktig faktor. En annan informant hävdar att systemkompetens innebär teknologiska färdigheter, som att kunna programmera en app. Med tanke på att detta bara framkommer från en av våra informanter, kan det tolkas som att teknologiska färdigheter inte bör ingå i begreppet “digital HR-kompetens”.

Uppsummering

Grundläggande kompetens: Den grundläggande kompetensen inom digital HR-kompetens innehåller faktorer som kunskap om grundläggande system som till exempel Google, Office och sociala medier. Det förväntas att HR-medarbetaren ska kunna arbeta effektivt i systemen och kunna ta fram relevant data och presentera den på aktuella plattformar. Systemkompetens framställs som att kunna använda olika plattformar och ha grundläggande förståelse för systemeffektivitet.

4.1.2 Dimension 2 – HR system

Den andra dimensionen presenteras som att ha kompetens till att anpassa teknologin för att utveckla yrkesområden. Som vi tolkar det bygger dimension två på den första dimensionen. Det kan tydas som att den grundläggande kompetensen som vi tidigare har definierat bör vara på plats innan denna dimension kan utvecklas, men dimensionerna kompletterar varandra. Det som framträder är att kunna använda specifika HR- system till önskat ändamål.

Informanterna menar att kunskap och erfarenhet om verktyg sett som digitala hjälpmedel är en central del av HR. Det framkommer att ha kännedom om verktygen är en del av kompetensen och att ha kunskap om det yrkesmässiga inom HR är en annan del av detta. Av teorienomgången framkommer det att arbetslivet påverkas av teknologiutvecklingen som ger nya möjligheter och behovet för att lära förändras. I denna dimension kan det ses på som att yrkesområdet är i stadig förändring. Informanterna beskriver att det handlar om förståelse för

både människor och system. I denna dimension framstår det som viktigt för en HR-medarbetare att kunna koppla det yrkesmässiga mot digitala verktyg för att följa med i samhällsutvecklingen. Som vi ser det, visar denna dimension att kunskap om digitala verktyg inom yrkesområdet HR, utgör en betydelsefull del av digital HR-kompetensbegreppet. Flera av informanterna påpekar vikten av att ha grundläggande kunskap om specifika HR-system. System som benämns i intervjuerna är bland annat SAP och Workday. I teorin framställs sökande efter information och navigering i program, som två centrala element i denna dimension. Utifrån datainsamlingen kan vi tyda att informanterna specificerar betydelsen av att använda analysverktyg och förstå hur man jobbar med stora mängder information. Informanterna hänvisar till den informationsmängd som dessa system innebär, och betonar därför kunskap om Excel som det kanske mest centrala. Informanterna pekar vidare på att kunskapen om Excel, ska användas för att kunna analysera och mäta effekter på den information som HR-systemen har. Av teorigenomgången framkommer det att utvärdering av effekt är en viktig del av denna dimension. Det kan tyda på att analyskompetens är viktig för att kunna värdera relevans och mäta effekt av olika åtgärder. Av intervjuerna kan vi tyda att en stor del av kompetensen i ett HR-system handlar om att kommunicera, presentera och sammanställa data för att skapa mening för organisationen i sin helhet. Vi tolkar detta som att kunna analysera och mäta effekt är viktigt och därför kan grundläggande kunskap om system vara en viktig del av dimension två. Sammanfattat handlar det om att veta vilket system som ska användas till vilket ändamål och kunna se fördelar och nackdelar med de olika systemen.

I teorin beskriver Erstad vikten av information i olika former som utgångspunkt för att utveckla något nytt genom användning av speciella verktyg och programvara. En informant påpekar att det behövs mer grundläggande programmeringsfärdigheter för att förstå effekten av de system som används. Informanten säger vidare *”å ha et fag som går litt mer på det å utvikle et program, altså et basic program”*. Samtidigt ifrågasätter en annan informant om huruvida detta ska vara en HR-kompetens. Med tanke på oenigheten på detta område kan det vara svårt att avgöra i vilken grad programmeringsfärdigheter ska ingå i begreppet digital HR-kompetens. Vi ställer oss frågan om vilken typ av programmeringsfärdighet en HR-medarbetare bör ha och vad som ska definieras som programmeringsfärdigheter inom HR. Utifrån informanterna och teorin tolkar vi det som att relevansen ligger i att skapa och utveckla något med hjälp av verktyg. Det betyder att programmeringsfärdigheter kan ses som

en fördel men inte ett krav. I denna dimension ser vi det som relevant att kunna använda aktuella system och ha en grundläggande förståelse för programmering och design.

Uppsummering

HR- system: Denna dimension belyser vikten av att kunna relatera det yrkesmässiga till system och kunna använda olika typer av HR-system. I denna dimension ställs det krav på att kunna bearbeta information och analysera effekter från information i HR-system. Som vi ser är det olika meningar om vad som bör ingå i denna kategori. Till exempel kan det vara önskvärt att ha kunskap om programmeringsfärdigheter men det ses inte som ett krav.

4.1.3 Dimension 3 – Förståelse för digitala sammanhang

Den tredje dimensionen beskrivs i teorin som att ha kompetens inom flera områden för att se sammanhang. Det kan ses som att ha förståelse för hur olika teman och yrkesområden integrerar med varandra i förhållande till IKT.

Informanterna menar att det är viktigt att förstå hur system interagerar med varandra för att uppnå effektivitet. Det kan tolkas som att använda digitala verktyg och kunna sätta sig snabbt in i olika system. Informanterna poängterar vikten av att kunna det yrkesrelaterade i HR och vara öppen för att lära det digitala. Det framgår i intervjuerna att det är viktigt att vara lösningsorienterad och anpassningsbar för att kunna implementera ett digitalt system som tar hänsyn till flera aspekter. I teoridelen visas det till att individen ska kunna ta ställning till information för att producera ett innehåll på tvärs av yrkes- och temaområden. Informanterna menar att det handlar om att inhämta riktiga data till riktigt ändamål. Vidare lägger teorin vikt på att kunna sammanlikna och sammanställa olika typer av information i förhållande till sammansatta texter för att överväga om resultatet är relevant. Av datainsamlingen framkommer det att det handlar om att se sammanhang mellan system och användning av system. Genom att kunna läsa data och använda den är det möjligt att ge klara rekommendationer på åtgärder. Att vara lösningsinriktad och flexibel för att kunna se sammanhang kan vi se som viktiga faktorer.

Informanterna uttrycker att det är viktigt att förstå hur system interagerar med varandra för att uppnå effektivitet. Som vi nämnt tidigare handlar HR-funktionen i organisationen om att bidra som en strategisk part. Det kan tolkas som att förståelsen för integreringen med system kan bidra till att skapa effektivitet i rollen som en strategisk part.

Intressanta uttalanden som kommer av intervjuerna:

”Det handler om å være en sterk innovatør og digitalt løsningsorientert, i forhold til kreativitet og innovasjon»

«Det å raskt skjønne hvordan man gjøre det, f eks finne frem på dokumentområder, hvor er informasjonen»

”Være åpen og motagelig for nye systemer og måter å jobbe på”

För att uppnå den efterfrågade effektiviteten, uppfattar vi öppenhet, ändringsvilja och mod till att prova nya saker, som viktiga faktorer.

Den tredje dimensionen i digital kompetens handlar om att kunna orientera sig i förhållande till informationstillgången och hur man ställer sig kritisk till källor. Några av informanterna framhäver betydelsen av att ha en kritisk blick på den information som ligger ute på nätet och samtidigt kunna vara kritisk till implementering av nya system. En informant säger ” *ikke bare kaste seg på en trend*”. Samtidigt menar informanterna att en öppenhet ska finnas mot möjligheter som kommer med en sund skepsis, och att göra en kritisk utvärdering i form av kravspecifikation. Sund skepsis kan tolkas som att vara källkritisk. Intressant att bemärka är att bara en informant specificerar viktigheten av källkritik vid inhämtning av information. Andra informanter påpekar att kritisk förmåga är viktigt i förbindelse med hantering av information. Vi ser på det som att det är viktigt att ha en kritisk blick vid inhämtning och bearbetning av information och att källkritik kan vara en viktig del av detta.

Uppsummering

Förståelse för digitala sammanhang: Denna dimension definierar vi som att kunna se sammanhang med en öppen och kritisk blick. Kompetensen bygger på att koppla ihop digitala HR lösningar och förstå hur system hör ihop. Det framställs som viktigt att en HR-medarbetare klarar att vara lösningsorienterad, anpassningsbar och har vilja till att ändra för att uppnå effektiva digitala lösningar.

4.1.4 Dimension 4 Digital Helhetsförståelse

Den fjärde dimensionen framställs av teorin som att se det digitala i ett helhetsperspektiv. Den handlar om hur vi lär och utvecklar identitet samt hur vi reflekterar runt påverkningen av IKT i form av kommunikativ, social kompetens och kritiska hållningar. Dimension fyra tolkar vi som en förlängning av dimension tre.

En informant uttrycker ”det är viktigt att förstå min roll”. Det vill säga hur den digitala HR-rollen samspelar med resterande organisation. Flera informanter säger att det handlar om att vara en stark innovatör och digitalt lösningsorienterad och lägger vikt på kreativitet och innovation. Som vi tolkar informanternas svar handlar det om att kunna reflektera och ha den teknologiska insikten, för att veta vad som finns på marknaden och hur HR-rollen påverkas. Av teorin framkommer det att dimension fyra handlar om att kunna relatera till de krav som ställs i kulturen för att fungera som individ i ett samhälle. Kraven framställs i form av färdigheter, kvalifikationer och kunskaper. Informanterna pekar på att det är viktigt att förstå hur saker hänger ihop. De lägger vikt på att tänka framtidsriktat och inte låsa sig, att vara flexibel. En informant menar att det handlar om att vara uppdaterad på vad som händer på marknaden i förhållande till nya verktyg. Det handlar om att vara öppen för nya saker. Informanten framlägger också att det handlar om att vara kritisk och se på all information för att ha en överordnad förståelse för hur processerna ska digitaliseras. En annan informant menar att det är viktigt att gå sakta fram och vara observant på biverkningar och effekter av åtgärder och veta vad man bör välja för att lyckas.

Vi kan återigen se att reflektionsförmåga blir viktig liksom en kombination av öppenhet kontra kritiskt granskande inför ett val. Att ha den digitala blicken kan vara avgörande för att fatta goda beslut. Informanterna menar att det handlar om förmågan att förstå digitala processer och kunna sätta sig in i dessa, ha en förståelse för hur IKT påverkar arbetsvardagen och ett öga på hur processerna kan ledas. Förståelse för den digitala världen är viktig och att skapa en helhetlig bild, för att kunna beräkna saker från data och rapportera det vidare. En informant påpekar att det handlar om att överväga om saker är värdeskapande för företaget och se vad konsekvenserna blir. Det kan handla om att vara sökande och hitta goda lösningar och att saker ska vara effektiva för alla användare. Vidare handlar det som att kunna se en helhet i medarbetarnas behov av att bli sedda samt att se att HR-system är värdeskapande för arbetet. Det handlar om hur HR-funktionen kan få ut strategisk information, identifiera parametrar och hitta nya sammanhang genom reflektionsförmåga. Denna dimension kan beskrivas som en helhetsförståelse av hur system påverkar organisationen och HR-rollen i ett

större perspektiv. Vi tolkar det som att vara rationell och kunna förutse vad som händer när uppgifter blir digitaliserade och vilken effekt det har på människor och omgivning. Våra informanter framhäver att det är viktigt att inte glömma vad HR-funktionen står för, att ta vara på det mänskliga, vilket de menar kommer att bli extra viktig i förhållande till digitaliseringen av samhället. Av teorin framställs HR-funktionen i form av HRM som innebär att skapa värde med hjälp av de mänskliga resurserna. Ett flertal av informanterna påpekar att en värdeskapande aspekt är den ekonomiska. De påpekar att förståelsen av den ekonomiska förtjänsten vid användning av digitala lösningar, samtidigt som de framtonar vikten av att se konsekvensen och biverkningarna för människorna. Vi ser på detta som att den digitala förståelsen för helheten bör omfatta både det ekonomiska perspektivet, det mänskliga och alternativkostnaderna.

Uppsummering

Digital Helhetsförståelse:

Vi tolkar det som att denna dimension handlar om att HR-medarbetaren kan se möjligheter, likheter, kostnader och begränsningar i form av en helhetsbild. Den kan likas vid förmågan att se hur system och människor samverkar och hur HR-rollen påverkas av digitala lösningar. Dimensionen kan kännetecknas av reflektionsförmåga för att kunna se hur digitaliseringen påverkar individ och organisation. Kritiskt medvetande kan bli ett ledord balanserat med öppenhet och flexibilitet.

4.1.5 Delkonklusion

Dimensioner	Digital kompetens	Digital HR kompetens
Dimension 1	Färdigheter vid användning av IKT det vill säga, kunskap om teknologi.	Grundläggande kompetens
Dimension 2	IKT som användes i olika yrkesområden.	HR-system
Dimension 3	Strategier för lärande. Metakognitiv förmåga. Förhållandet till kommunikationsaspekter vid teknologi. Att lära sig själv med användning av IKT.	Förståelse för digitala sammanhang
Dimension 4	Kulturell kompetens, digital förståelse, det vill säga förhålla sig till de teknologiska ramar som präglar vår kultur. Reflektion över den inverkan IKT har på olika kvalifikationer.	digital helhetsförståelse

I denna tabell vill vi illustrera de fyra dimensionerna av digital kompetens, relaterat till de fyra dimensionerna vi har definierat i digital HR-kompetens.

Med utgångspunkt i Erstads dimensioner av digital kompetens har vi kategoriserat fynden från datainsamlingen för att definiera digital HR-kompetens. Vi har kommit fram till följande dimensioner: grundläggande kompetens, HR-system, förståelse för digitala sammanhang och digital helhetsförståelse.

I den första dimensionen kan vi se att den **grundläggande kompetensen** kan vara/är avgörande för en HR-medarbetare. Vår tolkning är att den grundläggande kompetensen består av kunskap om grundläggande system som blir definierat som Office, Google och sociala medier. Informanterna menar att de flesta medarbetare besitter denna, men påpekar också att detta inte är något HR-specifikt utan riktar sig generellt mot hela arbetslivet.

Systemkompetens framstår som ett viktigt begrepp i denna dimension. Det tolkar vi som att kunna använda olika plattformar och ha grundläggande förståelse för system.

I den andra dimensionen, **HR-system**, framkommer det att det är viktigt med systemförståelse kombinerat med yrkesspecifik kunskap. Detta för att kunna hantera HR-specifika system. Det handlar om att kunna bearbeta och analysera information och effekter av information i HR-system.

Den tredje dimensionen, **förståelse för digitala sammanhang**, visar hur digitala system samspelar och det förväntas att HR-medarbetaren är lösningsorienterad, anpassningsbar och har en vilja till att ändra. Kompetensen i denna dimension framställs som att kunna koppla ihop digitala lösningar och förstå hur system integreras.

Den fjärde dimensionen, **digital helhetsförståelse**, belyser hur HR-medarbetarens förståelse för möjligheter, likheter, kostnader och begränsningar i sin digitala roll i form av en helhetsbild. HR-medarbetaren bör kunna se hur HR- rollen och organisationen integreras med digitala lösningar. I denna dimension framstår kritisk förmåga, balanserat med öppenhet och flexibilitet som nyckelord. Den fjärde dimensionen framställer hur HR-funktionen kan skapa värde för organisationen genom reflektionsförmåga i förhållande till digitala processer.

Som vi ser beskrivs systemkompetens som en av de mest kritiska faktorerna vid definitionen av digital HR-kompetens. Andra relevanta element är kommunikation, öppenhet och kritisk blick samt förmåga att analysera. HR- rollen framstår som bred och det är något som framkommer av intervjuerna. Informanterna har olika specialistområden och värdesätter därför olika saker. Att definiera digital HR-kompetens är också komplicerat med tanke på att det råder en stor variation av meningsinnehåll i förhållande till dimensionerna. I tillägg är rollen till en HR-medarbetare i färd med att ändras i takt med teknologin, något som gör det svårt att fastställa exakta komponenter i digital HR-kompetens. Här kan tilläggas att organisationer har varierande struktur och HR-funktionen likaså. En sak som vi antar är att digitaliseringen är här, och HR bör ha digital HR-kompetens för att vara en strategisk partner i organisationen och framförallt för att ta tillvara på resurserna som ska skapa värde.

4.2 Yrkesaktivas förväntningar

För att besvara forskningsfrågan, vad förväntar yrkesaktiva av nyutbildade HR-studenter i förhållande till digital kompetens, diskuterar vi fynden i analysen i förhållande till teorin om kompetens från Linda Lai.

Av teorigenomgången framkommer det att kompetens förekommer i olika former. Begreppet kompetens beskrivs som den samlade kunskap, färdigheter, hållningar och förmåga en individ har i förhållande till en definierad uppgift. Den insamlade data som presenteras visar informanternas förväntningar på nyutbildade studenter digitala kompetens. Av teorin framställs formell och informell kompetens som viktiga faktorer i begreppet kompetens. Vi har valt att integrera kompetens-begreppet i sin helhet och tillsammans med formell och informell kompetens försöka tolka vad förväntas av begreppet digital kompetens.

Med utgångspunkt i teorin har vi valt att diskutera våra fynd mot yrkesmässig kompetens, ledarkompetens, personlig kompetens och social kompetens. Under datainsamlingen framkommer det inga förväntningar om ledarkompetens och det är orsaken till varför vi har valt att se bort från den. Ett annat perspektiv som vi önskar att lyfta fram från teorin är kompetens i organisationssammanhang som visar om den är förvärvad genom utbildning eller specifikt i organisationen.

4.2.1 Yrkesmässig kompetens

Av teorin framstår yrkesmässig kompetens som direkt kopplat till ett definierat yrkesområde. Till fundament för vår diskussion riktar sig den yrkesmässiga kompetensen mot yrkesområdet HR.

Presentationsteknik och förmågan att förmedla ett budskap framgår som en tydlig förväntan av nyutbildade. Informanterna menar att framställning av kontext och innehåll blir viktigare för en HR-medarbetare. Det kan relateras till det teoretiska begreppet yrkesmässig kompetens, som handlar om det som är direkt relevant för genomförande av arbetsuppgifter. Av insamlade data tolkar vi presentationsteknik som en kombination av kompetens av försäljning och retorik. Av informanterna framkommer det att betydelsen av denna kompetens grundas i att HR-funktionen måste kunna presentera ett budskap för ledningen på ett effektivt sätt för att få genomslagskraft. Intervjuobjekten påpekar att det som regel inte finns gott om tid, och av den orsaken bör HR-medarbetare ha förmåga att förmedla ett budskap raskt och effektivt. Teorin visar att yrkesmässig kompetens skal bidra till att arbetsuppgifter utförs på ett funktionellt

sätt. För att uppnå effektivitet i HR-funktionen, avdelningen och organisationen tolkas det som högst relevant att utföra arbetsuppgifter på ett lämpligt sätt. Vår tolkning av detta är att effektivitet är viktigt. En informant tror att HR kommer att arbeta mer med kommunikation till individer eller med grupper av medarbetare i framtiden. För att kommunicera effektivt handlar det om att ha förmåga att lägga fram ett budskap. Vidare påpekar informanten vikten av att formulera budskapet "kortfattat, to the point och illustrativt". Vi tolkar detta som att kommunikationsförmåga i samband med effektivitet i form av att förmedla ett budskap är en klar förväntning på studenter. Det framkommer från flera informanter att grundläggande kunskap om Powerpoint och andra digitala verktyg är avgörande för att kunna förmedla budskap på ett produktivt sätt. Vi ser att det visar på förväntningar beträffande digitala verktyg på en generell nivå. Det tar oss över till nästa förväntning som omfattar förväntningar på grundläggande kunskap om system.

En förväntning som framkommer av intervjuerna är att studenterna ska kunna använda digitala system och förstå logiken bakom dem. Ett exempel som framkommer är att förstå användning av tester och fördelen med dessa i rekryteringssammanhang. Förväntningarna visar på en grundläggande IT-förståelse riktad mot digital kompetens. Utifrån teorin kan vi ifrågasätta i vilken grad det kan klassas som organisationsspecifik eller generell yrkesmässig kompetens. Med tanke på att det framkommer av intervjuerna att organisationer har olika strukturer och använder olika digitala system. Framträdande av svaren är kunskap om Powerpoint, Word, Excel och delvis sociala medier. Av tidigare diskussion kan vi se att kunskap om systemen kan kombineras med förmågan att förmedla ett budskap. Det kan kopplas till teorin om yrkesmässig kunskap som pekar på relevansen av funktionell kompetens. Det stöts av ett uttalande från en av informanterna som beskriver att studenten ska kunna behärska system på en "*hensiktsmessig og på et formålstjenlig vis*". Vi ser tydliga förväntningar på att studenter ska bemästra grundläggande system på ett effektivt och funktionellt sätt. Vi tolkar det som en förutsättning för att uppnå andra förväntningar som framkommer av intervjuerna.

En annan intressant aspekt som framkommer är att informanterna utgår från att studenterna kan använda nya digitala medier eftersom det förekommer naturligt i deras kultur. En informant säger "*Da tenker jeg på alt fra LinkedIn til sosiale medier til bankapper*". Vi ställer oss undrande till om förväntningen kommer till den yngre generationen och på grund av den teknologiska utvecklingen som nu råder. Utifrån teorin kan man diskutera om det är en informell kompetens eller en kompetens som bör komma av formella sammanhang.

Av datainsamlingen framträder förväntningar på studenternas förmåga att genomföra evaluering av de teknologiska möjligheterna. Informanterna omtalar det som att se vilka potentialer som finns och konsekvenser vid användning av ny teknologi. För att ha en förståelse menar informanterna att det krävs en kritisk förmåga. Vi tolkar det som att förväntningen ligger i att studenterna ska ha kunskap om teknologiska verktyg och lösningar som finns på marknaden. Samtidigt förväntas det att studenterna ska veta effekter och konsekvenser av teknologiska lösningar och verktyg. En informant påpekar att studenterna måste vara uppdaterad beträffande utbudet av digitala HR-system på marknaden. Utifrån teorin ser vi att detta inte syftar till en organisationsspecifik kompetens utan att förväntningarna pekar på att studenterna ska ha en mer generell kompetens på området. Vidare framkommer det av intervjuer att studenterna kan se möjligheter i organisationen genom att ha kunskap om vad som finns på marknaden och effekter av system. Informanterna påpekar att studenterna bör kunna se vilka HR-funktioner som potentiellt kan standardiseras och digitaliseras. Detta kan vi koppla ihop med effektivitet som vi tidigare diskuterat och teorin beskriver yrkesmässig kompetens, som direkt relevant för arbetet. Vi tolkar det som att informanterna förväntar att studenter har kunskap om vad som finns av digitala HR-verktyg, hur de används och vad konsekvenserna är av att använda dem. Utifrån detta fundament, kan studenterna uppfylla förväntningarna om att se möjligheter och potentiella lösningar.

Utifrån datainsamlingen framkommer det även att informanterna förväntar att studenterna ska ha en förmåga att snabbt sätta sig in i system och förstå hur de används. Informanterna specificerar att det handlar om förmågan att lära. Det kan ses i sammanhang med att kunskap föråldras och den digitala kunskapen som eventuellt tillägnas i skolan inte är aktuell när den ska komma till användning senare i arbetslivet. Av teorin framkommer det att en del yrkesområden utvecklas med hög hastighet, och individen måste kontinuerligt uppdatera kunskapen för att vara konkurrenskraftig. I ljus av teknologins utveckling beskriver informanterna att den förvärvade kunskapen under en utbildning inte har lång levnadstid. Vi kan därför ifrågasätta hur relevant det är att studenterna får utbildning i specifika HR-verktyg men att utbildningen istället borde vara riktad mot den generella kompetensen.

Samtidigt påpekar en informant att kunskaper om exempelvis rekryteringsteknologi är viktigt. Hen specificerar att det inte bara förväntas att studenter ska ha kunskap om ett system, utan att de ska förstå vad det är och vad det gör. Motsägande till detta är ett uttalande från en annan informant som menar att en nyutbildad student inte behöver ha ingående kunskap om specifika HR-verktyg.

Det tolkar vi som att det inte är en tydlig förväntan men en fördel om studenten har kunskap om specifika HR-verktyg. Vi ser även att det finns förväntningar om en generell förmåga att kunna sätta sig in i system och arbeta med dem på ett effektivt sätt.

Något som betonas av insamlade data är tydliga förväntningar till att studenter ska besitta en analytisk kompetens. Utifrån informanternas svar tolkar vi analytisk kompetens som att hämta in riktiga data för att kunna sätta ihop det till en större helhet. Förväntningarna på den analytiska kompetensen beskrivs vidare som att läsa data för att kunna sätta en diagnos som kan ge klara rekommendationer för åtgärder. Detta kan jämföras med det teoretiska perspektivet om yrkesmässig kompetens kontra relevant kompetens för att genomföra arbetsuppgifter på ett ändamålsenligt sätt. I tillägg kan det också sättas i perspektiv till HR-medarbetarens strategiska funktion. Vi ser på det som att informanterna förväntar sig att studenterna ska besitta den analytiska förmågan, för att kunna bidra till organisationen i sin roll som strategisk HR-partner.

4.2.2 Personlig kompetens

Det framkommer inte bara yrkesmässiga förväntningar på studenterna, utan också förväntningar i förhållande till den personliga kompetensen. Av teorin visar personlig kompetens på något som ligger utanför ämnesspecifik sådan, men som indirekt kan påverka arbetsuppgifterna.

Informanterna har en klar förväntning om att studenterna ska vara orädda i förhållande till teknologi. Vi tolkar det som att intervjuobjekten menar att studenter bör ha ett öppet sinne och vara mottagliga för nyheter. Detta kan kopplas till tidigare diskussion om förväntningarna till att studenterna ska kunna sätta sig in i nya digitala system och se möjligheter. Vi ställer oss undrande till om den personliga kompetensen "orädd" kan vara en katalysator för att uppnå ämnesspecifika kompetenser. Utifrån teoretiskt perspektiv är det svårt att avgöra om det finns en förväntan på en formell eller informell kompetens. Enligt vår tolkning kan det vara svårt att dokumentera vad "öppet sinne" står för och vi ser det som en informell kompetens. Vi tror att det "öppna sinnet" kan komma till uttryck vid ändringar och moderniseringar av organisationen.

Av datainsamlingen ser vi att det förväntas av studenterna att de ska vara nyfikna och hålla sig uppdaterade på den teknologiska utvecklingen. Det kan kopplas till den tidigare diskussionen om att hålla sig aktualiserad på marknaden då vi ser nyfikenhet som en

pådrivande faktor. En informant förklarar förväntningen om nyfikenhet som att studenten ska kunna lyfta fram den digitala teknologin i ett teoretiskt perspektiv. Samtidigt förväntas det att studenten ska kunna använda sig av ny teknologi och inte vara rädd för att använda och utforska det. Ur det teoretiska perspektivet framkommer det att personlig kompetens kan påverka utförandet av arbetsuppgifter. Vi tolkar det som att nyfikenhet bidrar till användningen av den yrkesmässiga kompetensen för att genomföra arbetsuppgifter.

4.2.3 Social kompetens

Utifrån insamlingen av data framkommer det att intervjuobjekten har en förväntan på att studenter ska komma med nya idéer och på så sätt utmana medarbetarna på avdelningen. Vi ser på detta som att förväntningarna syftar till att studenterna ska vara innovativa och nytänkande. Samtidigt är det en informant som påpekar att studenter ska vara försiktiga med stora förändringar och hellre följa utvecklingen i olika arbeten. I genomgången av teorin pekar vi på att social kompetens innehåller bland annat initiativ och samarbetsförmåga. Vi tolkar detta som att det ligger förväntningar på att studenter ska vara innovativa men i kombination med den kritiska förmågan inom yrkesmässig kompetens.

Från datamaterialet visar det sig även att det förväntas att studenter ska ha en förståelse för det digitala ur ett HR-perspektiv. Informanterna beskriver det som ha förmåga att kunna se vilka konsekvenser digitaliseringen kan ha för de anställda i organisationen. Av teorin framkommer det att den sociala kompetensen handlar om alla arbetsuppgifter som innebär kontakt med människor. Teorin beskriver att HR-funktionens huvudsakliga arbetsuppgifter involverar interaktion med människor. Det kan tolkas som att den sociala kompetensen är en av de viktigaste kompetenserna för HR. På så sätt har HR-funktionen ett ansvar för människorna och de digitala konsekvenserna som kan uppstå.

En annan framträdande punkt i datamaterialet är sociala medier. Flera informanter påpekar att de förväntar sig att studenter behärskar området. Någon av informanterna begrundar detta i att sociala medier används på arbetsplatsen och att av den anledningen bör studenter inneha kompetensen. Andra informanter förväntar sig att studenterna kan använda sociala medier på grund av den generation de tillhör. Från teorin framkommer det att social kompetens handlar om att förstå hur saker påverkar människan, allt som har med den sociala aspekten. Några av informanterna påpekar att studenter bör veta konsekvenserna vid användning av sociala medier. Ett exempel är konsekvenserna av att endast kommunicera via olika medier istället

för fysiska möten. Informanterna är eniga om att HR ska vara den del av företaget som förstår människor. Vi ser det som att det ligger en förväntan att studenter ska förstå fördelen med att använda sociala medier, samtidigt som de ska förstå vilka konsekvenser som kan uppstå.

4.2.4 Delkonklusion

Vi har kommit fram till att informanterna har många förväntningar beträffande den yrkesmässiga kompetensen. Presentationsteknik är en viktig faktor som framkommer för att fungera som HR-medarbetare att kommunicera budskap effektivt ut till organisation och medarbetare. Det visar också att det finns en förväntan på att kunna använda digitala system och förstå logiken bakom dessa. Samtidigt framgår det också förmåga att evaluera de teknologiska systemen i förhållande till utvecklingen. I samband med det finns en förväntan till kunskap om teknologiska verktyg, lösningar och om marknaden. Eftersom utvecklingen går fort förväntar sig också arbetslivet att studenter ska ha en förmåga att snabbt sätta sig in i nya system och en förmåga att lära. I förhållande till förväntningar om kunskap om specifika HR-system är det varierande meningar och vi har svårt att konkludera med vad som framstår som en klar förväntning. Det finns även en tydlig förväntan om att kunna läsa av data för att sätta ihop delar till en helhet.

Personlig kompetens

Förväntningarna på den personliga kompetensen handlar om att vara orädd i förhållande till det digitala. Studenterna bör ha ett öppet sinne och vara mottagliga för ändringar. Det handlar om att vara nyfiken och hålla sig uppdaterad i förhållande till den digitala utvecklingen.

Social kompetens

Förväntningarna på den sociala kompetensen handlar om att framhäva nya idéer för att utmana andra kollegor. Förväntningen framställs som att vara innovativ och nytänkande men samtidigt vara försiktig och följa utvecklingen. Det ligger också en förväntan om att ha förståelse för det digitala ur ett HR-perspektiv för att behålla den mänskliga aspekten. Förväntan till kunskap om fördelar och nackdelar med sociala medier ses på som centralt.

Utifrån diskussionen har vi inte kunnat tydliggöra om förväntningarna kommer från den generation som de flesta av dagens studenter tillhör eller om de kan komma av den teknologiska utvecklingen. Vi är osäkra på om informanterna menar att kompetensen är ett reellt behov för att studenterna ska kunna hantera vardagen.

4.3 Studenters digitala HR-kompetens

Høyskolen Kristiania marknadsför sig med att studenterna ska bli attraktiva i morgondagens arbetsmarknad. I studieplanen för Bachelorstudiet i HR och personalledelse står det ”*Studiet skal være godt forankret i oppdatert faglig kunnskap, og samtidig gi studentene forståelse hvordan HR funksjonen utøves i praksis*”. I denna del av uppgiften ska vi undersöka vilken digital HR-kompetens studenterna får. För att få svar på detta har vi formulerat följande forskningsfråga “Vilken digital HR-kompetens får HR-studenter vid Høyskolen Kristiania?”.

4.3.1 Dimension 1: Grundläggande kompetens

I definitionen av digital HR-kompetens framkommer det att kunskap kring grundläggande system, som Office, Google och sociala medier, är en del av denna dimension.

Kommunikation och förmedling via plattformar framstår också som en viktig komponent. I dokumentanalysen av studieplanen presenteras det som en målsättning att studenterna ska ha en förmåga att kunna förmedla ett budskap skriftligt och muntligt. Detta kan anknytas till kommunikationsaspekten vid användning av sociala medier. I en kompletterande intervju med faglig studieledare för bachelor i HR och personalledelse, framgår det att högskolan inte integrerar utbildning i de konkreta verktygen. Det finns möjligheter för studenterna att medverka i bland annat Excel-kurs, anordnat av andra organ innanför skolan. I studieplanen ser vi att det saknas konkret utbildning i de olika grundläggande systemen, och därför kan det ifrågasättas i vilken grad studenterna har den kompetensen som begärs när de kommer ut i arbetslivet.

En annan del vid digital HR-kompetens, är enkel grad av systemförståelse, vilket innebär att förstå system på en generell nivå och kunna använda olika plattformar. I analysen av studieplanen finner vi inte något om hur studenterna blir utbildade i grundläggande systemkompetens, och i kompletterande intervju får vi svaret att det inte är något som ingår i dagens utbildning.

I definitionen av digital HR-kompetens visar det sig också att systemförståelse innehåller en kombination av marknadsföring, design och dataanalys. I studieplanen för HR och personalledelse ser vi att studenter får en grundläggande marknadsföringskompetens. Studenterna får också en inblick i användning av analysverktyget SPSS. Faglig studieledare menar att inblicken i SPSS inte kan liknas vid att hantera Big data. Han menar att den grundläggande generella SPSS kompetensen blir en form för grund och en metod som är

nyttig i arbetet med Big data. Han menar att SPSS är ett bra "metodegrunnlag" för förståelsen av hur Big data ska angripas.

Det är svårt för oss att avgöra om den grundläggande metoden studenterna får på högskolan tillfredsställer de krav som ställs från arbetslivet.

4.3.2 Dimension 2: HR-system

Den andra dimension innehåller digital HR-kompetens i form av kunskaper och färdigheter i användning av HR-specifika system, som till exempel SAP och Workday. I studieplanen framkommer det att studenterna får en inblick i "IT-verktøy for personalforvaltning". I intervju med faglig studieledere visar det sig att den delen av utbildningen bara belyser vilka typer av IT-verktyg som finns och används. Han påpekar att det inte är möjligt att gå djupare in på olika system, eftersom det finns många och de ändrar sig hela tiden. Han säger också att studenterna får veta grundläggande om vad som existerar.

Studieplanen visar att studenterna ska kunna "anvende faglige verktøy og metoder innen utvikling av HR strategi og markedsundersøkelser." I uppföljningsintervjun med faglig studieledere, visar det sig att det i huvudsak handlar om att studenterna får kunskap om metoder och olika ämnesrelevanta verktyg. Exempelvis lär sig studenterna hur en tidsplan ska utformas. Han menar att studenterna får en förståelse för processen och det ska vara en utgångspunkt för att senare kunna använda mer avancerade digitala system. Vidare påpekar han att de olika verktygen är integrerade i de flesta ämnen i studieplanen, vilket är en förutsättning att det är på plats för att kunna använda digitala lösningar. Han hävdar att om inte denna grund existerar, kan man heller inte förstå helheten. Vi tolkar det som att det inte blir någon introduktion i digitala HR-system på högskolan. Samtidigt har vissa informanter påpekat att HR-medarbetare får kompetensen runt specifika HR-system på arbetsplatsen. Vi kan ifrågasätta om kandidaten ska få utbildning i specifika HR-system på skolan eller i arbetslivet.

Ytterligare en komponent i digital HR-kompetens är kunskap om att mäta effekter och analysera dem. I analysen av studieplanen framkommer det att studenterna får lära sig "ulike metoder for evaluering, måling og analyse av kompetense- og lederutvikling". Det är svårt att säga om det är överförbart till andra situationer eller inte. Vi tänker att det kan bero på om studenten själv är kapabel till att omvandla kunskapen till olika situationer. Informanterna har

ifrågasatt på vilken nivå studenterna ska kunna analysera. Vi ställer oss undrande till om studenterna får den analyskompetens som är nödvändig inom fältet digital HR-kompetens.

Gällande digital HR-kompetens i dimension två, är det viktigt att ha en förståelse för effekten av olika system för att kunna se vilket system som passar till vilket område. Det framkommer inte något konkret exempel på detta område i studieplanen. Faglig studieledare förklarar att inte är integrerat i utbildningen idag. Han förklarar att en orsak till detta är att området ändrar sig fort, varken forskning eller högskolan följer med. Samtidigt har högskolan ett försiktigt förhållningssätt till nya och moderna fenomen på grund av att det inte finns så mycket forskning inom området. Han förklarar också att det bör belysas för studenterna på en övergripande nivå att systemen är utvecklade, att de används, vad de används till och eventuella konsekvenser och effekter av dem. Vi kan se att detta inte är något som är inkluderat i utbildningen idag.

En annan del som framkommer under dimension två i digital HR-kompetens är programmeringsfärdigheter. Några av informanterna har ifrågasatt om det ska vara integrerat i en HR-utbildning. Andra informanter menar att det behövs grundläggande kompetens inom området. Som studiet i HR och personalledning är utformat idag, är det inte inkluderat någon form för undervisning i programmering. Med tanke på oenigheten runt området, kan det vara svårt att avgöra i vilken grad programmeringsfärdigheter ska ingå i begreppet digital HR-kompetens. Vi tolkar det som att olika faktorer som organisationens storlek och huvudsyfte kan avgöra om det är nödvändigt med programmeringsfärdigheter för en HR-medarbetare. Det kan också vara svårt att avgöra om det ska vara ett krav till det i ett utbildningsprogram med tanke på de olika meningarna som framkommer av intervjuerna.

Ytterligare en del i denna dimension är att hämta ut och hantera data till riktigt ändamål. Som det framkommit i en tidigare punkt från dimension ett, är det inte inkluderat i utbildningen att studenterna får kunskap om arbete med Big data. Samtidigt kommer det fram att studenterna ska vara kapabla till att ”samla in och analysera kvantitativt datamaterial”. Det får studenterna också får erfarenhet av med i form av kvalitativa datainsamlingsmetoder. Vad som klassas som rätt typ av data, måste vara betingat av sammanhang. Även omfånget på datainsamlingen kan vara en avgörande faktor om studenterna är kapabel till å utföra det eller inte.

4.3.3 Dimension 3: Förståelse för digitala sammanhang

En framträdande komponent i den tredje dimensionen av digital HR-kompetens är förmågan att se sammanhang i användning av system och systems funktioner. Av tidigare diskussion har det framkommit att högskolan inte har någon introduktion på detta område, och på så sätt kan vi inte utgå från att studenterna har denna förmåga efter avslutade studier.

En annan del i denna dimension handlar om förmågan att sätta sig in i nya system samt att vara öppen och mottaglig för nya system och sätt att jobba på. I studieplanen visar det sig att *”studentene skal lære ... og våge å tenke nytt”*. Det är något som stödjer uttalandet till den faglige studieveilederen, då han menar att studenterna får en grundmur genom undervisningen som skapar trygghet till att våga testa nya saker. Vidare står det i studieplanen att *”kandidaten har generell kompetanse som gir grunnlag for å nytenking og innovasjon”*. Denna del kan eventuellt sammankopplas till *”lösningsorienterad och anpassningsbar”* som också är en del av den tredje dimensionen i digital HR-kompetens. Här förklarar den faglige studielederen med utgångspunkt i de studenterna han undervisar och har undervisat, att de är positiva till denna punkt. De kurser som studenterna får på högskolan, ger ett bra fundament för att möta arbetslivet, och att de får nytta av kunskapen nästan varje dag. Han baserar svaren på dialoger med arbetsgivare från olika praktikplatser, som han har fått feedback av under åren. Han återberättar att tidigare studenter menar att den kunskap som blir förvärvad under studietiden, totaliteten av alla ämnen, bidrar till flexibilitet i arbetslivet. När vi frågar om det är en medveten strategi av högskolan får vi till svar att det ligger i högskolans vision. Vidare förklarar han att filosofin runt utbildningen bygger på att anpassa undervisningen i förhållande till att skapa engagemang och att ha den bästa kompetensen. Den ska också vara tidsriktig och närheten mellan studenter och anställda på skolan är viktig. Under intervjun visar det sig att högskolan har en ambition att bli ett *”arbetslivsuniversitet”*. Det betyder att högskolan ska fokusera på att studenterna ska få en bred kunskapsbas och genom ett praktiskt tillvägagångssätt ska studenterna vara mer än bara *“teoretiska huvuden”*.

På grund av detta kan vi se det som att skolan har en medveten strategi på området. De önskar att förmedla verkligheten till studenterna, och gör det genom att anställa personer som har både teoretisk och praktisk erfarenhet.

Utifrån både dokumentanalys och intervju, framkommer det att högskolan har en medveten strategi för att studenterna ska vara mer flexibla och lösningorienterade när de kommer ut i

arbeetslivet. De två faktorerna kan i sin tur leda till att studenterna blir mer mottagliga för nya system och arbetssätt.

Att vara kapabel till att se konsekvenser och effekter av att använda digitala lösningar framstår som en viktig del i den tredje dimensionen. Det handlar om att se vilken effekt som uppnås vid användning av teknologi. Det kan vara både ekonomiska- och tidsperspektiv. Av tidigare diskussion visas det att högskolan inte fokuserar på att gå djupgående in i det teknologiska perspektivet. Det kan tolkas som att studenterna inte får illustrerat konsekvenser av att använda teknologi.

Från ett annat perspektiv kan vi se i studieplanen att studenterna får grundkunskap i företagsekonomi, i form av företagsekonomiska teorier, metoder och modeller. Studenterna får också kunskap om analysmetoder innanför ekonomi. Målet är att studenterna ska ha förståelse om ekonomistyrning och de viktigaste begreppen i läroämnet. En annan sak som visar sig är det faktum att läroämnena innehåller andra aspekter vid effektivitet som prestationsökning både på individ-, grupp- och organisationsnivå, samt fördelning av arbetskraft. Det kan tolkas som att studenterna delvis får uppfyllt denna del av dimensionen, med tanke på att de får ett ekonomiskt perspektiv men de saknar det teknologiska perspektivet.

Ytterligare en framträdande del i den tredje dimensionen är den kritiska förmågan. Det har visat sig att behovet för ett kritiskt synsätt är en viktig del inom digital HR-kompetens. Från studieplanen framkommer det att *”studentene skal læra å utfordre seg selv, hverandre og de som underviser på studiet ved å stille krtisike spørsmål”*. Det framkommer också att det ligger en förväntan om att helheten av läroämnena ska bidra till att studenternas *”modningsprosess, refleksjonsevne og evne til å se sammenhenger innenfor og mellom fagområder”*. Det framkommer inte hur den kritiska förmågan blir kvalitetssäkrad hos studenterna efter avslutade studier. Det kan ställas en fråga om den kritiska förmågan enbart ska komma från innehållet i läroämnena på högskolan.

4.3.4 Dimension 4: (Digital) Helhetsförståelse

Som tidigare nämnt är det inte någon tydlig gräns mellan den tredje och den fjärde dimensionen.

En framträdande del i denna dimension är att kunna se möjligheter, kostnader och begränsningar med bruk av digitala system och lösningar i ett helhetligt perspektiv. Som vi har diskuterat tidigare är inte den teknologiska delen inkluderat i studieplanen på högskolan. Det gör att vi inte konkret kan avgöra om studenterna besitter denna kompetens efter avslutade studier.

Vi har tidigare visat till att studenterna får en grundläggande ekonomisk kompetens. Det är något som direkt kan appliceras på kostnadsberäkning vid bruk av digitala system.

Studenterna förväntas att vara lösningsorienterade och flexibla, det är något som eventuellt kan överföras till att kunna se möjligheter. Att kunna se begränsningar kan delvis kopplas till kritisk förmåga som framkommer av dimensionen.

Det är svårt att ge ett konkret svar på hur studenterna besitter den kompetens som krävs i förhållande till denna del av dimensionen. Vi kan se att studenterna saknar den tekniska kompetensen.

Helhetsförståelsen för system och människor är också framträdande i den fjärde dimensionen. Som vi tidigare har påpekat ingår det inte någon utbildning i det digitala perspektivet i HR-utbildningen. I kontrast till det digitala, ingår den mänskliga delen i flera läroämnen på utbildningen. Det framkommer att studenterna ska få en *“forståelsen for hva som skaper et godt arbeidsmiljø og grunnleggende verktøy for å møte mennesker i ulike situasjoner som personalleder”*. Ett annat element är att studenterna ska *“tilegne seg kompetanse i å planlegge en HR-strategi og drøfte kritisk hvilke konsekvenser denne vil kunne ha på menneskene i organisasjonen”*. En HR-strategi kan innebära en implementering av ett digitalt verktyg, eller digitalisering av en arbetsprocess. Utifrån tidigare diskussion har vi kommit fram till att teknologins direkta påverkan på människor, inte är något som studenterna får i utbildningen. Den faglige studieledaren kommenterar detta med att det inte finns mycket relevant forskning inom området och av den grunden är det svårt att inkludera teknologiperspektivet i utbildningen. Han påpekar också att det har kommit en del forskning på området som framställer hur vi påverkas av det. I dagsläget har inte högskolan ett medvetet förhållande till det teknologiska perspektivet. Vi uppfattar det som att avsaknaden av forskningen kan vara en logisk förklaring till varför det teknologiska perspektivet inte är integrerat i undervisningen.

I en del av dimensionen beskrivs det hur åtgärder är värdeskapande för organisationen. Den handlar i utgångspunkt om att vara kapabel till att se förtjänsten av implementering av en åtgärd. Denna punkt går delvis in under andra punkter som tidigare är behandlade. Vi har sett att både studieplan och faglig studieleder visar till att genom utbildningen får studenterna en grundläggande kompetens för att se helheten. Som tidigare nämnt är det brist på undervisning om konsekvenserna av användning av teknologi. Vi kan se de krav som ställs till digital HR-kompetens bara blir delvis uppfyllt i denna del.

I den fjärde dimensionen av digital HR-kompetens framkommer vikten av att inneha kritisk förmåga. I studieplanen skrivs det *“studenten kan ta i bruk all tilegnet kunnskap i utviklingen av kritisk refleksjon i et avsluttende analytisk arbeid”*. Det avslutande arbetet i detta tillfälle, bacheloroppgiften ställer krav till ett analytiskt arbete. Det förväntas att studenterna ska använda sig av kritisk reflektion genom hela oppgiften. Betygsskalan relaterat till bacheloroppgiften ska ge en indikator på vilken grad av reflektionsförmåga studenten besitter. Utifrån de nationella, generella bedömningskriterierna visar de att kandidaten ska ha *”høyt kunnskapsnivå. God analytisk evne. Kan bruke kunnskapen selvstendig”*, för att uppnå det högsta betyget på skalan. Det kan delvis ses på som att betyget på slutoppgiften indikerar i vilken grad personen har den reflekterande och kritiska förmågan.

Flexibilitet, öppenhet, proaktiv och mottaglig för framtiden, samt uppdaterad på marknadens utveckling, framträder som viktiga aspekter i den fjärde dimensionen av digital HR-kompetens. Vi har redan diskuterat flexibilitet och anpassning i denna oppgift och konkluderat med att högskolan har en medveten strategi på detta område. Samtidigt går det inte att kvalitetssäkra i vilken grad studenterna är flexibla. På frågan om högskolan anpassar undervisningen för att följa med i utviklingen, svarar faglig studieleder att skolan jobbar kontinuerligt med att utvikle studiet og de enskilda ämnena. Det görs med hjälp av ett branschråd som består av personer som har lång erfaring inom HR og som jobbar aktivt med HR idag. Högskolan rekryterar också personal med arbetslivserfarenhet inom HR för att utvikle studiene. Under senaste møtet med branschrådet blev det skrevet *“alt som skjer knyttet til digitalisering og arbeidslivstrender, burde vært gitt mer selvstendig plass, enten i form av et eget studieemne eller at det blir løftet innenfor de mest relevante eksisterende studieemnene”*. Vi ser att högskolan är medvetna om detta og har en medveten strategi för hur det ska angripas. I tillegg förklarar den faglige studieleder att en studieplan og innhållt

är låst i cirka fyra år. Studieplanen blir godkänd och låst hösten före utbildningens start och avslutas fyra år senare. Det är inte möjligt att förändra innehållet i studieplanen efter att den är godkänd. Han förklarar vidare att det finns möjlighet att göra enkla förändringar inom de ämnen som studieplanen innehåller. Med andra ord kan det vara en utmaning för högskolan att kontinuerligt uppdatera studieplanen med aktuella ämnen. Faglig studieleder påpekar att ett alternativ kan vara att ha ett ”levande” ämne i form av ”trender och utveckling” och teknologi som baserar sig på det som är aktuellt.

Vi kan konkludera med att det bristande innehållet i studieplanen i förhållande till teknologi, också gör sig gällande i denna punkt.

En aspekt i den fjärde dimensionen handlar om att förstå sin roll i förhållande till det digitala. Av forskningsfråga ett framkommer det förståelsen för digitaliseringen av samhället och samhällsstrukturer som viktigt för att förstå sin roll. Analysen av studieplanen och intervjun med faglig studieleder indikerar på att studenterna inte får en förståelse för hur teknologin påverkar samhället. Tidigare diskussion visar till att utbildningen ska bestå av flera ämnen för att skapa en helhetsförståelse men det teknologiska perspektivet saknas. Det kan tolkas som att studenterna inte får en förståelse av sin roll i förhållande till det digitala eftersom den teknologiska aspekten saknas.

4.3.5 Valbara kurser

Studieplanen för HR och personalledelse innehåller en modul på 30 studiepoäng där studenten får möjlighet att välja olika kurser. Några exempel som framkommer av studieplanen är digital marknadsföring, endringsledning, ledelse og personlig ledarskap, PR, reklame og visuell kommunikasjon och praksis. Studenten ska under fjärde terminen välja en specialisering inom ett område som är av intresse. Efter analysen av studieplanen kan vi se att flera valbara kurser innehåller punkter från de fyra olika dimensionerna i digital HR-kompetens. Ett exempel är kursen digital marknadsföring, där studenterna får kunskap om kommunikation genom sociala medier. I kursen endringsledning, får studenterna en inblick i presentationsteknik, och i ledelse og personlig ledarskap ingår det kännedom om kommunikation och presentation. PR-kursen innehåller retorik, något som varit efterfrågat hos flera av informanterna. Möjligheten finns också att genomföra en praktikdel. Studenten blir utplacerad i en organisation och får uppleva arbetslivet i en bransch som kan anslutas till utbildningen. Att definiera exakt vad praktik-kursen innehåller är svårt eftersom kunskapsutbytet varierar från organisation till

organisation. Det är flera av dessa kurser som innehåller viktiga moment som de studiespecifika kurserna inte innehåller, men som studenten själv kan välja till. Baserat på analysen av studieplanen kan vi se att den digitala HR-kompetensen kan suppleras genom val av "rätt" kurs. För att kunna välja det "rätta" bör kunskapen och medvetenheten om behovet finnas där.

4.3.6 Delkonklusion

För att besvara forskningsfrågan har vi analyserat studieplanen och tolkat fynden i förhållande till definitionen av digital HR-kompetens. Vi väljer att presentera våra fynd i modellen nedan.

	Digital HR-kompetens	Digital HR-kompetens från skolan
Dimension 1	Grundläggande system	<ul style="list-style-type: none"> - SPSS som metodisk bas - Excel-kurs
Dimension 2	HR-system	<ul style="list-style-type: none"> - Grundläggande kunskap inom HR - Evaluering och mätning av effekter
Dimension 3	Se sammanhang	<ul style="list-style-type: none"> - Kritisk förmåga - Ekonomiskt perspektiv - Effektivisering av processer i organisation - Lösningorienterad och flexibel
Dimension 4	Digital helhetsförståelse	<ul style="list-style-type: none"> - Mänskligt perspektiv - Kostnadsperspektiv - Kritisk förmåga - Förståelse för HR-rollen

Dimension 1

I den första dimensionen framkommer det att högskolan inte integrerar de konkreta verktygen i undervisningen. Det erbjuds frivilliga kurser genom skolan i konkreta verktyg som till exempel Excel - kurs. En annan aspekt som lyfts fram i denna dimension är systemförståelse som innehåller bland annat marknadsföring och dataanalys. Enligt vår analys och intervju får studenterna grundläggande introduktion i SPSS. Det framställs som en metod och kan inte sammanliknas med digital HR-kompetensbegreppet. Studenterna får även en grundläggande introduktion i marknadsföring.

Vi konkluderar med att studenterna kan få en introduktion i Excel. Utöver det ingår både marknadsföring och en förståelse för SPSS som metod i utbildningen.

Dimension 2

Den andra dimensionen beskriver hur den grundläggande förståelsen för HR ska ligga till grund för användning av digitala verktyg. I dokumentanalysen framkommer det att studenterna delvis får kunskap om utvärdering och mätning av effekt i kursen leder og talentutvikling. Det kan vara överförbart i andra sammanhang. Av intervjun med faglig studieleder framkommer det att studenterna får en grundläggande kompetens inom HR. Vi konkluderar med att den grundläggande kompetensen som studenterna får kan ses på som ett fundament till användningen av digitala HR-verktyg. Vi ser dock att den teknologiska kunskapen saknas.

Dimension 3

Baserat på diskussionen i den tredje dimensionen konkluderar vi att studenterna delvis får en kritisk förmåga. I tillägg framstår det som att studenterna ska bli lösningsorienterade och anpassningsbara för att möta arbetslivet med utgångspunkt i studiens omfång och variationen av ämnen. Avslutningsvis kan vi också se att studenterna får en förståelse ur ett ekonomiskt perspektiv men inte ett tekniskt. Det kan anknytas till effektiviseringen av processer för organisationen.

Dimension 4

Vi kan konkludera med att studenterna efter avslutade studier besitter kunskap om kritisk utvärdering och det mänskliga perspektivet men det teknologiska perspektivet saknas. Den sista dimensionen omtalar helhetsförståelsen som visar till hur HR-medarbetaren ser på och förstår sin roll i förbindelse med digitaliseringen. Baserat på diskussionen i den fjärde dimensionen har det framkommit att studenterna får kunskap om perspektiv som till exempel om kostnadsberäkningar och kritisk förmåga. Det framkommer att studenterna får inblick och förståelse för det mänskliga perspektivet av helhetsbilden.

5 Konklusion

Syftet med denna uppgift var att undersöka om HR- studenterna på Högskolan Kristiania framstår som attraktiva efter avslutade studier baserat på arbetslivets förväntningar från till digital kompetens. Vi har genomfört en tvådelad undersökning, med utgångspunkt i följande problemställning: *”Blir HR studenter på Høyskolen Kristiania attraktiva i morgondagens arbetsmarknad efter avslutade studier i förhållande till digital kompetens?”*

För att definiera begreppet ”digital HR-kompetens” tog vi utgångspunkt i Erstads dimensioner av digital kompetens för att relatera det till informanternas uppfattning av temat. Resultatet blev fyra dimensioner som vi har valt att namnge som: Grundläggande kompetens, HR-system, Förståelse för digitala sammanhang och Digital helhetsförståelse. Dimensionerna skapade ett fundament för att kategorisera vad den digitala HR-kompetensen studenterna får. Vi undersökte också informanternas förväntningar och kategoriserade dem i förhållande till yrkesmässig, social och personlig kompetens. Vidare undersökte vi läroplanen och intervjuade faglig studieledare för att se vad HR-studenterna får av digital kompetens, för att bedöma om det stämmer överens med informanternas förväntningar.

Resultatet som framkom var att förväntningarna varierade och likaså uppfattningarna om begreppet. Det visades tydligt att den grundläggande kompetensen med standardprogram var viktig. Informanterna såg inte det som ett problem eftersom ”dagens unga” är uppväxta med teknologin. Vidare framkom det att presentationsteknik i sin helhet och kommunikation på olika plattformar ansågs som viktigt. Det ses i sammanhang med systemförståelse.

Effektivitet var ett återkommande tema, det framkom genom att arbeta effektivt, raskt och anpassa sig till nya lösningar. Analys kompetens i förhållande till tolkning av data var ett tema som lyftes fram och det var en förväntning om att studenterna ska ha grundläggande kunskap om tolkning av data för att vidare kunna kommunicera ut detta till organisationen. Eftersom skolan marknadsför sig som ”bli attraktiv i morgondagens arbetsmarknad” hade vi höga förväntningar om att utbildningen skulle stämma överens med arbetslivets förväntningar. Efter jämförelsen av förväntningar och läroplanen kunde vi tydligt märka att studenterna inte får någon digital HR- kompetens. Det finns inget som indikerar på att studenterna får fullbordad digital HR- kompetens när de avslutat studierna. Orsaken till det kan vara att läroplanen inte visar till några digitala aspekter i undervisningen.

Vi har sammanställt fynden från forskningsfråga två och tre i tabellen nedan för att illustrera vår konklusion. Utförligare förklaringar till tabellen finns i texten nedan. I tabellen presenteras förväntningar som informanterna har, vad studenterna på högskolan faktiskt får och våra kommentarer.

	Förväntningar	Vad studenter får	Kommentar
1	Presentationsteknik -Förmedling av budskap	<i>Ingår inte i studieplan</i>	Kan fås genom valbar kurs
2	Kommunikationsförmåga -Effektiv kommunikation	Effektivisering av processer i organisation	Kommunikationsperspektivet saknas
3	Använda digitala system, Förstå logiken bakom dem.	Excel-kurs	Frivilligt deltagande. Också det enda som erbjuds
4	Använda nya digitala medier	<i>Ingår inte i studieplan</i>	
5	Evaluera de teknologiska möjligheterna	Evaluering och mätning av effekt	Brist på kunskap om de teknologiska möjligheterna
6	Kunskap om teknologiska marknaden	<i>Ingår inte i studieplan</i>	
7	Förmåga att sätta sig in i system och lära	<i>Ingår inte i studieplan</i>	Kan eventuellt kopplas till kompetenser som lösningsorienterad och flexibel
8	Generell kunskap om digitala HR-system	<i>Ingår inte i studieplan</i>	
9	Analytisk kompetens, hämta ut data och sätta ihop till en helhet.	SPSS som metodisk bas	
10	Öppet sinne och mottaglig för det digitala	<i>Ingår inte i studieplan</i>	Kan eventuellt kopplas till lösningsorienterad och flexibel

11	Innovativ	<i>Ingår inte i studieplan</i>	Kan eventuellt kopplas till lösningsorienterad och flexibel
12	Kritisk förmåga	Kritisk förmåga	
13	Människoperspektivet	Mänskliga perspektivet	
14	Sociala medier, fördelar och nackdelar	<i>Ingår inte i studieplan</i>	Eventuellt i valbar kurs
15	Förståelse för det digitala ur ett HR-perspektiv	Förståelse för HR-rollen, grundläggande kunskap inom HR	Saknar det digitala
16	*	Ekonomiskt perspektiv	Framkommer inga konkreta förväntningar om detta.

Under arbetets gång har det visat sig att informanterna har många förväntningar på studenters digitala kompetens. Nedan kommer en konklusion av våra fynd som är kopplade till tabellen ovan.

1. Förväntning till att studenterna ska ha kompetens inom presentationsteknik och förmedling av ett budskap. Det ingår inte i studieplanen men studenterna kan välja detta genom valbara kurser på högskolan.
2. Kommunikationsförmåga och effektiv kommunikation är också en förväntan, som studenterna till viss del får uppfyllt genom kunskap de får om effektivisering av processer i organisationen. Vi kan ifrågasätta i vilken grad de har kommunikationsperspektivet.
3. Använda digitala system och förstå logiken bakom dem är en kunskap som informanterna förväntar att studenterna ska besitta. Det ingår inte något konkret om detta på studieplanen, men att det finns möjligheter att ta en kurs i Excel.
4. Att använda nya digitala medier är en förväntan som inte blir uppfyllt.
5. Evaluering av de teknologiska möjligheterna blir till viss del tillfredsställt bortsett från att studenterna inte besitter kunskapen om det teknologiska.
6. Kunskap om den teknologiska marknaden är inget som ingår i studieplanen.
7. Förmåga att sätta sig in i nya system och lära ingår inte direkt i studieplanen men kan

eventuellt indirekt bli uppfyllt utifrån att vi har konstaterat att studenterna besitter förmågor som lösningsorienterade och flexibla vid avslutade studier.

8. Generell kunskap om digitala HR-system ingår inte i studieplanen.
9. Analytisk kompetens, hämta ut data och sätta samman till en helhet. Detta är en kunskap som studenterna får i viss grad med SPSS som en metodisk grund.
10. Öppet sinne och mottaglig för det digitala ingår inte konkret i studieplanen men kan eventuellt uppfyllas med studenternas förmåga att vara lösningsorienterade och flexibla.
11. Att studenterna ska vara innovativa framkommer som en förväntan, men är inget som visar sig direkt utifrån studieplanen. Dock kan vi se detta i sammanhang med förmågan att vara lösningsorienterad och flexibel. Något som studenterna ska besitta efter avslutade studier.
12. Kritisk förmåga är också en förväntan från informanterna. Detta kan vi se att studenterna får på högskolan.
13. Människoperspektivet är också en del som vi ser ingår i studieplanen.
14. Sociala medier, fördelar och nackdelar är inte något som ingår i studieplanen, men som kan väljas till i valbara kurser.
15. Förståelse för det digitala ur ett HR-perspektiv. Här ser vi att studenterna får en förståelse för HR-rollen samt att det framkommer att de får grundläggande kunskap inom HR. Men vi kan se att den digitala förståelsen saknas.
16. * Denna punkt framkommer inte som en förväntan från informanterna. Men vi vill påpeka att studenterna får ett ekonomiskt perspektiv från utbildningen på högskolan. Som innebär att de har grunden att räkna ut de ekonomiska effekterna av digitala åtgärder.

Utifrån fullbordade analyser och sammanställda fynd kan vi konkludera med att förväntningarna på studenterna från arbetslivet studenterna inte stämmer överens med det studenterna får av digital HR-kompetens på skolan. Av den grunden är studenterna inte attraktiva i morgondagens arbetsmarknad i förhållande till digital kompetens.

5.1 Rekommendationer till Høyskolen Kristiania

Rekommendationerna nedan är baserade på den teoretiska grunden och resultatet av analysen. Som vi konkluderat med är inte HR-studenter attraktiva i morgondagens arbetsmarknad i förhållande till digital HR-kompetens. Förväntningarna från yrkesaktiva överstiger den kompetens studenterna innehar vid avslutade studier. Av den grunden rekommenderar vi Høyskolen Kristiania att utforma en ny kurs för att öka den digitala HR-kompetensen hos studenterna. Baserat på analysens resultat föreslår vi att kursens innehåll borde vara riktat mot en generell förståelse av teknologi och följderna vid användning av digitala verktyg. Den bör innehålla faktorer som generell kunskap om HR-system, analys och evaluering av de teknologiska möjligheterna.

Vi menar också att högskolan bör inkludera presentationsteknik och analys av data på en djupare nivå i någon av de kurser som redan existerar. Detta på grund av att det framstår som en tydlig förväntan och en viktig komponent av den digital HR-kompetensen.

6 Evaluering

6.1 Kritik till egen forskning

Denna undersökning har svagheter som vi önskar att framhäva. Vi önskar att påpeka det faktum att vi är oerfarna forskare, något som kan ha format forskningen och resultatet. Exempel på detta är intervjusituationen och kodningsprocessen. Vi blev mer komfortabla genom processen och upplevde en stor skillnad i genomföringen från första till sista intervjun.

Intervjuobjekten som deltagit i undersökningen, har varierande erfarenhet och arbetar i olika branscher. Men deras svar är inte representativa för hela HR-branschen i Norge. Med andra ord kan vi inte generalisera de fynd vi gjort på en nationell nivå. Det är också viktigt att ta i betraktning att informanterna kan ha olika förståelser av verkligheten utifrån deras erfarenheter. Saker som organisationsstruktur och i vilken utsträckning organisationen följt med på den teknologiska utvecklingen, kan vara avgörande för deras svar.

En annan utmaning i arbetet med uppgiften är bristen på det teoretiska fundamentet. Vi har flera gånger under arbetets gång konstaterat att det saknas forskning på området. Området är nytt och vi upplever att utvecklingen går fortare än forskningen. Bristen på det teoretiska fundamentet gör att vi har tagit utgångspunkt i litteratur som tillhör forskning på elevers digitala kompetens och hur lärare ska bemöta dem. Vi kunde också ha valt att ta utgångspunkt i trender och analyser som framställts för att belysa teman, svagheten med dem är att det inte är nog med teoretiskt fundament. Den teoretiska grunden ser vi på som en svaghet i denna uppgift eftersom den i stor del baserar på en källa. Det vi kunde ha gjort annorlunda var att försöka hitta andra källor för att belysa samma sak, men vi märkte att flera rapporter och andra typer av källor refererade till den originalkälla vi valt att använda oss av. Vi har provat att komplettera den svaga teoretiska grunden med empiri för att besvara vår problemställning.

Vår undersökning var också uppdelad i två delar. I efterhand märkte vi att det var otroligt tidskrävande och vi fick ett dubbelt arbete med analys. Det kan ses på som en svaghet att vi hade två delar och inte kunde gå in lika mycket på djupet som vi önskat.

Det kan också riktas kritik mot vår dokumentanalys, det framgår inte utförligt vad som framkommer av kurserna. Eftersom vi har valt att analysera studieplanen för 2017-2020 är det också svårt att dra in våra egna erfarenheter genom studien.

6.2 Rekommendationer till vidare forskning

Det finns det flera sidor att undersöka innanför detta fenomen. I uppgiften har vi bara sett på fenomenet ut ifrån vad yrkesaktiva innanför HR definierar som digital HR -kompetens. Det vill säga vilka kunskaper de menar att man måste ha för att hantera digitaliseringen av arbetsprocesser och i användning av digitala verktyg. En annan sida vid denna sak som hade varit intressant att undersöka är vad en eventuell ledningsgrupp förväntar sig av HR funktionen i förhållande till digital kompetens.

I vår uppgift har vi bara en antagande om vad som saknas av digital HR-kompetens när studenterna är färdiga. Ett förslag till vidare forskning är att undersöka vilken digital HR kompetens de faktisk har genom en kompetensanalys. Var är det studenterna får i form av digital HR-kompetens på skolan och vad är det de faktisk innehar när de är färdiga med studierna.

En annan sak som kan undersökas vidare, är hur det ser ut vid andra universitet och högskolor i Norge eller eventuellt i andra länder, för att se om det är någon skillnad i utvecklingen och fenomenet generellt.

Metodmässigt hade det varit intressant att genomföra gruppintervjuer, för att se hur fenomenet diskuteras mellan personer innanför samma yrke, med olika erfarenheter. Det hade varit intressant att se om fenomenet fick en annan framväxt eller betydning ut ifrån en gruppdiskussion. Eller om totaliteten av fenomenet hade förändrats.

Uppsiktväckande var att begreppet digital HR-kompetens i sin helhet inte är grundläggande forskat på. En orsak till det kan vara att yrkesområdet innanför HR har utvecklat sig snabbt. Intressant vidare forskning hade varit att kartlägga digital kompetens begreppet innanför HR för att skapa en teoretiskt förankrad definition.

7 Litteraturlista

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal. 2014. "Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? ". I Mikkelsen og Laudal (red) *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering* 27-68. Oslo: Cappelen Damm
- Busch, Tor. Jan Ole Vanebo. Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. Utg.6. Oslo: universitetsforlaget.
- Deloitte University Press. 2016. *The new organization: different by design*. Global Human Capital Trends 2016. Lesedato 11. januar 2017:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- . 2017. *Rewriting the rules for the digital age*. Global Human Capital Trends 2017. Lästdatum 25. April 2017:
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introductionhuman-capital-trends.html>
- Erstad, Ola. 2010. *Digital kompetanse i skolen – en innføring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- . 2004. «På sporet av den digitale kompetansen» I Bolstad, Sigmundson (red) *Læring – grunnbok i læring, teknologi og samfunn* (81-109). Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- ITU. Begrepet digital kompetanse. Läsdatum. 24.april 2017:
http://www.ituarkiv.no/digital_kompetanse/index_html.html
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre Undersøkelser*. 3. utg. Oslo: Cappelen damm akademisk
- Johanessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Postholm, May Brit. 2010. *Kvalitativ metode: en innføring medfokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

The RBL Group. HRCS Round 7: *Creating value from the outside in*. Läsdatum: 26. April 2017: <https://www.brg.co.za/wp-content/uploads/2016/05/Results-from-the-7th-Dave-Ulrich-HR-Competency-Study.pdf>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Store Norske Leksikon. 2016a. ”informasjons- og kommunikasjonsteknologi”. Lesedato 16. Mai 2017: <https://snl.no/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi>

---. 2016b. ”yrke”. Lesedato 16. Mai 2017: <https://snl.no/yrke>

---. 2013. ”aktiv grammatikk” Lesedato 16. Mai 2017: <https://snl.no/aktiv-grammatikk>

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Intervjuguide

Grunnleggende informasjon

- Bedrift:
- Bransje:
- Antall ansatte i bedriften:
- HR - avdelingens oppbygging:
- Din rolle:
- Arbeidsoppgaver:
- Hvor lenge har du jobbet med HR relaterte oppgaver? og hvilke oppgaver har du hatt tidligere?

Litt kort info: Det finnes ingen riktige eller feil svar og vi lurer på hva du mener. Når vi tenker **framtid** i dette intervjuet tenker vi **3 år frem i tid pga bachelorløp**.

Vi tillater oss at avbryte dersom vi kommer utenom tematikken

Si stopp dersom du ikke skjønner

HR - avdelingen og Digital kompetanse

1. Hvordan vil du beskrive den “den teknologiske utviklingen innenfor HR faget?”
 - Kan du fortelle om noe som utviklet seg digitalt i din HR-avdeling?
2. Kan du fortelle om hvordan din HR- avdeling arbeider i dag for å møte den teknologiske utviklingen?
 - Prosesser?
 - Strategier?
 - Eksempel?

Digital kompetanse

Jan Arne Petterson

Grunnleggende ferdigheter i digital kompetanse er å bruke digitale verktøy, medier og ressurser hensiktsmessig og forsvarlig for å løse praktiske oppgaver, innhente og behandle informasjon, skape digitale produkter og kommunisere. Digitale ferdigheter innebærer også å utvikle digital dømmekraft gjennom å tilegne seg kunnskap og gode strategier for nettbruk.

3. Hva legger du i begrepet “digital kompetanse”?

4. Hva mener du er digital kompetanse innenfor HR fagfeltet?
(Ev ut i fra definisjonen)
5. Hvilken digital kompetanse har dere i HR-avdelingen i dag?
 - Er det noe dere mangler?
 - Kan du gi noen eksempler?
6. Hvordan jobber dere internt med opplæring av ansatte i din HR-avdeling i forhold til digital kompetanse?
 - Konkrete tiltak?
 - Kurs, Seminar, LMS, formelle utdanninger?

HR-medarbeider (individnivå)

bilaga 1, sida 3

1. Hva mener du er avgjørende av digital kompetanse for at en HR-medarbeider skal kunne utføre sitt arbeid?
2. Hvordan tror du HR-rollen vil forandres i løpet av 3 år?
 - Digital kompetanse?
 - (avdeling og rolle)
 - Planlagte endringer?
 - Rekruttering i fremtiden?
3. Hvilke HR-spesifikke arbeidsoppgaver tror du vil bli digitalisert?
 - Forsvinne?
 - Digitale verktøy?
4. Hvilke forventninger har du til nyutdannede studenters digitale kompetanse?
 - Ser du noen mangler?
 - Hva tror du at de trenger i fremtiden?
 - HR-utdanning i forhold til teknologi?
 - Grunnleggende ferdig?
 - Eksempler?
5. Om du hadde vært student i dag, hva hadde du ønsket av undervisning i forhold til digital kompetanse for å håndtere din jobb?
 - Og eventuelt jobben din i fremtiden?

Nå kommer vi til å gå over til IKT og verktøy, vi ønsker å definere dette for deg før vi går videre med spørsmål

IKT / Verktøy

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samlebetegnelse for teknologi for innhenting, overføring, bearbeiding, lagring og presentasjon av informasjon.

1. Hvilken type IKT blir brukt i din HR - avdeling i dag?

2. Kan du beskrive hvordan dere jobber med følgende:
 - a. Kommunikasjon
 - b. Bearbeiding av informasjon
 - c. Lagring og presentasjon av informasjon
 - d. Teknologi for innhenting av informasjon
3. Hvilke digitale kompetanser mener du man trenger som HR-medarbeidere for å jobbe med IKT?
I fremtiden?
4. Hva mener du skal tilføres en høyskoleutdanning slik at man kan håndtere IKT og Verktøy når man kommer ut i arbeidslivet?

Øvrig

1. Ser du noe motstand i arbeidet mot en digitalisert HR-funksjon?
2. Utover digital kompetanse, hvilken typ av kompetanse mener du trengs for å håndtere digitaliseringen av arbeidsprosesser?

Informasjon og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltagelse i en studie der intervju skal tas i bruk i forbindelse med en bacheloroppgave.

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania som denne vår skriver bacheloroppgave ved studiet HR og personalledelse. Det utvalgte temaet er digital kompetanse og fremtidens HR. Målet for oppgaven er å kartlegge hvilken digital kompetanse det er behov for innenfor fremtidens HR, og at vi dermed kan gjøre fremtidige studenter fra Høyskolen Kristiania mer attraktive i arbeidsmarkedet

Vår problemstilling er foreløpig ”*Hvilke typer av digitale kompetanser trenger HR- studenter fra Høyskolen Kristiania, for å være attraktive i morgendagens arbeidsmarked?*”. For å besvare problemstillingen ønsker vi å gjennomføre intervjuer med informanter som er yrkesaktive innenfor HR. Spørsmålene vil være basert på endringer og arbeidsprosesser innenfor HR, med bakgrunn i den teknologiske utviklingen.

Intervjuene vil være anonymisert og beregnet tid for hvert intervju er omtrent 60 minutter. Alt som kan kobles direkte til en informant, eller en bedrift, vil bli fjernet eller utelukket fra oppgaven. Vi ønsker å bruke lydopptak og notere under intervjuet for å foreta transkribering av intervjuet i etterkant slik at vi kan bruke dataen til analyse av resultatet. Etter avsluttet prosjekt vil all lyd-data bli slettet.

Deltakelsen er frivillig og samtykket kan trekkes tilbake så lenge studien pågår.

Før intervjuet begynner ber vi deg samtykke for deltagelsen ved å undertegne at du har lest og forstått informasjonen i dette skrevet og ønsker deltagelse i intervjuet.

Samtykke Jeg har lest og forstått informasjonen over og samtykker til å delta i intervjuet

Dato Navn.....

Ved eventuelle spørsmål, kontakt oss gjerne.

Navn XXXX